

**Sokszínű gazdálkodástudomány**

**A 2016. év Tudomány Napja alkalmából szervezett PhD  
konferencia előadásai**

**Szerkesztette: Dr. Gelei Andrea**

**Kiadó: MTA IX. Osztály, Gazdálkodástudományi Bizottság**

**ISBN 978-963-508-841-6**

**2017**

## Tartalomjegyzék

Balaton Károly: Előszó 3. old.

Ágnes Szukits: The effect of management control system design on controllers' involvement 4. old.

Krisztina Horváth: The adoption of management practices in Hungarian SMEs: An analysis of the role of financial and IT bootstrapping practices on productivity 30. old.

Kazár Klára: Márkaközösségek pszichológiai érzetének hatása a lojalításra zenei fesztiválok esetén 52. old.

Józsa Tamás: A piaci orientáció összefüggései az önkormányzatok által nyújtott lakossági közüzemi szolgáltatások piacain 77. old.

Csovcsics Andrea: Az egyéni önkéntesség és annak marketing vonatkozásai 116. old.

Szendi Dóra: Települési jövedelmek térbeli kölcsönhatása: felzárkózás vs. tartós különbségek? 141. old.

## Előszó

Az MTA Gazdaság- és Jogtudományok Osztálya Gazdálkodástudományi Bizottsága 2016. évben is megrendezte a Tudomány Napja rendezvénysorozat keretében az éves konferenciáját. A rendezvényre 2016. november 15-én került sor az MTA székházában. A konferencia délelőtti programjában a bizottság közelmúltban elhunyt tagja, Farkas Ferenc professzor emlékére hangzottak el tisztelgő előadások.

A délutáni program PhD hallgatók, illetve frissen végzett doktorok előadásait tartalmazta. Bizottságunk fontosnak tartja, hogy a fiatal kutatókat mihamarabb bekapcsolja az akadémiai bizottság munkájába, ez motivált bennünket a rendezvény megszervezésében.

A PhD konferencián elhangzott előadások a gazdálkodástudomány széles területét fogták át, s volt közöttük angol és magyar nyelvű tanulmány is. Két dolgozat foglalkozott a szűkebben vett menedzsment, a vezetéstudomány területével. Szukits Ágnes munkája a menedzsment kontroll rendszerek tervezésének a kontroller szerepére gyakorolt hatását vizsgálta. Horváth Krisztina munkája pedig a vezetési gyakorlat munka termelékenységére gyakorolt hatását elemezte a termelő és a tudás-intenzív szolgáltató vállalatoknál.

Három dolgozat a marketinggel, illetve az ahhoz kapcsolódó területekkel foglalkozott. Kazár Klára a márkaközösségek pszichológiai érzetének hatását elemezte a lojalításra a zenei fesztiválok esetén. Józsa Tamás előadása a piaci orientációnak az ügyfél-elégedettségre gyakorolt hatását vizsgálta az önkormányzatok lakossági közüzemi szolgáltatásai területén. Csovcsics Andrea dolgozata az egyéni és szervezeti önkéntesség összefonódásának marketing vonatkozásait elemezte.

Szendi Dóra előadása a települési jövedelmek térbeli kölcsönhatásait elemezte a felzárkózás, illetve a tartós különbségek kialakulása szempontjából.

A konferencia-felhívással együtt meghirdettük a Fiatal Kutató Nívódíj 2016. odaítélését is. A Bizottság vezetése a nívódíjat Szukits Ágnesnek ítélte oda.

Kiadványunkban a PhD konferencián elhangzott előadások lektorált és szerkesztett változatát publikáljuk. A kötet szerkesztését Gelei Andrea, a Gazdálkodástudományi Bizottság titkára végezte el.

Budapest, 2017. január 28.

Dr. Balaton Károly

a Gazdálkodástudományi Bizottság elnöke

# **The effect of management control system design on controllers' involvement**

**Ágnes Szukits**

[agnes.szukits@uni-corvinus.hu](mailto:agnes.szukits@uni-corvinus.hu)

Corvinus University of Budapest, Doctoral School of Business Administration

Supervisor: Dr. Miklós Dobák

## **Abstract**

Both the environmental changes and management gurus call for new roles acted out by controllers in the organisations. But this cannot happen from one day to another. It requires changes of others elements of management control systems (MCS): the formal tools used in the daily practice that can produce more and broader-based information and IT systems enabling to effectively produce and distribute the information. This paper investigates the association between these aspects of MCS and the roles of controllers. Based on the survey questionnaire of the 'Competing the world' research program, it is evidenced that controllers' involvement into business is supported by providing external and non-financial information to the managers and it is influenced by their personal contribution as perceived by the top executives. Explanatory factors of the traditional data provider role are also identified and a path analysis model is developed in order to measure the series of dependence relationships.

**Key words:** management control system, controllers' role, involved controller

## Introduction

---

Understanding the contemporary role of controllers has always been a research topic of interest, but during the last decade it gained even more popularity. Company crises evidenced not only the failure of external control mechanisms, but also the shortcomings of internal control. Questionable accounting practices, poor internal reporting and audit partners under pressure caused bankruptcies of mammoth corporations like Enron or WorldCom. Some years after these accounting scandals the financial crisis of 2008 made it unequivocally clear that there is a need for change in control mechanisms. Today, both academics and professional bodies willingly report that this change is at least partly achieved and the controllers own wider range of tasks and have more responsibilities.

The contextual factors that are influencing controllers' roles are well-researched (Dobák 2009, Dankó - Barakonyi 2012, Horváth 2012). Less focus has been placed on the link between the two lines of research. This paper investigates the relationship of management control systems and the organisational role of controllers, without explicitly discussing the wider environmental context and influencing factors. While recognizing the importance of the wider context, I focus more on the relationship between the tools that are applied, the information provided by MCS and the roles acted out by the controllers.

Investigating the association between MCSs and the role of controllers might be interesting for several reasons. Although both the environmental changes and management gurus call for new roles acted out by controllers, this cannot happen from one day to another. It requires changes of other elements of MCS: the formal tools used in the daily practice that can produce more and broader-based information and IT systems enabling to effectively produce and distribute the information.

At the same time, the availability of better information does not necessarily mean that they will be used. If it will be used in business activities (MC has an impact), the relevant information can still be provided on the side-line, without any involvement of controllers in business, without any change in the organisational roles played by them.

The major aim of this research work is to investigate the nature of MCS and the role of controllers in contemporary profit-oriented organisations and to measure the relationship between them using multivariate statistical tools. In the remainder of this paper, first the prior research findings about MCS are reviewed. Subsequently, a short discussion about the controllers' roles is provided and the link between MCS and roles is introduced. The literature

review is closed with research gaps. Derived from understanding of these gaps, a research question with more sub-hypotheses is formulated, which are tested on the most recently available database from the ‘Competing the World’ research program of the Corvinus University Budapest. The results of the statistical analysis are presented with discussion. The paper is closed with some conclusions about how the research findings relate to prior results in the literature and finally implications, limitations and research directions for the future are defined.

## Literature review

---

Management control is about powerful influence of behaviour in organisations (Anthony - Govindarajan 2006, Merchant - Stede 2012). There are many ways how this behaviour can be influenced. Management control in a broad sense involves both formal and informal control mechanisms. In line with the functionalist approach of this paper, the systematic (formal) aspects of MC will be investigated here.

Functionalist MC research is **instruments** oriented: when describing the MCS of an organisation, the tools that are applied are often listed. The number of MC tools identified varies significantly depending on the researchers’ understanding of MC which can have a narrow or broad scope. One of the most exhaustive lists about tools was developed by CIMA (2009). More than 100 management accounting, control and related tools were identified and classified.

While researchers willingly differentiate between traditional and newer, more innovative MC tools, real innovation could be experienced recently more in the development of IT tools. **Information technology (IT) systems** are not part MCS, but MC systems are inseparably embedded in IT systems. They are required for efficiency and user-friendliness in providing information to the management.

Originally IT systems were implemented to support data-processing, but today the diverse IT applications serve the whole spectrum of controllers’ activities (Drótos 2010). A direct link between IT systems and MCS was established in literature after the wide spread adoption of enterprise planning systems (ERP) (Scapens - Jazayeri 2003, Teittinen et al. 2013). More recently the focus is on non-ERP systems (Hyvönen et al. 2006) and on innovative solution such as cloud computing (Prasad - Green 2015, Yigitbasioglu 2015). While prior research in ERP found little impact on MC system, studies in non-ERP solutions usually miss the link to

management control system, none the less MC in today's practice is very much influenced by various decision support systems or dashboard solutions.

Besides the instruments in use, formal management control systems are characterized by a primary feature that relates to the information that is supplied: the **scope of information provided** (Chong 1996, Gordon - Narayanan 1984). Information can be related to the internal events or to the external environment, they may describe the past or provide estimates about the future and they can cover financial data or measures expressed in non-monetary terms (Chenhall - Morris 1986). Broad scope information (external / future-oriented / non-financial) are required not instead of but in addition to narrow scope information (internal / past-oriented / financial) (Gordon - Narayanan 1984). These three characteristics of information (referred to as scope) were extended by another three characteristics by Chenhall and Morris (1986): timeliness, aggregation and integration.

While the above described aspects of MC (tools and information provided) represent the independent variables in this research, roles of controllers are the dependents. Similar to the discussion of MCS, this paper has a functionalist approach with respect to controllers' roles. A role can be summarized as being "*a normative expectation associated with status and based on social consensus*" (Kováts 2013, p. 22). The role is already given before filling the position and collective consensus about the content of the roles is assumed.

As roles cannot be observed directly, researchers capture the nature of controllers' roles very differently. Early studies of activity-based concept (Hopper 1980, Mouritsen 1996) listed the activities performed by controllers. Controllers were segmented into groups based on the type of activities they perform and roles types were deduced from this segmentation. This was followed by skill-based concepts identifying skill requirements of controllers (Yazdifar - Tsamenyi 2005, Marchant 2013).

More recently the business partner concept emerged (Byrne - Pierce 2007, Marchant 2013) that is based on the involvement – independence dilemma originally raised by Sathe (1983). Independent controllers focus on traditional monitoring tasks and on maintaining objectivity and independence from management. Involved controllers desire to emphasize the management-service responsibility which is supported by controllers being actively involved in business decision making. Researchers claim that controllers of contemporary organisation need to be more business orientated and highly involved into business in order to generate value (Byrne - Pierce 2007, Quinn 2014)

New, innovative management control techniques such as activity-based costing, balanced scorecards or economic value added measurement are likely linked with this role change. Previous studies have indicated that the application or non-application of different techniques might lead to role changes (Järvinen 2009). These papers take the assumption of one-way causality, where the innovativeness of practices is the explanatory variable. On the contrary, Emsley (2005) takes role involvement as an explanatory variable of innovativeness in MC. But, as he points out in the limitations section, the direction of causality is not at all obvious, just the association between the variables. Roles are simultaneously both influenced by and influence MC practices.

Researching MC techniques and their link to the role of controllers received more attention after Johnson and Kaplan (1987) published their seminal work “Relevance Lost”. According to the major thesis of the book, MC no longer provides relevant information to managers any more. Developing and applying new, advanced techniques offers the opportunity for controllers to provide better information for use in decision making and control. Provision of relevant information consequently makes controllers relevant again within their own organisations.

The logic of Johnson and Kaplan shows that the **link between the tools** that are used **and the role of controllers** is not direct. New techniques firstly provide the opportunity of generating more relevant information that in the second step might lead to different roles being acted out by controllers. Later on, researchers investigated this indirect effect of one or more techniques. For example, the implementation of activity-based techniques increases directly the usefulness of MC information (Mansor et al. 2012) and as a consequence, the ‘bean counter’ image of controllers is weakened (Friedman - Lyne 2001).

While research on MC tools and systems seems to still be dominantly theorized by contingencies, a growing number of papers investigating the role of controllers are underpinned by emergent theories (Yazdifar et al. 2008). Linking MCS with the role of controllers is another growing field of research that draws on institutional theory. The rationale behind this is the suitability of institutional theory for theorizing changes in management control. Longitudinal case studies provide evidence about how the change in MCS (i.e. the implementation of new tools) have affected the roles of controllers, how the new practices get accepted and how they supplement earlier norms through the process of institutionalisation.

An another stream of research links IT systems, as enablers of modern MCS directly with the role of controllers. Although the relationship between ERP and MC design proved to be weak, transaction-oriented ERP systems are able to alter the tasks of controllers. Studies of interests



unambiguously report that ERP systems have left more time for analysis and routine tasks of controllers were facilitated or even replaced by the implemented system (Granlund - Malmi, 2002, Scapens - Jazayeri 2003)

Modern IT solutions available for and applied by controllers and other organisational members affect the availability of data probably the most: user-friendly web-based technologies make MC information available for a wider range of organisational members and the availability of data is independent of space and time. Adoption of innovative IT solutions leads to 'hybridization' of the professions: non-controllers with all the data available become able to do the analytical work previously dominated by controllers. At the same time controllers become hybrids as they need additional expertise in IT (Granlund 2011). It widens and limits the role of controllers simultaneously.

Interpretive case study research suggests that the role of MC systems and the role of controllers are intertwined. Functionalist studies that link MCS and controllers' roles mainly investigate how a concrete MC tool affects information provision and, in consequence, the role acted out by the controllers. They measure the effect of the adoption of a concrete tool. At the same time, there is a lack of evidence about the link between MCSs and roles of controllers that are **not confined to a concrete tool or role**. To the best of my knowledge, quantitative research has not been undertaken to measure the relationship between the toolkit, the information provided and the roles of controllers.

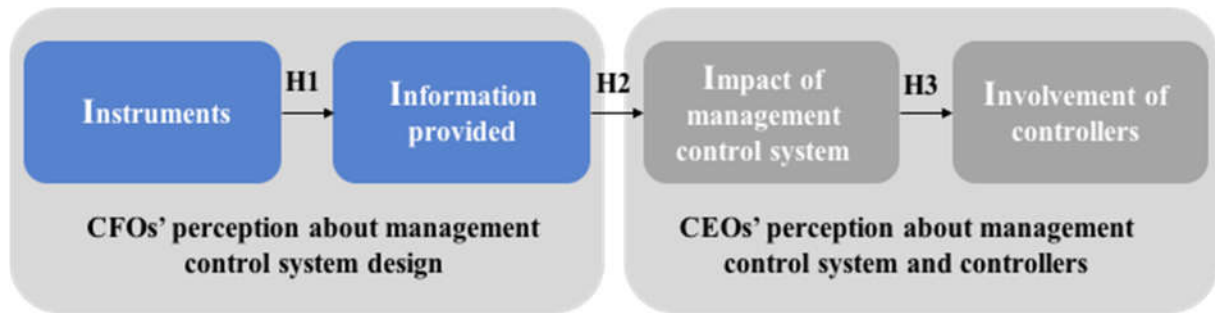
In addition, there is scarce evidence on whether and how modern, innovative IT solutions are able to influence the MC information. A **direct link** will be established **between the intensive use of innovative IT applications and the nature of provided information**.

Furthermore, there is a lack of studies that report from the **executive point of view** and avoids self-reports of controllers. The majority of studies that research the role of controllers and MC tools have been based on surveys and / or interviews that have exclusively focused on controllers and other organizational members of the finance function as respondents. Although these papers presented interesting and useful findings, the problem of self-evaluation applies (Pierce - O'Dea 2003).

Derived from these main gaps in the literature, the research construct presented in the subsequent chapter was developed.

## Research design

Linking MCS with roles raises one main research question: **How does the management control system design effect the roles of controllers?** Controllers' roles are interpreted as the extent to which controllers are involved in business. Involvement relates to both the daily decision making processes and strategy development and implementation processes.



**Figure 1: Research model**

The research model presented in Figure 1 involves four main constructs. Behind each main construct further sub-constructs can be found that are described by a series of interchangeable indicators widely used in pre-existing MC literature.

Accordingly, management control systems are characterized by the instruments they use (Construct 1 in Figure 1) and the information they provide (Construct 2 in Figure 1). Instruments are twofold: both MC tools (sub-construct of construct 1) and IT tools (sub-construct of construct 1) are required to run an efficient system. Information are generated by these instruments and provided to the managers. Information provided are characterized by their frequency (sub-construct of construct 2) and scope. Information has a broad scope if it is externally focused (sub-construct of construct 2) and / or non-financial (sub-construct of construct 2) and / or future-oriented information (sub-construct of construct 2) that goes beyond internal financial data.

It is hypothesised that more intensive utilization of diverse instruments supports the frequent provision of broad-scope information.

*H1a: Applying broad scope MC tools supports the provision of a broad scope of information.*

*H1b: Applying broad scope MC tools supports the function of frequent information provision.*

*H1c: IT intensity supports the provision of a broad scope of information.*

*H1d: IT intensity supports the function of frequent information provision.*

It is assumed that broad scope, frequent reporting enhances the impact of MCS (Construct 3) that in turn enables controllers to become more actively involved into business. The impact of MCS *mediates* between MCS design and role.

*H2a: Provision of broad scope information is positively associated with the impact of MCS.*

*H2b: Frequent information provision is positively associated with the impact of MCS.*

*H3: The impact of MCS is positively associated with controllers' involvement.*

In order to test the hypotheses, data from a **questionnaire survey** was analysed. The research was built on the analysis of a cross-sectional survey conducted in 2013 as part of a larger project launched and maintained by the Competitiveness Research Centre of the Corvinus University of Budapest.

Detailed characterization of the total sample has been published by the lead researchers of the program (Chikán et al., 2014; Matyusz, 2014; Csesznák and Wimmer, 2014). The current research focuses on a limited set of variables using a reduced sample. The total sample of 300 organisations needed to be reduced due to the underlying research considerations, as follows:

- The research is designed to focus only on mid-size and large companies and exclude micro- and small-size organisations where formal MC practices are usually not in use.
- Valid analysis could only be undertaken for companies for which there were few missing values from the dependent variables. Cases with a high level of missing values had to be deleted.
- The research is designed to reflect top executives' views about the role of controllers. Cases were eliminated when the respondents of the CEO survey were in charge of only one functional area, such as finance, IT or marketing.

The **final restricted sample** thus involves **181 companies**. Although the original sample was significantly decreased, cases which were deleted would not have contributed to the analysis, either because these companies did not provide MC-relevant data or because the position of the respondent meant that they were not suitable for inclusion in the research.

The majority of companies (85,1%) in the restricted sample are mid-sized, while 27 (14,9%) of them may be considered big companies with respect to number of employees. 78,5% of the organisations in the sample are in Hungarian ownership, from which 7,7% are state-owned. 21,5% of the firms are foreign-owned. Regarding the industrial distribution of the companies,

processing industries are significantly overrepresented (45,9%; cf. 7,59% in the total population).

Although the sampling of the underlying questionnaire research should not be taken as random but rather as a convenience sample, the sample size and the sample characteristics appear to ensure a certain degree of external validity. Statistical interactions hold over the variation in companies: accordingly, the findings can be understood as being valid generally for the whole population (mid-size and large companies in Hungary). However, one should be cautious about generalizing the findings to other countries, especially to those countries in other regions with a different history of management control development.

As the current research is designed to identify causality between various aspects of management control systems, the credibility of the causal relationships between independent and dependent variables is of high priority. The challenges of response and non-response errors and the third variable problem must be addressed.

Response errors (respondents responding inaccurately) that are associated with internal validity were minimized by using pre-testing. Questions were pre-tested by colleagues and by test companies in order to ensure that they were well-designed, easy to understand and therefore would not lead to any distortion of responses.

Non-response errors may have two forms. On the one hand, they can occur when companies refuse to take part in the survey. On the other hand, they occur when questions of interest are not answered: non-responses caused here a decrease in the effective sample size.

The analysis of relationships – whether correlational or causal – should address a very important issue called the third variable problem. A third variable (often called a control variable, test variable, confounding variable or hidden factor) causes a spurious correlation. They are typically caused by an unobserved third variable that influences the variables under analysis. Previous studies have already shown that the management control systems of Hungarian companies are strongly affected by company size, as expressed in the number of employees and by foreign ownership (Bodnár et al. 2005). In order to avoid explaining spurious relationships, company size and ownership variables were used as **control variables**.

Many academics are persuaded that causal inferences can be studied only in experimental settings (controlled and randomized studies); an idea that is increasingly recognized in management control research. Others are less rigorous about this issue and find further research settings to be suitable for a discussion of causality (Holland 1986). In this latter case, many

requirements must be met before proposing that causality exists in a valid form. Van der Stede (2014) defined four ‘markers of causality’ in MC research: theoretical coherence, empirical covariation, temporal/physical separation and control of third variables. Theoretical coherence of the model is supported by prior research results, empirical covariation could be proved from the database. For meeting the separation requirement multiple informants (physical separation of variables) were used. Data about predictors were collected from the CFO and COO, and data about the effects were collected from the CEO of the company. Third variable problem is addressed and eliminated in the results section.

## Results

---

The research model presents several interrelated boxes, each of which covers a broad concept like intensity of using diverse instruments, scope of information provided, or the controllers’ role. These constructs and sub-constructs, covering different aspects of management control, cannot be measured directly using a single variable. They are represented by several manifest variables.

Without any a priori assumptions about the patterns of measured variables, **exploratory factor analysis** helped with understanding the structure of the variables and identifying groups of variables which form a latent dimension. In the cases where the factor analysis suggested extracting only one component, the variables were condensed into one latent variable (an indicator) such as ‘intensity of use of innovative IT applications’. In the cases when the factor analysis suggested the extraction of more factors, variables were condensed into more latent variables, such as those for the impact of MCS.

Principal Component Analysis (PCA) with Varimax rotation was used in the factor analysis. The aim of Varimax rotation was to simplify the factor matrix that was used later on for weighting the variables. Indicators were calculated as the weighted average of the variables. The weights are the factor loadings of the (rotated) component matrix: the correlation coefficients between the component and the original variable.

PCA is not sensitive to departures from basic statistical assumptions, while the main requirement is more conceptual: there should exist some degree of multicollinearity. When possible, overall measures (measure of sampling adequacy (MSA) or Bartlett’s test of sphericity) were calculated, showing that the database was adequate for PCA in all cases.

11 indicators (latent variables) were developed using PCA<sup>1</sup>. Each of the 11 indicators represents different constructs, notions related to the MC phenomena (see Table 1). The indicators were put into a path analysis model in order to measure the series of dependence relationships among them. **Path analysis** is a special case of structural equation modelling (SEM) with a focus on causality. The SEM technique of is an extension of factor analysis and multiple regression (Hair et al. 2014). It permits the testing of an entire logical chain, instead of focusing on bivariate relationships. Using this method, researchers are able to determine whether a multivariate dataset fits a causal model defined a priori.

Block No.	Name of constructs		Name of latent variables
1	Instruments	Intensity of MC tool usage	F1_AllTools
2		Intensity of use of (innovative) IT applications	F2_ITinnov
3	Information provided	Frequency of information provision	F3_Frequency
4		External focus in information provision	F4a_External
5		Non-financial information provision	F4b_Nonfinancial
6		Future orientation in information provision	F4c_Future
7	Impact of management control system	Reliable and accurate data in reports	F5_1P_ReliableData
8		Added-value of controllers in reports	F5_1N_AddedValue
9		Ability of provided information to support decision making	F6_1P_Decision
10	Involvement of controllers	Data provider role of controllers (low level of involvement)	F7_1N_DataProv
11		Involved consultant role of controllers (high level of involvement)	F7_1P_Coinvolve

*Table 1: Variables used in LVPLS model*

LVPLS (latent variable partial least squares) path analysis uses Partial Least Squares (PLS) as a mathematical algorithm for parameter estimation. Building on this algorithm, the free software package PLS 1.8 developed by Lohmöller (1989) was used for parameter estimation.

<sup>1</sup> Measurement scales of manifest variables and the development of latent variables are detailed presented in: Ágnes Szukits (2016): Management control system design and the organisational role of controllers, Ph.D. thesis, Corvinus University of Budapest

LVPLS technique requires several data inputs, as follows:

- the correlation coefficients between variables (see the overall matrix in the appendix),
- a design matrix of path coefficients that define the series of relationships to be estimated (Table 2), and
- several initial settings: the number of blocks (here:11), the number of latent variables (here:11), the number of iterations (here:50), the starting values for LV-weights (here:0,9).

As one of the most important inputs, the design matrix of path coefficients describes which of the relationships should be considered and estimated. The columns of the design matrix in Table 2 represent the independents, while rows are the dependents. Accordingly, the first columns of the design matrix indicate that the 1<sup>st</sup> sub-construct (here: intensity of use of MC tools) has an effect on the 3<sup>rd</sup> sub-construct (reporting frequency), 4<sup>th</sup> sub-construct (external focus), 5<sup>th</sup> sub-construct (non-financial information), 6<sup>th</sup> sub-construct (future orientation), 7<sup>th</sup> sub-construct (reliable data) and the 8<sup>th</sup> sub-construct (added-value of controllers).

Design of path coefficients

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
8	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0
9	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0
10	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0
11	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0

*Table 2: Design matrix of path coefficients*

After only 2 iteration cycles were performed, the parameter estimation stopped. The estimated strength of the casual relationships defined in the design matrix (Table 2) are given by the path coefficients ( $\beta$ -values) reported in the path coefficients matrix (Table 3). Higher values of path coefficients indicate stronger causal relationships, while coefficients below 0,05 are not considered relevant. Path coefficients should be interpreted as standardized regression coefficients. Accordingly, a negative coefficient means that the two related constructs move in opposite directions. Some of the latent variables in the model were developed as opposing variables: 10 (Data provider role) is opposed to 11 (Involved role), 7 (Reliable data) is opposed

to 8 (Added-value of controllers). The high negative path coefficients indicate this situation. Due to this bipolar nature of the endogenous variables, a coefficient of a path leading from one exogenous variable to an endogenous one may be expected to have opposing sign than the coefficient of a path leading from the same exogenous variable to the opposing endogenous variable.

Path coefficient matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0,27	0,18	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0,46	-0,11	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	0,35	-0,09	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0,52	0,14	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0,07	0	0,03	-0,2	-0,07	-0,02	0	0	0	0	0
8	0,15	0	-0,14	0,05	0,02	0	-0,54	0	0	0	0
9	0	0	0,15	0,02	-0,09	-0,07	0,12	-0,12	0	0	0
10	0	0	0,06	0	-0,07	0,05	0,19	-0,34	0,24	0	0
11	0	0	-0,17	-0,01	0,06	-0,06	-0,01	0,11	-0,1	-0,58	0

*Table 3: Path coefficient matrix*

E.g. if provision of non-financial information (Block 5) has positive path coefficients with the involved role of controllers (11) (0,06), it can be expected to have either a negative or a close-to-zero path coefficient to the opposing role of data providers (10) (-0,07). Therefore, in case of opposing constructs I indicate and interpret here only the significant positive paths. These positive paths describe which constructs support the data provision role, and which constructs support the involved role of controllers.

Reduced path coefficient matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0,27	0,18	1	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0,46	-0,11	0	1	0	0	0	0	0	0	0
5	0,35	-0,09	0	0	1	0	0	0	0	0	0
6	0,52	0,14	0	0	0	1	0	0	0	0	0
7	-0,05	0,03	0,03	-0,2	-0,07	-0,02	1	0	0	0	0
8	0,18	-0,05	-0,15	0,16	0,06	0,01	-0,54	1	0	0	0
9	-0,05	0,03	0,17	-0,03	-0,11	-0,07	0,19	-0,12	1	0	0
10	-0,06	0,05	0,15	-0,1	-0,13	0,03	0,42	-0,37	0,24	1	0
11	0	-0,08	-0,29	0,07	0,15	-0,07	-0,33	0,34	-0,24	-0,58	1

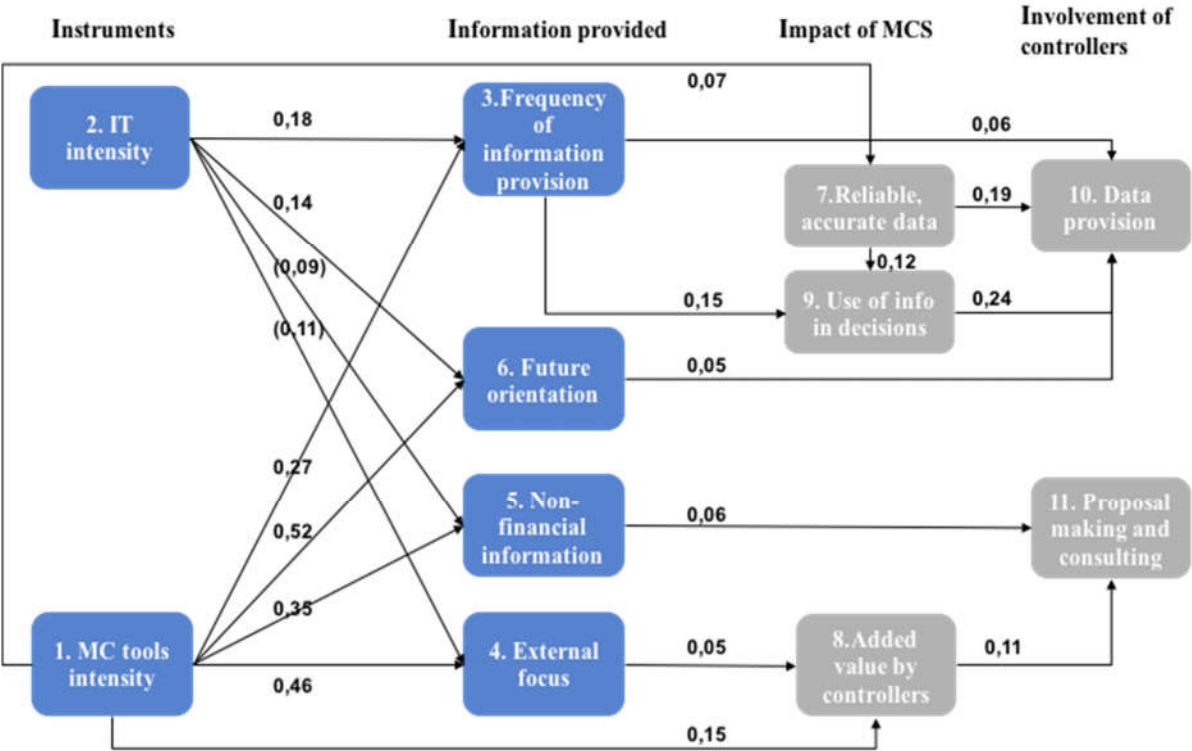
*Table 4: Reduced path coefficient matrix*



There are two negative path coefficients that do not result from bipolarity of the factors thus must be denoted and interpreted in the model. Block 2 (IT intensity) is negatively related to Block 4 (external orientation) and Block 5 (non-financial information).

While path coefficients measure the direct effect between the constructs, reduced path coefficients ( $\beta^*$ -values) show the total (direct and indirect) effect of all preceding constructs on an endogenous construct: e.g. the added-value of controllers (Block 8) has a direct path coefficient of 0,11 to the involved role (Block 11), but the total effect of Block 8 on Block 11 is 0,34 (refer to the reduced path coefficients in Table 4).

Interpretation of the significant paths is made based on the path coefficients that show direct effects. Direct paths are summarized in a path diagram with  $\beta$ -values in Figure 2.



**Figure 2: Path diagram with estimated path coefficients**

The first block, the intensity of MC tools in use, has the highest path coefficients among all independent variables. High positive  $\beta$ -values confirm that *hypothesis H1a is valid*: firms that more intensively use management control tools are capable of providing broad-scope information to their managers. Among all aspects, the effect on future orientation is the highest ( $\beta=0,52$ ). The path coefficient ( $\beta=0,27$ ) to Block 3 confirms that *hypothesis H1b is also valid*. The more intensive use of MC tools supports more frequent provision of information.

**Controllers using more MC tools are perceived to be able to generate more added-value in reports** (Block 8). Weak but positive direct path coefficients ( $\beta=0,07$ ) are revealed between tool usage and reliable data (Block 7), but this positive relationship erodes in the total effect ( $\beta^*=-0,05$ ).

IT intensity has a significant positive effect on reporting frequency ( $\beta=0,18$ ) and on future orientation ( $\beta=0,14$ ). The negative  $\beta$ -values between IT intensity and the provision of external (Block 4) and non-financial information (Block 5) show a weak negative causal relationship. **IT-intensive firms tend to be less focused on providing non-financial and external information to their management.** Consequently, *H1d is valid, but H1c is not supported* by the data.

Frequency of information provision (Block 3) has a moderate positive effect ( $\beta=0,15$ ) on the ability of provided information to support decision making (Block 9). Frequent reporting enhances the likelihood that executives will use the provided information in decision making and corporate performance evaluation. Similarly, if the data is perceived to be accurate and reliable (Block 7), it enhances the likelihood that executives will use the provided information ( $\beta=0,12$ ).

Both directly and indirectly, blocks 3, 7 and 9 all have positive effects on one role: controllers as data providers. **The frequent provision of reliable data that is perceived to be useful for decision making supports the role of controllers as data providers (low level of involvement into business).**

Direct path coefficient ( $\beta=0,05$ ) indicate a weak positive effect of the future orientation on the data provider role, but the total effect of Block 6 on Block 10 ( $\beta^*=0,03$ ) suggests that it should not be considered as a significant relationship. Other aspects of broad-scope information are related to the role of controllers in consulting. The provision of non-financial information (Block 5) has a weak positive direct effect ( $\beta=0,06$ ) on the involved consulting role (Block 11) and a moderately high total effect ( $\beta^*=0,15$ ).

Although the direct path from external focus (Block 4) to the consulting role (Block 11) is not significant, having an external focus supports the added-value of controllers (Block 8) ( $\beta=0,05$ ) which in turn supports the role of controllers as consultants ( $\beta=0,11$ ). The perceived added-value of controllers in reports is the major influencer of the consulting role with a total effect of 0,34. Consequently, **providing externally focused information enhances the controllers'**

**added-value, as it is perceived by executives. The personal added-value and provision of non-financial information supports the involvement of controllers into business.**

As PCA revealed that the impact of MCS should be measured by more, partly opposing latent variables instead of one single variable, the hypothesized relationships between the information provided and impact of MCS and (H2a, H2b), respectively between impact of MCS and controllers’ involvement (H3) are only partly supported.

One component of broad-scope information, external focus, is positively associated with one aspect of the impact of the MCS; the added-value of controllers (H2a). Non-financial information and future orientation are not significantly associated with any aspects of the MCSs’ impact. Frequent information provision is positively associated with another aspect of MCSs’ impact: reliable data and the use of information (H2b). But frequency has no significant effect on the added-value of controllers.

Hypothesis H3 assumed that the impact of MCS is positively associated with controllers’ involvement. The involved role of consultant is supported by the controllers’ perceived added-value. But more intensive usage of information and increased reliability of data does not enhance the likelihood that controllers are perceived as being more involved.

How reliable is this path model? Squared multiple correlations ( $R^2$ ) are reported for the variables in Table 5.

Squared multiple correlations

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
0	0	14	19	10	35	5	36	9	37	57

*Table 5:  $R^2$  of latent variables in the LVPLS model*

$R^2$  shows the percentage of the variable’s variance explained by other variables in the model. Independent blocks (1, 2) are not explained within the model so their  $R^2$  values equal 0. At the end of the logical chain, 57% of the variance of the involved consultant role (Block11) can explained by all other variables in the model. This means that other factors not incorporated in the path analysis (and most probably not measurable within a survey) account only for 43% of the variance.

To measure the reliability of path models, fit indices are generally used that require the multivariate normality of the data. If this assumption is violated, the indices will be inaccurate. In terms of model fit, the fitness of the model could be increased by leaving out blocks with low  $R^2$  values. But the major aim of this research was not to develop the perfect model that

maximizes fitness measures. It was rather aimed to investigate whether certain set of variables are related or not. Unrelatedness can be informative as well.

Finally, the all revealed relationships among the variables need to be checked for the third variable problem. A relationship can be affected by a confounding (third) variable if both the dependent and the independent variables are significantly associated with such a third variable. The effect of the third variable should be ruled out by measuring the strength of association while controlling for the third variable. If variables of interest are not significantly associated with the third variable, no further tests are required.

**Company size** (expressed as the number of employees) **and ownership are used as control variables**. 3 groups of companies of different size were established (1=50-99 FTEs, 2=100-249 FTEs and 3>=250 FTEs). Tables 6 summarizes the values of eta-squared which measure the strength of association between the indicators in the model and company size.

	Company size	
	Eta-squared	Sig.
<b>F1_AllTools</b>	<b>0,0629</b>	<b>,008</b>
<b>F2_ITinnov</b>	0,0343	,171
<b>F3_Frequency</b>	<b>0,0653</b>	<b>,002</b>
F4a External	0,0127	,455
F4b Nonfinancial	0,0083	,607
<b>F4c_Future</b>	<b>0,0422</b>	<b>,035</b>
F5_1P_ReliableData	0,0190	,184
F5_1N_AddedValue	0,0060	,586
F6_1P_Decision	0,0099	,413
<b>F7_1P_Coinvolve</b>	<b>0,0618</b>	<b>,004</b>
<b>F7_1N_DataProv</b>	<b>0,0446</b>	<b>,017</b>

*Table 6: Measures of associations between indicators and company size*

Although the strength of relationship is weak-to-medium, bigger companies definitely tend to apply MC tools more intensively, issue reports more frequently and tend to be more future-oriented. Companies with over 250 FTEs (Group 3) apply IT tools more intensively, but this tendency is not reflected in the mean values of Group 1 and 2. Therefore, the overall association with F2\_ITinnov is not significant.

Both the data provision and the consultant role of controllers is significantly related to company size, but inversely. While the role of data provision is less typical in companies with 50-99 FTEs (mean value of F7\_1N\_DataProv is 0,3111 in Group 1), the consultant role has the lowest

mean value (-0,835) in Group 3, consisting of companies with over 250FTEs, and the highest (-0,2378) in Group 1 consisting of companies with FTEs between 50 and 99.

As company size is inversely related to the independents (F1, F2, F3, F4c) and the dependent variable F7\_1P\_Coinvolve, the relationships previously proved cannot be confounded by the company size.

3 types of major owner were defined (1= Hungarian state, 2= Hungarian private, 3=Foreign owner). Ownership categories and size categories are not independent from each other in the sample (p-value of Pearson Chi-square test equals 0,000). Companies owned by the Hungarian state are typically bigger companies and Hungarian privately owned companies are typically smaller (64,8% of them have between 50 and 99 FTE). Merging Group 1 and 2 made it possible to isolate the size effect from ownership and focus on the differences between foreign and Hungarian owners.

The mean values of the indicators did not differ significantly across groups of companies: no indicators in the model are influenced by whether the company is Hungarian or foreign-owned. Therefore, the existence of the third variable problem related to ownership can also be excluded.

## Discussion

---

This research was designed to contribute to the better understanding of the link between management controls systems and the roles of controllers in business corporations. Two roles of controllers, namely the data provider role and the consultant role were measured. While the data providers work independently, controllers acting as consultants are highly involved into the business (Szukits 2016). These two roles are strongly, but negatively related to each other in the total sample. But this negative correlation between the roles does not mean that they are mutually exclusive: strong controllers are characterized by both independence and involvement (Sathe 1983).

Multiple and simultaneous relationships were proved between a selected set of factors, explaining which factors effect which role. Statistical analysis revealed that this relationship between roles and MCS has a different nature in case of different roles: different roles are linked with diverse aspects of MCS. While data provider role is more intensively linked with some aspects of formal management control systems, involved role is only weakly affected by some other aspects of formal MCS. Non-financial and externally focused information in MCS

supports the role of controllers as consultants. The strengths of relationships are significant, but weak. The same relationship could not be proved for future orientation, although this aspect might be at least as important in this respect as the other two informational aspects of MCS.

A weak, but positive route exists between future orientation and the role of controllers as data providers. What exactly does this future orientation mean? Sophisticated planning and budgeting seems to play a secondary role. Having a future orientation is linked with the data providing role, as controllers are expected to support forward-thinking of executives with their data.

All the same, the main reason for the missing link between future orientation and consultant role may be the operationalization of the notion 'future orientation'. The variable measured the expansiveness of plans, budgets and pre-calculations and could not capture the quality of forward looking and forward thinking. This suspicion is confirmed by the fact that future orientation is positively linked with IT intensity: the variable operationalized the existence of reports filled with budget numbers, not the quality of the future orientation.

The path coefficient between IT intensity and non-financial information and the path coefficient between IT intensity and external focus are negative. The reason for this is that the collection of this information is still mainly not supported by ERP and related systems and medium-size companies still do not have IT systems that systematically collect and process non-financial and externally focused information. This type of information is typically manually collected and analysed in an ad-hoc way through campaigns.

The other reason for manual processing is that the required non-financial and external information is much more company-specific than financial information. Automatic processing of this information would require (in many cases) customized developments; 'off the shelf' systems are less able to fulfil these needs.

Impact of MCS has been emphasized being a mediating factor that enhances the relationship between between MCS design and roles. PCA could provide evidence that impact of MCS is consisted of partly independent and partly contradictory elements. With respect to their relationship with roles, the perceived reliability of the data is an important explanatory factor of the data provider role. Data reliability supports that executives use the provided information in decision making and corporate performance evaluation. Similarly, frequent reporting enhances the likelihood that the information will be used that in turn strengthens controllers' data provider role.

Data reliability is not strongly linked with any of the preceding variables in the path model. A positive but very weak path coefficient could be identified both from reporting frequency and from IT intensity to data reliability. Frequency per se does not enhance data reliability: erroneous data can be reported frequently as well. The low path coefficient between IT intensity and data reliability can be explained by the fact that it is not the intensive use of innovative IT solutions that makes data good. Innovative IT instead supports easy access to data. Data quality is ensured rather by the level of integration between the implemented IT solutions.

The perceived added-value generated by the controller mediates between provision of externally focused data and controllers' involved role. External focus could not be directly linked with controllers' consultant role, but it was shown that incorporating externally focused information into their analysis makes controllers able to add extra value. In the next step, this perceived added value supports their consulting role. Intensity of using MC instruments is another supporting factor within the model: controllers using more MC tools are perceived to be able to generate more added-value in reports.

There are two weak links within the portrayed logical chain: Block 7 and 9 have far less significant paths than expected and therefore their  $R^2$  values are very low. Block 7 (reliable data) has no significant explanatory paths from any of the blocks of the MCS design. What makes data reliable and accurate in executives' eyes? As data reliability is one of the explanatory factors of information usage (Block 9), finding an answer to this question would help with understanding why and when executives do or do not use the information provided in decision making and performance evaluation.

All the same, the model can help with the deeper understanding about the involvement of controllers. Variables investigated within the statistical model account for 57% of the variance of controllers' involvement. Other factors not incorporated in the path analysis account for the remaining 43% of the variance. The out-of-model factors might be found of the formal control systems, they might have a 'soft' nature and influence controllers' and executives' behaviour (e.g. leadership styles, skills, competences).

## Conclusion

---

Current research was focused on finding evidence on whether and how MCS influences the role of controllers. Functionalist researchers often follow this contingency logic 'of x has an influence on y' where the significance of this influence can be measured. Here, a new external

or internal situation requires the implementation of new MC tools that in turn provide the possibility of changing the information provision in many aspects. In the next step, the better information basis offers the possibility to get controllers better accepted by the organisation and more involved into business.

It must be noted that the reverse process is meaningful as well: the redefinition of controllers' role can later on lead to the changes in the underlying MCS. Goretzki et al. (2013) provided evidence about role change of controllers in a German manufacturing firm where the new 'business-partner' role was promoted and driven by the newcomer CFO without a prior change in the MCS.

A crucial issue on validity of the developed model is whether the underlying directional relationships can dominate the other direction or not. Does the MCS system influence more the controllers' role or controllers' role has a greater effect on shaping the system?

A recently published study showed that the involved controllers "*are able to enhance the quality of the provided financial information*" (Wolf et al. 2015, p. 39). And in the next turn, the altered MCS design can have an influence on the role of controller. Consequently, it has a cyclic nature and depending on the company's actual situation one or the other direction can be dominant. The effect of role on the MCS is seen as more typical for the initial phase of MCS development. Presuming an ongoing business with a stable executive level, MCS is regarded more as an explanatory factor of roles.

The path model developed for explaining diverse roles of controllers has two independent variables: the intensity of using MC and IT tools that directly affect the frequency and the nature of the information provided. Among all features, intensity of using diverse MC instruments was found to be a key predictor of how well MCS is developed. In line with the previous studies on the interplay between IT and MCS, the strength of association was found to be limited (Scapens - Jazayeri 2003, Teittinen et al. 2013). The main rationale behind this is that the research had its focus on medium-size companies which are still wrestling with effective processing and providing internal financial information to managers.

Low path coefficients were reported leading from information related variables (MCS design) to controllers' involvement. It can be reasoned by a discrepancy between the responses provided by the CFOs about MCS design and the responses provided by the CEOs about controllers' perceived roles. This discrepancy was supported by one of the latest report of Institute of



Management Accountants (IMA) and reasoned by a lack of understanding and a lack of communication about controllers' contribution to business (Desroches - Lawson 2013).

Current research has several limitations that needs consideration. First, the survey was conducted among Hungarian companies with a strong focus on medium-size processing firms. Results can be generalized for companies of high tech sector and for companies of other regions out of CEE limitedly.

Second, the focus of the study was placed on formal MC systems where frequency and a broad scope of information provision are valued positively. It is valued if the targets are precise and frequently monitored (tight control) and communicated to all employees formally (formal control). But this is only one possibility how control can be executed in an organisation. The model does not measure the existence of loose, informal control types where targets are informally communicated and infrequently monitored. This research deliberately focuses only on specific elements of control, namely those elements that are expected to be built up and operated by controllers.

Third, the developed LVPLS model is quite expansive, includes low and non-significant paths that necessarily destroy model fit. Forth, several factors influencing both MCS design and the role of controllers could not be incorporated. Some of the omitted factors were previously investigated. It was already evidenced that controllers of independent companies are more involved in strategic making and business processes than controllers of the dependent companies (being part of a group) (Yazdifar - Tsamenyi 2005). Instable market environment, a greater need for financial information also increases the likelihood of controllers' involvement (Sathe 1982). Less research was previously made on those omitted factors that are less easy to quantify: the behavioural aspects.

Some lower path coefficients in the model also point to the fact that these underinvestigated behavioural aspects play a crucial role and need further analysis. Beyond attitudes and norms, influence of personal relationships might be reasonably investigated in later research.

Future research can extend this work along several dimensions. Variables in the model can be supplemented or even partly replaced by other variables measuring behavioural and personal aspects of both the managers and the controllers. A research of more qualitative nature could uncover further relevant influencing forces. A longitudinal case study may be able to reinforce the results by explaining the relationship between the change of MCS and change of controllers' role in an organisation.

## *Acknowledgement*

Hereby I would like to express my gratitude to Professor László Füstös for his help and support provided in multivariate statistical analysis and in developing the path model.

## **References**

Anthony, R. and Govindarajan, V. (2006). *Management Control Systems*, 12th edn. McGraw-Hill/Irwin, Boston.

Bodnár, V., Dankó, D. and Lázár, L. (2005). Transition and management control – the case of Hungary. Göteborg, Annual Congress of EAA

Byrne, S. and Pierce, B. (2007). Towards a More Comprehensive Understanding of the Roles of Management Accountants, *European Accounting Review* 16 pp. 469–498. doi:10.1080/09638180701507114

Chenhall, R.H. and Morris, D. (1986). The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. *The Accounting Review* 61 pp. 16–35.

Chikán, A., Czakó, E. and Wimmer, Á. (2014). Kilábalás göröngyös talajon - Gyorsjelentés a 2013. évi kérdőíves felmérés eredményeiről.

Chong, V.K. (1996). Management accounting systems, task uncertainty and managerial performance: A research note, *Accounting, Organizations and Society* 21 pp. 415–421. doi:10.1016/0361-3682(95)00045-3

CIMA (2009). *Management accounting tools for today and tomorrow*. [www.cimaglobal.com/ma](http://www.cimaglobal.com/ma) [olvasva: 2014. március 22.].

Csesznák A. and Wimmer Á. (2014). *Vállalati jellemzők és összefüggéseik - A „Versenyben a világgal” kutatási program 2013. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése. Versenyképesség Könyvsorozat 1. kötet*. <http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=55999> [olvasva: 2014. december 3.].

Dankó, A. and Barakonyi, K. (2012). Challenges the Finance Profession Has Been Facing Following the 2008-2009 Financial Crisis, *Vezetéstudomány / Budapest Management Review* 43 pp. 2–11.

- Desroches, D. and Lawson, R. (2013). The Evolving Role of Controllers. [www.imanet.org](http://www.imanet.org) [olvasva: 2015. december 1.].
- Dobák M. (2009). Mit értünk alapvető változás alatt?: Controlling nehéz időkben, XXI. Budapesti Menedzsment és Controlling Fórum, 2009.06.11.
- Drótos, Gy. (2010). A controlling információkezelő rendszer, a controlling informatikai támogatása. In Dobák, M. and Veresné Somosi, M. (Eds.), *Szervezet és Vezetés*, Magyar Könyvvizsgálói Kamara, Budapest pp. 231–238.
- Friedman, A.L. and Lyne, S.R. (2001). The beancounter stereotype: towards a general model of stereotype generation, *Critical Perspectives on Accounting* 12 pp. 423–451. doi:10.1006/cpac.2000.0451
- Füstös, L., Kovács, E., Meszéna, G. and Simonné Mosolygó, N. (2004). *Alakfelismerés (Sokváltozós statisztikai módszerek)*. Új Mandátum Kiadó, Budapest.
- Gordon, L.A. and Narayanan, V.K. (1984). Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: An empirical investigation, *Accounting, Organizations and Society* 9 pp. 33–47. doi:10.1016/0361-3682(84)90028-X
- Granlund, M. (2011). Extending AIS research to management accounting and control issues: A research note, *International Journal of Accounting Information Systems* 12 pp. 3–19. doi:10.1016/j.accinf.2010.11.001
- Granlund, M. and Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome?, *Management Accounting Research* 13 pp. 299–321. doi:10.1006/mare.2002.0189
- Hair, J., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition*, 7th edn. Pearson, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Holland, P.W. (1986). Statistics and Causal Inference, *Journal of the American Statistical Association* 81 pp. 945–960. doi:10.1080/01621459.1986.10478354
- Hopper, T.M. (1980). Role conflicts of management accountants and their position within organisation structures, *Accounting, Organizations and Society* 5 pp. 401–411. doi:10.1016/0361-3682(80)90039-2
- Horváth, P. (2012). Volatilität als Effizienztreiber des Controllings, *Controlling and Management* 56, pp. 31–36. doi:10.1365/s12176-012-0639-4

- Hyvönen, T., Järvinen, J. and Pellinen, J. (2006). The role of standard software packages in mediating management accounting knowledge. *Qualitative Research in Accounting and Management* 3 pp. 145–160. doi:10.1108/11766090610670677
- Järvinen, J. (2009). Shifting NPM agendas and management accountants' occupational identities, *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 22 pp. 1187–1210. doi:10.1108/09513570910999283
- Johnson, H.T. and Kaplan, R.S. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of managerial accounting*, Harvard Business School Press.
- Kováts, G. (2013). A dékán pozíciója és szerepe az átalakuló felsőoktatásban / The position and the role of the dean in the transforming higher education system (phd). Budapesti Corvinus Egyetem, doi: 10.14267/phd.2013010.
- Lohmöller, J.-B. (1989). *Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares*. Physica-Verlag HD, Heidelberg.
- Mansor, N.N.A., Tayles, M. and Pike, R. (2012). Information Usefulness and Usage in Business Decision-Making: An Activity-Based Costing (ABC) Perspective, *International Journal of Management* 29.
- Marchant, G. (2013). Management Accounting in the 21st Century: A Profession for which the Time Has Come, *Journal of Applied Management Accounting Research* 11 pp. 1–4.
- Matyusz Zs. (2014). A 2013-as versenyképesség kutatás vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. A Versenyképesség tanulmányosorozat 1. sz. kötete. <http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=56000> [olvasva: 2014. december 3.].
- Merchant, K. and van der Stede, W. (2012). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 3<sup>rd</sup> edn. Prentice Hall, Harlow, England
- Mouritsen, J. (1996). Five aspects of accounting departments' work, *Management Accounting Research* 7 pp. 283–303. doi:10.1006/mare.1996.0017
- Pierce, B. and O'Dea, T. (2003). Management accounting information and the needs of managers: Perceptions of managers and accountants compared, *The British Accounting Review* 35 pp. 257–290. doi:10.1016/S0890-8389(03)00029-5
- Prasad, A. and Green, P.(2015). Governing cloud computing services: Reconsideration of IT governance structures, *International Journal of Accounting Information Systems* 19 pp. 45–58. doi:10.1016/j.accinf.2015.11.004

- Quinn, D.M. (2014). The Elusive Business Partner Controller, *Controlling & Management Review* 58 pp. 22–27. doi:10.1365/s12176-014-0905-8
- Sathe, V. (1983). The Controller's Role in Management, *Organizational Dynamics* 11 pp. 31–48.
- Sathe, V. (1982). *Controller involvement in management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Scapens, R.W. and Jazayeri, M. (2003). ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note, *European Accounting Review* 12 pp. 201–233. doi:http://dx.doi.org/10.1080/0963818031000087907
- Szukits, Á. (2016). *Management control system design and the organisational role of controllers (phd)*. Budapesti Corvinus Egyetem
- Teittinen, H., Pellinen, J. and Järvenpää, M. (2013). ERP in action — Challenges and benefits for management control in SME context, *International Journal of Accounting Information Systems* 14 pp. 278–296. doi:10.1016/j.accinf.2012.03.004
- Van der Stede, W.A. (2014). A manipulationist view of causality in cross-sectional survey research, *Accounting, Organizations and Society* 39 pp. 567–574. doi:10.1016/j.aos.2013.12.001
- Wolf, S., Weißenberger, B.E., Wehner, M.C. and Kabst, R. (2015). Controllers as business partners in managerial decision-making: Attitude, subjective norm, and internal improvement, *Journal of Accounting & Organizational Change* 11 pp. 24–46. doi:10.1108/JAOC-10-2012-0100
- Yazdifar, H. and Tsamenyi, M. (2005). Management accounting change and the changing roles of management accountants: a comparative analysis between dependent and independent organizations, *Journal of Accounting & Organizational Change* 1 pp. 180–198. doi:10.1108/18325910510635353
- Yazdifar, H., Zaman, M., Tsamenyi, M. and Askarany, D. (2008). Management accounting change in a subsidiary organisation, *Critical Perspectives on Accounting* 19 pp. 404–430. doi:10.1016/j.cpa.2006.08.004
- Yigitbasioglu, O.M. (2015). External auditors' perceptions of cloud computing adoption in Australia, *International Journal of Accounting Information Systems* 18 pp. 46–62. doi:10.1016/j.accinf.2015.09.001

# **The adoption of management practices in Hungarian SMEs: An analysis of the role of financial and IT bootstrapping practices on productivity**

**Krisztina Horváth**

[horvathk@ktk.pte.hu](mailto:horvathk@ktk.pte.hu)

Faculty of Business and Economics, University of Pécs, Doctoral Programme on Regional Policy and Economics

Supervisor: Dr. László Szerb

## **Abstract**

This paper investigates how relevant management practices—bootstrapping techniques: financial and IT-based practices—affect labor productivity in knowledge-intensive service activity firms and non-knowledge based firms. The empirical analysis uses a unique dataset of Hungarian small and medium-sized businesses. The results show that the positive effect of bootstrapping techniques and IT-based practices is conditioned by the characteristics of the businesses' operations. We found that small businesses in general benefit from practices linked to the relationship with customers and ITs. More concretely, non-knowledge based firms should prioritize their use of digital and IT-based techniques and knowledge-intensive businesses can capitalize on management practices that seek to improve the relationship with customers.

**Key words:** Financial bootstrapping, IT practices, KISA firms, digitization, productivity

## 1. Introduction

---

Small and medium-sized businesses (SMEs) are different from large organizations, and these differences primarily relate to resource limitations, use of informal strategies, and flexible structures (Hudson et al. 2001). Problems in securing external finance for meeting the need for resources may imply that SME managers handle these needs using other than external financial means. While raising capital has been always a challenge for SMEs, accessing money is getting easier through alternative business models linked to financial bootstrapping<sup>2</sup> (Winborg – Landström 2001). Yet, access to finance does not necessarily ensure that the firm survives in the long-run. Indeed, as Bhide (1992 p. 110) highlights, the essence does not lie in “raising money but having the wits and hustle to do without it”.

Financial bootstrapping is often linked to strategic flexibility and greater control over both the business’ cash flow and financial structure (Harrison et al. 2004). Sharing facilities and equipment with another business constitutes a good example: businesses split rent and maintenance costs that positively impact the businesses’ cash flow in the short-term. Additionally, recent technology advances, such as the rapid expansion of the Internet and the drastic decline in computing and communication costs, have allowed the development of IT-based competencies, such as the use of ITs, database management and e-commerce deepening (Aral – Weill 2007). These developing competencies may well play a role when it comes to implement strategies oriented towards the long-term sustainability of businesses.

This implies that financial bootstrapping is not a short-term option, but rather a strategy with long-term perspective with potentially positive effects on business performance (Smith, 2016). Although the role of financial bootstrapping has received increased attention by scholars (see e.g. Bhide 1992, Winborg – Landström 2001, Harrison et al. 2004), the analysis of how different bootstrapping practices – which we link to stakeholder-oriented financial techniques and the adoption of IT-based practices – impact business performance in different types of SMEs remains largely unaddressed. This is the focus of this study.

For SMEs, the road to survival and development might be supported by different practices with the assistance of or with the input from various stakeholders that generate cash flow. For example, organizations use bootstrapping techniques to enhance their relationship

---

<sup>2</sup> The name is originated in the English saying that means improving your situation by your own efforts (“Pull yourself up by your own bootstraps”).

with suppliers and customers, which will likely contribute to ensure future cash flows. Also, businesses are increasingly adopting digitization practices – such as use of software to optimize payments and use of support tools (software, templates) to optimize invoicing – that might contribute to cost reduction through process automation. Thus, IT-based practices can generate important benefits to small firms.

However, the underlying characteristics of the various strategic options available to SMEs, and of the operational tasks of the business can each affect the effectiveness of bootstrapping and IT-based practices on performance. This is especially relevant in the case of knowledge-intensive service activity (KISA) organizations which not only represent emerging activities with economic potential, but also show remarkable operational differences with respect to non-KISA businesses.

This study seeks to evaluate the effect of various strategic practices on business performance, namely labor productivity. More concretely, we assess how different types of organizations (KISAs and non-KISAs) complement the exploitation of their resources to the use of different management practices linked to financial and IT-based bootstrapping techniques. Also, the analysis of the strategic practices-performance relationship in an emerging economy—i.e., Hungary—complements existing literature on the field carried out in developed economies (Patel et al. 2011, Grichnik et al. 2014, Vendrell-Herrero et al. 2014).

The empirical application uses a unique dataset designed for the purposes of this paper and comprises information for 71 Hungarian small firms surveyed between 2010 and 2012. Factor analysis is used to group the analyzed strategic choices (financial and IT-based bootstrapping practices). Additionally, we evaluate the effect of the analyzed choices on productivity distinguishing between knowledge-intensive service sector and other businesses.

Results indicate that the analyzed strategic choices affect performance in different ways and that the type of business plays a key role in this relationship. Practices related to digital and IT-based competencies yield superior performance among manufacturing and non-KISA businesses. Knowledge is a critical input in KISA firms, and the use of ITs are a pre-requisite to effectively perform operations that are characterized by high customization and strong interaction with consumers. These features are more compatible with customer-oriented business models, and this may explain the positive relationship between these practices and performance levels reported by KISA businesses.



The remainder of the paper is organized as follows. Section 2 presents the theory that underpins the study and the proposed hypotheses. In section 3 the sample, variables and methods are presented. Empirical results are found in section 4, while section 5 provides the discussion and concluding remarks.

## **2. Theoretical underpinning**

### **2.1. Financial bootstrapping: Background literature**

---

Difficulties related to fueling small firms with the necessary financial resources have become common knowledge among field researchers. Corporate finance literature suggests that problems to access external finance mostly originate from the information asymmetry between the entrepreneur—in small firms the owner and manager functions usually collide—and the financier that have different information about firm performance (Berger – Udell 1998). Obviously, the entrepreneurs owe a clearer picture of their company, while the financiers face agency risks that can manifest in the entrepreneurs’ opportunistic behavior or adverse selection (Stiglitz – Weiss 1981).

Underdeveloped legal and financial institutions might hinder small but potentially profitable firms to use long-term financial resources like debt or external equity, which varies across countries (see e.g. King – Levine 1993, Demirgüç-Kunt – Maksimovic 1998). Even so, it has been acknowledged that a relevant proportion of SMEs is not ready to attract external finance (Harrison et al. 2004). According to Myers and Majluf (1984), founders’ own funds invested in their start-ups serve as a signal to financiers that they are committed and confident in the prospect of their businesses. However, empirical evidence shows that financing forms might precondition each other such as informal investment from family, friends, business angels and venture capital investment (Bygrave – Quill 2007). This is the case in countries other than the USA, which facilitates a more step-by-step improvement (Lerner et al. 2015).

Despite challenges related to financing, most countries heavily rely on the performance of their small firms that is mostly reflected in official statistics by the value added of their small and medium-sized enterprises (SMEs). Developing countries are often characterized by a few medium sized, competitive businesses, while micro and small enterprises are usually not competitive. Hungary represents a perfect example and besides, an urging case. According to the European Commission (2015), its private sector is dominated by the number of SMEs

(99.8%), which is actually the same proportion in the European Union, however, the value added of these firms in Hungary is relatively lower (53.6%) than the EU average (57.8%). The biggest gap appears in the level of micro enterprises that give 94.2% of the firms but contributes only 18.7% to the value added. Compared to the EU average of 92.7% and 21.1% adequately, this performance refers to both growth and efficiency problems. Therefore, the academic type of shortages we are dealing with in this paper are twofold. First, *lack of financial resources* is an inherent problem that usually comes with the liability of newness and smallness. Second, inefficient operations may result from *insufficient human capital* that often consists of experience and knowledge necessary to both survive and prosper. The so-called bootstrapping techniques are one of the first springboards for small firms facing with these problems.

Bootstrapping techniques—such as sharing premises with other businesses or use of trade credit—constitute widely utilized cash management practices by SMEs constrained by the lack of financial resources (see e.g. Carter – Van Auken 2005, Ebben – Johnson 2006, Grichnik et al. 2014). The expression first emerged in Harvard Business Review, a seminal paper written by Bhidé (1992) and initially referred to practices that enabled entrepreneurs with scarce financial savings to launch their businesses. A decade later, Winborg and Landström (2001 pp. 235-236) raised a more intense scholarly attention, when considered these techniques prevailing among small firms without limitation to the early stage of lifecycle. In their view, bootstrapping aims at “meeting the need for resources without relying on long-term external finance from debt holders and/or new owners”. Less-known scholarly relevance was developed by Ekanem (2005), who started to emphasize the owner-manager’s role who forges financial capital from his accumulated knowledge, skills, values and attitudes with the help of bootstrapping to ensure his venture’s survival and development.

However, the effect of certain bootstrapping techniques on firm performance has proven heterogeneous and sometimes controversial in scholarly literature. Ebben (2009) found that firms struggling with financial problems such as high leverage, low liquidity and underperformance turn to specific groups of bootstrapping techniques more often than other firms, which *might also worsen their future financial situation*. After analyzing 186 privately-held manufacturing firms in the USA, he found significant negative relationship with return on sales (ROS) related to increased use of joint utilization of resources, delaying payments and customer-related techniques, and the last two had also significant negative relationship with the measure of return on assets (ROA). Patel et al. (2011) also called attention for bootstrapping techniques’ potential dangers related to *limited scalability, high costs of no focus and limited*

*legitimacy between stakeholders*. Vanacker et al. (2011) focused their analysis on 231 new firms without any sector limitation in Belgium. They used time interactions to highlight whether ventures that appeal to more or less of a certain bootstrap technique realize growth or decline in their value added. They revealed that *the older the firm is, the higher the positive, significant effect it experiences in its value added if it uses the owners' own funds, hires interim personnel, gains government subsidies and minimizes accounts receivable*. In spite of this, the authors did not identify any significant effect related to the use of informal investment from family and friends, running the business from home, sharing premises with someone else, cooperation for purchases, delaying payments and minimizing investments.

Although, our knowledge about the right use of bootstrapping techniques is growing, we still see a significant research gap in which firms and how should apply them. In the next subsection, we are introducing the framework and value added of our subsequent analysis and generating hypotheses.

## 2.2. Hypothesis development

---

Although, some papers have focused their interests on specific industries (Harrison et al. 2004, Patel et al. 2011) there have been *hardly any attempts to reveal sectoral differences* in the use of bootstrapping among small firms. The only paper doing so was Van Auken and Neeley (1996) that studied the difference between manufacturing and construction firms and other type of businesses (retail, services and wholesale together) in terms of the rate of businesses that used bootstrapping at the time of the survey. Their empirical findings show that significantly less manufacturing and construction firms turn to these cash management techniques than other firms. They attributed this to the manufacturing and construction firms' higher base of assets that also work as a collateral and enable them to acquire traditional financial resources more easily. Nevertheless, limited scope of the investigation related to differences between manufacturing and service sectors leaves space for further analysis.

To our day, *distinctive features of knowledge-intense service activities* have been revealed based on the inherent characteristics of their product offering (see e.g. Morris – Johnston 1986). Compared to firms in other industries, KISA firms are typically more labor intensive, which comes from the fact that knowledge is their most relevant input (Garicano – Wu 2012). As for the operation and customer relationship, KISA firms are characterized by

higher customization according to consumer needs and more frequent customer interactions. For example, manufacturing firms mostly have systematic operations that facilitate automation and ensure lower level of contacts towards their customers. Despite these general features, KISAs are not homogeneous and might vary in their degree of labor intensity, customer interaction and customization (Boone – Ganeshan 2001). According to these reasoning, we generate our first hypothesis:

*Hypothesis 1: Financial bootstrapping techniques have a positive effect on labor productivity.*

Bootstrapping management practices of small firms are quite diverse and because every firm's situation and opportunities are considered as unique, it is impossible to quantify. Accordingly, the need for systematization emerged quite early in the scholarly interest (see e.g. Freear et al. 1995, Winborg – Landström 2001). However, despite of its general role in organizational development, bootstrapping techniques related to *information technologies (IT) and digitization did not come to the front* of the research stream. Brynjolfsson and Hitt (2000) attributes multiple value to IT and digitization that lies in facilitating new business processes, skills, organizational and industry structures. Matthews (2007) also adds that benefits can be realized only if the exploitation of technology is aligned with business goals that serves firm growth. It is also essential that necessary knowledge, ability and the inherent confidence are rooted in the organization. However, investment in information technology carries direct (e.g. investment in hardware and software tools) and complementary costs (e.g. employee training, organizational changes) that SMEs can rarely afford (Organization for Economic Cooperation and Development 2004, Brynjolfsson – Hitt 2000). Time constitutes an additional barrier, as the return on the investment might be realized in the long term that mostly undercapitalized SMEs cannot risk (Colombo et al. 2013).

The effect of IT and digitization techniques might also be *determined by sectoral attainment* of the small firm (Matthews 2007). Colombo et al. (2013) found that positive growth effect of advanced broadband applications can be reported only if it meets the need of the specific industry of operations. For example, advanced communications applications proved to be useful in services and supply chain and customer management applications in manufacturing. Besides, for knowledge-intensive services we can separate information technology's effect on productivity. According to Boone and Ganeshan (2001), productivity improvement goes hand in hand only with technology that directly serves the production

process, while supporting technology does not influence the firm's overall performance in a statistically significant way. Related to the mentioned sector characteristics, we argue that—regardless of the industry sector—organizations benefit from bootstrapping techniques for digitization processes, as workers can invest their time and energy in more creative and productive work. Therefore, our second hypothesis is the following:

*Hypothesis 2: There is a positive relationship between the use of digital and IT-based bootstrapping techniques and labor productivity.*

### **3. Data and method**

#### **3.1. Sample**

---

The data used in this study come from a unique dataset of Hungarian SMEs collected between 2010 and 2012. Data collection was achieved through self-administrated, structured interviews where the entrepreneur was asked to answer essentially close questions. The questionnaire was also subject to a pre-test in order to correct potentially misleading or confusing questions.

Respondents were asked to identify the main strategic practices used in their business. The entrepreneur was given a list of factors linked to bootstrapping techniques and IT-based practices and was asked whether or not they had played a role in the organization using a five-point Likert scale (1=no use at all, 5= regular use). It should be kept in mind that, to ease readability for respondents, the coding of some variables was modified as a result of the nature of the questions and it appeared as dichotomous coded (0=it does not apply, 1=it applies). This is the case of the variables related to the participation in courses for gaining user-level computer skills, and to the respondent's knowledge in computer and internet usage.

The questionnaire provides information on the intensity in the use of various bootstrapping techniques and IT-based practices, as well as data on business and personal demographics of the entrepreneur that can contribute to the successful management of a firm.

The original database included information for 80 firms. Yet, in the interest of following a rigorous methodology, only observations for which a complete dataset of the analyzed variables could be constructed were included. Thus, we excluded nine businesses with

incomplete data. This yielded a final sample of 71 businesses: 24 KISA firms and 47 non-knowledge-intensive service firms (22 manufacturing and 25 other service businesses).

Note that, according to the European Commission (2016), the definition of KISA encompasses a wide range of activities. Based on their economic activity, the study businesses fall into the following KISA categories: support services to business activities (NACE Rev-2: 60-63, 69-74, 78; 15 firms), support services to health industry, education and social supply (NACE Rev-2: 85-88; 1 firm), support services of financial activities (NACE Rev-2: 64-66; 3 firms), support services to public administration and compulsory social security (NACE Rev-2: 84; 2 firms), and other service activities (NACE Rev-2: 90-93; 3 firms).

### 3.2. Variable definition

---

**Dependent variable.** Similar to Boone and Ganeshan (2001), the dependent variable used in this study is labor productivity, defined as the average level of net sales divided by employees between 2010 and 2012. This performance variable is directly linked to the economic activity of the organization and captures business-specific effects that come from economies of scale and scope. By using the labor productivity ratio we control for the potentially distorting effect that tax planning practices have on accounting performance metrics as a result of overinvestment (Ang 1992) and the use of accountancy practices that obscure financial figures (Døving – Gooderham 2008). Also, the advantage of this measure lies in the smoothing of potential macroeconomic shocks affecting firm performance.

**Independent variables.** The empirical analysis focuses mainly on 10 managerial practices split in two categories. First, it consists of 8 *bootstrapping techniques* that express the intensity of use in case of certain techniques by the entrepreneur in a 1 to 5 point Likert scale (1= no use, 5= regularly use). Two out of the ten techniques are digital-oriented variables that capture the adoption of digitalization practices. The second group of techniques includes two dummy variables (0=no, 1=yes) that measure *'the entrepreneur's perceived skills in the use of information technologies'* ('Has basic knowledge in computer and internet usage'), and the *'actual skills in the use of information technologies'* ('Participated in courses to gain computer skills').

**Control variables.** Based on the previous findings on business performance, we added a set of control variables in the analysis. According to Cooper, Gimeno-Gascon and Woo

(1994), if the entrepreneur is a woman, it makes the firm likely to survive but less likely to grow, while the higher the initial financial capital and educational level the more likely the business survives and grows. Thus, we introduce a *gender* (0= woman, 1= man) and an *initial investment* variable measured as the log of the initial investment to reduce skewness. In the case of educational attainment, a dummy variable taking the value of one if the respondent has *university studies* was introduced in the analysis (0= no university degree, 1= university degree). Empirical evidence also shows the importance of *business size* and *business age*. For example, Evans (1987) found that as the firm size and age increase firm growth decreases. In spite of these findings, firm survival was positively related to the size and age of the firm. We also introduce a variable for whether the given firm is located in *Budapest* or not (0= no, 1= yes) and the *entrepreneur's age* (log of the individual age). While we believe the first one is a good proxy variable of a favorable business environment because of the spillover effects coming from the capital city's leading economic role and closeness of business, the second one might be a good measure of the work experience of the owner (Nichter – Goldmark 2009).

Descriptive statistics for the analyzed variables appear in Table 1 and Table 2. *Table 1* shows the mean value and its standard deviation for each variable, while *Table 2* displays exclusively the 10 managerial practices. Mean value, standard deviation and percentage of user is indicated for the given variables accordingly.

	<b>Mean value</b>	<b>Standard deviation</b>
Average labor productivity (in euro, between 2010-2012)	33,559.36	40,365.12
Gender (1 for man)	0.7465	0.4381
Entrepreneur's age (years)	41.21	10.12
University studies	0.5070	0.5035
Business size (average employment between 2010-2012)	5.55	7.70
Business age (years)	3.23	1.73
Initial investment (in euro, between 2010-2012)	20,704.91	42,101.89
KISA businesses	0.3380	0.4764
Non-KISA sectors	0.6620	0.4764
Budapest	0.0704	0.2577

*Table 1. Descriptive statistics for the selected variables (Sample size: 71 observations; Currency exchange rate: 292.30)*

	Mean value	Standard deviation
Incentives (bonus) to prompt payers	2.4648	1.7141
Discounts to prompt payers	1.8310	1.4039
Discounts to cash payers	1.8592	1.4570
Programs that encourage customers' purchase	2.9577	1.7844
Late payment to suppliers	2.6056	1.6343
Use of trade credit	2.1268	1.5485
Use of software to optimize payments (to suppliers)	2.1127	1.7034
Use of support tools (software, templates) to optimize invoicing	2.4507	1.7951
Participated in courses for gaining user-level computer skills	0.6620	0.4764
Has basic knowledge in computer and internet usage	0.6197	0.4889

Table 2. Descriptive statistics for the selected management practices (Sample size: 71 observations)

### 3.3. Method

In the first step, we carried out an *exploratory factor analysis* to reduce the number of variables and similarly to previous studies to identify patterns among the 10 management practices. We applied principal component procedure to estimate factor loadings, and we used standardized values of the variables to estimate factors. The type of rotation chosen was VARIMAX. The outcome of the analysis is presented in Table 3.

As shown in Table 3, the factor analysis reduced the set of items to three different latent factors with theoretical validity (Ebben – Johnson 2006, Ebben 2009). More concretely, the first group includes (four) techniques related to *relationship with customers*. These might enhance customer loyalty and speed up cash inflow or generate positive cash flow. The second group of two bootstrapping techniques relate to the *relationship with suppliers*. The third group of four IT- and digital-based practices appears as *digital and IT-based practices*. This might reflect the technology deepening of the business and its degree of digitization. The main advantage of these techniques is cost reduction.

As for the goodness of fit statistics, the result of the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) index of sampling adequacy is above the recommended cut-off point of 0.50 (0.6174), corroborating that the sample is factorable. The results of the reliability test (Cronbach's Alpha) for the three factors obtained ranges between 0.6509 and 0.7478, confirming that the constructs extracted from the factor analysis are internally consistent across items to measure the underlying



categories under evaluation. These results confirm that our approach to factor analysis is robust and appropriate (Nunnally – Bernstein 1994).

	<b>Factor 1: Relationship with customers</b>	<b>Factor 2: Relationship with suppliers</b>	<b>Factor 3: Digital and IT-based practices</b>
Incentives (bonus) to prompt payers	<b>0.7413</b>	-0.0025	0.2058
Discounts to prompt payers	<b>0.7743</b>	0.1941	0.0937
Discounts to cash payers	<b>0.6917</b>	0.2332	-0.0646
Programs that encourage customers' purchase	<b>0.7599</b>	0.0284	-0.0367
Late payment to suppliers	0.1277	<b>0.8502</b>	0.0541
Use of trade credit	0.0870	<b>0.8563</b>	0.0418
Use of software to optimize payments (to suppliers)	-0.0762	0.0681	<b>0.7084</b>
Use of support tools (software, templates) to optimize invoicing	0.1529	-0.0241	<b>0.6427</b>
Participated in courses for gaining user-level computer skills	0.1414	-0.0121	<b>0.7670</b>
Has basic knowledge in computer and internet usage	0.0014	0.2518	<b>0.6429</b>
Cronbach's Alpha	0.7478	0.7008	0.6509
Eigenvalue	2.7624	1.3309	1.7803
Variance explained (%)	0.2278	0.1618	0.1978

*Table 3. Factor analysis: Summary of measurement results (Rotated factor loadings are presented for each factor. Sample size: 71 observations)*

Based on the result of the factor analysis, the empirical analysis links the observed latent factors to labor productivity. We applied a *linear regression model* (OLS) to verify if the impact of the analyzed factors on labor productivity is moderated by the type of organization (KISA and non-KISA). The full model has the following form:

$$\begin{aligned}
 \text{Labor productivity}_i &= \beta_0 + \beta_1 \text{KISA} + \beta_2 \text{Relations ip wit customers} + \\
 &\beta_3 \text{Relations ip wit suppliers} + \beta_4 \text{Digital and IT based practices} + \\
 &\beta_{12} \text{Relations ip wit customers} \times \text{KISA} + \beta_{13} \text{Relations ip wit suppliers} \times \text{KISA} + \\
 &\beta_{14} \text{Digital and IT based practices} \times \text{KISA} + \beta_5 \text{Control variables} + \varepsilon_i
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

In equation (1), the dependent variable is labor productivity,  $\beta_0$  represents the constant term, while the independent variables include the three latent factors (relationship with customers, relationship with suppliers, and digital and IT-based practices) and the set of control variables related to the entrepreneur's profile (gender, age, university studies) and to the

business' profile (size, age, initial investment, and the Budapest dummy describing the location of the firm). Note that the variables related to the entrepreneur's age, business age, business size and initial investment were logged to reduce skewness. The term  $\varepsilon_i$  is the normally distributed error. Regression parameters ( $\beta_j$ ) were estimated via ordinary least squares (OLS) (Greene 2003).

## 4. Results

---

This section presents the results of the empirical analysis. Model 1 in Table 4 shows the findings for the baseline model relating the different managerial practices to performance (labor productivity), while the full model including the interaction terms between the latent variables extracted from the factor model and the KISA dummy are depicted in model 2.

To address the threat of collinearity, we computed the average variance inflation factor (VIF) for all variables (Greene 2003). In all models, the average and highest VIF values do not exceed the generally accepted rule of thumb of 10 for assessing collinearity. The results for this diagnostic test (Table 4) do not raise collinearity concerns. Also, the result of the Jarque-Bera (1987) normality test reveals that errors computed from the different regression models are normally distributed, which confirms the robustness of the estimation approach.

As for the key findings of the study, results in model specification 1 show that labor productivity is positively associated with increased practices oriented towards enhanced relationships with customers and digital and information technologies. These arguments partially confirm hypothesis 1 that proposes a positive relationship between bootstrapping techniques and labor productivity, and confirm hypothesis 2 that states that digital and IT-based managerial practices improve labor productivity.

The findings in model 2 reveal that the distinctive characteristics of operational processes in KISA and non-KISA firms affect the positive effect of the analyzed management practices on performance. For analytical purposes, Figures 1 to 3 display the estimated level of labor productivity as a function of each of the analyzed factors and split the sample according to the type of business. In the figures, we set control variables to their mean values.

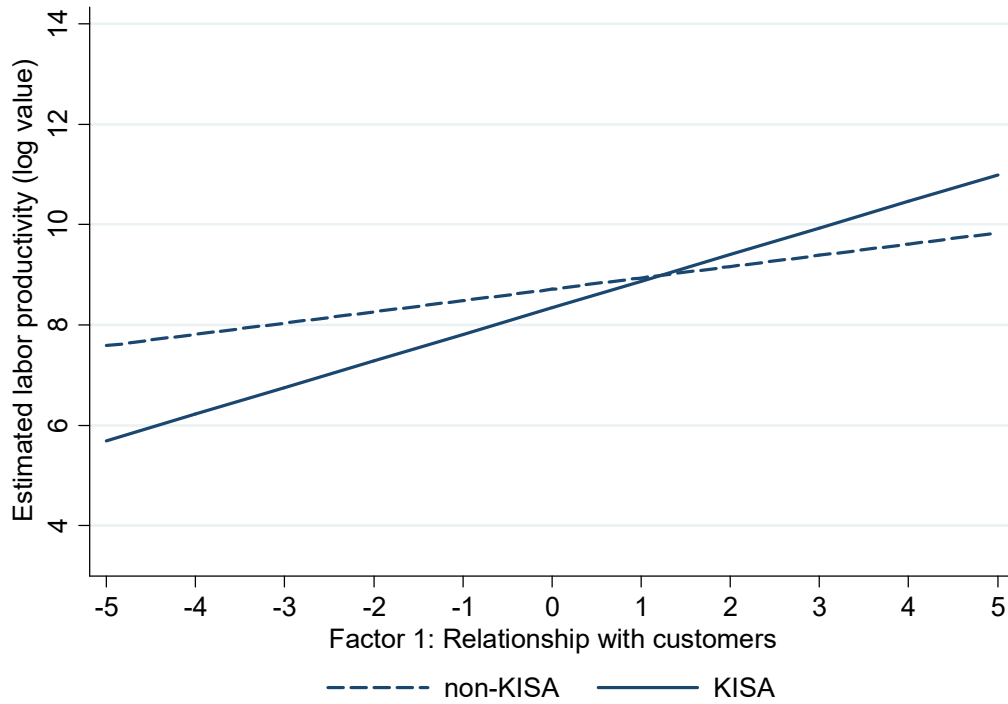
Results in model 2 and Figure 1 show that significant productivity improvements follow the implementation of customer-oriented managerial practices (factor 1) in KISA firms, which are characterized by both knowledge-based operations and high product variability with frequent customer interaction. On contrary, from Figure 2 it can be noted that the positive

impact of management practices linked to the relationship with suppliers are more pronounced in non-KISA organizations.

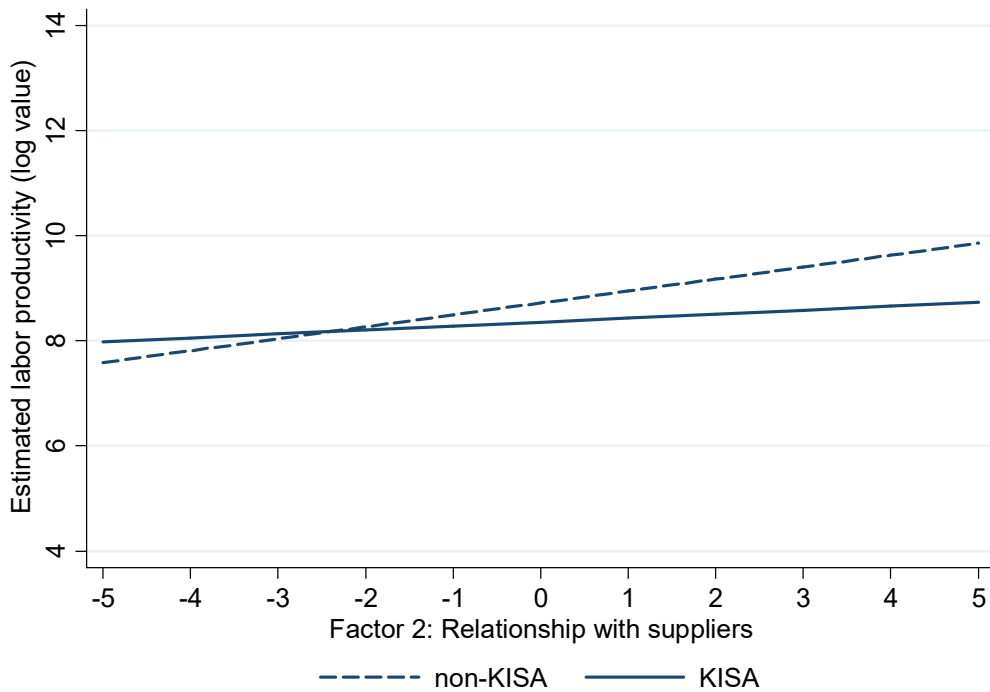
	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>
Factor 1: Relationship with customers	0.3185 (0.1506)**	0.2254 (0.1684)
Factor 2: Relationship with suppliers	0.1852 (0.1539)	0.2273 (0.1566)
Factor 3: Digital and IT-based practices	0.2981 (0.1321)**	0.2501 (0.1505)*
KISA X Factor 1		0.5304 (0.2568)**
KISA X Factor 2		0.0753 (0.3953)
KISA X Factor 3		0.3736 (0.3370)
KISA business (dummy)	-0.3580 (0.3842)	-0.3812 (0.4329)
Gender (1 for man)	-0.1275 (0.3408)	-0.2050 (0.3594)
Entrepreneur's age (ln years)	0.2956 (0.5373)	0.3241 (0.5740)
University studies	-0.5074 (0.2836)*	-0.5022 (0.2981)*
Initial investment (ln value)	0.1069 (0.1088)	0.1114 (0.1089)
Business size (ln average employees)	-0.0155 (0.1942)	-0.0345 (0.1872)
Business age (ln years)	0.4688 (0.4879)	0.5137 (0.4948)
Budapest	1.1522 (0.6042)*	1.2606 (0.6767)*
Intercept	7.0518 (2.0430)***	6.9533 (2.1186)***
F-test	2.70***	2.52***
R2	0.3161	0.3348
Adjusted R2	0.1886	0.1686
VIF (minimum–maximum)	1.35 (1.20–1.56)	1.61 (1.25–2.95)
Jarque-Bera test of normality of residuals (H0: errors are normally distributed)	1.87 (p-value: 0.38)	1.88 (p-value: 0.39)
Observations	71	71

*Table 4. Regression results (Robust standard errors adjusted by heteroskedasticity are presented in brackets. \*, \*\*, \*\*\* indicate significance at the 10%, 5% and 1%, respectively)*

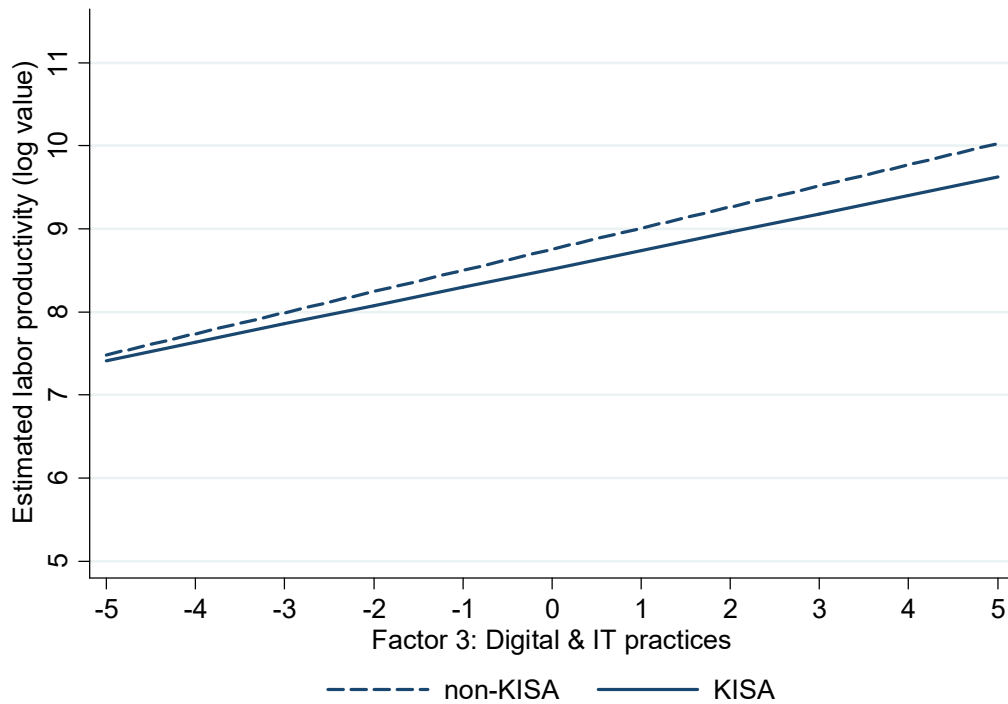
The results for the digital and IT-based practices (factor 3) indicate that non-KISA businesses capitalize on these practices, which leads to superior productivity levels. Arguably, these practices enhance the business capacity to interact with potential consumers. In the case of KISA firms, note that knowledge is a critical input in their production process and the implementation of digital and IT practices may well be an operational prerequisite for these organizations, which limits their impact on productivity.



**Figure 1. Financial bootstrapping in KISA businesses: Relationship with customers**



**Figure 2. Financial bootstrapping in KISA businesses: Relationship with suppliers**



**Figure 3. Financial bootstrapping in KISA businesses: Digital and IT-based practices**

## 5. Discussion and concluding remarks

This study proposes that management practices linked to financial bootstrapping and ITs contribute to performance. More concretely, it is argued that characteristics of the operational process affect the positive effect of these practices on labor productivity. While few studies tested the financial bootstrapping-performance relationship in specific industry sectors (see e.g. Harrison et al. 2004, Patel et al. 2011), this paper attempts to offer a broader view on how the operational characteristics of small firms—operating in different sectors—condition the impact of various management practices on labor productivity.

Overall, the findings are consistent with the view that management practices—financial bootstrapping techniques and IT-based practices—are associated with increased productivity levels (Winborg – Landström 2001, Harrison et al. 2004, Vendrell-Herrero et al. 2014). Additionally, results reveal that the effect of managerial practices is heterogeneous across industry sectors. Organizations do not realize the generally positive effects of managerial practices at the same intensity, and we argue that the reported differences result from

discrepancies in the matching between the management practices and the type of operations of businesses.

Bootstrapping techniques are often invoked as a solution to handle short-term financial problems, but to ensure long-term results Hungarian firms and KISAs should turn their attention to external financial resources. To achieve superior performance, the negative relationship between higher educational level and productivity indicate that entrepreneurial success depends not only on educational level but other types of human capital such as management know-how, industry-specific know-how and financial capital. This is consistent with the findings by Cooper, Gimeno-Gascon and Woo (1994) and calls attention to the need for increased entrepreneurial training embedded in higher education or also, outside the formal education system for entrepreneurs. Instead of using bootstrapping techniques related to ‘relationship with suppliers’, it pays off for KISAs to concentrate more on ‘customer-related techniques’ like incentives and discounts to prompt payers, discounts to cash payers and programs oriented to encourage customer purchases.

Information technologies represent an opportunity to incorporate tools and practices that can generate valuable insights. Organizations are progressively adopting digital and IT-based bootstrapping practices seeking to modify the way they work and interact with customers. Many opportunities exist to profit from digital business models. But building radically new business models can be expensive, difficult, and highly risky. Average SMEs might not be in a financial position that favors the adoption of this process. Instead of focusing on high-tech solutions, there are opportunities to do something perhaps less revolutionary, yet still highly valuable, that is, shifting business models through digital technology. As suggested by Bonnet and Westerman (2015), businesses should not adopt revolutionary technologies on the basis of expected superior results, but rather introduce IT practices that can deliver greater value to customers through technology.

It must, however, be mentioned a series of limitations to this study that, in turn, represent future research avenues. First, like other studies on management practices, the data do not permit the direct analysis of the underlying processes that led to the adoption of the analyzed management practices. Further research on this issue would be valuable. For example, future studies should evaluate the different types of costs (economic and organizational) related to the adoption of management practices.

Second, although the validity of our results, future work should evaluate the longitudinal relationship between different management practices and performance. For example, Doms et al. (1997) found that plants achieving higher productivity through applying more advanced manufacturing technologies had high productivity even before these technologies were introduced. Additionally, it is also likely that the impact on performance of ITs is significant only when the technology is accompanied by investment in organizational change and internal capacity (Matthews 2007). Therefore, future research should evaluate if ITs are interconnected with business performance in the long-run.

Finally, cultural contexts and different economic frameworks might affect the effectiveness of management practices across countries. The geographic specificity of the study calls for obvious caution when interpreting and generalizing its findings.

## References

- Ang, J. S. (1992). On the theory of finance for privately held firms, *Journal of Entrepreneurial Finance*, Vol. 1 No. 3 pp. 185-203.
- Aral, S. and Weill, P. (2007). IT assets, organizational capabilities, and firm performance: How resource allocations and organizational differences explain performance variation, *Organization Science*, Vol. 18 No. 5 pp. 763-780.
- Berger, A. N. and Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle, *Journal of Banking & Finance*, Vol. 22 No. 6 pp. 613-673.
- Bhide, A. (1992). Bootstrap finance: The art of start-ups, *Harvard Business Review*, November/December pp. 109-117.
- Bonnet, D. and Westerman, G. (2015). The best digital business models put evolution before revolution, *Harvard Business Review*, January 20, available: <https://hbr.org/2015/01/the-best-digital-business-models-put-evolution-before-revolution> [read: November 25, 2016].
- Boone, T. and Ganeshan, R. (2001). The effect of information technology on learning in professional service organizations, *Journal of Operations Management*, Vol 19 No. 4 pp. 485-495.

- Brynjolfsson, E. and Hitt, L. M. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance, *Journal of Economic Perspectives*, Vol 14 No 4 pp. 23-48.
- Bygrave, W. and Quill, M. (2007). *Global entrepreneurship monitor: 2006. Financing report*, London Business School and Babson College, London.
- Carter, R. B. and Van Auken, H. (2005). Bootstrap financing and owners' perceptions of their business constraints and opportunities, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol 17 No. 2 pp. 129-144.
- Colombo, M. G., Croce, A. and Grilli, L. (2013). ICT services and small businesses' productivity gains: An analysis of the adoption of broadband Internet technology, *Information Economics and Policy*, Vol. 25 No. 3 pp. 171-189.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J. and Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance, *Journal of Business Venturing*, Vol. 9 No. 5 pp. 371-395.
- Demirgüç-Kunt, A. and Maksimovic, V. (1998). Law, finance, and firm growth, *Journal of Finance*, Vol. 53 No. 6 pp. 2107-2137.
- Doms, M., Dunne, T. and Troske, K. R. (1997). Workers, wages, and technology, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 112 No. 1 pp. 253-290.
- Døving, E. and Gooderham, P. N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices, *Strategic Management Journal*, Vol. 29 No. 8 pp. 841-857.
- Ebben, J. and Johnson, A. (2006). Bootstrapping in small firms: An empirical analysis of change over time, *Journal of Business Venturing*, Vol. 21 No. 1 pp. 851-865.
- Ebben, J. J. (2009). Bootstrapping and the financial condition of small firms, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 15 No. 4 pp. 346-363.
- Ekanem, I. (2005). 'Bootstrapping': the investment decision-making process in small firms, *British Accounting Review*, Vol. 37 No. 3 pp. 299-318.



- European Commission (2015). 2015 SBA Fact Sheet Hungary. European Commission, available at <http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/> [November 28, 2016].
- European Commission (2016). Glossary: Knowledge-intensive services (KIS). European Commission, available at [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Knowledge-intensive\\_services\\_\(KIS\)](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Knowledge-intensive_services_(KIS)) [read: November 28, 2016].
- Evans, D. S. (1987). The relationship between firm growth, size and age: Estimates for 100 manufacturing industries, *Journal of Industrial Economics*, Vol. 35 No. 4 pp. 567-581.
- Freear, J., Sohl, J. E. and Wetzel, W. E., Jr. (1995). Who bankrolls software entrepreneurs? Paper presented at the Babson College Entrepreneurship Research Conference, London, UK (April 9-13).
- Garicano, L. and Wu, Y. (2012). Knowledge, communication, and organizational capabilities, *Organization Science*, Vol. 23 No. 5 pp. 1382-1397.
- Greene, W. (2003). *Econometric Analysis*. Fifth edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Grichnik, D., Brinckmann, J., Singh, L. and Manigart, S. (2014). Beyond environmental scarcity: Human and social capital as driving forces of bootstrapping activities, *Journal of Business Venturing*, Vol. 29 No. 2 pp. 310-326.
- Harrison, R. T., Mason, C. M. and Girling, P. (2004). Financial bootstrapping and venture development in the software industry, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 16 No. 4 pp. 307-333.
- Hudson, M. A., Smart, A. and Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 8 pp. 1096-1115.
- Jarque, C. M. and Bera, A. K. (1987). A test for normality of observations and regression residuals. *International Statistical Review*, Vol. 55 No. 2 pp. 163-172.
- King, R. G. and Levine, R. (1993). Finance and growth: Schumpeter might be right, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 108 No. 3 pp. 717-737.

- Lerner, J., Schoar, A., Sokolinski, S. and Wilson, K. E. (2015). The globalization of angel investments, Bruegel Working Paper, 2015/09.
- Matthews, P. (2007). ICT assimilation and SME expansion, *Journal of International Development*, Vol. 19 No. 6 pp. 817-827.
- Morris, B. and Johnston, R. (1986). Dealing with inherent variability: the difference between manufacturing and service? *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 7 No. 4 pp. 13-22.
- Myers, S. and Majluf, N. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have, *Journal of Financial Economics*, Vol. 13 No. 2 pp. 187-222.
- Nichter, S. and Goldmark, L. (2009). Small firm growth in developing countries, *World Development*, Vol. 37 No. 9 pp. 1453-1464.
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, Third edition, McGraw-Hill, New York.
- Patel, P. C., Fiet, J. O. and Sohl, J. E. (2011). Mitigating the limited scalability of bootstrapping through strategic alliances to enhance new venture growth, *International Small Business Journal*, Vol. 29 No. 5 pp. 421-447.
- Smith, R. (2016). Why Every Startup Should Bootstrap, *Harvard Business Review*, March 2, available at <https://hbr.org/2016/03/why-every-startup-should-bootstrap> [read: November 28, 2016].
- Stiglitz, J. E. and Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information, *American Economic Review*, Vol. 71 No. 3 pp. 393-410.
- Vanacker, T., Manigart, S., Meuleman, M. and Sels, L. (2011). A longitudinal study on the relationship between financial bootstrapping and new venture growth, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 23 No. 9-10 pp. 681–705.
- Van Auken, H. E. and Neeley, L. (1996). Evidence of bootstrap financing among small start-up firms, *Journal of Entrepreneurial Finance*, Vol. 5 No. 3 pp. 235-249.

- Vendrell-Herrero, F., Bustinza, O. F., Parry, G. and Georgantzis, N. (2016). Servitization, digitization and supply chain interdependency, *Industrial Marketing Management*, in press.
- Vendrell-Herrero, F., Parry, G., Bustinza, O. F. and O'Regan, N. (2014). Servitization as a driver for organizational change, *Strategic Change*, Vol. 23 No. 5-6 pp. 279-285.
- Winborg, J. and Landström, H. (2001). Financial bootstrapping in small businesses: examining small business managers' resource acquisition behaviors, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 No. 3, pp. 235-254.

# **Márkaközösségek pszichológiai érzetének hatása a lojalításra zenei fesztiválok esetén**

**Dr. Kazár Klára**

[kazar.klara@eco.u-szeged.hu](mailto:kazar.klara@eco.u-szeged.hu)

Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Közgazdaságtani Doktori Iskola

Témavezető: Dr. Kovács Péter

## **Absztrakt**

A lojalítás vizsgálata bár több évtizedes múltra tekint vissza, még mindig aktuális kérdést jelent a vállalatok és a kutatók számára is. A lojális vevők azok, akik egyfajta értéket teremthetnek a vállalatok számára, a tudományos szféra szemszögéből pedig a témával kapcsolatos megválaszolatlan kérdések jelentenek kihívást. Felmerülhet kérdésként, hogyan lehet az elégedettségen túl a lojalitást ösztönözni? Egyre inkább a márkával való érzelmi kötődést tartalmazó megközelítések kerülnek előtérbe, melyek közül egy fontos elemként a márkaközösségek elmélete említhető.

A tanulmány arra keresi a választ, hogy a márkaközösségek pszichológiai érzete hogyan befolyásolhatja a lojalitást. A kérdés megválaszolásához elsőként a témához kapcsolódó elméletek áttekintésére kerül sor. A márkaközösségek jellemzőinek, a lojalitást befolyásoló elégedettségnek és a lojalítás megközelítéseinek az ismertetése után a szakirodalmi összefüggésekre alapozva a vizsgált fogalmak közötti összefüggések felvázolására kerül sor. A tanulmány eredménye egy elméleti modell, amely további kutatásaim vázát képezheti.

**Kulcsszavak:** márkaközösség, lojalítás, elégedettség, zenei fesztivál

# **The psychological sense of a brand community's effect on loyalty in the case of music festivals**

**Klára Kazár**

## **Abstract**

Examination of loyalty has been an actual research question for decades; however, it is still an interesting field for companies and researchers too. Loyal customers create a kind of value for companies; and opened questions represent challenges from the point of view of the academic sphere. How can loyalty be stimulated by other factors besides satisfaction? For answering this question, more and more approach encompasses emotional elements: the concept brand community is an important from those theories.

The question of this study is how the psychological sense of a brand community can influence loyalty. For answering this question, the paper offers a review about literatures connected to topics in research question. After a description about brand communities, satisfaction and loyalty, the relations among the examined concepts are introduced. As a result of this study, a complex theoretical model was created, which contains the relationships among satisfaction, psychological sense of a brand community, commitment and loyalty.

**Key words:** brand community, loyalty, satisfaction, music festival

# 1. Bevezetés

---

Az utóbbi két évtizedben a márkaközösségek iránt megnőtt az érdeklődés mind az üzleti mind a tudományos életben. A teljesen elhivatott, a márka iránt rajongók alkotják a közösségek tagjait, akik a márkáról szerzett tudásukkal, annak megosztásával és a márka továbbajánlásával komoly értéket teremtenek a vállalatok számára (Muniz – O’Guinn 2001). A vállalati sikerhez hozzájárul a vevők lojalitása is, annak eléréséhez azonban az elégedettség már nem elegendő, a márka és a vevő között érzelmi alapon működő kapcsolat kialakítása szükséges, ahol a márkaközösségek említhetők példaként.

A márkaközösségek vizsgálatára főként tárgyiasult termékek esetén található példák (Muniz – O’Guinn 2001, Schouten – McAlexander 1995, Atkin 2004, Hollenbeck – Zinkhan 2006), szolgáltatások esetén a márkaközösségek vizsgálata viszonylag kevés számban jelent meg (Drengner et al. 2012, Carlson et al. 2008). A márkaközösség vizsgálatát munkámban egy szolgáltatás esetén, a zenei fesztiválok körében vizsgálom. A zenei fesztiválok választását indokolja továbbá a fesztiválok körének, piacának gyors növekedése, valamint a zenei fesztiváloknak gazdasági, társadalmi, turisztikai és kulturális pozitív hozadéka is megjelennek (Leenders 2010). A fesztiválok esetén a menedzsment számára az egyik kulcskérdés az, a fogyasztók miért választanak egy adott fesztivált, illetve hogyan lehet az egyes fesztiválok iránti lojalitást fenntartani, növelni.

Tanulmányomban arra keresem a választ, hogy a márkaközösség pszichológiai érzete hogyan befolyásolja a lojalitást zenei fesztiválok esetén? Másképpen megfogalmazva feltételezhető-e, hogy ha a fogyasztók azt érzik, hogy az adott fesztivál (amely a márkaként értelmezhető) közösségéhez tartoznak, akkor nagyobb valószínűséggel fognak újra elmenni a következő fesztiválra?

A kérdések megválaszolásához már több kutatási fázist (szakirodalmi áttekintés, kvalitatív kutatás és kvantitatív kutatás) is végrehajtottam, jelen tanulmány a szakirodalmi alapok bemutatására és a modellalkotási folyamatra helyezi a hangsúlyt. Ennek értelmében először szükséges a márkaközösségek fogalmának bemutatása. A lojalitás vizsgálatához azonban az azzal szoros kapcsolatban lévő elemeket is figyelembe kell venni. Ezek közé tartozik az elégedettség (Oliver 1999), így a lojalitáshoz kapcsolódó irányzatok bemutatása előtt az elégedettség értelmezésére kerül sor. A tanulmány a könnyűzenei fesztiválokra vonatkozóan kívánja az összefüggéseket feltárni, így a fő kérdésben megjelenő fogalmak zenei fesztiválokra történő értelmezése is helyet kap az egyes fejezetekben.

## 2. A márkaközösségek fogalma és értelmezése zenei fesztiválok esetén

---

A márkaközösségek jelentőségét az adja, hogy a tagok nem csupán lojális fogyasztók halmazát jelentik, hanem a teljesen elhivatott, a márka iránt rajongók alkotják a közösségek tagjait, akik a márkáról szerzett tudásukkal, annak megosztásával és a márka továbbajánlásával komoly értéket teremtenek a vállalatok számára. A fejezet arra keresi a választ, hogy pontosan hogyan is definiálható és jellemezhető egy márkaközösség, valamint hogyan lehet a zenei fesztiválok esetén értelmezni a fogalmat.

### 2.1. A márkaközösségek fogalmának körülhatárolása

---

A márkaközösséggel foglalkozó írásokban leginkább Muniz és O'Guinn (2001) definíciójára építenek, mely szerint „a márkaközösség egy speciális, nem földrajzi alapú közösség, amely egy adott márka rajongói közötti társas kapcsolatokra épül” (Muniz – O'Guinn 2001, 412. o.). A fogalommal kapcsolatban számos definíció megjelent fókuszálva a márka iránti rajongásra (Schouten – McAlexander 1995, Atkin 2004) vagy akár az az iránti utálatra (Hollenbeck – Zinkhan 2006). A márkaközösségek fogalmához fűződően Hetesi és Prónay (2014) is arra a következtetésre jutott, hogy több típusú márkaközösség képzelhető el, amelyek egy skálán ábrázolhatók. A skála egyik végén a márka vonzereje a domináns, ez jelenti az egyszerű márkaközösségeket. A skála másik végén a közösség vonzereje a domináns, ami a márka szubkultúrák esetének feleltethető meg.

A márkaközösség fogalmak kapcsán érdemes megemlíteni Carlson és szerzőtársai (2008) munkáját, ahol szintén Muniz és O'Guinn (2001) definíciójára építve megkülönböztetik az ún. társas márkaközösségeket, ahol ténylegesen létező (noha bizonyos esetekben csak online) közösségekről van szó, illetve az ún. pszichológiai márkaközösségeket. A pszichológiai márkaközösségekben a tagok a képzeletbeli közösséghez való tartozás érzésével rendelkeznek egy márka kapcsán, fokozottabb lojalitást tanúsítva ezáltal a márka iránt (Carlson et al. 2008). A pszichológiai márkaközösségekkel tehát azért érdemes külön foglalkozni, mert a márkaközösségek pozitív hozadécai (továbbajánlás, újravásárlás) megjelennek akkor is, ha formális rajongói klubja nincs a márkának, csupán a tagok fejében él a közösséghez való tartozás érzete. Ezen értelmezésben az erős márkával rendelkező termékek vagy szolgáltatások

esetén a fogyasztók fogyasztásukkal a közösséghez való tartozást, vagyis egy vágyott csoporthoz való tartozást kívánnak elérni.

A márkaközösségek fogalmát tehát számos módon meg lehet közelíteni, az a főbb típusokat az 1. táblázat foglalja össze.

<b>Tipizálás szempontja</b>	<b>Márkaközösség típusa</b>	<b>Példa</b>
Márka iránti attitűd	Pozitív/rajongás (Muniz – O’ Guinn, Atkin 2004)	Macintosh rajongók csoportja
	Negatív/utálat (Hollenbeck – Zinkhan 2006)	IBM utálók csoportja
Domináns vonzerő	Márka – Egyszerű márkaközösségek (Hetesi – Prónay 2014)	Samsung telefont birtoklók csoportja
	Közösség – Márka szubkultúrák, szekta-márkák (Hetesi – Prónay 2014, Schouten – McAlexander 1995, Atkin 2004)	Harley Davidson rajongói klub
Szerveződés jellege	Formális (tagsági) (Schouten – McAlexander 1995)	VW Beetle klub, ahol regisztrálják a tagokat
	Informális (nem-tagsági) (Carlson et al. 2008)	VW Beetle-t kedvelők csoportja, akik klubtagság nélkül csupán kedvelik az autót
Térbeliség	Földrajzi alapú	magyarországi VW rajongók
	Nem földrajzi alapú (Muniz – O’ Guinn 2001)	VW rajongók világszerte
Társas interakció	Van – Társas márkaközösségek (Schouten – McAlexander 1995,	Saab autót birtoklók csoportja, akik kommunikálnak is egymással
	Nincs - Pszichológiai márkaközösségek (Carlson et al. 2008, Drengner et al. 2012)	Saab autót birtoklók csoportja, akik között nincs kommunikáció
Kommunikáció módja	Online (Lyu 2012)	AC Milan online rajongói klubjának oldala
	Offline (Muniz – O’ Guinn 2001, Schouten – McAlexander 1995)	Harley Davidson rajongói klub, ahol a tagok rendszeresen találkoznak és offline kommunikálnak egymással

*1. táblázat: A márkaközösségek típusai, Forrás: saját szerkesztés*

A márkaközösség definíciók alapján a márkaközösség főbb típusait a meglátásom szerint a márka iránti attitűd, a domináns vonzerő, a szerveződés jellege, a térbeliség, a társas interakció megléte és a kommunikáció módja szerint lehet megközelíteni. Az egyik említésre méltó dimenzió az, hogy a közösség szerveződésének a fókuszában a márka vagy a közösség áll. A márka domináns közösségek esetén bármilyen márka fogyasztói, akik tudatában vannak annak a ténynek, hogy ezáltal egy csoportba tartoznak, márkaközösséget alkothatnak, míg a Schouten



és McAlexander (1995) által leírt Harley Davidson rajongói klubok esetén már inkább a közösséghez való tartozás a domináns elem.

A szerveződés jellegével kapcsolatban kiemelhető, hogy olyan márkaközösség is elképzelhető, ahol az egyén nem tagja az adott márkájú autósklubnak, nem rendelkezik az adott márkájú autóval, azonban az iránt nagymértékű rajongást táplál (például Ferrari rajongók, akik nem rendelkeznek Ferrarival). Prónay (2011) kiemeli, hogy a szóban forgó csoport a márkáról generált pozitív szájreklám szempontjából bír kiemelt jelentőséggel.

Érdemes azt is megemlíteni, hogy egyes típusok között éles határ nem húzható. A kommunikáció módja alapján elképzelhetők olyan közösségek, ahol a tagok közötti kommunikáció történhet online vagy offline módon is. Lehetséges, hogy egy autósklub esetén a kommunikáció módja többnyire offline módon folyik, azonban a klub rendelkezik online rajongói oldallal is. Ekkor szigorúan véve azok, akik offline módon folytatják az interakciót, az offline márkaközösségbe, akik pedig online módon kommunikálnak, az online márkaközösségbe tartoznak, azonban a két halmaz között átfedés is lehet. A márkaközösségeknek tehát számos típusa létezik, egy márkaközösség több típusba is besorolható, attól függően, hogy mely dimenzió szerint és milyen termékre vagy szolgáltatásra értelmezve vizsgáljuk a csoportot.

## **2.2. A márkaközösségek fogalmának értelmezése zenei fesztiválok esetén**

---

A márkaközösségek fogalma zenei fesztiválokhoz kapcsolódóan eddig kevés tanulmányban jelent meg; márkaközösségekkel kifejezetten a fesztiválok esetén csupán Drengner és szerzőtársai (2012) foglalkoztak. A szerzők (Drengner et al. 2012) a Carlson és szerzőtársai (2008) által megfogalmazott márkaközösség pszichológiai érzetét (PSBC – psychological sense of a brand community) vizsgálják modelljükben, és arra keresik a választ, hogy a márkaközösség pszichológiai érzete hogyan hat a lojalításra. A szerzők (Drengner et al. 2012) a márkaközösség fogalmát a Muniz és O' Guinn (2001) által ismertetett fogalomhoz képest tágabban értelmezik. Bizonyos szolgáltatások – például sport vagy zenei események – esetén előfordulhat, hogy elsősorban nem a márka vonzza a látogatókat, hanem az adott szolgáltatás tárgya – például a sport szeretete, vagy zene, a fesztivál szeretete. Ezen események körében a látogatókban közös az adott eseményen való részvétel, így az adott márkájú esemény fogyasztói is értelmezhetők egyfajta márkaközösségeként – ez jelenti tulajdonképpen a már korábban ismertetett egyszerű márkaközösségeket (Hetesi – Prónay 2014). Drengner és

szerzőtársai (2012) azonban azt is kimutatták, ha ezt a kapcsolódást, összekötő kapcsot a fogyasztók érzékelik, azaz erős a márkaközösség pszichológiai érzete, akkor nagyobb valószínűséggel látogatják újra a jövőben az adott fesztivált. A modelljük kimeneti változója tehát a lojalitás (amit újr látogatási szándékként értelmeznek), amit a márkaközösség pszichológiai érzete és a fesztivállal való elégedettség is pozitív irányban befolyásol.

Hudson és szerzőtársai (2015) bár nem a márkaközösségek fogalmát vizsgálták, hanem a közösségi média interakciók hatását, azonban tanulmányukat azért érdemes megemlíteni, mert kifejezetten zenei fesztiválokkal foglalkoztak írásukban. Az adott márkájú fesztivál közösségi média felhasználóit tulajdonképpen egyfajta online márkaközösség tagjaiként értelmezik, és a közösségi média interakciók pozitív szájreklámra gyakorolt hatását vizsgálják, a modell kimeneti változója tehát a pozitív szájreklám. A közösségi média interakciók az érzelmeken és a márka kapcsolat minőségén keresztül pozitív irányban befolyásolják a pozitív szájreklám generálására való hajlandóságot.

Mindezek alapján a zenei fesztiválok esetén Drengner és szerzőtársai (2012) megközelítésével egyetértek, hiszen zenei fesztiválok esetén a program elemek és az előadók széles skálája jelenhet meg, így a fesztiválozók közös vonása az adott fesztiválon való részvétel lehet. Nem valószínű, hogy társas interakció minden fesztiválozó között megvalósul, de ha már érzik, hogy a fesztivál látogatásával egy közösséghez tartoznak, akkor a fesztivál látogatói a fesztivál márkaközösségének tagjaiként azonosíthatók, amely pontosabban a márkaközösség pszichológiai érzetével írható le. A márkaközösségek működését jellemző elméletek áttekintése után a lojalitással szoros kapcsolatban álló elégedettség témakörének bemutatása következik.

### **3. Elégedettség a fesztiválok esetén**

---

A vállalatok sikerességében az elégedettség egy kiemelten fontos tényezőnek tekinthető. A zenei fesztiválokra alkalmazható elégedettségfogalom meghatározásához azonban először a főbb értelmezési lehetőségeket, kérdéseket szükséges körüljárni. Ezt követően fontos azokat a zenei fesztivál modelleket is ismertetni, amelyekben az elégedettség már megjelent.

### 3.1. Az elégedettség körülhatárolása

---

Az elégedettség fogalmára vonatkozóan egy egységes definíció nem fogalmazható meg, sőt annak meghatározására sem említhető egyetlen irányzat. A fogalom megértéséhez azonban fontos kiemelni az elvárások és értékelések szerepét, amelyet ún. diszkonfirmációs paradigma is középpontba helyez, melynek légyege a termékekkel/szolgáltatásokkal kapcsolatos tapasztalatok és elvárások összehasonlítása (Parasuraman et al. 1988).

Az elégedettség fogalmával kapcsolatban tehát a diszkonfirmációs paradigma rávilágít az értékelés hangsúlyos szerepére, felmerül azonban a kérdés, hogy az elégedettség fogalma az értékelés folyamatához köthető vagy az értékelésre adott válaszként értelmezhető? Szántó (2003) számos elégedettséggel kapcsolatos kutatást áttekintve kiemeli, hogy vannak, akik az elégedettséget folyamatorientáltak tartják, de megjelenik számos olyan kutatás is, amelyek az elégedettséget az értékelő folyamat eredményének tekintik. Bár a felmerülő kérdésre egységes válasz nem adható, azonban a legtöbb elégedettséggel kapcsolatos definíció az elégedettséget az értékelő folyamatra adott válaszként közelíti meg (Szántó 2003). Az elégedettség válaszként való értelmezésére vonatkozóan pedig Giese és Cote (2000) rendszerezése is kiemelhető, akik a témához kapcsolódó főbb irodalmak áttekintése alapján a válasz típusa, a válasz fókusza, valamint a válasz időzítése alapján különítették el az elégedettség fogalmakat.

### 3.2. Az elégedettség mérésének megközelítései

---

Az eddig ismertettekből is kiderült, hogy az elégedettségre vonatkozóan nincs egy egységes fogalom a témával foglalkozó szakirodalmakban, a problémát azonban a fogalom különböző mérési megközelítései tovább árnyalják.

Az első probléma az elégedettség mérésével kapcsolatban, hogy gyakran keveredik a fogalom a minőség fogalmával – ez a probléma is az elégedettség meghatározására, definiálására vezethető vissza. Hetesi (2003) kiemeli, hogy „az elégedettséget a minőségről alkotott értékítélet alapján tudjuk mérni, az árnak pedig inkább csak a lojalításban van szerepe” (Hetesi 2003, 44. o.).

Hofmeister-Tóth és szerzőtársai (2003) említik, hogy az elégedettség egy epizódra, pillanatra vonatkozó értékelésként fogható fel, míg a minőség egy általános értékítéletet tükröz. A szerzők (Hofmeister-Tóth et al. 2003) – számos elégedettség és minőség közötti különbséget

vizsgáló kutatást áttekintve – arra a következtetésre jutottak, hogy a témához kapcsolódó szakirodalmak alapján nem lehet egységes álláspontot megfogalmazni arra vonatkozóan sem, hogy mi jelenti az elégedettség és a minőség közötti különbséget. A szerzők (Hofmeister-Tóth et al. 2003) szerint mindezek alapján a minőség és az elégedettség mesterséges elhatárolása inkább hátráltatja, mintsem elősegíti a vizsgált jelenségek megismerését, így inkább a minőség és az elégedettség közös elemeire kell fókuszálni.

Mindezek alapján fontosnak tartom megemlíteni a szolgáltatás minőség mérésének egyik széles körben alkalmazott modelljét, a SERVQUAL modellt, amely Parasuraman és szerzőtársai (1988) nevéhez köthető. A modell az elvárt és észlelt teljesítményt hasonlítja össze 5 dimenzió mentén. A modellel kapcsolatban azonban felmerült kérdésként, hogy tényleg szükséges-e dupla skálákat alkalmazni, vagy elegendő lehet csupán a teljesítmény mérése? A kérdést Cronin és Taylor (1994) vizsgálta, akik a korábban ismertetett tanulmányhoz (Parasuraman et al. 1988) képest a fogalmat másképp értelmezik, tanulmányukban a teljesítmény alapú SERVPERV modell alkalmazását javasolják. A szerzők (Cronin és Taylor 1994), nem azt állítják, hogy a teljesítmények és elvárások együttes mérése szükségtelen, hanem azt hangsúlyozzák, hogy csupán a teljesítményt értékelő SERVPERF skála is hasonlóan eredményes mérőeszközként funkcionálhat, mint a SERVQUAL modell. Jain és Gupta (2004) is az alkalmazás helyzetfüggőségét emeli ki: amennyiben a cél általánosságban a minőség értékelése, a SERVPERF modell alkalmazása célravezetőbb lehet. Azonban ha a cél a minőségbeli hiányosságok, problémás területek feltárása, a SERVQUAL modell megfelelőbb eszköznek tekinthető.

Az elégedettség fontossággal együtt vagy önmagában való mérésén túl további kérdés, hogy az elégedettség egytényezős vagy kéttényezős megközelítésben írható-e le jobban. Az egytényezős megközelítések az elégedettséget és elégedetlenséget egy skála ellentétes végpontjaiként írja le, míg a kéttényezős megközelítésekben az elégedettség és az elégedetlenség külön fogalomként értelmezhető (Hofmeister-Tóth et al. 2003). Az elégedettségi és elégedetlenségi skálák egyik végpontja az elégedettség/elégedetlenség megléte, a skálák másik végpontján pedig a nincs elégedettség/nincs elégedetlenség kifejezések szerepelnek. Hofmeister-Tóth és szerzőtársai (2003) az elégedettség egy- és kéttényezős megközelítésére vonatkozóan kiemeli, hogy nincs egyértelmű empirikus bizonyíték arra, hogy az elégedettség egy- vagy többdimenziós fogalomként értelmezhető-e, azonban a témához kapcsolódó kutatások körében az egytényezős megközelítés uralkodik. Az elégedettség értelmezése tehát termék- és helyzetfüggő lehet, így az eddig felmerült kérdések vizsgálatához az adott szituációban, azaz a zenei fesztiválok kontextusában kell a választ keresni.

### 3.3. Zenei fesztivál elégedettség fogalmak és mérések

---

Zenei fesztiválokkal foglalkozó tanulmányok körében az elégedettség viszonylag kevés írásban jelent meg, bár e tanulmányok esetén is felfedezhetők azonosságok és különbségek is az elégedettség fogalmát illetően. Az elégedettség fogalmának a meghatározásához a Giese és Cote (2000) által leírt dimenziókat, a válasz típusát, fókuszát és időzítését járom körbe. A mérés esetén a minőségként való mérés, a fontossági skálák és egy- vagy kéttényezős megközelítés megjelenését vizsgálom.

A válasz típusát tekintve a zenei fesztivál modellekben megjelenő elégedettség megközelítésekben megjelennek érzelmi és kognitív elemek is. Számos tanulmányban (például Minor et al. 2004, Grappi – Montanari 2011, Drengner et al. 2012) a fesztivállal való elégedettség fogalma csupán operacionális definícióként kerül meghatározásra (azaz a mérőeszköz került ismertetésre), a válasz típusa azonban e meghatározásokból is körvonalazható. Minor és szerzőtársai (2004) a fesztivállal való elégedettséget különböző szempontok szerinti értékelléssel azonosítják. Bár az értékelő jelleg hangsúlyos, a szempontok között megjelennek érzelmi elemek (például a résztvevő közönség lelkesége) is. Grappi és Montanari (2011) is hangsúlyozza az értékelés szerepét, de tanulmányukban az elégedettség az értékelésre adott érzelmi válaszként értelmezhető. Drengner és szerzőtársai (2012) modelljében is megjelenik mind az értékelő mind az érzelmi jelleg.

A válasz fókuszaként leginkább önmaga a termék, a fesztivál jelenik meg. Yoon és szerzőtársai (2010), Grappi és Montanari (2011), Drengner és szerzőtársai (2012) valamint Lee és szerzőtársai (2008) tanulmányában is azt kellett értékelniük a válaszadóknak, hogy összességében mennyire elégedettek az adott fesztivállal. Minor és szerzőtársai (2004) írásában az elégedettség keretében az előadók, a zenei hangzás, a háttér elemek, a színpadi elemek, a környezet valamint a közönség is megjelent. A válasz fókuszával kapcsolatban érdemes említeni Ercsey (2014) írását is, aki bár a kulturális szektor értékteremtésére fókuszál, azonban említi, hogy a kulturális fogyasztásban a szabadtéri fesztiválok is megjelennek. Mindezek alapján a tanulmány (Ercsey 2014) következtései a zenei fesztiválok elégedettség értelmezésére is interpretálhatók. Egyik fő következtetése, hogy a kulturális szolgáltatás értékében azonosítható a funkcionális, az emocionális és a társadalmi dimenzió is, amelyek közül a társadalmi dimenzió kivételével mindegyik dimenzió szignifikáns hatást fejt ki az általános észlelt értékre.

A válasz időzítését tekintve pedig az értékelés többnyire az adott fesztiválon történik meg, bár egy adott fesztivál értékelhető utólag is. A fesztivál alatt történő megkérdezés (Lee et al. 2008, Yoon et al. 2010, Grappi – Montanari 2011, Drengner et al. 2012) a válasz időzítése szempontjából a fogyasztás folyamatában történő elégedettség értékelést jelenti, míg egy adott fesztivál utólagos értékelése (Minor et al. 2004) a vásárlás/fogyasztás után való elégedettség értékelést mutat.

A zenei fesztiválok elégedettségének mérésével kapcsolatban is megjegyezhető, hogy megjelenik a minőség és az elégedettség fogalmának a keveredése. Minor és szerzőtársai (2004) az elégedettség fogalmáról beszélnek, a mérés esetén azonban már a SERVQUAL és a SERVPERF megközelítések közötti választást taglalják, ahol az utóbbi alkalmazása mellett érvelnek. A zenei fesztivál minőség-elégedettség modelljükben a mérési dimenziók között a már említett előadók, zenei hangzás, háttér elemek, színpadi elemek, környezet valamint közönség tényezők jelentek meg. Leenders (2010) modelljében a termék által nyújtott értékről ír, a mérés aspektusából nézve a termék által nyújtott érték különböző elemek (program, fellépők minősége, fesztivál témája, ár) elégedettségi értékeléséből tevődik össze. Grappi és Montanari (2011) modelljében is megjelenik egyfajta fogyasztási érték, ez azonban az elégedettségtől elkülönül. A fogyasztási értéket pedig az érzelmek valamint a fesztivál környezeti elemeire (program, személyzet, hangulat, létesítmények, szálláslehetőségek és étkezési lehetőségek, ajándékok) vonatkozó értékelések határozzák meg. Yoon és szerzőtársai (2010) tanulmányában is megjelenik a fesztivál érték és az elégedettség, ahol az utóbbit határozza meg a fesztivál értéke. A fesztivál értékét pedig az információs szolgáltatások, a program, az ajándékok, az étkezési lehetőségek és a létesítmények határozzák meg. Az elégedettség, a fesztivál értéke és a minőség fogalmakat tehát a zenei fesztiválok esetén sem lehet élesen elválasztani.

A mérés esetén (akár a minőségről, fesztivál értékről vagy elégedettségről van szó) nem jellemző a dupla skálák alkalmazása, tehát a fontosság és elégedettség mérése együttesen nem jellemző a zenei fesztivál modellekben (Lee et al. 2008, Yoon et al. 2010, Leenders 2010, Grappi – Montanari 2011, Drengner et al. 2012). Minor és szerzőtársai (2004) bár említették a SERVQUAL modell alkalmazásának lehetőségét, azonban a szerzők (Minor et al. 2004) is Cronin és Taylor (1994) tanulmányára hivatkozva az elégedettségek fontosságok nélkül való értékelése mellett tették le voksukat.

Az elégedettség egy- vagy kéttényezős mérése tekintetében a zenei fesztiválok esetében is az egytényezős megközelítés a jellemző. A tanulmányokban (Lee et al. 2008, Yoon et al. 2010, Leenders 2010, Grappi – Montanari 2011, Drengner et al. 2012) tehát egy skálán kell értékelni

az elégedettséget (minőséget vagy fesztivál értéket), melynek két pólusa az elégedettséget vagy elégedetlenséget fejezi ki.

### **3.4. A tanulmányban megjelenő zenei fesztivál elégedettség fogalom**

---

A tanulmányban alkalmazott elégedettség fogalom meghatározását a már ismertetett szempontok (válasz típusa, fókusz, időzítése, mérési lehetőségek, befolyásoló tényezők) alapján tekintem át. A válasz típusával kapcsolatban az ismertetett zenei fesztivál modellek alapján úgy vélem, hogy egy zenei fesztivál elégedettség fogalomnak kognitív és érzelmi elemeket is tükröznie kell. Az ismertetett definíciók közül Lee és szerzőtársai (2008), Yoon és szerzőtársai (2010) valamint Grappi és Montanari (2011) definíciói tartalmazzak érzelmi (például a jól érzem magam a fesztiválon állítás) és kognitív (például a jól döntöttem, hogy eljöttem erre a fesztiválra állítás) elemeket is. Az említett szerzők megközelítésével egyetértek, a fesztivállal való elégedettség érzelmi és kognitív válaszként is értelmezhető, így a meghatározásnak érzelmi és kognitív elemeket is kell tartalmaznia.

A válasz fókuszát tekintve úgy látom, hogy a fesztivállal való elégedettség számos alkomponensből (környezeti elemek, érzelmi elemek) tevődik össze (Ercsey 2014, Minor 2004), így célszerű ezeket az elemeket külön kezelni egy fesztivál elégedettséget tartalmazó modellben. A fesztivállal való elégedettség esetén a válasz fókusz, egy általános értékítélet az adott fesztiválról, míg az azt alkotó tényezőkben szükséges szerepeltetni a környezeti elemeket és az érzelmeket is. A környezeti elemek körében úgy vélem, hogy adott fesztivál esetén specifikusan lehet meghatározni, mely elemek szükségesek az elégedettség vizsgálatához. Egy kisebb zenei fesztivál esetén lehetséges, hogy például a szálláslehetőségek kisebb súllyal bírnak, mint egy szélesebb célközönséggel rendelkező, nemzetközi zenei fesztivál esetén. A vizsgált tanulmányok között (Minor et al. 2004, Lee et al. 2008, Leenders et al. 2010, Yoon et al. 2010, Grappi – Montanari 2011, Drengner et al. 2012) azonban egységesen megjelenik a fellépők vagy a program értékelése, így a környezeti elemeken túl ezeket is szükséges szerepeltetni. A további releváns környezeti elemeket egy, a vizsgált fesztiválra vonatkozó kvalitatív kutatás keretében lehet feltárni. Az érzelmi elemek tekintetében pedig a fesztiválon tapasztaltakra hagyatkozva olyan tényezőket szükséges figyelembe venni mint a jókedv, jó atmoszféra, jó buli, extázis (Drengner et al. 2012), vagy a boldog, elégedett, energikus, izgatott (Grappi – Montanari 2011) de a relaxált (Yoon et al. 2010) elem is megjelenhet. Bár egyes

modellekben (Lee et al. 2008, Grappi – Montanari 2011) negatív érzelmek is megjelentek, azonban a negatív érzelmek gyengébb hatást fejtenek ki az elégedetlenségre, mint a pozitív érzelmek az elégedettségre (Lee et al. 2008, Grappi – Montanari 2011). Mindezek alapján az értékelés könnyebbé tétele és átláthatósága érdekében elegendő a pozitív érzelmeket szerepeltetni egy elégedettség modellben.

A válasz időzítése tekintetében a fogyasztás közben és a fogyasztás/vásárlás után történő értékelés is helytálló lehet. A fogyasztás közben történő megkérdezés során az aktuális benyomások, élmények alapján történik az értékelés, míg a fogyasztás/vásárlás után csupán emlékek alapján próbálják a fogyasztók a fesztivállal kapcsolatos elégedettséget felidézni. Mindezek alapján úgy vélem, hogy a fogyasztás közben történő elégedettség értékelés jobb megoldást jelenthet, azonban a fesztivál ideje alatt is körültekintően kell eljárni a megkérdezés időpontjára vonatkozóan (például egy este történő megkérdezés a válaszok megbízhatósága tekintetében kérdéses lehet).

A mérés szempontjából a tanulmányom kifejezetten az elégedettségre fókuszál, a minőséget nem kívánom elkülönítve vizsgálni. Az elégedettség mérése során csupán az elégedettség értékeléseket tartom célszerűnek szerepeltetni Minor et al. (2004), Cronin és Taylor (1994) és Hetesi (2006) nyomán. Az elégedettség egy- vagy kéttényezős megközelítése esetén pedig az egytényezős megközelítést, azaz az elégedettség és elégedetlenség egy skála két végpontján való szerepeltetését tartom helytállónak. Egyrészt a kéttényezős megközelítés alkalmazása egyértelműen nem javasolható (Hofmeister-Tóth et al. 2003), másrészt meglátásom szerint az elégedettség és elégedetlenség elkülönítve történő mérése a válaszadást nehezítené meg, ami a válaszok megbízhatóságára vonatkozóan is kérdéseket vet fel. A befolyásoló tényezők tekintetében pedig a már említett környezeti elemek, érzelmi elemek és a fellépők említhetők.

Összegezve a zenei fesztiválok esetén az elégedettség egy értékelő folyamatra adott érzelmi és egyben kognitív válasz, amely fókuszát tekintve általánosságban a fesztiválra vonatkozik, időzítés szempontjából pedig a fogyasztás alatt, azzal egy időben értelmezhető. A tágan értelmezett zenei fesztivál fogalomhoz pedig befolyásoló tényezőként szükséges figyelembe venni az adott fesztivál esetén releváns tartalommal bíró környezeti elemek, az érzelmek és a fellépők értékelését. Az elégedettség áttekintése után a következő fejezet a lojalitás és a fesztiválok esetén értelmezhető lojalitás fogalmát járja körül.



## 4. A lojalitás és fesztivállojalitás

---

A lojalitás egy fontos, ám számos kérdést magával hordozó fogalom, így a zenei fesztiválok esetén megjelenő lojalitás értelmezéséhez először szükséges a lojalitást általánosságban, tágabb kontextusban definiálni, értelmezni. Ezt követően kerül sor a fesztiválok esetén alkalmazott lojalitásfogalmak bemutatására, végül a tanulmányban alkalmazott lojalitásfogalom ismertetése következik.

### 4.1. A lojalitás fogalmának körülhatárolása

---

A lojalitás fogalmának a meghatározása is vitatott kérdésként jelenik meg a témához kapcsolódó írásokban. Lehet-e vajon egységes definícióval illetni a lojalitást? A lojalitás több évtizedre visszanyúló szakirodalma alapján a válasz nem, a fogalom meghatározására többféle felfogás alakult ki. A lojalitás meghatározására a szakirodalomban három fő irányzat említhető, megkülönböztethető a magatartási, az attitüdinális és a két felfogást ötvöző komplex irányzat (Touzani – Temessek 2009, Prónay 2011).

A magatartási (behavioral) irányzat szemszögéből a lojalitás leginkább az újravásárlással azonosítható (Bandyopadhyay – Martell 2007, Touzani – Temessek 2009, Prónay 2011). McConnell (1968) tömören és egyszerűen megragadja a magatartási irányzat szemszögéből a lojalitást, amely „a fogyasztó egy adott márka felé irányuló újravásárlásának valószínűsége, amely 0 és 1 közötti értéket vehet fel” (McConnell 1968, 14. o.).

A lojalitás attitüdinális (attitude) irányzata arra világít rá, hogyan érez és mit gondol az, aki lojális? Az attitüdinális lojalitásvizsgálatok alapja az az elgondolás, mely szerint a lojalitás nem egyezik meg az újravásárlással, hanem annál jóval több, érzelmi elemeket is magában foglal (Prónay 2011).

A lojalitás komplex (composite) megközelítése a lojalitás fogalmát több szinten értelmezi ötvözve a magatartási- és attitüdinális irányzatok elemeit. Touzani és Temessek (2007) megfogalmazásában a komplex irányzat lényege, hogy a márkahűség magában foglalja a márka iránt tanúsított pozitív attitűdöket (amelyek az elkötelezettségen keresztül jelennek meg) valamint a mákra újravásárlását is. Az irányzat keretében számos megközelítés (Oliver 1999, Pritchard 1999, Bloemer – Kasper 1995, Hetesi 2007, Prónay 2011), értelmezés és definíció

elem megjelent, továbbá a lojalitás szintjei vagy elemei közötti összefüggés sem egységes, így a lojalitás értelmezésével kapcsolatban számos kérdés felvetődik.

Az első kérdés onnan merülhet fel, hogy a lojalitás megközelítésével kapcsolatban több irányzat is létezik. Beszélhetünk-e arról, hogy a magatartási vagy az attitudinális irányzat a jobb? Meglátásom szerint nem, a komplex megközelítés szükséges a lojalitás fogalmának megragadásához, azonban a komplex irányzat is a megközelítések széles skáláját tartalmazza. Ami inkább releváns kérdésként fogalmazható meg, hogy a lojalitás komplex irányzata mely elemeket foglalja magában és mely elemeket nem? A lojalitást komplex módon megközelítők között előfordultak olyan modellek, ahol a márka iránt tanúsított pozitív attitűd, az elkötelezettség és az újvásárlás megléte szükséges (Bloemer – Kasper 1999, Pritchard et al. 1999). Megjelentek azonban más tanulmányokban utalások arra, hogy a lojalitás magasabb szintjei tartalmazzák a márkaközösség fogalmát is (Oliver 1999, Prónay 2011), de a továbbajánlás eleme is megjelent a definíciók között (Hetesi – Rekettye 2005, Zeithaml et al. 1996).

A következő kérdés, hogy milyen módon épülnek egymásra, milyen módon kapcsolódnak egymáshoz a lojalitás egyes szintjei? Oliver (1999) elmélete alapján a kognitív és érzelmi elemekből következnek a magatartási elemek, azonban mindezek felett áll a végső lojalitás esete. Bloemer és Kasper (1995) megközelítésében pedig az elkötelezettségből következik az, hogy a vásárlónak igénye van arra, hogy továbbra is megvásárolja a terméket. Pritchard és szerzőtársai (1999) is az utóbbi elméletet osztják: az elkötelezettség következményeként, kimeneteként, értelmezik a lojalitást. Továbbá Oliver (1999) megközelítése alapján a márkaközösségek a végső lojalitás egyfajta megnyilvánulásaként értelmezhetők, Drengner és szerzőtársai (2012) modelljében pedig a márkaközösség pszichológiai érzetének foka befolyásolja az újvásárlási szándékot. Ez az ellentmondás is a korábban felvetett problémára, a lojalitás értelmezésére vezethető vissza: amennyiben azt kimenetként fogjuk fel, akkor a márkaközösséghez való tartozás következménye lehet az, hogy a fogyasztók újra és újra meg szeretnék vásárolni az adott terméket.

Továbbá fontos felhívni arra a figyelmet, hogy a lojalitás csak relatív módon értelmezhető. Már Dick és Basu (1994) is rámutatott, hogy az adott márka iránt táplált attitűdök is csak relatív módon, egy adott vásárlási vagy fogyasztási szituációban értelmezhetők. A lojalitás fogyasztói és szervezeti piacokon való eltérő megjelenése Hetesi (2007) írásában is szerepelt. Prónay (2011) pedig a viselkedéssel, az újvásárlások gyakoriságával kapcsolatban emeli ki, hogy az újvásárlás csak relatív módon értelmezhető. Más tekinthető gyakori vásárlásnak például egy ruházati cikk esetén, illetve más jelenti a gyakori fogalmat egy luxusautó vagy egy éves

rendszerességgel megrendezett zenei fesztivál esetén. Ha a márkaközösségeket a lojalitás egyfajta szintjeként értelmezzük (amelyre Oliver (1999) is utalt), akkor további példaként említhető Hetesi és Prónay (2014) csoportos fogyasztással, márkaközösségekkel kapcsolatos írása. A szerzők a márkaközösségek típusait egy skálán ábrázolták, ahol az egyik végen a márka vonzereje a domináns. Ez jelenti az egyszerű márkaközösségek esetét, ahol példaként a Nokia vagy Apple márkát említik a szerzők (Hetesi – Prónay 2014). A skála másik végén a közösség vonzereje a domináns, ami a márka szubkultúrák esetének feleltethető meg. Példaként a VW Beetle vagy a Harley-Davidson rajongók klubja említhető. Meglátásom szerint az ismertetett első két ellentmondás (mely elemek tartoznak a lojalitás fogalmába, és milyen összefüggés van közöttük) éppen a lojalitás relatív módon való értelmezése miatt egyértelműen nem válaszolható meg. Konkrét termékek és helyzet függvényében lehet a lojalitás pontosabb megfogalmazásáról beszélni. Az általam alkalmazandó lojalitásfogalom meghatározásához így a zenei fesztivál kontextusában kell értelmezni a lojalitást.

## 4.2. Zenei fesztivál lojalitás megközelítések

---

A zenei fesztiválokkal foglalkozó tanulmányok között megjelentek írások az elégedettséggel, márkázással, a fesztivál sikerével kapcsolatban, azonban kifejezetten a lojalításra fókuszáló tanulmányok viszonylag kevés számban fordulnak elő. Yoon és szerzőtársai (2010) a fesztiválojalitást egy viselkedési szándékként definiálták, amely a pozitív szájreklámmal, az esemény másoknak való továbbajánlásával és az újr látogatási szándékkal mérhető.

Leenders (2010) a zenei fesztiválok sikertényezőjének tartja a lojalitást, kiemeli, hogy a zenei fesztiválok esetén a jövőbeli vevői kapcsolatokból származó profit leginkább a lojalitástól függ. A szerző (Leenders 2010) is az újravásárlási szándékkal mérte a fesztiválojalitást, a válaszadóknak arra a kérdésre kellett válaszolniuk, hogy az elkövetkezendő öt évben hány alkalommal terveznek részt venni az adott zenei fesztiválon. Érdeemes hozzáfűzni, hogy a lojalitást befolyásoló tényezők között a márkához társított pozitív érzelmek megjelentek, tehát a modellben a márkához társított attitűdök és viselkedési szándék is szerepelt.

Grappi és Montanari (2011) is kiemelte, hogy a zenei fesztiválok hatékonyságának növeléséhez a fogyasztók megtartási arányának növelése szükséges. Az újr látogatások kulcsfontosságúak, hiszen a lojalis látogatók azok, akik továbbajánlhatják a fesztivált másoknak, kevesebb figyelmet fordítanak a versenytársakra, valamint toleránsabbak

alacsonyabb szintű elégedettség esetén. A szerzők (Grappi és Montanari 2011) is az újravásárlási szándéokra fókuszálnak, azonban kiemelik, hogy a kulturális fogyasztás, így a zenei fesztiválok esetén a változatosság keresés is szerepel a látogatás motivációs tényezői között, ezért a lojalitás szerepe még inkább felértékelődik. Az újravásárlási szándékot Grappi és Montanari (2001) Zeithaml és szerzőtársai (1996) definíciójára alapozva mérik, így a válaszadóknak olyan kérdésekre kell válaszolniuk, mint szándékoznak-e következő alkalommal újralátogatni a fesztivált, ajánlják-e a fesztivált barátoknak és szomszédoknak, bátorítják-e a barátokat és szomszédokat a fesztivál látogatására valamint mondanak-e pozitívumokat másoknak a fesztiválról. Megjegyzendő, hogy a definícióban az esemény továbbajánlására vonatkozó állítások nagyobb súllyal szerepelnek az újralátogatási szándékhoz képest.

Drengner és szerzőtársai (2012) fesztivállojalitásban a jövőre vonatkozó újravásárlási szándék szerepel a fókuszban. Meghatározásuk szerint a lojalitás egy erős elkötelezettség az esemény újralátogatása iránt, a szerzők (Drengner et al. 2012) szerint ugyanis a szolgáltatáslojalitás esetén a fogyasztók jövőbeli szándéka egy központi elemnek tekinthető. E megközelítésben a jövőre vonatkozó újralátogatási szándékot annak különböző fokozataival mérték.

A lojalitásfogalmakon túl azonban érdemes a lojalitást meghatározó tényezőket is áttekinteni. Zenei fesztiváloknál az önkifejezés, az énképilleszkedés, a társas azonosulás és a fesztiválózó közösséghez való tartozáson túl egyéb tényezők is meghatározhatják a fesztivál választását vagy az újralátogatási szándékot, azonban több tanulmány (Grappi – Montanari 2011, Yoon et al. 2010) esetén is a lojalitást az elégedettség váltja ki.

Leenders és szerzőtársai (2005) a fesztivál sikerességét a résztvevők számának növekedésével definiálták. Modelljükben a fellépők (kevésbé ismert vagy ismert fellépők), a fesztivál téma (van-e központi témája, üzenete a fesztiválnak), a fesztivál kora (első vagy sokadik megrendezés), a költségvetés nagysága, a jegyár, az elhelyezkedés, a maximum látogatói kapacitás és a megcélzott közönség (egy réteg vagy több réteg). A legnagyobb hatása a látogatói szám növekedésre a közönség megcélzásának volt, ahol azok a fesztiválok, amelyek csak egy réteget (rés piacot) céloznak meg, sikeresebbnek minősültek. Bár a modell nem a fogyasztói magatartást vizsgálja, mégis érdekes eredménynek tekinthető, hogy a speciális réteggközönséget kiszolgáló fesztiválok sikeresebbek, lehetséges, hogy ez fogyasztói oldalról az erősebb közösségérzettel is összhangban áll.

Leenders (2010) egy későbbi tanulmányában már a fogyasztói oldalról közelítette meg a fesztivál sikerét, ahol azt a lojalitással definiálta. Modelljében a lojalitást a termék értéke (program, előadók minősége, témája legyen a fesztiválnak, ár), a márka jellemzői (asszociációk

és imázs, élmény, jó atmoszféra, pozitív érzelmek) és a fesztivál kapcsolattartási paramétereit (a potenciális résztvevőknek e-mail küldés, weboldal minősége, nyereményjáték akciók) határoznak meg. A tanulmányból kiderül (Leenders 2010), hogy a jegy árán túl a pozitív imázs, pozitív atmoszféra és a pozitív érzelmek növelik az újrátogatási szándékot.

Grappi és Montanari (2011) tanulmányában az újrátogatás (lojalitás) a célváltozó, amelyet az elégedettség is meghatároz. A befolyásoló tényezők között azonban szerepel a társas azonosulás érzete, valamint megjelennek hedonikus értékek (élvezetesség, élmény, elragadtatottság), a fesztiválhoz társított negatív vagy pozitív érzelmek, valamint környezeti elemek (program, személyzet, atmoszféra, helyszín, szállás- és étkezési lehetőségek, kapott ajándék) is. A modellben a társas azonosulás érzete és az elégedettség is pozitív irányban befolyásolja a lojalitást, az előbbi tényezőkre pedig a hedonikus értékek és az érzelmek is hatást gyakorolnak, amelyekre a környezeti elemek közül legnagyobb hatással a program bír.

A zenei fesztiválokkal foglalkozó tanulmányokban is megjelent tehát a lojalitás komplex megközelítése, ahol az újravásárlási szándék egy hangsúlyos elem. Az esemény továbbajánlása is szerepelt a definíciók között, bár eltérő súllyal bírt az ismertett tanulmányok esetén. A modellekből kiderült, hogy a fesztivállátogatást befolyásolják környezeti elemek, a program és a fellépők, de megjelennek érzelmi elemek és a társas azonosulás fogalma is. Mindezek azt mutatják, hogy a lojalitás definiálásánál érdemes lehet magatartási és attitüdinális elemeket is figyelembe venni. A lojalitás megközelítései és a zenei fesztiválokra vonatkozó specifikumok után következzen a tanulmányban megjelenő lojalitásfogalom bemutatása

### **4.3. A tanulmányban megjelenő lojalitásfogalom**

---

A zenei fesztiválok lojalitása esetén is a komplex megközelítést tartom szükségesnek, modellemben szerepel a lojalitás attitüdinális és magatartási eleme is. A zenei fesztiválok esetén megjelenik az érzelmi elem és az elkötelezettség. Azonban egy zenei fesztivál esetén az a kérdés is fontos, hogy mikor fogják a fogyasztók az adott fesztivált újrátogatni, tehát az újrátogatási szándék is szerepel az általam alkalmazott lojalitásfogalomban. Kérdéses, hogy a lojalitás elemeit, szintjeit elkülönítve kell-e kezelni? Úgy vélem, hogy igen, egyrészt a lojalitás attitüdinális és magatartási elemeinek külön történő mérése fontos, másrészt az attitüdinális elemek között is megjelennek eltérő jelentéstartalommal bíró elemek. Például Oliver (1999) végső lojalitás fogalmában megjelenik egy nagyon mély elkötelezettség, de a márkaközösség érzete is. Azzal egyetértek, hogy az elkötelezettség vagy például a márkaközösséghez való

tartozás érzete is egy, a márka iránt társított nagyon mély és erős pozitív érzést jelent, azonban az elkötelezettség esetén a márka szerepe lehet erősebb, míg a márkaközösségek esetén a közösséghez való tartozás érzése bír nagyobb súllyal. Ezen jelentésbeli eltérések miatt célszerű a lojalitás érzelmi elemeit külön kezelni.

Mindezek alapján a lojalitás szűken vett fogalmát a bemutatott fesztivállojalitás fogalmakra (Yoon et al. 2010, Leenders 2010, Drengner et al. 2012) építve az újravásárlási szándékkal azonosítom. Az újralátogatási szándék előnye, hogy az a jövőre vonatkozik, továbbá zenei fesztiválok esetén, ha az adott eseményen, vagy utána történik egy lojalításra vonatkozó felmérés, akkor többek között az lehet érdekes, hogy a jövőben milyen újralátogatási szándék merülhet fel.

Azonban szükséges a lojalitás attitűdinális elemeit is figyelembe venni, amelyek között a tanulmányomban az elkötelezettség és a márkaközösség pszichológiai érzete jelenik meg. A lojalitás szűken vett fogalma és az érzelmi elemek kapcsolatára vonatkozóan pedig Bloemer és Kasper (1995), Pritchard és szerzőtársai (1999) valamint Drengner és szerzőtársai (2012) megközelítésével értek egyet, azaz a lojalitás érzelmi elemei határozhatják meg az újralátogatási szándékot. Ennek oka, hogy a lojalitást az újralátogatás szándékával definiáltam, és zenei fesztiválok esetén meglátásom szerint ki kell alakulnia valamilyen szintű érzelmi kötődésnek, ami miatt a jövőben is el akar menni a fogyasztó az adott fesztiválra.

Felmerül egy további kérdésként, hogy hol szerepel az esemény továbbajánlása a lojalitásfogalmában, és az ahhoz kapcsolódó elemekben. Grappi és Montanari (2011) munkája nyomán látom úgy, hogy a továbbajánlásra vonatkozó szándékot érdemes lehet akár a lojalitástól elkülönítve szerepeltetni, azonban ez is egyfajta viselkedési elemként, az érzelmi elemek kimeneteként értelmezhető.

#### **4.4 A szakirodalmi áttekintés összefüggéseinek szintetizálása**

---

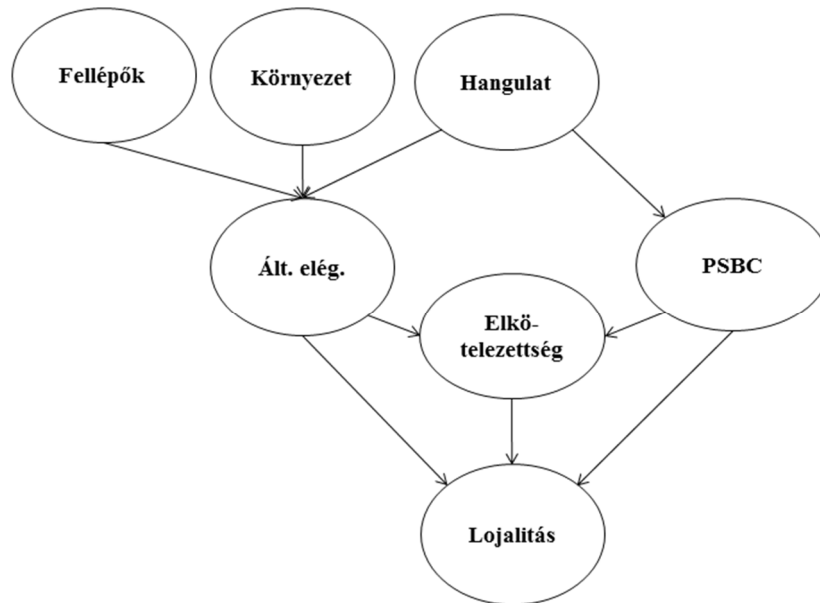
A tanulmány kutatási kérdésére – amely a márkaközösség pszichológiai érzetének lojalításra gyakorolt hatására vonatkozott – a válasz egy komplex összefüggésrendszeren keresztül válaszolható fel (1. ábra). A márkaközösség pszichológiai érzetének következményeként a lojalitás (Drengner et al. 2012, Scarpi 2010) és az elkötelezettség (Carlson et al. 2008, Schouten – McAlexander 1995, Muniz – O' Guinn 2001) is említendő, azonban szükséges szót ejteni a lojalitást befolyásoló általános elégedettségről is.

Az általános elégedettséget annak különböző komponensei is meghatározzák. Az általános elégedettségre hatással van a fesztivál hangulatával való elégedettség (Drengner et al. 2012), a fellépőkkel való elégedettség (Lee et al. 2008, Yoon et al. 2010, Drengner et al. 2012) és a fesztivál környezeti elemeivel való elégedettség is (Lee et al. 2008, Yoon et al. 2010).

A fesztivál hangulatának megítélése azonban a márkaközösség pszichológiai érzetével is kapcsolatban lehet. Drengner és szerzőtársai (2012) kimutatták, hogy a márkaközösség pszichológiai érzete pozitív hatást fejt ki a fesztivál hangulatának megítélésére. Ezt az összefüggést azonban fordított irányúnak látom. Meglátásom szerint, hogyha egy fesztivál hangulatát jónak ítéli meg egy fesztiválózó, annak hatására érzi, hogy a fesztiválon való részvétellel egy közösség része lehet.

Az általános elégedettség következményeit vizsgálva zenei fesztiválok esetén a lojalitás már említésre került (Grappi – Montanari 2011, Yoon et al. 2010). Az általános elégedettség továbbá nemcsak a lojalításra, hanem ez elkötelezettségre is pozitív hatást gyakorol (Bloemer – Kasper 1995).

Végül elkötelezettség és a lojalitás összefüggéseiről szükséges még szót ejteni. A tanulmányban a lojalitást újravásárlási szándékként értelmezem, amely magatartási elemként jelentik meg. Az elkötelezettség pedig a fesztivál iránt táplált pozitív attitűdökre épít, amely egy attitűdinális elemként értelmezhető. A zenei fesztiválok esetén pedig a magatartási elemek az érzelmi elemek következményeként értelmezhetők (Grappi – Montanari 2011, Lee et al. 2008). Az érzelmi elemek a magatartási elemek okaként való megjelenésére az általános, nem zenei fesztiválokkal foglalkozó tanulmányok esetén is láthatunk példát (Pritchard et al. 1999, Bloemer – Kasper 1995), így az elkötelezettség következményeként jelenhet meg a lojalitás. Mindezek alapján a tanulmányban bemutatott elemekre vonatkozóan az összefüggések az 1. ábrán látható módon vázolhatók fel.



**1. ábra A márkaközösség pszichológiai érzete, az elégedettség és a lojalitás kapcsolata  
(Forrás: saját szerkesztés)**

A jelen tanulmány eredményeként a korábban bemutatott szakirodalmak alapján az alábbi hipotézisek fogalmazhatók meg, amelyek egy további, kvantitatív kutatási fázis kiinduló pontját jelenthetik:

- A márkaközösség pszichológiai érzete pozitív hatást fejt ki van a lojalitása és az elkötelezettségre.
- Az általános elégedettségre pozitív hatással van a fesztivál hangulatával való elégedettség, a fellépőkkel való elégedettség és a fesztivál környezeti elemeivel való elégedettség.
- A fesztivál hangulatának megítélése pozitív hatást gyakorol a márkaközösség pszichológiai érzetére.
- Az általános elégedettség pozitív hatást fejt ki az elkötelezettségre és a lojalításra.
- Az elkötelezettség pozitív hatással van a lojalításra.

## 5. Összegzés

---

A tanulmány során arra kerestem a választ, hogy a márkaközösség pszichológiai érzete hogyan befolyásolja a lojalitást zenei fesztiválok esetén. A kérdésre a választ jelen tanulmány keretében a témához kapcsolódó szakirodalmak áttekintésével kerestem, ahol a



márkaközösségek fogalmát és zenei fesztiválokra való értelmezését tekintetem át az első fejezetben. A márkaközösségeknek is számos típusa különíthető el, az hogy milyen típusú márkaközösségről beszélhetünk, a márkától és a fogyasztási helyzettől is függhet, azonban meglátásom szerint zenei fesztiválok esetén leginkább a márkaközösségek pszichológiai érzetének fogalma alkalmazható. A tanulmány márkaközösségeket követő egységében a lojalitás egyik fő befolyásoló tényezőjét az elégedettséget, és annak zenei fesztiválok esetén való értelmezhetőségét mutattam be. Az elégedettségre vonatkozóan egy egységes definíció nem fogalmazható meg, itt is adott termékre, szolgáltatásra vagy helyzetre való értelmezhetőség jelenik meg. A zenei fesztiválok esetén megjelenő elégedettség egy általános értékítéletként fogható fel, amely érzelmi és kognitív elemeket is tartalmaz. Tágabb értelmezésként, vagy befolyásoló tényezőként szükséges azonban figyelembe venni környezeti elemeket, az előadók megítélését és érzelmi elemeket is. A negyedik fejezetben a lojalitás általános megközelítései és a zenei fesztiválok esetén megjelenő lojalitás került bemutatásra. A lojalitás fogalmával kapcsolatban is számos megközelítéssel találkozhatunk, a téma esetén is a helyzetfüggő értelmezhetőség emelhető ki. A zenei fesztiválok esetén a lojalitás újralátogatási szándékként való megközelítése alkalmazható, amelyre – egy tágabb értelmezésként – az elkötelezettség és a márkaközösség pszichológiai érzete gyakorol hatást.

A tanulmány eredményeként emelhető ki a fő kérdésben megjelenő fogalmak megközelítéseinek rendszerezése, a zenei fesztiválokra történő értelmezések megfogalmazása valamint egy elméleti modell megalkotása. A létrehozott modell többek között az általános elégedettségnek és a márkaközösség pszichológiai érzetének elkötelezettségre és lojalításra gyakorolt hatását tartalmazza, továbbá megjelenik az elkötelezettség lojalításra gyakorolt hatása is. A modell a tudományos és az üzleti szféra számára is további kutatások elméleti keretét, kiindulópontját jelentheti. Az ismertetett modellhez hozzáfűzendő, hogy az egy bővebb kutatási projekt részeként megjelenő kvalitatív kutatás alapján az énképilleszkedéssel is bővült.

Korlátként említhető, hogy a valóságban egy zenei fesztivál újralátogatásának háttérében a modell elemein túl még számos egyéb tényező (például az árak szerepe vagy az adott fesztivál kommunikációs tevékenysége) említhető. Az új elemek értelmezése és a további összefüggések feltárása jövőbeli kutatási feladatként jelenhet meg, azonban már e modell is rávilágít arra, hogy érdemes lehet egy zenei fesztivál elégedettség – lojalitás modellben a márkaközösségek pszichológiai érzetének hatásaival számolni.

## Irodalomjegyzék

- Atkin, D. (2004). *The culting of brands*, Portfolio, New York.
- Bandyopadhyay, S. and Martell, M. (2007). Does attitudinal loyalty influence behavioral loyalty? A theoretical and empirical study, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14 1. pp. 35-44.
- Bloemer, J. M. M. and Kasper, H. D. P. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty, *Journal of Economic Psychology*, 16 2. pp. 311-329.
- Carlson, B. D., Suter, T. A. and Brown, T. J. (2008). Social versus psychological brand community: The role of psychological sense of brand community, *Journal of Business Research*, 61 4. pp. 284-291.
- Cronin, J. J. and Taylor, S. A. (1994). SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-based and Perception-Minus-Expectations Measurement of Service Quality, *Journal of Marketing*, 58 1. pp. 125-131.
- Dick, A. S. and Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward and Integrated Conceptual Framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 2. pp. 99-113.
- Drengner, J., Jahn, S. and Gaus, H. (2012). Creating Loyalty in Collective Hedonic Services: The Role of Satisfaction and Psychological Sense of Community, *Schmalenbach Business Review*, 64 January pp. 59-76.
- Ercsey I. (2014). Közös értékteremtés a kulturális szektorban?, *Marketing & Menedzsment*, 48 3. pp. 36-46.
- Giese, J. L. and Cote, J. A. (2000). Defining Consumer Satisfaction, *Academy of Marketing Science Review*, 2000 1. pp. 1-24.
- Grappi, S. and Montanari, F. (2011). The role of social identification and hedonism in affecting tourist re-patronizing behaviours: The case of an Italian festival, *Tourism Management*, 32 5. pp. 1128-1140.
- Hetesi E. and Prónay Sz. (2014). Csoportos fogyasztás és márkaközösségek. In J. Lehota, J. Berács and G. Rekettye, (szerk.) *Tomcsányi Pál akadémikus 90 éves. Az életminőség anyagi és szellemi igényeinek kielégítése fogyasztási marketing szemlélettel*, MTA Agrárközgazdasági Bizottság Agrármarketing Albizottság, Budapest, pp. 261-277.
- Hetesi E. and Rekettye G. (2005). A lojalitás dimenzióinak longitudinális mérése a hazai lakossági energiafogyasztók körében a megítélések átlagai alapján, *Marketing & Menedzsment*, 38-39 6-1. pp.55-68.

- Hetesi E. (2003). A minőség, az elégedettség és a lojalitás mérésének problémái a szolgáltatásoknál, és azok hatása a jövedelmezőségre, *Marketing & Menedzsment*, 37 5. pp. 42-50.
- Hetesi E. (2006). Elégedettségi és lojalitási mérések. In Z. Veres, M. Hoffman and Á. Kozák, (szerk.) *Bevezetés a piackutatásba*, Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 302-319.
- Hetesi E. (2007). A lojalitás klaszterei a partneri és a fogyasztói piacokon, *Vezetéstudomány*, 38 9. pp. 4-17.
- Hofmeister-Tóth Á., Simon J. and Sajtos L. (2003). *Fogyasztói elégedettség*, Alinea Kiadó, Budapest.
- Hollenbeck, Z. R. and Zinkhan, G. M. (2006). Consumer Activism on the Internet: The Role of Anti-brand Communities, *Advances in Consumer Research*, 33. pp. 479-485.
- Hudson, S., Roth, M. S., Madden, T. J. and Hudson, R. (2015). The effects of social media on emotions, brand relationship quality, and word of mouth: An empirical study of music festival attendees, *Tourism Management*, 47 April. pp. 68-75.
- Jain, S. K. and Gupta, G. (2004). Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales, *Vikalpa: The Journal of Decision Makers*, 29 2. pp. 25-37.
- Lee, Y-K., Lee, C-K., Lee, S-K. and Babin, B. J. (2008). Festivalscapes and patrons' emotions, satisfaction, and loyalty, *Journal of Business Research*, 61 1. pp. 56-64.
- Leenders, M. A. A. M., Gemser, G. and Wurff. R. V. D. (2005). Success in the Dutch Music Festival Market: The Role of Format and Content, *The international Journal on Media Management*, 7 3-4. pp. 148-157.
- Leenders, M. A. A. M. (2010). The relative importance of the brand of music festivals: a customer equity perspective, *Journal of Strategic Marketing*, 18 3. pp. 291-301.
- Lyu, J. W. (2012). *The Role of Sense of Community in Online Brand Social Networking Sites*, Doktori értekezés, University of Tennessee, Tennessee. [http://trace.tennessee.edu/utk\\_graddiss/1540/](http://trace.tennessee.edu/utk_graddiss/1540/) [olvasva: 2015.07.20.]
- McConnel, D. (1968). The Development of Brand Loyalty: An Experimental Study, *Journal of Marketing Research*, 5 1. pp. 13-19. o
- Minor, M. S., Wagner, T., Brewerton, F. J. and Hausman, A. (2004). Rock on! An elementary model of customer satisfaction with musical performances, *Journal of Services Marketing*, 18 1. pp. 7-18.
- Muniz, A. M. and O'Guinn, T. C. (2001). Brand Community, *Journal of Consumer Research*, 27 4. pp. 412-432.

- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty?, *Journal of Marketing*, 63 Special Issue. pp. 33-44.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64 1. pp. 12-40.
- Pritchard, M. P., Havitz, M. E. and Howard, D. R. (1999). Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 3. pp. 333-348.
- Prónay Sz. (2011). Ragaszkodás és én-alakítás az Y generáció fogyasztásában – A fogyasztói lojalitás és az énkép közötti kapcsolat vizsgálata, Doktori disszertáció, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Szeged.
- Scarpi, D. (2010). Does Size Matter? An Examination of Small and Large Web-Based Brand Communities, *Journal of Interactive Marketing*, 24 1. pp. 14-21.
- Schouten, J. W. – McAlexander, J. H. (1995). Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers. *Journal of Consumer Research*, 22. 1. 43-61. o.
- Szántó Sz. (2003). Fogyasztói elégedettség az elmélet és a gyakorlat szempontjából. *Marketing & Menedzsment*, 37 5. pp. 26-41.
- Touzani, M. and Temessek, A. (2009). Brand loyalty impact of cognitive and affective variables, *The Annals of „Dunarea de Jos” University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics*, 1. pp. 227-242.
- Yoon, Y-S., Lee, J-S. and Lee, C-K. (2010). Measuring festival quality and value affecting visitors' satisfaction and loyalty using a structural approach, *International Journal of Hospitality Management*, 29 2. pp. 335-342.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. and Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, 60 2. pp. 31-46.

# A piaci orientáció összefüggései az önkormányzatok által nyújtott lakossági közüzemi szolgáltatások piacain

Józsa Tamás

[jozsatamas@yahoo.com](mailto:jozsatamas@yahoo.com)

Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Témavezető: Dr. Deli-Gray Zsuzsa

## Absztrakt

A közjogi rendszer megújításának célja hazánkban az önkormányzati működés hatékonyságának és eredményességének a fokozása egy új, költségtakarékos, feladatorientált rendszer kereteinek a kialakításán keresztül. Az erőforrások feletti jobb gazdálkodást, a teljesítmény alapú működés meghonosítását minden települési önkormányzatnak meg kell valósítania a közszolgáltatási feladatok újraszervezésén keresztül. A PhD kutatás során a helyi közüzemi szolgáltatások vonatkozásában azt vizsgáltam, hogy az önkormányzati szférában melyek azok a belső szervezeti adottságok és külső környezeti tényezők, amelyek a leginkább hozzájárulnak az átfogó szervezeti teljesítmény fokozásához, illetve, hogy ezek mennyiben feleltethetők meg az üzleti szférából ismert tényezőknek.

A vizsgálathoz választott eszköz a marketing elméletből kölcsönzött piaci orientációs modell volt, amely az ügyfél-elégedettséggel és a szolgáltatási minőséggel kapcsolatban álló tényezők feltárására alkalmas. A kutatási eredmények között kimutatásra került, hogy a piaci orientáció pozitív kapcsolatban áll a szervezeti teljesítménnyel, amely az ügyfél-elégedettségen és a közszolgáltatási minőség változókon keresztül mérhető. A piaci orientációt alkotó tényezők között a szervezeti teljesítménnyel a legmarkánsabb kapcsolatot a válaszreakció végrehajtása és a munkatársaktól szerzett információ főkomponensek alkotják a páronkénti korrelációs elemzés alapján. Az önkormányzati közüzemi szféra gazdasági társaságainak a bürokratikus belső környezete viszont negatívan hat a piaci orientációra, de ennél fontosabb szerepet játszik és pozitív irányban fejti ki hatását a dolgozói elkötelezettség, valamint a csapatszellem. A piaci orientációval kapcsolatban álló tényezők közül negatív irányú összefüggésekről lehet beszámolni még a szervezeti konfliktus, a centralizáció, a politikai befolyás, a puha költségvetési korlát és a változó piaci igényeknek való megfelelés főkomponensek vonatkozásában is.

**Kulcsszavak:** önkormányzati közüzemi szolgáltatások, piaci orientáció, ügyfél-elégedettség

# **The relationships of market orientation in the municipal public service provision context of Hungary**

**Tamás Józsa**

## **Abstract**

The goal of the recent state reform is to create a legal framework in order to increase the efficiency and effectiveness of the local public service delivery. The municipalities in Hungary play a significant role in the provision of public services and they are obliged to enhance the performance of the public services due to the reallocation of their assets and reengineering the service delivery.

The aim of the study is to scrutinize the availability of internal and external factors that are connected to the overall service performance in the public utility sector and thus to compare the results with business environment counterparts. In order to exercise the analyses I relied on the market orientation model, borrowed from marketing theory.

According to the results market orientation plays a significant role in public sector service provision as it is linked to organizational performance, if latter is measured with customer-satisfaction and service quality. Among the attributes of market orientation the salient factors are response action elaboration and the information allocation by the staff. Results also suggest that market orientation and bureaucratic internal structure are related in a reverse manner, more crucial are the commitment of the staff and team spirit as both of them are connected to market orientation in a positive relationship. There is evidence that market turbulence, centralization and organizational conflict have significant negative links with market orientation in the public service provision as well as political influence and soft budgetary constraint.

**Key words:** municipal public service provision, market orientation, customer satisfaction

## 1. A kutatás célja és a kutatási probléma bemutatása

---

Az önkormányzati feladatellátás az elmúlt években teljes átalakuláson esett át, amely folyamat - az egyes ágazatokat tekintve eltérő mértékben - még ma is zajlik. A közszolgáltatási feltételrendszer megváltoztatásának a szándékában a hatékonyság fokozása fogalmazódik meg, ami a területi alapú ellátásban megvalósuló centralizációs törekvésben látszik megjelenni. A szolgáltatásokat igénybevevők azonban a szolgáltatás teljesítményének, pontosabban az érzékelt minőség színvonalának a javulásban érdekeltek első sorban, ami a keretjellegű szabályozási környezet átalakításával nem érhető el. A szervezeti teljesítmény a megfelelő mértékű ügyfél-orientációval fokozható, ami már a marketing elmélet talaján álló modellek logikájának az irányába mutat.

A szakirodalmi előzményeket vizsgálva e tekintetben megállapítható, hogy marketing szemlélet közüzemi szféra számára alkalmazható megközelítésére nincsenek átfogó modellezési kísérletek és nem ismert, hogy melyek azok a belső szervezeti és külső környezeti tényezők, amelyek leginkább képesek lehetnek hozzájárulni a helyi közszolgáltatások igénybevevőinek az elégedettségéhez.

A kutatás aktualitását az adja, hogy a hazai közszolgáltatás-kutatás legutolsó átfogó lakossági felmérése szerint a legfontosabb közszolgáltatások az egészségügy után a települési közüzemi szolgáltatások, a közszolgáltatások nyújtásában pedig az önkormányzatokban bíznak a legjobban az emberek, legyen szó bármely ágazatról (Pálné - Finta 2013).

A közüzemi szervezetek kívánatos külső orientációja és átláthatósága új kapacitásokat és kulcskompetenciákat kíván, ami képessé tesz a turbulens környezettel járó hatások kezelésére és a belső szabályozottság lebontására, egyszerűsítésére. Amíg a bürokrácia a felhalmozott szaktudást saját működése kiterjesztésére használja, addig ezek az új típusú szervezetek az ügyfélbarát és költséghatékony közszolgáltatások működtetésben érdekeltek. Leírtak miatt a kutatási kérdéseim a következők voltak:

- 1. Mik azok a külső-belső tényezők, amelyek közösek a közüzemi szolgáltatási ágazatokat tekintve és összefüggésbe hozhatóak az átfogó szervezeti teljesítménnyel?*
- 2. Van-e kapcsolat a közüzemi szolgáltató szervezet piaci orientációja és az ügyfél-elégedettségben elért eredmény között?*
- 3. Lehet-e a piaci orientációs szervezetfejlesztéssel növelni a közüzemi szolgáltató szervezetek teljesítményét?*
- 4. Mennyiben azonosak az eredményes szervezeti teljesítmény ismérvei a közszféra és a versenyszféra szervezetei között?*

A tanulmány célja tehát, hogy beazonosítsam azokat a külső és belső szervezeti tényezőket, amelyek a leginkább képesek a közszolgáltató szervezetnek az ügyfél-elégedettség és a minőség terén elért teljesítményéhez hozzájárulni.

## 2. Szakirodalmi előzmények feldolgozása

---

A közszolgáltatások igénybevétele egy olyan mindenkit alanyi jogon megillető jogosultság, amit az állam biztosít, függetlenül az igény nagyságától, a szolgáltatás költségétől és az igénybevevő fizetési képességétől (Imre 2007). Az egyes önkormányzati feladatok ellátása a közszolgáltatások (közjavak) előállítását és a lakosság egyes csoportjai részére történő eljuttatását jelenti, amelyek magukba foglalnak minden tevékenységet, amelyeknek a végtermékhez a helyi lakosság férhet hozzá, többnyire kedvezményes módon (Lőrincz 2010), vagyis a szolgáltatásnyújtójának nem első sorban a profit a célja<sup>3</sup>.

A marketing elmélet folyamatos átalakulásának a középpontjában a gyakorlat alkalmazási körének a kiszélesítése áll (Kotler - Levy 1969, Carman 1980), amely együtt mozog a szolgáltatási logika erősödésével (Lusch - Vargo 2014). Ennek az átalakulásnak a jegyében visszatérő elem a marketing módszerek közszféra részéről történő átvétele, amely jelentős törésvonalakat képez a közmenedzsmenttel foglalkozó elméletalkotók között (Frederickson et al. 2012). Miközben az ellenzők és a pártolók elméleti vitájának a keretei évtizedek óta változatlanok, egyre egyértelműbb a kapcsolati marketing iskola és a governance irányzat mondanivalójának a közeledése (Kaplan - Haenlein 2009), amely feloldhatja a meglevő ellentéteket.

### 2.1. A marketing szemlélet kiterjeszhetősége a közszféra irányába

---

Az általános vélekedés szerint a marketing logika nem alkalmazható fenntartások nélkül a közszolgáltatásokra, és ezért az adaptáció főként olyan anyagi természetű ügyfél-kapcsolatokra vonatkozhat, ahol az értékek cseréje szabad elhatározással jön létre (Pasquier - Villeneuve 2013). Ennek a fő oka, hogy az állampolgárok nem tekinthetők egyszerűen a közszolgáltatások fogyasztóinak, mert a közszolgáltató és az állampolgár kapcsolata sokkal teljesebb (Vidler - Clarke 2005), ugyanakkor a kapcsolatban a jogok és kötelezettségek rendszere dominál mindkét

---

<sup>3</sup> Mivel a legtöbb szerző a nonbusiness (Hetesi - Veres 2013) fogalmat használja a jelenség leírására – ami általában a nonprofit és közszféra szektorra együtt utal - a tanulmányban én is ezt a kategóriát alkalmazom.



oldalon (Flynn 2012). Leírtakra figyelemmel a marketing közszféra koncepciójára az alábbi definíció fogalmazódott meg:

*„... egy olyan folyamat, amely keretében feltárásra kerülnek az állampolgárok igényei és preferenciái, és az igények kielégítését támogató és hátráltató tényezők, ami végül egy olyan tudás kialakításához vezet, amely mentén az igények kielégítése történik meg” (Petrescu - Muscalu 2003, p. 376, Enache - Morozan 2010, p. 160).*

A közszféra marketing koncepciója vonatkozásában a legtöbb szerző a mellett érvel, hogy a közszféra szervezetei számos olyan alapvető jellemzővel bírnak, amelyek megkülönböztetik őket a magánvállalatoktól és egyedi problémák elé állítják őket (Lamb 1987), vagyis sajátos marketing megoldásokra van szükségük. Ha tehát a két szféra működési természetében megjelenő eltéréseket tekintjük, akkor sajátos és teljesen új koncepciókra van szükség a közintézmények marketing gyakorlatának a kialakítása érdekében. Ettől eltérő vélemények alapján az üzleti szférával szemben érzékelt különbségek csak látszólagosak, amíg az alapok univerzálisak és ha a mélyebb szintre irányul a figyelem, jól látható, hogy a közszolgáltatásoknak is van alternatívája és minden ágazatban léteznek helyettesítő termékek (Kotler – Lee 2007), amivel régóta versenyezni kell. A hazai szerzők között Hetesi (2013) szerint minden társadalmi igény-kielégítést végző szféra vegyes profillal működik és a szervezetek egyaránt szolgálnak társadalmi és profitorientált célokat. Ami mégis nagy bizonyossággal állítható, hogy amíg a nonbusiness szervezetek alapfolyamatai a társadalmi célokat szolgálják és ezen keresztül a közjó előmozdítása a vállalt feladatuk, addig a magánvállalkozások alapfolyamatai jövedelemszerző célúak (Hetesi - Veres 2013).

## **2.2. A marketing szemlélet kiterjesztésének lehetséges előnyei**

---

A fogyasztói társadalomba való átmenet következménye, hogy az igénybevevői kör egyre informáltabb és pontosabb képet tud alkotni a minőségről, ami további elvárásokat támaszt a közszolgáltatások értékteremtő folyamataival szemben és egyre zavaróbb, ha egy szervezet megfelel az ügyfeleiről. A közszféra menedzserei számára a marketing eszközei éppen ilyen esetekben aknázhatóak ki, ami megnövekedett ügyfél-elégedettséget, fokozódó bevételeket és értékesítést, jobb szolgáltatás-kihasználást és magasabb jogszabályi összhangot, javuló egészségi állapotot és közbiztonságot, környezeti tudatosságot, valamint állampolgári részvételt és csökkentő költségeket jelent (Kotler - Lee 2007).

A marketing közszférában történő terjedését indokolja a közintézmények számának robbanásszerű növekedése, a decentralizációs folyamatok, az új technológiák bevezetésének a hatása és az ügyfélközpontúság, mint új érték megjelenése (Bouzas - Lorenzo 2010), illetve támogatja még a szolgáltatásnyújtásba bevonható források radikális beszűkülése és a megnövekedett verseny, valamint a hagyományos célpiacok elvesztése és lecsökkenése (Lamb 1987). A leírtak miatt a marketing koncepció közszférába történő bevezetésével járó lépések mindenképpen kedvezőek, mert eredményesen és etikusan működő közszolgáltató szervezeteket, megbecsült ügyfeleket, szakmai színvonaljavulást, egyszerűbb és pontosabban végrehajtott folyamatokat, nagyobb átláthatóságot és politikai semlegességet generál (Barbu 2011). A közüzemek erősödő versenyében az ügyféligenyek megismerésére alapozott integrált marketingakciók lehetnek az előnyöket hosszútávon biztosító eszközök (Révész 2002). A végső érv a marketing közszférába való bevezetése mellett az ügyfelek érdeke, akik a saját problémáikra könnyebb, egyszerűbb és élményszerű megoldásokat keresnek a közszolgáltatások tekintetében.

### **2.3. A marketing szemlélet kiterjesztésének lehetséges veszélyei**

---

Az ügyfél-fókusz és a marketing gyakorlat meghonosításának ellenzői a közszolgáltatások hagyományos értékdimenzióinak a méltányosság, igazságosság és tisztességesség elvárásainak való megfelelés sérülését érzékelik. Vagyis, a marketing szemlélet nem kívánatos, sőt bizonyos ágazatokban kifejezetten káros (Vidler - Clarke 2005), miközben a közszféra szervezeteinek a működési modellje sem alkalmas az ilyen irányú változtatásokra, mivel a tevékenységek pénzügyi és emberi erőforrásainak a tervezése annyira rugalmatlan, hogy a legjobban előkészített marketing akciók sem tudnak érvényesülni (Barbu 2011). Walsh arra mutat rá, hogy a marketing akciók nem helyettesíthetik a demokratikus vita intézményét és a dialógust, amit a kormányzat és az állampolgárok folytatnak. Véleményében hangsúlyozza, hogy az állam és állampolgár kapcsolata nem a cseréről, hanem első sorban a kölcsönös elköteleződésről szól és ezért a marketing legfeljebb a politikai kommunikációra lehet alkalmas (Walsh 1994).

A közüzemek és a közszolgáltató szervezetek marketingjére a kapcsolatokból fakadó sokrétűségen túl rányomja a bélyegét a túlzott szabályozottság és a menedzsment tudás alacsony szintje, valamint a szolgáltatások azon jellege, hogy az elosztásban a szakmai szempontoknak van kiemelt szerepe és nem az ügyféligenyeknek (Pasquier - Villeneuve 2013). Vagyis, ha az értéktartalom megfoghatatlan és a szolgáltató személyzet felkészültsége sem győzi meg az igénybevevőt, akkor a kommunikációs akciók sem lehetnek sikeresek.

Ugyanakkor a marketingkommunikációs tevékenység is aggályos egy szinten túl az újraelosztás szempontjából főként, ha egyes célcsoportok túlzott figyelemben részesülnek (Boisen et al. 2011). Más szerzők arra hívják fel a figyelmet, hogy a menedzsment technikák alkalmazása, mint az elégedettség mérés a közszférában inkább csak ritualitás, ami a külső bizonytalanságok csökkentésére szolgál, valamint arra, hogy a szervezet egy hatékony és racionális működés benyomását tudja kelteni (Hetesi - Veres 2013).

## 2.4. A marketing szemlélet kiterjesztésének ágazati megközelítése

---

A közszolgáltatások alapértékei a kiválóság és a tisztesség, valamint az egyenlő bánásmód nem teszik lehetővé, hogy a szolgáltatást a közszolgáltató addig alakítsa az ügyfél igényeire, amíg azt még megfizetik (Flynn 2012). Mégis egyre meghatározóbb a jelenség, hogy az igénybevevői viselkedés fokozatosan a fogyasztói magatartás irányába tolódik el (Buchanan et al. 1987) és az állam – állampolgár viszony helyett a kapcsolat szerződéses jellege kerül az előtérbe (Laing 2003). A legtöbb közszolgáltatási ágazatban az igénybevétel díja nem hozható összefüggésbe a minőséggel, más esetben pedig a nagy kereslet miatt inkább „*de-marketingelni*” kellene a közszolgáltatásokat. Következésképpen, a magángazdaság tiszta marketing menedzsment modelljét eredeti formájában valószínűleg a közszféra egyik szolgáltatási ágazatában sem lehet alkalmazni. A közélet megoldás azonban nagyon lassan formálódik és az áttörés régóta várat magára (Kaplan - Haenlein 2009).

A közszféra marketing kifejlesztésének a legnagyobb gátja és a szakirodalom hiányossága, hogy nem áll rendelkezésre kellő számú kutatási eredmény (Allison 1979), ami a spekulációnak kedvez, pedig a kutatási kedv már a 80-as években kezdett feléledni. A hiányosságok leküzdése kellő számú kutatást igényel a közszférát érintő menedzseri problémák vonatkozásában, amelyekben a kutatások tárgya az kell legyen, hogy mely ágazatban lehet erősebb a fogyasztói jellemvonás és mely ágazatban kell az állampolgár általánosabb szemszögéből értékelni a kapcsolatot (Moore 1995). Kotler és Lee véleménye szerint a marketing eszközök alkalmazása egyaránt hasznos lehet azon közszolgáltató szervezetek esetében, amelyek a vállalati szféra részére nyújtanak szolgáltatásokat és azoknál, amelyek a klasszikus lakossági közszolgáltatásokat végzik, ide értve a hatósági eljárásokat és a rendészeti, igazságszolgáltatási szervek ellenőrző tevékenységét is (Kotler - Lee 2007). Mások, ezzel szemben óvatosságra intenek a marketing bevezetésénél, nehogy ott is alkalmazzák, ahol nincs létjogosultsága. Ezen megközelítés alapján nem az a meghatározó, hogy állami vagy magántársaság a közszolgáltatás

nyújtója, a működés jellegét ugyanis az határozza meg, hogy milyen jellegű természetű húzódik meg a háttérben (Laing 2003). Ebből indul ki Van der Hart tipológiája, amely megkísérli a közélet választó megközelítést felrajzolni. Meglátása szerint az, hogy mely közszolgáltatásokra lehet alkalmazni a marketing eszközöket leginkább attól függ, hogy mekkora részt fizet a közszolgáltatásból az igénybevevő és mekkora a cserekapcsolatban a nyilvánosság szerepe. Ha mindkét ismérv nagy mértékben érvényesül abba a kategóriába tartoznak a közszolgáltatási ágazatok, ahol jobban függ a szervezet az egyénnel való kapcsolattól és ezért több az interakció a közszolgáltató és az ügyfele között, vagyis az egyéni (fogyasztói) érdek a domináns inkább (Van der Hart 1991).

## **2.5. A piaci orientációs marketing logika a közszolgáltatások tekintetében**

---

Az ügyfél-orientáció szervezeti szintű mérésére kidolgozott modell a marketing elméletben a piaci orientációs kutatások során került pontosításra, ez alapján a privát szférában az ügyfél-elégedettségre törekvő és ügyfél-orientációs célokat követő szervezet számára a legtöbbször a piaci orientáció fejlesztését javasolják (Bauer - Berács 2006). A piaci orientáció modellezésére számos megoldás született, a legtöbb esetben használt mérési eszköz, amely már számos piaci környezetben tesztelésre került és bizonyította megbízhatóságát és érvényességét a Bernard J. Jaworski és Ajay K. Kohli által 1993-ban kidolgozott MARKOR skála. A skála kifejlesztésének az alapja a piaci orientációs jelenség definiálása volt, amit a szerzők a jelenlegi és a jövőbeli ügyfél igényekre vonatkozó piaci információ (intelligencia) szervezeti szintű létrehozása, az információ szervezeti egységekhez történő eljuttatása, valamint az erre irányuló szervezeti válaszadó-képesség összességéként határoztak meg (Kohli – Jaworski - Kumar 1993). A definíció operacionalizálásával a piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény közötti erős regressziós kapcsolat feltárására került sor, ami olyan robusztus, hogy a környezeti hatásoktól függetlenül minden piaci körülmény között kimutatható (Kohli - Jaworski 1993).

A piaci orientáció által okozott hatásokat tekintve egyértelműnek tűnik, hogy pozitívan hat a profit-termelő képességre, az eladásra, a piaci részesedésre (Kohli - Jaworski 1990, Narver - Slater 1990, Deshpande et al. 1993), az ügyfél-elégedettségre és a szolgáltatási minőségre (Kirca et al. 2005). A közszférában elvégzett kutatások esetében a szerzők szintén a piaci orientáció és az ügyfél-elégedettség, mint teljesítményindikátor kapcsolatának az igazolásáról számoltak be az egyetemeken, kórházak, kulturális intézmények és más állami ügynökségek körében (Caruana et al. 1997, 1998, 1999, Modi - Mishra 2010, Gainer - Padanyi 2005), ahol meglepően erős hatásokat mértek a kapcsolatok mentén. Ezen tanulmányok alapján még nem

egyértelműen bizonyított, hogy a piaci orientáció közvetlenül hozzájárul az érintettek elégedettségéhez vagyis, hogy a Kohli – Jaworski - Kumar szerzők által kifejlesztett MARKOK skála megbízható és érvényes eredményre vezet a közigazgatási, közintézményi szervezetek esetében is. Egy meta analízisben - amely 11 empirikus kutatás alapján készült – kimutatták, hogy a magas piaci orientációjú nonbusiness szervezetek szolgáltatásai magas szervezeti teljesítménnyel párosulnak, sőt a pozitív kapcsolat korrelációja erősebb volt, mint a for-profit szervezetek esetében (Shoham et al. 2006). A piaci orientáció ügyfél-elégedettségre irányuló hatását a legjelentősebb mértékben a helyi közszolgáltatások esetében sikerült kimutatni (Walker et al. 2011), nagyon fontos azonban a mérési skála megfelelő adaptációja (Niculescu et al. 2013).

## 2.6. Minőség és ügyfél-elégedettség a közszolgáltatásokban

---

Az ügyfél-elégedettség a marketingben és a közmenedzsmentben is elfogadott teljesítményindikátor, ami a nonbusiness szervezeteknél a célok megfoghatatlansága, ellentmondásossága és a komplex jellege miatt vált kulcstényezővé (Ashworth et al. 2010). Kotler definíciója alapján *„az elégedettség az adott személy öröme vagy csalódottsága, ami egy termékvárakozással szemben az érzékelt teljesítmény és eredmény összevetéséből származik”* (Zeithalm et al. 1993). Vagyis, az elégedettségmérés kiindulópontja a minőség, pontosabban a minőségről alkotott fogyasztói kép, aminek a mérése rendkívül körültekintő technikákat igényel és a minőség alapvető paramétereinek a beazonosításával kezdődik (Veres 2004).

A minőség koncepció fejlődése magával vonta a szabványosodást és komplex minőségirányítási rendszerek bevezetését eredményezte (például a közüzemi szolgáltató szervezetek esetében is), amelyek célja, hogy a minőségi előírásoknak való megfelelést az első perctől az utolsóig tények és adatok alapján lehessen ellenőrizni, a megfelelő visszacsatolásokkal. A közszolgáltatások esetében a minőség terén nyújtott teljesítményt kevésbé lehet naturális mutatók mentén mérni, hanem inkább a tekintetben, hogy mely mértékig sikerült a potenciális ügyfelek igényeit kielégíteni, vagyis az elégedettség nem a rövid távú profitlel miatt fontos (Barbu 2011). Az elégedettség figyelése a közszektorban inkább a támogatói magtartás fenntartása miatt fontos, illetve a minőség javítása szempontjából nélkülözhetetlen (Andreasen - Kotler 2008).

## 2.7. A szakirodalmi előzmények kritikája

---

A közmenedzsment területén viszonylag csekély a kvantitatív kutatások száma, mert olyan egyedi jelenségeket vizsgálnak, aminek korlátos a sokassága (Van Thiel 2014) és ebből fakadóan nehéz szilárd konklúziók levonása. A közszféra marketing kifejlődésének gátló tényezője a közszféra sokszínűsége, amelyek működési sajátosságai jelentős eltéréseket mutatnak a szférán belül. A szolgáltatásmarketing a modellezési, tipizálási kísérleteket tekintve nem szakad el a mikro/normatív/for-profit kategóriától és megállapításait, javaslatait nem terjeszti ki a közszolgáltatások speciális esetére. A szakirodalmi feldolgozás egyik konklúziójaként megfogalmazódott, hogy a közszféra marketing koncepciójának a kidolgozásához olyan gyakorlati kutatásokra van szükség, amely megalapozza a marketing eszközök adaptációját és az ágazati specialitások mentén tesz javaslatot a menedzserek számára. Ugyanakkor, nyilvánvaló, hogy magának a befogadó közegnek, a közszféra szolgáltató szervezeteinek is alkalmazkodnia kell a sikeres adaptáció és a módszerek későbbi alkalmazása érdekében. E tekintetben cél a marketing szemlélet (mind-set) kialakítása, vagyis a piaci orientációs kultúra kifejlesztése. Kritikai észrevételként azt kívánom hangsúlyozni, hogy a marketing közszférába való bevezetésének elméleti anyagából hiányoznak a befogadó közegnek a közszféra szervezeteinek az átalakítására és alkalmazkodására irányuló felvetések, e helyett többnyire inkább a marketing eszközök vélt vagy valós hasznosságáról esik szó. Megközelítésemben a kulcskérdés, hogy az adaptációnak kettősnek kell lennie: előbb a mind-set kialakítása történik, vagyis az ügyfél-központú kultúrát kell a szervezetnek saját magának kialakítania, hogy azután az eszközöket is képes legyen átvenni, adaptálni és hatásosan alkalmazni. Az elméletben ez a komplex megközelítés ritkábban lelhető fel, pontosabban legfeljebb a piaci orientáció kapcsán érhető tetten. Mivel utóbbi a szervezet külső és belső dimenzióit együttesen modellezi képes lehet a szükséges fokozatosságot biztosítani.

## 3. Kutatási modell és a feltételezések megfogalmazása

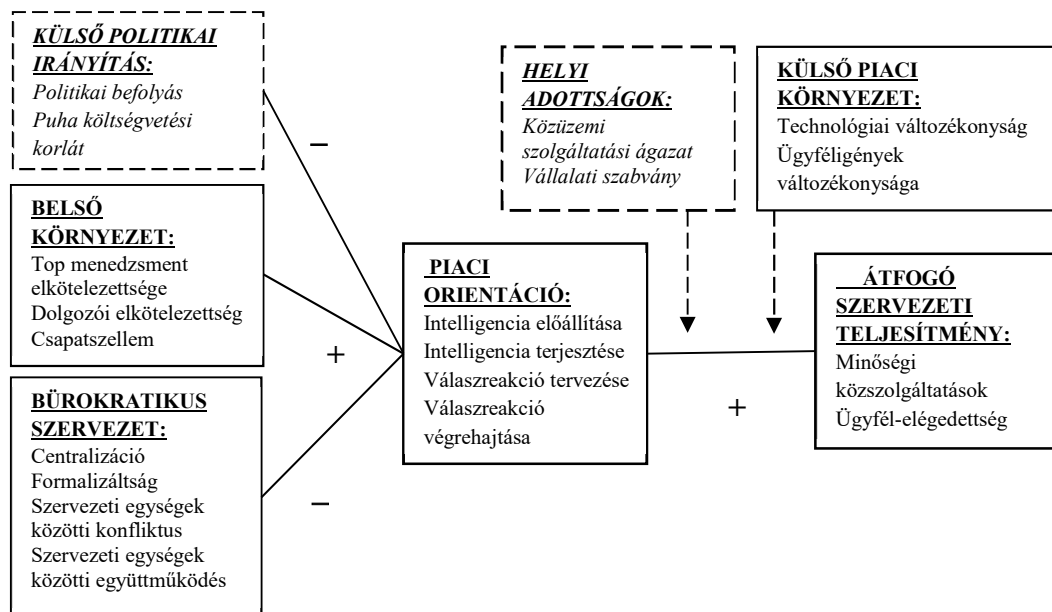
---

A fogalmi keretek tekintetében a kiindulópontnak a Bernard J. Jaworski és Ajaj K. Kohli által az 1993-as tanulmányában megfogalmazottak tekinthetőek. Az általuk meghatározott mérési dimenziók hűen tükrözik a marketing koncepció operacionalizálását a szervezet belső és a külső környezetének fontosabb elemeire nézve.

Az üzleti környezetben kifejlesztett eredeti kérdőív közüzemi környezetbe történő adaptálása során kiestek olyan szervezeti viselkedési dimenziók, amelyek a verseny erősségével és a

versenyhátsákkal szemben tanúsított magatartással voltak összefüggésbe hozhatóak. Ahogyan a közüzemi ágazatokban a *pénzügyi ösztönzők* sem elterjedtek, vagy a *top menedzsment kockázatkerülése* is nehezen értelmezhető, így ezen a mérési dimenziók nem váltak az adaptált kutatási modell és így a kérdőív részévé. A modellbővítés egy, az eredeti modellben nem szereplő főkomponens beépítésre vonatkozott, ennek az indoka a közmenedzsment szakirodalomra vezethető vissza. A közmenedzsment axiómája és minden véleményformáló által támogatott jelensége a közszféra szervezeteinek a kettős irányítása, ami a politikai vezetés közvetlen és közvetett beavatkozásaira utal (Frederickson et al. 2012). Ez együtt jár a közszolgáltató szervezetek politikai játszmákba való bizonyos fokú bevonódásával, amely kapcsolat modellezése tekintetében a fő kérdés az volt, hogy a politikai irányítás a szervezet működésére van-e hatással, vagy a szervezet által ápolta kapcsolatra nézve moderáló szerepben van inkább. A szakirodalom és a szakértői interjúk során az előbbi pozíció nyert igazolást, miszerint a politikai szint befolyása átfogó jellegű. A politikai irányítás két főkomponense a politikai befolyásolás és a puha költségvetési korlát voltak. Előbbi alatt a helyi önkormányzat vezetése részéről a szervezet menedzsmentje irányába megnyilvánuló közvetett vagy közvetlen beleszólást értettem, mint például kisebb-nagyobb feladatok elvégzése a közszolgáltatási szerződésen kívül. A másik mérési dimenzió a puha költségvetési korlát szindróma volt, ami arra utal, hogy a szervezeti viselkedésben megfigyelhető következetesség és szigor elkezd megváltozni, tulajdonképpen fellazul, akkor, ha a helyi politikai vezetés részéről pótlólagos anyagi hozzájárulások érkeznek (Kornai 1986).

Illetve, további új elemként szerepeltettem a kérdőívben az olyan helyi adottságokra vonatkozó kérdéseket, amelyek tényezői a piaci orientáció - szervezeti teljesítmény kapcsolatra gyakorolhatnak hatást. A kutatási modellbe bevont tényezők kapcsolatrendszerét a 1 ábrával rajzolható fel, ami alapján az előzetes hipotézisek is megfogalmazhatóak. A MARKOR skála a tanulmány mellékletében teljes terjedelmében kerül bemutatásra.



**1. ábra: A kutatás során alkalmazott modell kapcsolatrendszerének a bemutatása, saját szerkesztés Jaworski és Kohli (1993, 55 o.) alapján (a saját kiegészítések dőlt betűvel és szaggatott vonallal kiemelve)**

Az egyes mérési dimenziókra irányuló kérdések tekintetében a válaszadó közüzemi szolgáltató szervezetek vezetőinek 1-5-ig volt lehetőségük kifejezni a megfogalmazott állításokkal kapcsolatos egyetértésüket. A Likert skála az korrelációs kapcsolatok feltárára elterjedt eszköz, a társadalomtudományokban egy egyenlő szakaszokra osztott intervallumskála, természetes nullapont nélkül. A Likert skálás méréssel a különbségek összehasonlíthatóak és általában vélemény, attitűd mérésekor használatos, az eredményeként magas mérésű metrikus változót kapunk, viszont nem képes két érték közötti arány megállapítására (Sajtos - Mitev 2007). A kutatásomban az 1-es érték az „egyáltalán nem ért egyet”, amíg az 5-ös érték a „teljes mértékben egyetért” kategóriát jelentette, de minden esetben a „nem tudja/nem válaszol” opció bejelölésére is lehetőség volt.

A MARKOR skála a piaci orientációs szakirodalom viselkedési megközelítésének modellezésére szolgál, amely a közszférába a legkisebb módosítások mentén adaptálható modell és más kutatásokban számos alkalommal képezte ilyen adaptáció tárgyát, mivel a legalkalmasabb a jelenség nonbusiness környezetben való mérésére (Niculescu et al. 2013). A skála a kapcsolatok igazolása mentén alkalmas arra, hogy a marketing szemlélet alaplogikájának az érvényesülését a közüzemi szervezetek piacán ellenőrizni és vizsgálni



lehesen. Leírtak alapján a korábbi kutatásokban foglaltakra is figyelemmel az alábbi hipotézisek kerültek felállításra.

*Hipotézis 1.: Minél magasabb piaci orientációval rendelkezik közüzemi szolgáltató szervezet, annál jobb szervezeti teljesítmény elérésére képes a minőség és az ügyfél-elégedettség tekintetében.*

*H.1.1.: Az alkalmazott technológia változékonysága a piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolat gyengüléséhez vezet a vizsgált közüzemi szolgáltatási ágazatokban.*

*H.1.2.: Az ügyféligények változékonysága a piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolat erősödéséhez vezet a vizsgált közüzemi szolgáltatási ágazatokban.*

*H.1.3.: A piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat erőssége eltérő mértékű a vizsgálatba bevont közszolgáltatási ágazatok tükrében.*

*H.1.4.: A piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat erősebb, ha a közszolgáltató szervezet ellenőrzött minőségügyi szabvánnyal rendelkezik.*

*Hipotézis 2.: Minél bürokratikusabb a szervezeti berendezkedés, annál alacsonyabb a közüzemi szolgáltató szervezet piaci orientációja.*

*Hipotézis 3.: Minél nagyobb a közszolgáltató szervezet vezetőinek és dolgozóinak a szervezet iránti elkötelezettsége és a csapatszellem, annál magasabb a közüzemi szolgáltató szervezet piaci orientációja.*

*Hipotézis 4.: Minél erősebb a politikai befolyás és puhább a költségvetési korlát, annál alacsonyabb a piaci orientáció az önkormányzati közüzemi szolgáltató szervezetek esetében.*

## **4. A kutatás módszertana és mintája**

---

A kutatás végrehajtásának három fázisa volt, amelyek logikus egymásra épülése mentén alakult ki a vizsgálódások teljes folyamata.

### **4.1. Előkészítő, feltáró kutatás**

---

Az alapvető összefüggések és a közszolgáltatási ágazat vonatkozásában releváns fogalmi keretek beazonosítása és a jelentéstartalmak feltárása érdekében szükséges volt a kutatás területének a lehatárolása. A szekunder adatok kritikai hangú vizsgálata elvezetett a kutatási probléma pontosabb megértéséhez, amelyet kiegészítendő feltáró jellegű szakértői interjúk is megerősítettek. Az interjúzás több körben zajlott és tulajdonképpen egy folyamatos kapcsolattartásban jelent meg, aminek nagy hasznossága volt a kérdőívfejlesztés során is, ezért

a helyes kérdések megfogalmazása, valamint a modellalkotás során bizonyult igazán kritikus előkészítő műveleteknek.

## **4.2. Kvantitatív felmérés**

---

A kvantitatív adatfelvétel célja a statisztikai elemzésekre alkalmas nagy elemszámú adatbázis létrehozása volt. A kvantitatív elemzés elvégzése érdekében a piaci orientációs kutatások egy olyan mérőeszközéhez kívántam nyúlni, amely már számos piaci környezetben tesztelésre került és bizonyította megbízhatóságát és érvényességét, így esett a választás a MARKOR skálára.

A kutatás előfeltételeként az eredeti, üzleti modellezést tükröző skála közüzemi szférára történő adaptációjára került sor, ami a megfelelő mérési eredmények kulcskérdése (Niculescu et al. 2013). Az adaptációra a Gilbert A. Churchill által 1979-ben meghirdetett kutatási módszertan alapelveinek mentén történt (Churchill 1979) a véletlen adatfelvételi hiba kiküszöbölése érdekében. Az adatfelvétel online történt és a kérdőíven a kérdések vegyesen kerültek beszerkesztésre, úgy, hogy oldalanként egyszerre 5 kérdés jelent meg a képernyőn, amelyekre viszont kötelező volt válaszolni a továbblépés érdekében. A kérdőív kitöltő felületének az elérhetősége három hullámban került megküldése a közüzemi társaság első számú vezetője nevére. A névre szólóan megküldött e-mail az első körben az együttműködésre való felkérésre irányult, ezt követte további két emlékeztető elektronikus levél megküldése. A kérdőívek kitöltése 2015 év júniusa és augusztusa során folyamatosan zajlott az erre kialakított elektronikus felületen. A kutatáshoz alkalmazott adaptált eszközzel az adatfelvétel 5 fokozatú Likert skála alkalmazásával történt.

## **4.3. A poszt-kérdőíves kvalitatív felmérés**

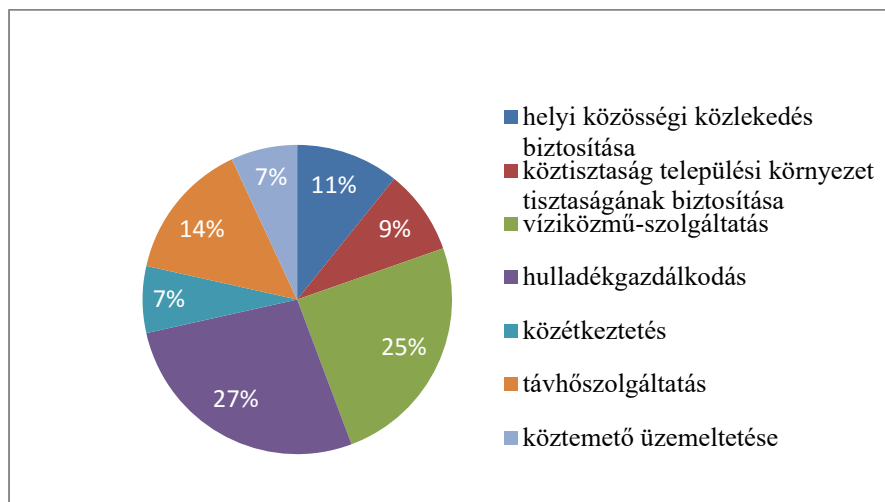
---

A kvantitatív eredményekkel megragadott lineáris kapcsolatok jobb megértése érdekében további vizsgálatokra is sor került. A kutatás környezetével kapcsolatos részletekbe menő háttérelmzést végeztem a veszprémi közüzemi szolgáltatások helyzetével kapcsolatban, azért, hogy az önkormányzati vegyes feladatszervezési modell sajátosságai és az ágazatokat érintő átrendeződések mentén legyen lehetőség a végleges eredmények bemutatására. Az esettanulmány a már kimutatott lineáris kapcsolatok mögött meghúzódó finomabb jelenségek bemutatását támogatta. Ezt követte a fókuszcsoporthoz tartozó vizsgálat, ami szintén a lineáris

kapcsoltok közös értelmezése érdekében történt két vezetői workshop keretében. A fókuszcsoporthoz vizsgálatok során arról igyekeztem meggyőződni, hogy a kutatási eredményeim valóban érvényesnek tekinthetők, vagyis, hogy a kimutatott összefüggések léteznek és jelen vannak a közüzemi szolgáltatók működésében.

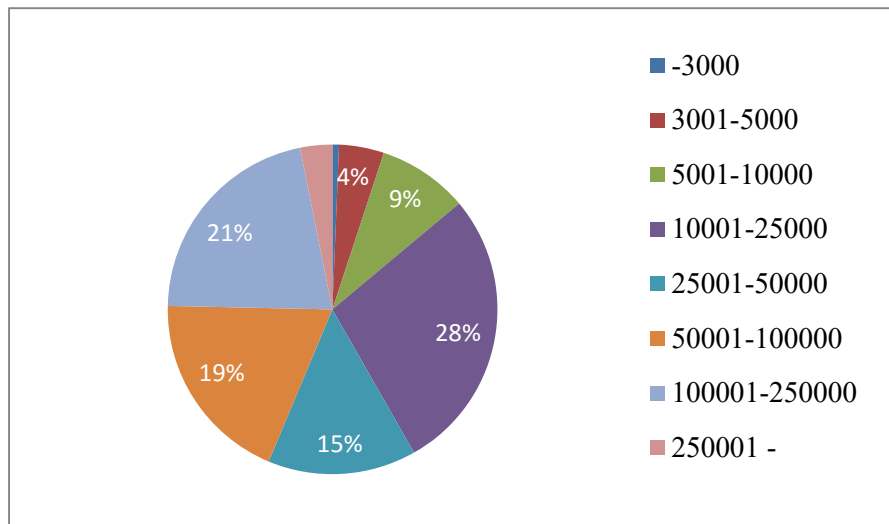
#### 4.4. A kutatás mintája

A mintavételi eljárás megválasztásánál a célom a lehető legnagyobb elemszámú minta létrehozása volt ezért törekedtem a teljeskörűsége és minden közszolgáltató szervezet bevonatára az adatgyűjtésbe, amely a hét legnagyobb önkormányzati közüzemi ágazatban teljesít feladatot. Tehát, a teljes alapsokaságot bevonatam az adatgyűjtésbe, ami azt jelentette, hogy megkerestem az összes olyan közszolgáltató szervezetet, amely a 3000 fő feletti településen nyújt közszolgáltatást.



**2. ábra: A teljes mértékben kitöltött és visszaküldött kérdőívek közszolgáltatási ágazatok szerinti megoszlása, saját szerkesztés**

A kérdőív a kutatásba beválasztott hét közszolgáltatási ágazat tekintetében 1580 gazdálkodó szervezethez került megküldésre, amelyből 201 értékelhető kitöltés származott, amelyet a kutatás elemzésébe be lehetett vonni. Ezek között a teljes mértékben kitöltött és befejezett kérdőívek száma 158 darabot tett ki. A teljesen kitöltött kérdőívek megoszlását a hét ágazat vonatkozásában a 2. ábra mutatja.



**3. ábra: A kérdőívet kitöltő közszolgáltató szervezetek (lakosság szám szerinti) településkategóriáknak megfelelő tagozódása, saját szerkesztés**

A mintára jellemző, hogy nem csak a közüzemi szolgáltatási ágazatokra, hanem a területi eloszlás vonatkozásában és a településkategóriák szerinti megoszlás tekintetében is kigyensúlyozott volt (3. ábra). A relatív alacsony minta elemszám nem tette lehetővé a látensváltozós útmodell módszertanának alkalmazását, ezért a vizsgálatokat kétoldali korreláció-elemzéssel és a moderáló változók esetben regresszió-elemzéssel végeztem.

## 5. A kutatás eredményeinek bemutatása

A kutatási probléma alapján megalkotott modell minden releváns dimenziójára megfogalmaztam a kutatási feltételezésemet, amelyek igazolására a kvantitatív vizsgálatok eredményei vezettek. Ennek keretében először főkomponens elemzést végeztem a modell tényezőinek a kialakítása érdekében, majd a közöttük levő összefüggések vizsgálatára került sor korreláció és regresszió elemzés alkalmazásával.

### 5.1. A főkomponens elemzés vizsgálata

A főkomponensek kialakítását adattmörítő eljárással végeztem, amely lehetőségét minden esetben a Kaiser – Meyer - Olkin (KMO) és a Bartlett teszt alapján vizsgáltam.

#### A piaci orientáció főkomponens:

A piaci orientáció főkomponenst alkotó *intelligencia előállítása* elnevezésű főkomponensre elvégzett főkomponensanalízis két főkomponens kialakítását eredményezi, ahol a varianciák 55 %-a őrizhető meg (KMO 0,639; Bartlett 34,649; Sig 0,00). A két főkomponensarra utal, hogy az intelligencia gyűjtését tekintve a munkatársak által beszerzett információtól elválik az egyéb, külső forrásokból történő információ szerzése. A piaci orientáció főkomponenst alkotó *intelligencia terjesztése* elnevezésű főkomponensre elvégzett analízis alapján a KMO és a Bartlett teszt értékei megfelelőek (KMO 0,709; Bartlett teszt 87,100; Sig 0,00) és az elemzést követő főkomponens megőrzi a varianciák 50,141%-os arányát, ezért az intelligencia terjesztése főkomponens-változó a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

A piaci orientáció főkomponenst alkotó *válaszreakció tervezése* elnevezésű főkomponensre elvégzett analízis (KMO 0,642; Bartlett teszt 75,161; Sig 0,00) alapján az elemzésbe bevont változók alkalmasak a főkomponens elemzésre. Az elemzés egy főkomponens kialakítását eredményezi, ahol a varianciák 57,787%-os aránya őrizhető meg, vagyis a válaszreakció tervezése főkomponens-változó a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

A piaci orientáció főkomponenst alkotó *válaszreakció végrehajtása* elnevezésű főkomponensre elvégzett analízis alapján a változók alkalmassága megfelelő (KMO 0,748; Bartlett teszt 152,661; Sig 0,00) és mivel a kommunalitási értékek minden változó esetében az elfogadható tartományba esnek, a megőrzött variancia aránya pedig 58,406%, a válaszreakció végrehajtása főkomponens-változó a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

A *piaci orientáció aggregát főkomponens* kialakításának az elemzéséhez az előbbieken meghatározott főkomponenseket használtam fel. A KMO és a Bartlett teszt alapján a már kialakított főkomponensek alapján az analízis elvégezhető (KMO 0,816; Bartlett teszt 230,765; Sig 0,00). A kommunalitási értékek minden változó esetében az elfogadható tartományba esnek (min.0,407 $\geq$ 0,25 felett van mindegyik értéke) és az elemzés egy főkomponens kialakítását eredményezi, ahol a varianciák 62,049%-os aránya őrizhető meg. Ezért az összevont (aggregát) piaci orientáció főkomponens a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

#### Az átfogó szervezeti teljesítmény főkomponens:

Az *átfogó szervezeti teljesítmény főkomponens* kialakíthatóságának a vizsgálatához felhasználtam a teljesítményhez tartozó összes változót. A KMO teszt alapján a megfelelő 0,714-es érték mentén kerülhet a közös főkomponens kialakításra (Bartlett teszt 123,867; Sig 0,00). A kommunalitási értékek mindegyik bevont változó esetében megfelelőek (a

legalacsonyabb 0,469 értéket vesz fel), a megőrzött variancia pedig 55,377%. Az átfogó szervezeti teljesítmény főkomponens esetében egy közös főkomponens alakítható ki a négy mérési mutató összevonásával.

A belső környezet főkomponens:

A belső környezet főkomponensét alkotó *top menedzsment elkötelezettsége* elnevezésű főkomponensre elvégzett -analízisbe a főkomponenshez kapcsolódó változók kerültek bele, amelyek alkalmasak az elemzés elvégzéséhez (KMO 0,5; Bartlett teszt 21,526; Sig 0,00). Az elemzés egy főkomponens kialakítására tesz javaslatot, amely a varianciák 54,855%-t őriz meg, vagyis a top menedzsment elkötelezettsége főkomponens-változó az elemzésébe bevont változókkal kialakítható. A belső környezet főkomponensét alkotó *dolgozói elkötelezettség* elnevezésű főkomponensre elvégzett analízis alapján a főkomponenshez kapcsolódó változók megfelelőek a főkomponens (KMO 0,727; Bartlett teszt 126,373; Sig 0,00) kialakításához. Az elemzés alapján a varianciák 54,855%-a őrizhető meg, a dolgozói elkötelezettség főkomponens-változó a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható. A belső környezet főkomponensét alkotó *csapatszellem* elnevezésű főkomponensre elvégzett vizsgálat alapján a főkomponenshez kapcsolódó változók egy főkomponens kialakítását eredményezik, ahol az eredeti változók összes varianciájának 60,592%-a őrizhető meg (KMO 0,777; Bartlett teszt 161,187; Sig 0,00). A csapatszellem főkomponens-változó a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

A belső környezet aggregát főkomponens kialakíthatóságának a vizsgálatába a fenti a három főkomponens bevonásával történt. A már kialakított változók alkalmassága megfelelő a főkomponens-analízis elvégzéséhez (KMO 0,580; Bartlett teszt 199,914; Sig 0,00). Az elemzés egy főkomponens kialakítását eredményezi, ahol az eredeti varianciák 72,097%-os aránya őrizhető meg. Az összevont (aggregát) belső környezet főkomponens a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

A bürokratikus szervezet főkomponens:

A bürokratikus szervezet főkomponensét alkotó *formalizáltság* elnevezésű főkomponensre elvégzett analízis szerint a változók alkalmassága korlátozott (gyenge) a főkomponensanalízis elvégzéséhez (KMO 0,584; Bartlett teszt 56,969; Sig 0,00). Az elemzés két főkomponens kialakítására vezet, mivel a változók főkomponensba tartozása a rotálást követően is bizonytalan, a formalizáltság főkomponens-változót a kutatásba bevont változókkal nem lehet kialakítani.

A bürokratikus szervezet főkomponenst alkotó *centralizáció* elnevezésű főkomponensre elvégzett főkomponensanalízis alapján a változók alkalmassága közepes a vizsgálat elvégzéséhez (KMO 0,655; Bartlett teszt 65,851; Sig 0,00). Az elemzés egy főkomponens kialakítását eredményezi, ahol a varianciák 59,234%-a őrizhető meg, vagyis a *centralizáció* főkomponensváltozó a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

A bürokratikus szervezet főkomponenst alkotó *szervezeti konfliktus* elnevezésű főkomponensre elvégzett analízis a KMO és a Bartlett teszt alapján (KMO 0,693; Bartlett teszt 145,052; Sig 0,00) közepesen alkalmas a főkomponens kialakítására. Az elemzés egy főkomponens kialakítását eredményezi, ahol a varianciák 56,64%-a őrizhető meg, a szervezeti egységek közötti konfliktus főkomponens-változó a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

A bürokratikus szervezet főkomponenst alkotó *szervezeti együttműködés* főkomponensre elvégzett vizsgálat a KMO és a Bartlett teszt alapján (KMO 0,670; Bartlett teszt 123,479; Sig 0,00) közepesen alkalmas a főkomponens kialakítására. Az elemzés egy főkomponens kialakítását eredményezi, ahol a varianciák 53,34%-a őrizhető meg, a szervezeti együttműködés főkomponens-változó a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható.

A *bürokratikus szervezet aggregát főkomponens* kialakíthatóságára elvégzett főkomponens analízis a bürokratikus szervezet főkomponenshez tarozó és az előbbieken már kialakított főkomponensek felhasználásával történt. Az elemzés egy aggregát főkomponens kialakítását eredményezi (KMO 0,536 Bartlett teszt 110,837; Sig 0,00), ahol a varianciák 61,014%-os aránya őrizhető meg, amely azonban a szervezeti formalizáció és a centralizáltság főkomponens-változók nélkül alakítható ki. Következésképpen a bürokratikus szervezet (aggregát) főkomponens tartalmilag a *szervezeti összhang* jelenségre utal inkább.

#### *A külső politikai irányítás főkomponens:*

A politikai irányítás főkomponenst alkotó *politikai befolyás* főkomponens kialakíthatóságára elvégzett főkomponens-analízis azt mutatja, hogy a változók alkalmassága közepes a vizsgálat elvégzéséhez (KMO 0,548; Bartlett teszt 27,3170; Sig 0,00). Az elemzés két főkomponens kialakítását eredményezi, ahol a varianciák  $36,859+25,179=62,0387\%$ -a őrizhető meg, de bizonytalan a változók besorolása. Az egyik változó kihagyásával a fennmaradó három változó alkalmassága közepes a főkomponensanalízis elvégzéséhez (KMO 0,540; Bartlett teszt 25,562; Sig 0,00), vagyis a politikai befolyás főkomponens az elemzésbe bevont változókkal kialakítható. A politikai irányítás főkomponenst alkotó *puha költségvetési korlát* főkomponens kialakíthatóságára elvégzett főkomponens-analízis alapján a két változó alkalmassága gyenge a főkomponens-analízis elvégzéséhez (KMO 0,500; Bartlett teszt 10,376; Sig 0,00). Az elemzés

egy főkomponens kialakítását eredményezi, ahol a varianciák 63,480 %-a örözhető meg, ezért a puha költségvetési korlát főkomponens az elemzésbe bevont változókkal kialakítható. Ugyan a politikai befolyás és puha költségvetési korlát főkomponensek a kutatási modellben foglaltakkal azonos módon kialakíthatóak voltak, a két főkomponens-változó összevonása aggregát külső politikai irányítás főkomponensbe azonban az alacsony KMO értékek miatt már nem volt elvégezhető.

#### A külső környezet főkomponens:

A külső környezet főkomponenst alkotó *piaci turbulencia* főkomponens kialakíthatóságára elvégzett főkomponens-analízis alapján a változók korlátozottan alkalmasak a vizsgálat elvégzéséhez (KMO 0,500; Bartlett teszt 20,931; Sig 0,00). Az elemzés egy főkomponens kialakítását eredményezi, ahol a varianciák 67,382%-a örözhető meg, vagyis a főkomponens kialakítása ugyan alacsony KMO érték mellett, de még alátámasztható. A külső környezet főkomponenst alkotó *technológiai turbulencia* főkomponens kialakíthatóságára elvégzett főkomponens-analízis alapján a változók közepesen alkalmasak a vizsgálat elvégzéséhez (KMO 0,649; Bartlett teszt 95,529; Sig 0,00). Az elemzés egy főkomponens kialakítására tesz javaslatot, ahol a varianciák 58,997%-a örözhető meg, tehát a technológiai turbulencia főkomponens-változó a kutatás elemzésébe bevont változókkal kialakítható. A technológiai turbulencia és a piaci turbulencia fentebb már kialakított főkomponenseinek a vonatkozásában elvégzett főkomponens analízis az aggregát külső környezet főkomponens kialakítására irányult a két főkomponens-változó összevonásával. Az újabb adattömörítési eljárás azonban az alacsony KMO értékek miatt már nem volt elvégezhető.

## **5.2. A korreláció- és regresszió elemzés vizsgálatai**

---

A kutatási modell struktúrájában elhelyezkedő főkomponensek közötti lineáris kapcsolatok feltárására korrelációs elemzések elvégzésére került sor, illetve a moderáló tényezők beazonosítására regresszió-elemzés került alkalmazásra. Az összefüggések szorosságával és irányával kapcsolatban a következtetéseimet a Pearson- korrelációs együttható alapján vontam le.

#### A piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény kapcsolatának vizsgálata:

Az összevont (aggregát) piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény főkomponenseknek az összefüggését tekintve a Pearsons-féle korrelációs együttható értéke



alapján egy közepes erősségű pozitív kapcsolatról lehet beszélni ( $r=0,576$ ), ami a  $0,2 \leq r < 0,7$  tartományba esik. Ugyanezt a kapcsolatot lehet vizsgálni a piaci orientációt alkotó aldimenziók szervezeti teljesítménnyel fenn álló kapcsolatai mentén is. Ez esetben páronkénti korrelációs összehasonlításra van lehetőség, mivel ezek kialakításában főkomponens elemzést alkalmaztam és ezért multikollinearitás áll fenn közöttük.

A kétoldalú korrelációkat tekintve az elemzés azt mutatja, hogy a munkatársaktól szerzett információ ( $r=0,527$ ) jelentősebb erősségű kapcsolatban áll a szervezeti teljesítménnyel, mint a külső forrásokból szerzett információ ( $r=0,351$ ).

A piaci orientációs főkomponens további aldimenzióit vizsgálva a kétoldalú Pearson-féle korrelációs együtthatót tekintve az látszik, hogy az intelligencia terjesztése és a szervezeti teljesítmény között közepes pozitív ( $r=0,506$ ); a válaszreakció tervezése és a szervezeti teljesítmény között közepes pozitív ( $r=0,512$ ); illetve a válaszreakció végrehajtása és a szervezeti teljesítmény között szintén közepesen erős, pozitív ( $r=0,559$ ) kapcsolat áll fenn.

#### *A belső szervezeti környezet és a piaci orientáció közötti kapcsolat vizsgálata:*

A piaci orientációval kapcsolatban álló tényezők vizsgálata tekintetében az összevont (aggregát) piaci orientáció főkomponens és az aggregát belső környezet főkomponens kapcsolatát kívánom kimutatni. A belső környezet összevont főkomponenssel elvégezve a vizsgálatot a Pearson-féle korrelációs együttható értéke ( $r=0,799$ ), ami az erős, pozitív kapcsolatok tartományába esik ( $0,7 \leq r < 1$ ). Ez alapján a levonható következtetés, hogy a piaci orientáció a belső környezet összevont főkomponens lineáris kapcsolatban állnak egymással. Ugyanezt a kapcsolatot lehet vizsgálni a belső környezetet alkotó aldimenziók kapcsolata mentén is kétoldalú összehasonlításokkal vizsgálva a piaci orientációval fenn álló viszonyukat külön-külön. Ezen páronkénti korrelációs összehasonlítások vizsgálatai alapján az látszik, hogy a top menedzsment elkötelezettsége és a piaci orientáció között közepes, pozitív ( $r=0,584$ ); a szervezeti (dolgozói) elkötelezettség és a piaci orientáció között erős, pozitív ( $r=0,747$ ); a csapatszellem és a piaci orientáció között közepes, de majdnem erős, pozitív ( $r=0,676$ ) kapcsolat áll fenn.

#### *A szervezet bürokratikus struktúrája és a piaci orientáció közötti kapcsolat:*

A piaci orientáció és a bürokratikus szervezeti főkomponensek összefüggésének a vizsgálata közepes, ám negatív előjelű kapcsolatot ( $r= -0,656$ ) mutat a Pearson-féle korrelációs együttható értéke szerint, ami a  $0,2 \leq r < 0,7$  tartományba esik.

A kapcsolatot a bürokratikus szervezet főkomponenst alkotó aldimenziók mentén a kétoldali kapcsolatokat külön-külön vizsgálva a szervezeti együttműködés és a piaci orientáció kapcsolata közepes, pozitív ( $r=0,588$ ); a szervezeti konfliktus és a piaci orientáció kapcsolata közepes, szinte erős mértékű, de negatív irányú ( $r= -0,693$ ). Ha a piaci orientáció és a centralizáció kétoldali kapcsolatát vizsgálom, közepes és ugyancsak negatív irányú kapcsolat rajzolódik ki ( $r= -0,360$ ).

*A szervezet külső környezetében megjelenő politikai irányítás és a piaci orientáció közötti kapcsolat:*

A piaci orientációval kapcsolatban álló tényezők tekintetében a politikai irányítás összevont főkomponens kialakításának nem álltak fenn a feltételei, ezért Pearson-féle kétoldali összehasonlítások végezhetőek el a két aldimenziója vonatkozásában. Ez alapján a politikai befolyás és a piaci orientáció kapcsolatára nézve egy gyenge, negatív kapcsolat ( $r= -0,189$ ); a puha költségvetési korlát és a piaci orientáció kapcsolatára nézve egy elenyészően gyenge, negatív kapcsolat ( $r= -0,039$ ) volt kimutatható.

*A piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény erősségét befolyásoló moderátor tényezők szerepének a vizsgálata:*

*A piaci turbulencia moderáló hatása:*

Amennyiben a szervezeti teljesítmény, mint függő változóra gyakorolt piaci orientációs hatást a piaci turbulenciával egy regressziós modellben együtt vizsgálom, és magyarázó változóként építem be őket, az utóbbi hatása nem jelenik meg moderáló tényezőként. Az eredeti modell alig változik. Ha az aggregált piaci orientáció és a piaci turbulencia hatását vizsgálom páronkénti összehasonlításban a Pearson-féle együttható  $r= -0,355$  értéket vesz fel, ami közepes negatív kapcsolatra utal.

*A technológiai turbulencia moderáló hatása:*

Amennyiben a szervezeti teljesítmény, mint függő változóra gyakorolt piaci orientációs hatást a technológiai turbulenciával egy regressziós modellbe építem be, az utóbbi hatása nem jelenik meg moderáló tényezőként. Az eredeti modell alig változik.

Ha piaci orientáció és a technológiai turbulencia hatását vizsgálom páronkénti összehasonlításban a Pearson-féle együttható  $r= -0,275$  értéket vesz fel, ami közepes negatív kapcsolatra utal.

*Az ágazati környezet moderáló hatása:*

A regressziós modellbe a hét közszolgáltatási ágazat dummy változóját beépítve az aggregát piaci orientációval együtt, mint független magyarázó tényezőket vizsgálva nem mutatható ki az ágazati befolyás moderáló hatása a szervezeti teljesítmény piaci orientáció kapcsolatára, sem az Enter sem a szigorúbb Stepwise módszerrel. A szignifikancia mindegyik esetében a 0,05-ös tartomány feletti értéket vesz fel, így a lineáris regressziós modellbe nem kerülnek beépítésre. Az aggregát piaci orientáció változatlanul egyedül szerepel a modellben, a parciális korrelációját tekintve kismértékű csökkenés tapasztalható. Ha tehát a dummy változókat, mint moderátor változókat beépítjük a modellbe, a piaci orientáció Béta értéke 578-ról lecsökken 537-re, ami ugyan mérhető, de nagyon kicsi a változás a dummy változók hatására.

*A közüzem által bevezetett vállalatirányítási rendszer moderáló hatása:*

Ha a regressziós modellbe a vállalat- és minőségirányítási szabványra vonatkozó kérdés változóival együtt szerepeltetem a piaci orientáció aggregát főkomponensét, mint független magyarázó változókat és úgy vizsgálom az együttes hatásukat a szervezeti teljesítményre nézve, akkor két regressziós modell kialakítására tesz javaslatot az elemzés.

### 5.3. A hipotézisek igazolása

---

A kutatási probléma alapján megalkotott modell minden releváns dimenziójára megfogalmaztam a kutatási feltételezésemet, amelyek igazolására a kvantitatív vizsgálatok eredményei vezettek.

#### Hipotézis 1.:

A központi összefüggés a piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény kapcsolatában jelentkezett, amire az alábbi hipotézis irányult:

*H.1., Minél magasabb piaci orientációval rendelkezik a közüzemi szolgáltató szervezet, annál jobb szervezeti teljesítmény elérésére képes a minőség és az ügyfél-elégedettség tekintetében.*

A korrelációelemzés során igazolást nyert, hogy a piaci orientációs főkomponens (KMO=0,816) szignifikánsan kapcsolatban áll az átfogó szervezeti teljesítménnyel (Sig=0,000). A piaci orientáció főkomponens és az átfogó szervezeti teljesítmény főkomponens (KMO=0,714) kapcsolatára nézve közepes mértékű, pozitív irányú összefüggés jellemző  $r = 0,576$  értékű korrelációs együttható mellett.

A piaci orientációs kutatások vonatkozásában a fenti kapcsolatra nézve a moderáló tényezők között a leggyakrabban vizsgált dimenzió a technológiai turbulencia és az ügyféligények változékonysága szerepel. A közüzemi szektor tekintetében az alábbi hipotézisek kerültek megfogalmazásra:

*H.1.1., Az alkalmazott technológia nagyobb változékonysága a piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolat gyengüléséhez vezet a vizsgált közüzemi szolgáltatási ágazatokban.*

*H.1.2., Az ügyféligények változékonysága a piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolat erősödéséhez vezet a vizsgált közüzemi szolgáltatási ágazatokban.*

A piaci turbulencia (KMO=0,500) és a technológiai turbulencia (KMO=0,649) főkomponenseknek a piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény kapcsolatát leíró lineáris regressziós egyenletbe történő beépítésével nem tudtam jelentős befolyásoló hatásokat kimutatni. A piaci orientáció és a piaci turbulencia főkomponensek közötti összefüggés korrelációs vizsgálatának páronkénti összehasonlításban a Pearson-féle együttható  $r = -0,355$  értéket vesz fel, ami közepes, negatív kapcsolatra utal. Hasonlóan, a piaci orientáció és a technológiai turbulencia főkomponensek közötti összefüggés korrelációs vizsgálata alapján a Pearson-féle együttható a páronkénti összehasonlításban  $r = -0,275$  értéket vesz fel, ami gyengébb, negatív kapcsolatra utal.

Mivel a piaci orientáció-szervezeti teljesítmény kapcsolatnak az erősségére a közszolgáltatási környezet sajátos tényezői is hatást fejthetnek ki, ezért az alábbi hipotéziseim voltak:

*H.1.3., A piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat erőssége eltérő mértékű a vizsgálatba bevont közüzemi szolgáltatási ágazatok tükrében.*

*H.1.4., A piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat erősebb, ha a közüzemi szolgáltató szervezet ellenőrzött vállalatirányítási rendszerrel rendelkezik.*

A közszolgáltatási ágazatokra utaló dummy változóknak a piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény kapcsolatát leíró lineáris regressziós egyenletbe történő beépítésével nem tudtam jelentős befolyásoló hatásokat kimutatni. A dummy változókat, mint moderátor tényezőket figyelembe véve azok hatásaként a piaci orientáció, mint magyarázott tényező Béta értéke 578-ról lecsökken 537-re, ami elhanyagolható változás.

A vállalatirányítási rendszerekre utaló változóknak (p3.1 - p3.6) a piaci orientáció és az átfogó szervezeti teljesítmény kapcsolatát leíró lineáris regressziós egyenletbe történő beépítésével nem tudtam jelentős befolyásoló hatásokat kimutatni.

#### Hipotézis 2.:

Mivel a centralizáció, a formalizáltság magas szintű a közszolgáltatási ágazatokat tekintve, ahogyan a funkcionális tagozódás miatt a szervezeti konfliktusok sem ritkák, ezért ezen tényezők sajátos szerepét az alábbi feltételezésen keresztül vizsgáltam:

*H.2., Minél bürokratikusabb a szervezeti berendezkedés, annál alacsonyabb a közüzemi szolgáltató szervezet piaci orientációja.*

A korrelációelemzés során igazolást nyert, hogy a bürokratikus szervezet főkomponens (KMO=0,536) szignifikánsan kapcsolatban áll a piaci orientáció alakulásával. A bürokratikus szervezet főkomponens és a piaci orientáció főkomponens kapcsolatára nézve közepes mértékű, negatív irányú összefüggés jellemző  $r = -0,656$  értékű korrelációs együttható mellett.

#### Hipotézis 3.:

A top menedzsment és a dolgozók elkötelezettsége, valamint a csapatszellem olyan belső (humán) környezeti tényezők, amelyek pozitív viszonyban állhatnak a közszolgáltató szervezet piaci orientációjával. Ennek mentén a vonatkozó hipotézisem szerint:

*H.3., Minél nagyobb a közüzemi szolgáltató szervezet vezetőinek és a dolgozóinak a szervezet iránti elkötelezettsége és a csapatszellem, annál magasabb a szervezet piaci orientációja.*

A korrelációelemzés során igazolást nyert, hogy a belső szervezeti környezet főkomponens (KMO=0,580) együttmozog a piaci orientáció alakulásával. A belső szervezeti környezet főkomponens és a piaci orientáció főkomponens kapcsolatára nézve erős mértékű, pozitív irányú összefüggés jellemző  $r = 0,799$  értékű korrelációs együttható mellett.

#### Hipotézis 4.:

A szakirodalom kapcsán egyértelműen kirajzolódott, hogy a közszolgáltató szervezetek felett álló külső politikai irányítás közvetlen hatással van a szervezet működésére és ezáltal közvetett hatással van a teljesítményére nézve. E tekintetben egy inverz kapcsolat érvényesülését prognosztizáltam az alábbi hipotézis mentén:

*H.4., Minél erősebb a politikai befolyás és puhább a költségvetési korlát, annál alacsonyabb a piaci orientáció az önkormányzati közüzemi szolgáltató szervezetek esetében.*

A korrelációelemzés alapján igazolható volt, hogy a politikai befolyás (KMO=0,540) és a piaci orientáció kapcsolatára nézve egy gyenge, negatív kapcsolat ( $r = -0,189$ ) áll fenn, illetve a puha költségvetési korlát (KMO=0,500) és a piaci orientáció kapcsolatára nézve hasonló irányban, de még ennél is gyengébb mértékű kapcsolat ( $r = -0,039$ ) jelenik meg.

#### **5.4. A poszt-kérdőíves vizsgálatok eredményei**

---

A kvantitatív vizsgálat eredményeinek az értékelésére és konklúzióinak a levonására előtt a hipotézisekben foglalt már igazolt állításokat érdemes a gyakorlati tapasztalatok alapján is vizsgálni. Ezeknek az állításoknak az összegző jellege miatt a finomabb részletek kirajzolása érdekében poszt-kérdőíves kvalitatív elemzések elvégzését láttam jónak.

##### *A Veszprém esettanulmány vizsgálatainak az értékelése:*

Az esettanulmány elkészítése azért volt indokolt, mert a regressziós kapcsolatok elemzése alapján a piaci orientáció-szervezeti teljesítmény robosztus jellege nyert igazolást, vagyis, hogy az ágazati hovatartozás nincs befolyásoló hatással a kapcsolat erősségére. Ez látszólag szemben áll azzal, hogy a közszféra marketing kibontakozó elmélete az ágazati sajátosságokból fakadó eltéréseket hangsúlyozza. Az esettanulmány során összehasonlító elemzéshez gyűjtöttem adatokat Veszprém Megyei Jogú Város közszoigálató szervezetei tekintetében, hogy a közszoigálatások egyes ágazati viszonyairól is képet alkothassak.

A „VKSZ” Veszprémi Közüzemi Szolgáltató Zrt több lakossági közszoigálatást nyújt Veszprém városban, ennek megfelelően az ágazatok mentén szerveződött divizionális szervezeti tagozódásról beszélhetünk. A többi vizsgált társaság homogén szolgáltatási portfólióval rendelkezik, ezek között az ÉNYKK Észak-Nyugat Magyarországi Közlekedési Központ Zrt és a Bakonykarszt Zrt regionális működési hatókörű és ezért területileg tagozódó divizókkal, üzemmérnökségekkel rendelkező egységes vállaltok, erős központi irányítással. Ezzel ellentétben a Bakonygaszt Zrt. csak Veszprém városban van jelen, de a legjelentősebb szereplője a közétkeztetésnek, ugyanúgy monopolhelyzetűnek tekinthető, mint a többi vizsgált közüzemi társaság.

Minden vizsgált közüzemi társaság esetében egységes az irányítás és erős a központi vezetés szerepe, ahogyan mindegyik előéletében fellelhető a korábbi állami, nagyvállalati múlt. A

vizsgált társaságok közül csak a Bakonygaszt Zrt-nél jelenik meg a magánszereplő részvénytulajdonos, az „ÉNYKK” Zrt 100%-os állami tulajdonban van, a Bakonykarszt Zrt nagy számú tulajdonosa mindegyik önkormányzat, a VKSZ Zrt pedig Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzatának a 98%-os tulajdonában áll.

A gazdálkodó szervezetek működésének az alapja a közszolgáltatás nyújtásában részt vevő vagyon és eszközállomány, aminek a karbantartása, felújítása jelentős és folyamatos visszafizetési kötelezettséget jelent. A közszolgáltatási ágazatokba - részben ezért - jelentősek a belépési korlátok, másrészt, nyilvánvalóan a kötelező nonbusiness működés képez akadályt.

A feladatszervezési viszonyok minden közszolgáltatási ágazatban más-más szerződéses megoldást takarnak, létezik bérüzemeltetés, közbeszerzés útján elnyert megbízás, vagyonkezelési megállapodás, in-house szerződés és hagyományos közszolgáltatási modell.

Az ágazatokban igen jelentős állami beavatkozások tapasztalhatóak az utóbbi időben és küszöbön áll a centralizáció, amit a jogalkotó a holding alapú működési modellben képzel el. Az állami centralizációs törekvés azt feltételezi, hogy berendezkedés jogi kereteinek az átrendezésén és a strukturális átalakításon túl szükség van a szolgáltatási szintű alapfolyamatok operatív átszervezésére is, aminek fontos eleme az ügyfelekkel való kapcsolatok javítása.

#### A poszt-kérdőíves fókuszcsoporthoz vizsgálatok konklúziói:

A vizsgálatra két workshop keretében került sor. A közüzemi-szolgáltatási ágazat hagyományaiból fakadóan egy erős műszaki-szakmai fókusz tapasztaltam, nem véletlen, hogy a legnagyobb elismertség azokat a mérnök vezérigazgatókat övezi, akik egész életüket az ágazatnak szentelték. Az ő munkájuk és példájuk iránymutató és szakmaegyesítő hatású, ami kihat a szervezeti kultúrára és az ágazati szokásokra, hagyományokra. A fókuszcsoporthoz elemzések szerint a kvantitatív kutatásban megfigyelt dolgozói elkötelezettség, valóban nagyon fontos tényező, ám ez leginkább az ágazat szakmai etikai követelményeire irányul, amit tulajdonképpen a szervezet testesít meg. A dolgozói elkötelezettség és a csapatszellem rövidtávon munkahelyzetekben tud leginkább megnyilvánulni, erre utalhat az is, hogy a piaci orientációban a válaszreakció végrehajtása volt a legmeghatározóbb dimenzió a szervezeti teljesítménnyel összefüggésben. Mindeközben a top menedzsment elkötelezettsége ugyanolyan fontos, de már a hosszabb időtáv és a szakmai alapértékek és az etikai normák egységesítése tekintetében. A top menedzsment feladata az elköteleződésre alkalmas szervezeti kultúra és légkör megteremtése. Éppen ezért az utóbbi időben már elindultak a vezetői irányítási gyakorlatnak a szabványosítása felé is, ami viszont képes a szakmaterület műszaki-technikai orientációját kibővíteni az ügyfél-orientációs szemlélettel. Ennek megfelelően az ágazat az

ügyfélszolgálati, minőségirányítási kompetenciák tekintetében is előrelépett. Ezzel ellentétes hatású a külső szabályozási környezet hatása, ami bizonytalan célok érdekében köt le jelentős kapacitásokat adminisztratív terhek mentén. A kormányzati reformtörekvés megítélésében negatív elem, hogy látszatt megoldásokkal kívánja helyettesíteni az ügyfelekkel való való interakciót azzal, hogy jogszabályi úton meghatározott magatartást ír elő az igénybevevőkkel megjelenő kapcsolat tekintetében (pl. számlakép előírása). A víziközmű ágazat ezzel szemben pozitív és üdvözendő fejleményként éli meg, hogy az önkormányzati közüzemi szolgáltatások esetében az első, ahol az egységes ügyfél-elégedettségmérés megvalósul.

## 5.5. Az eredmények összegzése

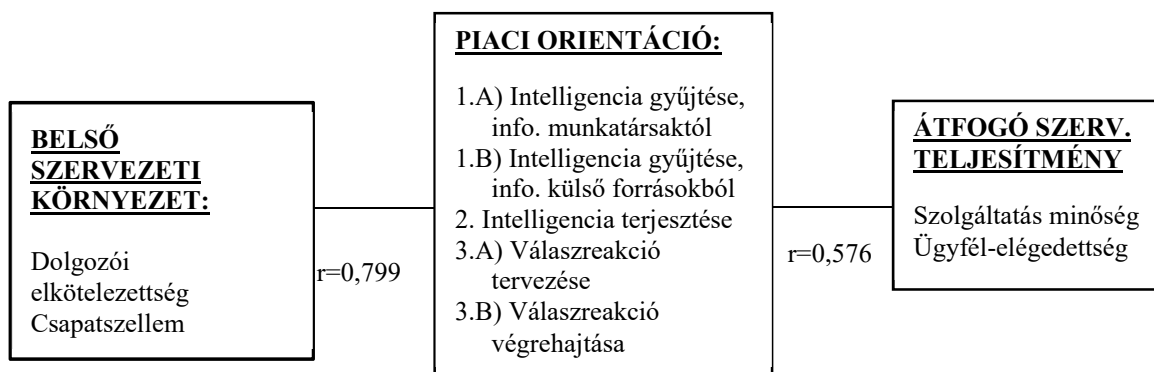
---

A tanulmányban bemutatott kutatási eredmények arra engednek következtetni, hogy a piaci orientációs szervezeti berendezkedés egyértelmű pozitív kapcsolatban áll a szervezet átfogó teljesítményével, ha annak a mérőszáma a szolgáltatásminőség és az ügyfelek elégedettsége. A két főkomponens közötti lineáris kapcsolat erőssége azonban nem függ semmilyen befolyásoló hatástól, robosztus jellege még a környezeti, ágazati hatásoktól is mentes. Az eredményekben közölt kapcsolat erőssége azonban kissé elmarad a korábbi kutatásokban mért erős összefüggéstől (Caruana 1998, Shoham 2006), amit azzal tudok magyarázni, hogy az angolszász környezetben jelzett eredmények vélhetően a közmenedzsment kultúra általános fejlettségi szintjében való eltérésekre vezethetők vissza.

A fejlemény, hogy piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény kapcsolata független minden moderáló tényezőtől ellentmond a marketing elmélet legnagyobb támogatottságot élvező ágazati megközelítésű irányzatával. Ezen ellentmondás vizsgálatának egy külön esettanulmányt szentelődött, amivel a cél az egyes közüzemi ágazatok közötti eltérések feltárása volt. Ez alapján lényegi különbségek rajzolódtak ki például a feladatszervezési megoldásokban és az ügyfelekkel való kapcsolattartás terén, vagy a szolgáltatásnyújtás kontextuális és tartalmi folyamataira nézve. A heterogén közüzemi szférában az egyedüli közös vonás a centralizációs állami törekvésekben testesül meg, ami egyre jelentősebb szerepet fog játszani a jövőben.

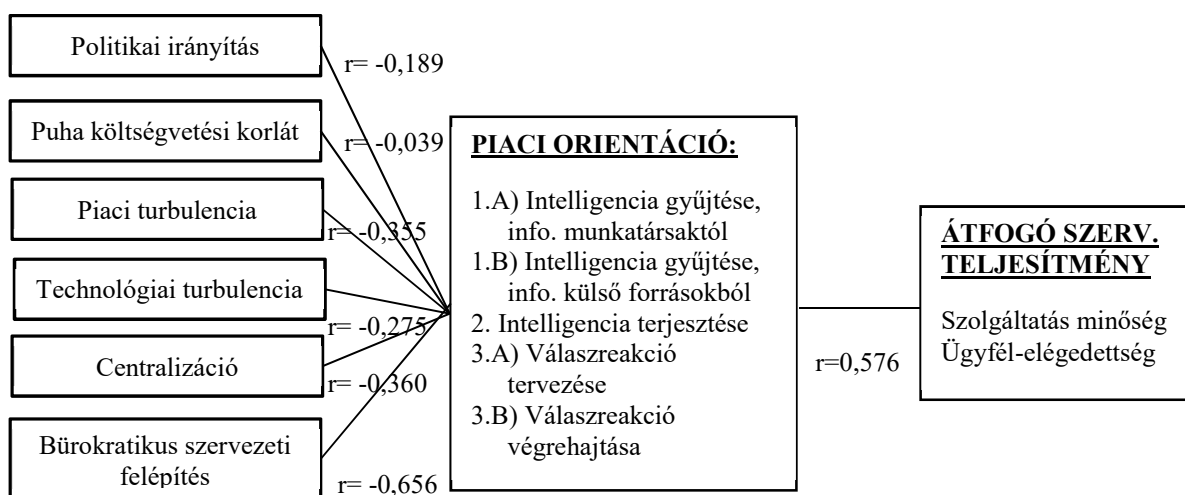
A piaci orientációval összefüggő tényezők tekintetében az eredmények egybeesnek az előzetes kutatási feltételezésekkel, ami alapján két párhuzamos modell struktúra rajzolható fel.





**4. ábra: A piaci orientáció szervezeti teljesítménnyel fenn álló kapcsolatát bemutató modell, a piaci orientációt erősítő belső szervezeti kapcsolata kiegészítve a kutatási eredmények tükrében, saját szerkesztés**

A 4. ábrán bemutatott kapcsolatokról kilátszik, hogy a szervezeti teljesítmény, ha azt az ügyfél-elégedettséggel és a szolgáltatási minőséggel reprezentáljuk, akkor a közszolgáltató szervezet piaci orientációjával pozitív kapcsolatban áll, utóbbi pedig a belső környezet viszonylatában áll pozitív kapcsolatban. Ezzel szemben áll az 5. ábrán látható struktúra, amely az önkormányzati közszolgáltatási szféra közüzemeinek a kihívásait szemlélteti. Az ábrán a piaci orientáció alakításában negatív irányban részt vevő kapcsolatok kerültek felrajzolásra, amelyek jelenleg még hátráltatják az ügyféligények fókuszba helyezését. A legjelentősebb főkomponens ezen negatív összefüggések körében a belső bürokratikus berendezkedés, amely főkomponens alkotóelemének a szervezeti konfliktusnak a visszas kapcsolata megközelíti az erős tartományt.



**5. ábra: A piaci orientáció szervezeti teljesítménnyel fenn álló kapcsolatát bemutató modell, a piaci orientációt gyengítő kapcsolatokkal kiegészítve a kutatási eredmények tükrében, saját szerkesztés**

Az empirikus elemzések során kimutatható volt, hogy a közmenedzsment elméletből kölcsönzött politikai befolyás és puha költségvetési korlát főkomponensek kis mértékű, negatív összefüggést hordoznak a szervezet piaci orientációja tekintetében, ami a helyi politikai vezetés megnyilvánulásaként vehető figyelembe. A 4. és 5. ábrán bemutatott eredményekben a legszembetűnőbb mégis, hogy a piaci orientációhoz kapcsolódó tényezők között mindössze egyetlen pozitív tartalmú kapcsolat áll több, negatív összefüggést kirajzoló főkomponenssel. A piaci orientáció kialakulására ható egyértelmű erősségű belső szervezeti főkomponensnek ezért meg kell küzdenie a túlnyomórészt külső forrásból eredő negatív összefüggést mutató erőkkel.

## 6. Az eredmények értékelése, konklúzió

---

A dolgozatan arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a hazai közüzemi szolgáltatások esetében mely belső szervezeti és külső környezeti tényezők állnak kapcsolatban az ügyfelek elégedettségével és a közszolgáltatási minőséggel. Ezen kapcsolatok beazonosítása egy lehetséges szervezetfejlesztési logikát is kirajzol, amire oly nagy szükség mutatkozik napjainkban. Az eredmények alapján a marketing szemlélet piaci orientációs modellben ábrázolt logikája kiterjeszhetőnek tűnik a hazai közüzemi szféra vonatkozásában. A szakirodalmi megalapozás alapján azonban egyértelmű, hogy a marketing szemlélet nem egyformán hasznos az egyes közszolgáltatási ágazatokban. Van der Hart szerint az eszköztár alkalmazása a legnagyobb eredményre azon közszolgáltatások esetében vezethet, ahol magas a nyilvánosság szerepe és jelentős az ügyfelek hozzájárulása a közszolgáltatási költségekhez (Van der Hart 1991). Ennek a tipológiának az alapjain elindulva a marketing szemléletnek érvényes közege lehet a helyi közüzemi szolgáltatások piaca, ahol az látszik, hogy a gyakorlatban már el is indult a marketing módszerek hasznosítása. Walker és társai (2011) szerint maga a piaci orientációs logika a közszférán belül éppen a helyi közszolgáltatásokban alkalmazható a legnagyobb eredménnyel, ha a cél az ügyfelek elégedettségének a növelése, miközben más szerzők a piaci orientáció szervezeti teljesítményre irányuló hatása tekintetében számos esetben erős kapcsolatot mutattak ki a közszféra szervezeteinél (Shoham et al. 2006). Ennek ellenére az elméleti feltárás során csekély számban sikerült beazonosítanom releváns elemzéseket, hazánkban pedig piaci orientációs megközelítésű kutatási előzmények még nem állnak rendelkezésre. A kutatási tevékenységemet a leírtak miatt a hulladékgazdálkodást, víziközmű szolgáltatást, távhőszolgáltatást, közterület- és temetőfenntartást és közösségi közlekedést, valamint közétkeztetést végző közüzemekre irányítottam, amely feladatok ellátásának a megszervezéséért a települési önkormányzatok felelősek.

Természetesen, a kutatás előfeltétele a piaci orientációs modell és kérdőív közüzemi szférára történő adaptációja volt, amit a Churchill iránymutatások (Churchill 1979) szerint folytattam és a szakirodalmi megalapozásból kiindulva a legtöbb esetben alkalmazott Jaworski - Kohli féle viselkedési modell és skála tekintetében került elvégzésre (Jaworski - Kohli 1990). A kutatási tevékenységeknek egy vegyes módszertan adott struktúrát, amely során a szekunder feltáró szakirodalmazást, kvantitatív elemzésre alkalmas modellalkotás, kérdőíves adatfelvétel és adatbázis-építés követett a statisztikai elemzések elvégzése érdekében. Az adattömörítési eljárások és a kapcsolatok erősségét vizsgáló korrelációelemzések elvezettek az előzetes feltételezések igazolásához, ám azok érvényességének vizsgálata érdekében ismét kvalitatív elemzés következett a konklúzió teljesebb kirajzolását megelőzően. Az interdiszciplináris területen végzett kutatás egy tartalmilag is vegyes modell megalkotása alapján történhetett, amelybe a marketing elmélet hagyományos piaci orientációs dimenziói mellett a közmenedzsmentből származó tényezők is beépítésre kerültek. A modell összefüggéseinek a vizsgálata felfogható a piaci orientációs jelenség közüzemi környezetben való tesztelésének. A marketing eszközök alkalmazásával kapcsolatos felmérés azt jelzi, hogy a technikáknak már ma is egy széles arzenálja van használatban a közüzemek gyakorlatában és vizsgálják az ügyfelek igényeit, az elégedettségüket pedig kommunikációs akciókkal, ügyfélszolgálati munkával és PR tevékenységgel is igyekeznek kivívni. A fenti helyzetkép alapján azonban további számos lehetőség adódik az ügyfélkapcsolatok javítására, ahol jelenleg még a dolgozók részéről jelentkező erőfeszítések viszik előre az ügyfél-fókuszú működés kialakulását. Ez azonban egy lassan kibontakozó folyamat, mivel ma még a szervezeti egységek viszonylagos párhuzamos logikája látszik, vagyis még van potenciál a vezetői funkció erősítésében és a közös erőfeszítések kiaknázásában.

Reményteli fejleményként értékelhető, hogy a számos negatív összefüggés, ami eltéríti a figyelmet az ügyfelek igényeiről, a szervezet alsóbb szintjein kevésbé jellemzőek, ahol még erősebb az ügyfelek iránti elkötelezettség. Erre utal, hogy a piaci orientáció összetevői között az ügyfelektől származó információ külön főkomponenst alkot és egyedi kapcsolata mutatható ki a szervezeti teljesítmény főkomponenssel. Ugyanezt jelzi, hogy a piaci orientáció tényezői között a válaszreakció végrehajtása mutatja a legerősebb összefüggést, ami szintén a dolgozói közreműködés fontosságára utal, mivel a menedzsment funkcióhoz inkább a válaszreakció megtervezése tartozik.

Szintén újdonság, ami megerősíti az iménti gondolatot, hogy a top menedzsment elkötelezettsége nem jelenik meg kiugró erővel, ellentétben az üzleti szférában lefolytatott hasonló kutatásokkal. Az eredmények ezen újdonságtartalma miatt azok helytállóságának az

igazolása érdekében a kutatási tevékenység utolsó szakaszában két fókuszcsoportos vizsgálat is elvégzésre került. A vezető beosztású menedzser szakértőkkel folytatott elemzés az eredmények érvényességére világított rá. Az elemzések során kimutatott összefüggések végülis arra engednek következtetni, hogy a kutatási modellben felvázoltak tekintetében valós kapcsolatokról beszélhetünk, vagyis a piaci orientációs logika kiterjeszhető a közszolgáltatások esetére is és az ok-okozati kapcsolatok vizsgálata is indokolt.

A kutatás eredményei között kimutatásra került kapcsoltok számos további kutatási lehetőség kibontakoztatását vetítik előre, melyek között akár egy szervezetfejlesztési beavatkozás lépéseit is meg lehet majd fogalmazni az ügyfelek elégedettségének a növelése érdekében. Az bizonyosan láthatóvá vált, hogy Magyarországon egy komplex fejlesztési tevékenység lesz az ügyfél-elégedettség fokozása, amellyel szemben a gátló tényezők lebontása lesz a legfontosabb feladat.

## **Irodalomjegyzék**

Allison, G.T. (1979). Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Aspects? In: Shafritz, J.M. and Hyde, A.C. (szerk.) Classics of Public Administration, Wadsworth, Boston, pp. 395-468.

Ashworth, R. and Boyne, G. and Entwistle, T. (2010). Public Service Improvement, Theories and Evidence., Oxford University Press, New York.

Barbu, A.M. (2011). Public Sector Marketing: Importance and Characteristics, International Journal of Economic Practices and Theories, Vol 1. No 2. (October) pp. 58-64.

Bauer, A. and Berács, J. (2006). Marketing, Aula Kiadó, Budapest.

Boisen, M. and Terlouw, K. and Van Gorp, B. (2011). The Selective Nature of Place Branding and the Layering of Spatial Identities, Journal of Place Management and Development, Vol. 4. iss: 2, pp. 135-147.

Bouzas-Lorenzo, L. (2010). Public Sector Marketing, Political Science and the Science of Public Administration: the Evolution of a Transdisciplinary Dialogue, International Review on Public and Nonprofit Marketing, Vol. 7. No. 2. pp.113-125.

Buchanan, W.W. and Self, R.D. and Ingram, J.J (1987). Non-profit Services: Adoption and Adaptation of Marketing, Journal of Professional Services Marketing, Vol. 2. No. 4. pp. 83-95.

- Carman, J.M. (1980). Paradigms for Marketing Theory, *Research in Marketing*, Volume 3. pp. 1-26.
- Caruana, A. and Ramaseshan, B. and Ewing, M.T. (1997). Market Orientation and Organizational Commitment in the Australian Public Sector, *International Journal of Public Sector Management*, 10(4) pp.294-303.
- Caruana, A. and Ramaseshan, B. and Ewing, M.T. (1998). Do Universities that are More Market Oriented Perform Better??" *International Journal of Public Sector Management*, 11(1). pp. 55-70.
- Caruana, A. and Ramaseshan, B. and Ewing, M.T. (1999). „Market Orientation and Performance in the Public Sector: the Role of Organizational Commitment, *Journal of Global Marketing*, 12(3). pp. 59-79.
- Churchill, A.G. Jr. (1979). „A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, Vol. XVI. (February). pp. 64-73.
- Despandhe, R. and Farley, J.U. and Webster, F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a Quardad Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 57. pp. 23-37.
- Enache, E. and Morozan, C. (2010). Marketing as Support Tool for Public Administration, *Management & Marketing*, Vol. 5., No. 2. pp. 159-168.
- Flynn, N. (2012). *Public Sector Management*, 6th edn. SAGE Publications, CA, USA.
- Frederickson, H.G. and Smith, K.B. and Larimer, C.W. and Licari, M.J. (2012). *The Public Administration Theory Primer*, 2nd edn. Westview Press, Perseus Books, USA.
- Ganier, B. and Padanyi, P. (2005). Applying the Marketing Concept to Cultral Organizations: an Empirical Study of the Relationship between Market Orientation and Performance, *International Journal of Nonrprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(2). pp. 182-193.
- Imre, M. (2007). *Közgazgatás és Gazdaság*, HVG Orac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest.
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antescendents and Consequences, *Journal of Marketing*, Vol. 57. pp. 53-70.
- Hetesi, E. and Veres, Z. (2013). *Nonbusiness Marketing*, Akadémia Kiadó, Budapest.

- Kaplan, A.M. and Haenlein, M. (2009). The increasing importance of public sector marketing: explanations, applications and limits of marketing within public administration, *European Management Journal*, 27. pp. 197-212.
- Kirca, A.H. and Jayachandran, S. and Bearden, W.O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance, *Journal of Marketing*, Vol. 69. (April 2005). pp. 24–41.
- Kohli, A. and Jaworski, B.J. (1990). The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications, *The Journal of Marketing*, Vol. 54. No. 2. (April). pp.1-18.
- Kohli, A. and Jaworski, B.J. and Kumar, A. (1993). A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30. No. 4. (Nov). pp. 467-477.
- Kornai, J. (1986). The Soft Budget Constraint, *KYKLOS*, Vol. 39. Fasc.1. pp. 3-30.
- Kotler, P. and Lee, N. (2007). *Marketing in the Public Sector, Roadmap for Improved Performance*, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Kotler, P. and Levy, S.J. (1969). Broadening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 33. (January). pp. 10-15.
- Laing, A. (2003). Marketing in the Public Sector: Towards a Typology of Public Services, *Marketing Theory Articles*, Vol. 3(4). pp. 427-445.
- Lamb, C.W. Jr. (1987). Public Sector Marketing is Different, *Business Horizons*, July/August. pp. 56-60.
- Lőrincz, L. (2010). *A közigazgatás alapintézményei*, HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest.
- Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (2014). *Service-dominant Logic, Premises, Perspectives, Possibilities*, University Printing House, Cambridge, United Kingdom.
- Modi, P. and Mishra, D. (2010). Conceptualising Market Orientation in Non-profit Organizations: Definition, Performance, a Preliminary Construction of a Scale, *Journal of Marketing Management*, 26(5/6). pp. 548-569.
- Moore, M.H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Harvard College, USA.
- Narver, J.C. and Slater, F.S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54. No. 4. (October). pp. 20-35.

- Niculescu, M. and Xu, B. and Hampton, G.M. and Peterson, R.T. (2013). Market Orientation and its Measurement in Universities, *Administrative Issues Journal: Education, Practice, and Research*, DOI: 10.5929/2013.3.2.2.
- Pálné, K.I. and Finta, I. (2013). A Helyi Közszolgáltatások Versenyképességet Szolgáló Modernizálása, 1.sz. összegző tanulmány, MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Regionális Kutatások Intézete, Pécs.
- Pasquier, M. and Villeneuve, J.P. (2012). *Marketing Management and Communication in the Public Sector*, Routledge, New York, USA.
- Petrescu, I. and Muscalu, E. (2003). *Tratat de Management Public*, Lucian Blaga University, Sibiu, RO.
- Révész, B. (2002). Marketing Kommunikáció a Közüzemi Szolgáltatóknál, In: Hetesi, E. (szerk.) *A Közszolgáltatások Marketingje és Menedzsmentje*, JATE Press, Szeged, pp. 219-231.
- Sajtos, L. and Mitev, A. (2007). *SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest.
- Shoham, A. and Ruvio, A. and Vigoda-Gabot, E. and Schwabsky, N. (2006). Market Orientation in the Nonprofit and Voluntary Sector: a Meta Analysis of their Relationship with Organizational Performance, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 35. No. 3. (September). pp.453-476.
- Van der Hart, H.W.C. (1991). Government Organizations and their Customers in the Netherlands: Strategy, Tactics and Operations, *European Journal of Marketing*, Vol. 24(7). pp. 31-42.
- Van Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management: An Introduction*, Taylor and Francis Group (Routledge Masters in Public Management), USA, New York.
- Vidler E. and Clarke J. (2005). Creating Citizen-Consumers: New Labour and the Remaking of Public Services, *Public Policy and Administration*, Vol. 20. 2. Summer. pp. 19-37.
- Walker, R.M. and Brewer, G.A. and Boyne G.A. and Avellaneda, C.N (2011) Market Orientation and Public Service Performance: New Public Management Gone Mad? *Public Administration Review*, September/October. pp. 707-717.

Walsh, K. (1994). Marketing and Public Sector Management, European Journal of Marketing, Vol. 28. No. 3. pp. 63-71.

Zeithaml, V.A. and Berry, L.L and Parasuraman A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectation of Service, Journal of Academy of Marketing Services, Vol. 21. No. 1. pp.1-12.

## **Melléklet: Az adaptált mérési skála bemutatása**

### A piaci orientáció:

#### *Piaci Orientáció, Intelligencia Előállítása:*

1. A közszolgáltatás nyújtásában részt vevő munkatársaink személyes kapcsolatban állnak az ügyfelekkel annak érdekében, hogy megtudjuk, hogyan tudnánk őket jobban kiszolgálni.(p60)
2. Ennél a szervezetenél sok iparági felmérést készítünk el saját magunk.(p6)
3. Évente legalább egy alkalommal felmérjük az ügyfeleink elégedettségét a szervezetünk által nyújtott közszolgáltatás minőségével kapcsolatban.(p62)
4. Gyakran megkérdezzük a munkatársainkat arról, hogy mit tapasztalnak az ügyfelek elvárásainak a teljesülésével kapcsolatban.(p11)
5. Gyakran tájékozódunk az ágazat helyzetéről az informális csatornákon keresztül is (munkaebédek, partnertalálkozók, konferenciák).(p17)
6. Időről-időre vizsgáljuk a szabályozási és politikai környezet változásának a hatásait az ügyfeleinkre nézve.(p24)

#### *Piaci Orientáció, Intelligencia Terjesztése:*

1. Nálunk rendszeresek az olyan kiadványok (hírlevél, beszámoló), amelyek az ügyfelek igényeivel kapcsolatos tartalmúak. (p28)
2. Ha egy fontos esemény történik az egyik alvállalkozónál vagy partnerünkénél, akkor arról mindenki hamar értesül.(p34)
3. Az ügyfeleink elégedettségével kapcsolatban rendszeresek a belső tájékoztatók a szervezet minden szintjén.(p39)
4. Ha egy szervezeti egységhez egy fontos információ érkezik, akkor az gyorsan elterjed a teljes szervezeten belül.(p52)

#### *Piaci Orientáció, Válaszreakció Tervezése:*

1. A közszolgáltatás célközönségének az igénye valamilyen okból mindig hátrább sorolódik.(p45)
2. A közszolgáltatás színvonalával kapcsolatban folyamatosan vizsgáljuk, hogy megfelel-e az ügyfeleink igényeinek.(p49)
3. A közszolgáltatásaink fejlesztése az eszközökről és a műszaki kérdésekről szól inkább, és nem az ügyfelek igényei körül forog.(p12)
4. Az ügyfelek igényeinek a megváltozásával kapcsolatos egyeztetésekbe minden belső szervezeti egységet bevonunk.(p18)

#### *Piaci Orientáció, Válaszreakció Végrehajtása:*

1. A szervezeti egységek tevékenységét mindig jól összehangoljuk.(p63)



2. Az ügyfelek panaszai nálunk süket fülekre találnak.(p7)
3. Mi gyorsan reagálunk az iparág alapvető változásaira (technológia, jogi szabályozás).(p21)
4. Ha kiderül, hogy az ügyfelek elégedetlenek a minőséggel azonnal elkezdjük kijavítani.(p23)
5. Ha megtudjuk, hogy az ügyfelek a közszolgáltatás fejlesztését igénylik, akkor gyorsan munkához látunk.(p54)

#### Átfogó szervezeti teljesítmény:

##### *Átfogó Szervezeti Teljesítmény, Ügyfél-Elégedettség:*

1. Az általunk nyújtott közszolgáltatással az ügyfeleink ... (p4)
  1. elégedetlenek.
  2. inkább elégedetlenek.
  3. inkább elégedettek.
  4. elégedettek.
  5. nagyon elégedettek.
  0. nem tudja, nem válaszol
2. A lakossági közszolgáltatásunkkal kapcsolatban évről-évre kevesebb panasz érkezik.\*(p58)

##### *Átfogó Szervezeti Teljesítmény, Szolgáltatási Minőség:*

1. A szervezetünk által nyújtott közszolgáltatás a minőség tekintetében ...(p5)
  1. a mi közszolgáltatásunk nem elég jó.
  2. a mi közszolgáltatásunk gyengébb, mint az országos átlag.
  3. a mi közszolgáltatásunk minősége átlagos.
  4. a mi közszolgáltatásunk valamivel jobb, mint az országos átlag.
  5. a mi közszolgáltatásunk sokkal jobb, mint az országos átlag.
  0. nem tudja, nem válaszol
2. A közszolgáltatás minőségi színvonalával kapcsolatos célkitűzéseinket minden évben sikeresen teljesítjük.\*(p59)

#### Belső környezet főkomponens:

##### *Belső Környezet, Top Menedzsment Elkötelezettsége:*

1. A vezetés gyakran hangoztatja, hogy magasabb fokozatba kell kapcsolni az ügyfelek jövőbeli igényeinek a kielégítése érdekében.(p33)
2. A vezetés szerint az ügyfél igények kielégítése a legfontosabb tevékenység, amit végzünk.(p48)

##### *Belső Környezet, Dolgozói (Szervezeti) Elkötelezettség:*

1. A munkatársak úgy érzik, hogy a személyes boldogulásuk a szervezet sikeréhez van kötve.(p42)
2. A beosztottak általában büszkék arra, hogy ennél a szervezetnél dolgoznak.(p30)
3. A munkatársak a kötelező felett gyakran vállalnak többletmunkát a siker érdekében.(p9)
4. A munkatársaknak erős a kötődése a szervezethez.(p47)

##### *Belső Környezet, Csapatpszellel (Esprit de Corps):*

1. A munkatársaink alapvetően nyitottak a másik kolléga gondjai iránt.(p14)

2. A csapatszellem az egész szervezetet áthatja.(p16)
3. Ennél a szervezetenél olyan dolgozni, mintha egy nagycsalád tagja lennék.(p25)
4. A munkatársak érzelmileg is kötődnek egymáshoz a szervezeten belül. (p51)

### Bürokratikus szervezet:

#### *Bürokratikus Szervezet, Formalizáltság:*

1. A beosztottak önálló döntéseket hozhatnak a nélkül, hogy arról külön egyeztetnének.(p55)
2. A munkatársaink úgy osztják be a feladataikat, ahogyan az nekik a legmegfelelőbb.(p46)
3. A megfelelő hivatali út betartására nagy hangsúlyt fektetünk.(p37)
4. A munkatársakat állandóan ellenőrzik, hogy betartják-e a szabályokat.(p57)
5. A szervezeti egységeknél mindenkinek pontosan meg van határozva a feladata. (p53)

#### *Bürokratikus Szervezet, Centralizáltság:*

1. A vezetők jóváhagyása nélkül nem lehet sok mindent csinálni a szervezetünknel.(p8)
2. Nálunk a munkatársaknak a legcsekélyebb feladatról is tájékoztatást kell adni a főnökük felé.(p13)
3. A munkatársak minden döntését a közvetlen vezetőnek is jóvá kell hagynia.(p44)

#### *Bürokratikus Szervezet, Szervezeti Egységek Közötti Konfliktus:*

1. A legtöbb szervezeti egység jól együtt tud működni egymással. (p43)
2. Ha különböző szervezeti egységek között kerül megbeszélés összehívásra, akkor hamar feszült lesz a hangulat.(p56)
3. A kollégák nem szívesen működnek együtt másik szervezeti egység munkatársával.(p35)
4. A munkatársak úgy érzik, hogy a szervezeti egységek céljai összhangban vannak egymással.(p10)

#### *Bürokratikus Szervezet, Szervezeti Egységek Közötti Együttműködés:*

1. A szervezetünknel könnyű bárkivel kapcsolatba lépni, a beosztásától és pozíciójától függetlenül.(p64)
2. A szervezeti egységek között a munkatársak könnyen kapcsolatban tudnak lépni egymással, ha szükséges.(p50)
3. A vezetők nem nézik jó szemmel, ha a beosztottaik a feladatokat más szervezeti egységek munkatársaival is megbeszélik.(p29)
4. A középvezetők egymás között is könnyen össze tudják hívni az egyeztetéseiket.(p22)

### A külső politikai irányítás:

#### *Politikai Irányítás, Politikai Befolyás:*

1. Az önkormányzati vezetés elvárásai fontosabbak, mint az ügyfelek igényeinek a kielégítése.(p20)\*
2. Fontos a jó kapcsolat a helyi önkormányzat vezetésével.(p31)\*
3. A beosztottak kiválasztásánál figyelembe vesszük az önkormányzati vezetés kéréseit is.(p38)\*

4. Az önkormányzati vezetés gyakran fordul hozzánk kisebb-nagyobb kérésekkel vagy szívességekért.(p41)\*

*Politikai Irányítás, Puha Költségvetési Korlát:*

1. A közszolgáltatás év közben történő megnövekedett költségeit az önkormányzat általában kompenzálja.(p15)\*
2. Az önkormányzat semmilyen körülmények között nem hagyná a szervezetünk csődhelyzetbe kerülését.(p40)\*

A külső piaci környezet moderátor-változói:

*Külső Környezet, Piaci Turbulencia:*

1. Abban az ágazatban, ahol a szervezetünk működik, az ügyfelek igényei csekély mértékben változnak az idő során. (p32)
2. Az ügyfelek várják és folyamatosan keresik a kiegészítő szolgáltatásokat és fejlesztéseket.(p27)

*Külső Környezet, Technológiai Turbulencia:*

1. Az iparágunkban gyorsan változik az alkalmazott technológia.(p19)
2. A technológiai változások nagy lehetőségeket rejtenek az iparágunkban.(p36)
3. A technológiai vívmányok elég ritkák ebben a közszolgáltatási ágazatban.(p26)

A minta jellemzői alapján alkotott a moderátor-változók:

A kérdőívben megadott válaszok az alábbi közszolgáltatási ágazatra vonatkoznak:

- helyi közösségi közlekedés biztosítása
- köztisztaság települési környezet tisztaságának biztosítása
- víziközmű-szolgáltatás
- hulladékgazdálkodás
- közétkeztetés
- távhőszolgáltatás
- köztemető üzemeltetése

A szervezet minőségi közszolgáltatásainak az érdekében az alábbi vállalatirányítási rendszert alkalmazzuk:

- ISO 9001
- ISO 14000
- EMAS Eco-Management and Audit Scheme
- CAF Common Assessment Framework
- egyéb (teljes minőség menedzsment, EFQM kiválóság modell)
- nincs bevezetett minőségügyi rendszer

# Az egyéni önkéntesség és annak marketing vonatkozásai

Csovcsics Andrea

[csovcsics.andrea@eco.u-szeged.hu](mailto:csovcsics.andrea@eco.u-szeged.hu)

Szegedi Tudományegyetem Közgazdaságtani Doktori Iskola

Témavezető: Dr. Hetesi Erzsébet

## Absztrakt

Tanulmányomban az egyéni önkéntességet mutatom be és vizsgálom, elsősorban a hazai környezetben. Az egyéni önkéntesség egyre nagyobb népszerűségnek örvend a magyar lakosság körében, az önkéntes tevékenységek pozitív hatását pedig az önkéntesség folyamatának minden egyes szereplője megérzi. Tanulmányom során az önkéntesség 4W modelljére alapozva szeretném bemutatni az önkéntesség marketing vonatkozásait és igyekszem minél pontosabb képet adni az önkéntesség háttérében álló mozgatórugókról. Ez azonban egy igen összetett feladat, mert az önkéntesek eltérő környezetben, másféle motivációkkal és különböző célokkal tűnnek fel. Online kérdőívem eredményeiből kiderül, hogy az altruista és egoisztikus motivációk egyaránt fontos szerepet játszanak a hazai fiatalok esetében.

**Kulcsszavak:** Önkéntesség, egyéni önkéntesség, altruista motivációk, egoisztikus motivációk, 4W modell

## **The individual volunteerism and its marketing aspects**

**Andrea Csovcics**

### **Abstract**

This paper introduces and examines the individual volunteering, primarily in Hungary. Individual volunteering has become more and more popular among the Hungarian inhabitants and every participant of the volunteering feels the positive effects of volunteerism.

This study would like to introduce the marketing aspects of volunteerism based on the 4Ws model, and present the motivations which stand in the background of volunteering. But the recent situation is complicated, because volunteers appear in numerous different contexts, perform numerous different duties, and are used for numerous different goals. Results from the online survey documented that both altruistic and egoistic motivations play a significant role in the case of the Hungarian youth.

**Key words:** volunteering, individual volunteering, altruistic motivations, egoistic motivations, 4Ws model

## 1. Bevezetés

---

Egy fárasztó munkanap után sokan idejüket nem egy kényelmes kanapéba süppedve, TV nézéssel töltik, hanem olyan különleges szabadidős tevékenységet választanak, mint az önkénteskedés. Az európai és az amerikai statisztikák szerint, minden harmadik európai és minden negyedik amerikai dönt úgy, hogy hetente egy vagy több alkalommal nem fizetett munkát végez annak érdekében, hogy embereket, közösségeket vagy ügyeket támogasson (Mojza–Sonnentag-Bornemann 2011). Habár világszerte emberek milliói végeznek önkéntes munkát és válnak felnőttek, illetve gyermekek mentoraivá, segítőivé, sokan még mindig nem nyújtanak segítő kezet másoknak. Szerencsére az önkéntesekethívó szó napjainkban egyre hangosabbá válik, hiszen a jelenkori társadalom is elismerte, hogy az önkéntesek által nyújtott segítség szükséges a társadalom normális és egészséges működéséhez (Stukas–Snyder-Clary 1999). Továbbá annak ötlete, hogy a vállalatok vállalaton belüli önkéntes munkavégzésre lehetőségeket kínálnak munkavállalóiknak egyre népszerűbbé válik a profitorientált szférában, ezért manapság a vállalati önkéntesség (companysupportforemployeevolunteering) egy széles körben elfogadott forma világunk fejlett részein (Voort-Glac-Meijis 2009; Csovcics 2015). Egyre több szervezet ösztönzi az állampolgárokat arra, hogy kötelezzék el magukat az önkéntes munkának, valamint számos oktatási intézmény buzdítja arra diákjait, hogy önkéntesként a közösség szolgálatába álljanak (Keith 1994). Egyes országokban a „kötelező önkéntesség” jelenségével is találkozhatunk, amelynek értelmében a diákoknak diplomájuk megszerzéséért kötelező jelleggel önkéntes munkát kell végezniük (Sobus 1995), Magyarországon ezt közösségi szolgálat néven ismerhetjük. A kötelezően teljesítendő önkéntesség vitát válthat ki, hiszen az önkéntes tevékenység - kötelezővé tételével - éppen az egyik legfontosabb jellemzőjét veszíti el, azt, hogy nem szabad akaratból történik. A tanulmánynak nem célja ennek az elvi kérdésnek a megválaszolása.

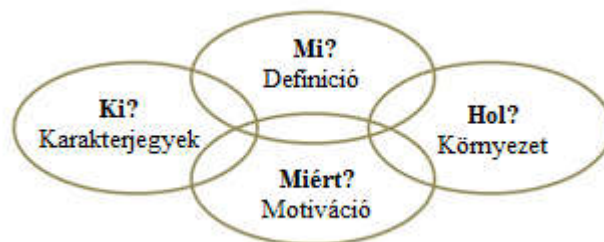
## 2. Elméleti alapok

---

Ebben a fejezetben bemutatásra kerül Bussell és Forbes (2002) által alkotott önkéntesség 4W modellje, amelyet tanulmányom alapjának választottam. A modell segítségével sorra veszem és részletesen kifejtem azokat a dimenziókat, amelyek hozzájárulnak az önkéntesség marketing szempontból való vizsgálatához.

Az önkéntesek értékes erőforrást jelentenek, ezért a megszerzésükért erősödő versenyfolyik. Ennek köszönhetően nagyobb figyelem irányul az önkéntesek jellemének megismerésére, gondolkodásának megértésére. A jobb megismerés pedig lehetővé teszi, hogy a civil szervezetek vagy kifejezetten a kiválasztással foglalkozó személyek a leginkább megfelelő személyt jelölhessék ki az önkéntes feladatok ellátására (Shye 2009; Wymer 2002).

A hazai és a nemzetközi irodalom is számos aspektusból vizsgálja az önkéntességet. Jelen tanulmány azokra a perspektívákra fókuszál, amelyek abban az esetben fontosak, amikor az önkéntesség marketing vonatkozásban kerül vizsgálat alá. Bussell és Forbes (2002) szerint az önkéntességnek marketing szempontból négy szignifikáns dimenziója létezik, amelyek a szerzők modelljének alapját képezik. Az önkéntesség 4W modellje magában foglalja a *Mi* (*What*), a *Hol* (*Where*), a *Ki* (*Who*), valamint a *Miért* (*Why*) dimenziókat (1. ábra), amelyek arra kívánnak magyarázatot adni, hogy az önkéntesség miként definiálható (*Mi*), milyen területeken történik az önkéntes munkavégzés (*Hol*), az önkéntesek milyen személyiségjegyekkel rendelkeznek (*Ki*), és milyen motivációk vezérlik őket (*Miért*).



1. ábra: Az önkéntesség 4W modellje (Forrás: Bussell-Forbes 2002, 5.o.)

### ***Mi az önkéntesség?***

Az önkéntesség egy erős, formáló, dinamikus és egységesítő szociális erő a társadalom számára (Cordingley 2004), amely a tevékenységek rendkívül széles spektrumát fedi le. Az imént említett jellemzőknek köszönhetően, az önkéntesek által termelt „energia” (többek között) a nonprofit szervezetek fundamentáliserejévé vált. A harmadik szektor szervezeteinek számos tevékenysége és megmozdulása nem valósulhatna meg/működhetne az önkéntes munka hiányában (Cheung 2006), hiszen az önkéntesek döntő fontosságú humán forrásként vannak jelen a szervezetek életében (O’Connor-Johnson 1989). Szolgálatukat más személyek vagy közösségek érdekében, haszonszerzés hiányában végzik (Noble 1997 in Elshaug-Metzer 2001).

Az önkéntesség definiálására számos szerző vállalkozott már. Fogalmi meghatározásaikat vizsgálva látható, hogy általános konszenzus alakult ki a definíció tartalmának kapcsán, hiszen akkor beszélhetünk önkéntességről, ha az önkéntes tevékenység ellátása nem kötelező jelleggel történik, ha ellenszolgáltatásban nem részesül az önkéntes, illetve annak ténye, hogy a tevékenység az önkéntes személyén kívüli személyre, csoportra vagy közösségre irányul (Gasiorek-Giles 2013; Wilson 2000). Azt, hogy közhasznú jelzővel illelhetünk-e egy szervezetet vagy egy egyéni megmozdulást, az is meghatározza, hogy a szóban forgó társadalom az adott körülmények között mit tart közérdeknek. Azaz nem elegendő csupán az egyetemes emberi értékeknek való megfelelés, hanem az adott társadalom által elfogadott értékrend, cselekvési minta szem előtt tartása is elengedhetetlen (Pecze 2003). Az önkéntesség tehát érték, norma, hitrendszer alapján vezérelt cselekvés (Hetesi-Veres 2013), amely a társadalomban előforduló problémák felkarolásának legősibb formája is egyben (Zentai 2006).

A definíciókra jellemző közös elemeken felül Butcher (2008) hangsúlyozza, hogy önkénteskedés során idő és tevékenység adományozása történik (Perpék 2011). Annak ellenére, hogy számos ország esetében az önkéntesség az emberek mindennapi életének részévé vált - hiszen olyan területeken tölt be fontos szerepet, mint a társadalmi élet, a gazdaság, a kultúra, valamint a politika – akadnak olyan kultúrák (például Japán), ahol az önkéntesség koncepciója és fogalma egyszerűen nem létezik, mivel a másoknak történő önzetlen segítségnyújtás állampolgári „kötelességként” van jelen (Gasiorek-Giles 2013). Az önkéntesség néhol szabadidős tevékenység, néhol munka, de mindkét esetben igaz az, hogy egyfajta tanulási folyamat (Etzioni 2000), amelynek során az önkéntes fejlődésen megy keresztül, így mindkét fél (donor, recipiens) hasznára válik.

### ***Ki önkénteskedik?***

Az önkéntesek a legtöbb közösség központi elemeinek számítanak, hiszen hiányukban számos szolgáltatás minősége lenne alacsonyabb, vagy néhány meg sem valósulhatna. Szintén fontos tényező, hogy az önkéntesek nem tekinthetők kizárólag egy homogén csoportnak (Wymer 1997), hiszen különböző életkörnyezetből érkeztek, eltérő életkorúak, másfajta motivációk hajtják őket, valamint különféle tapasztalatokkal, képességekkel és készségekkel rendelkeznek. Ezek a jellemzők egyrészt mind-mind befolyásolják az önkéntes munkavégzési szokásokat, másrészt azt is meghatározzák, hogy miként érdemes megszólítani, hogyan kell



kommunikálni az önkéntesekkel, valamint rámutatnak arra, hogy érdemes szegmentálni az önkéntesek csoportját. Bussell és Forbes (2002) szerint a családi háttérnek nagyon fontos befolyásoló ereje van az önkéntesek esetében, hiszen azok a fiatalok, akiknek szüleik is önkéntesként dolgoztak, nagy valószínűséggel fognak maguk is az önkéntes munkavégzés mellett elköteleződni. A gyermekkorban végzett önkéntesség meghatározó tényező lehet a jövőre tekintve, mivel aki már gyermekkorában megismerkedik közelebbről az önkéntességgel, az várhatóan idősebb korában sem hagy fel az ilyen jellegű tevékenységgel. Stukas, Snyder és Clary (1999) állítása szerint, az önkéntes munkával való fiatalkori tapasztalatszerzés a későbbiek során is érdeklődést tud kiváltani újabb önkéntes tevékenységekkel kapcsolatban.

Lemon, Palisi és Jacobson kutatása (1992) rámutatott arra, hogy azok a személyek nagyobb hajlandóságot mutatnak az önkéntes munkavégzés iránt, akik társadalmilag meghatározottan domináns státuszt töltenek be, azaz a magasán kvalifikált, munkahellyel rendelkező középkorúak. Riecken, Babakus és Yavas (1994) arról számoltak be, hogy a magasabban kvalifikált önkéntesekelőszeretettel „adományozzák idejüket” oktatási intézményeknek. Más tanulmányok felhívják a figyelmet a nemek önkéntességi szokásai közti eltérésekre. Rohs (1986) szerint a nők nagyobb számban végeznek önkéntes munkát, mint a férfiak. Éppen ennek ellenkezőjét állítja kutatása alapján Czike és Kuti (2005). A nők kisebb arányú részvétele az önkéntességi munkákban szerintük azzal indokolható, hogy a férfiak általában kevesebb háztartási kötelezettséget vesznek a nyakukba, hiszen a gyermeknevelés és az otthoni teendők elvégzése nagyrészt a nők feladatkörét bővíti, így a férfiaknak több szabadidejük marad, amelynek során önkéntes tevékenységet végezhetnek. Abban is eltérés mutatkozik a nemek között, hogy milyen területen szeretnek segítséget nyújtani másoknak. Míg a nők inkább a szociális területeken, oktatásban, egészségügyben, egyházzal és vallással kapcsolatos tevékenységekben képviseltetik magukat nagyobb arányban, addig a férfiak előszeretettel töltenek be vezető tisztséget egy-egy civil szervezetben, vagy pártban, illetve végeznek önkéntes munkát a katasztrófaelhárításban, a közbiztonságban, a településfejlesztésben és a környezetvédelemben (Czike-Kuti 2005, [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)).

Szintén érdemes vizsgálni a kapcsolatot az önkéntességi szokások és az önkéntesek személyisége között, hiszen egyes kutatások kimutatták, hogy az introvertált emberek kevesebb fizetetlen munkát végeznek, mint extrovertált társaik (Suda-Fouts 1980 in Elshaug-Metzer 2001). Személyiségjegyeiket tekintve különbség figyelhető meg az önkéntes munkát végzők és nem végzők között is, Spitz és MacKinnon (1993) szerint magasabb szintű extrovertáltság figyelhető meg azoknál, akik végeznek önkéntes munkát, szemben azokkal, akik nem

önkénteskednek (Spitz-MacKinnon 1993 in Elshaug-Metzer 2001). Az önkénteseket a magasabb fokú érzelmi átélés, az empátia jellemzi, ez az oka annak, hogy a belső harmóniát, az egyenlőséget és az önbecsülést jelentősen magasabbra értékelik értékrendszerükben, mint az önkéntes munkát nem végzők (Wymer 2002). Mindebből kifolyólag az önkéntesek magukat és a világot is pozitívabban tudják szemlélni, énképük is egészségesebb és optimistább (Wymer 2002). Goma-i-Freixanet (1995 in Elshaug-Metzer 2001) érzelmileg stabilabbnak és jobb kedélyűnek jellemezte az önkénteseket.

Nem kizárólag az önkéntesek karakterjegyeivel kell foglalkozni a *Ki* dimenzió vizsgálata során, hanem az önkéntes tevékenységet végzők számával is. Az önkéntesek létszámáról beszámoló első magyarországi kutatás 1995-ben született, amely megállapította, hogy a nem szervezethez kötődő önkéntesek száma jelentősen meghaladta a formális szervezetekben önkéntesen tevékenykedők létszámát (Czakó et al., 1995). Az idősoros elemzések szerint, amelyeket 1995 és 2008 között készítettek, az önkéntesek számát illetően igen hektikus változás figyelhető meg. Szükséges annak megemlítése, hogy az elemzésekben előforduló, az önkéntesek létszámát jelző számok jóval alacsonyabbak a ténylegesen önkéntes munkát vállalóknál, hiszen a korábbi években még nem volt ennyire szabályozott keret biztosítva az említett munkaforma, illetve az önkéntesek számának nyilvántartására. Az évente elkészített kutatási eredmények alapján az a megállapítás nyert elfogadást, miszerint a magyar önkéntesek számának alakulása nem könnyen követhető nyomon, hanem egy nagyon ingadozó magatartás jellemzi azt. Az 1995-től 2008-ig tartó időszakban az önszántukból, más hasznára való munkát végző egyének száma 300 és 500 ezer fő közé tehető, ami egy 200 ezer fős mozgásteret jelent (Czakó et al., 1995). Egy 2005-ös kutatás (Czike-Kuti 2005, ÖKA 2005) szerint hazánk 14 év feletti lakosságának közel 40%-a vett már részt valamilyen önkéntes jellegű munka végzésében, amely körülbelül 3,5 millió főt jelent. Ebben azoknak a száma is szerepel, akik informális módon hajtottak végre önkéntes tevékenységet vagy barátjuk, családjuk rendelkezésére álltak. A létszámban bekövetkező változások hátterét is többten görcső alá vették és egyes társadalmi értékek megváltozásának, valamint a technológia vívmányainak elterjedésének tulajdonították az önkéntes tevékenységet végzők létszámának csökkenését (Czakó et al., 1995).

## ***Hol önkénteskednek?***

Az önkéntesség fogalmi, és az önkéntesek személyiségének meghatározása igen bonyolult, így az önkéntesség kontextusának megadása sem kevésbé komplikált feladat. Számos szerző utal Smith-re (1994), aki elsősorban a *Hol* dimenzió fontosságát vizsgálta, amely azt a környezetet és azokat a feltételeket analizálja, amelyben az önkéntes tevékenykedik.

A szoros időbeosztásokból, a növekvő munkaórákból arra következtethetünk, hogy az önkénteskedés a munkanélküliek, a nyugdíjasok, vagy a diákok privilégiuma, hiszen ők sokkal több szabadidővel rendelkeznek, mint a többi ember. Szerencsére manapság azon alkalmazottak jelentős részének, akik teljes munkaidőben végzik munkájukat, megadatik a lehetőség arra, hogy a munkahelyükön megvalósuló önkéntes programok résztvevői lehessenek. Köszönhető mindez annak, hogy a vállalatoknak megannyi alternatíva áll rendelkezésükre, hogy alkalmazottaikat saját munkahelyi önkéntes programokba bevonják (Csovcics 2015). A vállalatoknál a munkavállalók önkéntes programba történő mozgosítása, a CorporateCitizenshipszerint nyolcféleképpen valósulhat meg: kirendelés; szaktudásra alapozott önkéntesség; egyéni önkéntesség; munkahely, mint helyszín felajánlása; mentorálás; tisztség vállalása; forrásgyűjtés az alkalmazottak körében; csapatépítés formájában (Molnár 2011). Habár sokfajta lehetőség áll a vállalatok rendelkezésére, sajnos a hazai vállalatok által indítványozott önkéntes programok száma nem növekszik olyan ütemben, mint ahogyan az az észak-amerikai helyzetre igaz (Magyar Adományozói Fórum 2011).

Az önkénteskedni vágyók nagyon sok opció közül választhatnak, hogy munkahelyüktől függetlenül végezzék a számukra ideális önkéntes munkát. Fényes és Kiss (2011a) kutatása szerint hazánk legnépszerűbb területei az önkénteskedés tekintetében, az egészségügy; a szociális területek; a kultúra és oktatás; a sport és szabadidő; az emberi és állati jogok védelme; valamint a környezetvédelem. Egy másik hazai tanulmányból az is kiderült, hogy az emberek legszívesebben gyermekekkel kapcsolatos feladatokat látnak el, hiszen a kutatásban résztvevők 22 százaléka végzett olyan munkát, amelynek célja, gyermekek megsegítése, támogatása, nevelése vagy oktatása volt (Czike – Kuti 2005). A gyermekek életminőségének vagy szellemiségének fejlesztése mellett a fogyatékkal élők, valamint az idős emberek érdekében tett szívesség volt kiemelkedő gyakoriságú a válaszadók körében, hiszen 12-12 százalék felelte, hogy végzett már ilyen jellegű önkéntes tevékenységet. Ellenben a kutatásból kirajzolódott, hogy vannak olyan területek, amelyek még nem mondhatók népszerűnek az önkéntesek körében sem. A szenvedélybetegekkel, a romákkal vagy más kisebbséghez tartozó

személyekkel való foglalkozás kedveltsége egyelőre nem jellemzi hazánk polgárait (Czike – Kuti 2005).

### ***Miért önkénteskednek?***

Köszönhetően az önkéntességnövekvő fontosságának, nem meglepő, hogy jelentős figyelem irányul annak megértésére is, hogy az önkéntesek miért végeznek fizetetlen munkát mások megsegítésére (Wymer 2002). Számos tanulmány született már az 1970-es évektől kezdve az önkéntesek csoportjáról, amelyek az önkéntesek szociodemográfiai jellemzőit és motivációit térképezik fel (Pittermann 1973; Andreoni 1990; Hustinx-Lammertyn 2003; Esmond-Dunlop 2004; Bénabou-Tirole 2006; Ariely-Bracha-Meier 2009; Carpenter-Myers 2010; Shye 2010; Fényes-Kiss 2011a; Hetesi-Veres 2013).

Napjainkban sok és sokfajta mozgatórugó állhat az önkénteskedés háttérében. A motivációk hosszú sorát elnézve már nem mondható el egyértelműen, hogy még mindig az altruizmuson alapuló szolidaritás lenne a leginspirálóbb tényező. A szakirodalom álláspontja szerint az önkéntesek motivációival kapcsolatosan két különböző megközelítés létezik (Shye 2010):

1. Az **első megközelítés** szerint az önkéntesség háttérében álló legfőbb mozgatórugó az altruizmus, amely arra sarkallja az önkéntest, hogy önzetlenül segítsen arra rászoruló embereken.
2. A **másik megközelítés** elfogadja, hogy az önkéntes munkavégzés azért megy végbe az önkéntes részéről, mert azzal hozzájárul saját érdekéhez, szükségletei és akarata kielégítéséhez is. Az önkéntes azért önkénteskedik, mert az hasznot jelent számára, tehát ebben az esetben nem a társadalmi jó szolgálata az elsődleges cél.

A szakirodalomban mindkét megközelítés megtalálható, számos szerző különíti el egymástól az altruizmuson alapuló motivációkat, az egoisztikus ösztönzőktől (Esmond-Dunlop 2004; Fényes-Kiss 2011a; Hetesi-Veres 2013; Pittermann 1973; Carpenter-Myers 2010; Andreoni 1990; Bénabou-Tirole 2006; Ariely-Bracha-Meier 2009; Hustinx-Lammertyn 2003).

**1. megközelítés:** Titmuss (1971) szerint az ember alapvetően egy „altruista teremtmény”, aki késztetést érez arra, hogy másokon segítsen. Bar-Tal és Raviv (1982) szintén az altruizmus jótéteményeire mutattak rá, és mint a segítségnyújtás legértékesebb formájára tekintenek (in Midlarsky-Kahana 1994). Nichols és King kutatásai (1998) alapján a másoknak való segítségnyújtás vágya és öröme a leggyakrabban előforduló motiváció, amely

önkéntességre sarkallja az embert (in Bussell-Forbes 2002). Szintén az altruista jegyek domborodnak ki, amikor az önkéntes azért végez önkéntes munkát, mert maga a segítségnyújtás jó érzéssel tölti el és egyfajta morális többletet nyújt számára. Az altruizmuson alapuló motivációkat Hustinx-Lammertyn (2003) kollektív, Czike-Bartal (2004) hagyományos vagy régi típusú, Carpenter-Myers (2010) tiszta altruista, míg Hetesi-Veres (2013) és Fényes-Kiss (2011a) altruista-idealista motivációk csoportjaként említi. A kollektív motiváció elnevezéséből is következtethetünk arra, hogy ez esetben az egyén motivációi alárendeltek a közösségi érdekeknek és egyértelműen a közjó mértékének növelése a cél.

Az idősebb generációk tagjai, valamint a vallásukat gyakorló emberek körében nagyobb mértékben jellemző, hogy önkéntes tevékenységük hátterében altruista motivációk húzódnak meg (az külön kérdést vehet fel, hogy avallásos személyeknél az önkéntes tevékenységekben való részvétel esetében mennyire van szó megfelelési kényszerről és a vallási tanok előírásainak követéséről).

**2. megközelítés:** A nem altruizmusból fakadó motivációk csoportjának is többféle elnevezése ismert. Hustinx-Lammertyn (2003) reflexív, Czike-Bartal (2004) új típusú, Carpenter-Myers (2010) „warm-glow” altruista, Hetesi-Veres (2013) és Fényes-Kiss (2011a) pedig egoisztikus-pragmatista motivációk csoportjaként emlegeti ezeket a motivációkat.

Az önkéntesség motivációinak ezen csoportja további két alcsoportra bontható: az egyik csoport a ténylegesen nem altruizmusra visszavezethető ösztönzőket tartalmazza. Erre példaként említhető, hogy az altruizmuson kívül olyan motivátorok is szerepet játszhatnak, mint a presztízs, a tisztelet vagy a barátság (Olson 1965). Előfordul, hogy negatív érzések, kellemetlen kiváltó okok miatt válik az egyén önkéntessé, gondoljunk arra az esetre, mikor valakit büntudat gyötör, vagy társadalmi nyomás nehezedik rá, és annak következtében dönt az önkénteskedés mellett (Andreoni 1990).

A másikkategória azokat a kvázi altruista motivációkat sorakoztatja fel, amelyek abból erednek, hogy az önkéntes tevékenység folytatása során az önkéntesis haszonhoz, előnyhöz jut, habár az önkéntes munkavégzés célja a társadalom megsegítése. Ezt a jelenséget nevezik „warm-glow” (meleg fénysugár) altruizmusnak, amelyet a „tiszta altruizmus” jelenségétől különítenek el (Andreoni 1990; Bénabou-Tirole 2006; Ariely-Bracha-Meier 2009; Carpenter-Myers 2010). Sok önkéntessel találkozhatunk, akik elsődlegesen munkatapasztalatra szeretnének szert tenni, vagy olyan személyes kompetenciáikat kívánják fejleszteni, mint a kommunikációs és problémamegoldó készségük. Az önkénteskedés során szerzett

munkatapasztalat és elsajátított látásmód fontos versenyelőnyt jelenthet az önkéntesnek akkor is, ha munkakeresés során feltünteteti önéletrajzában és így a potenciális munkáltató tudtára adja gyakorlati tapasztalatát. Habár egy kezdő önkéntesre bízott feladattal járó felelősség mérsékelt nagyságú, mégis elkerülhetetlen számukra a felelősségvállalás, így annak kezelésében is gyakorlatot szereznek. Meier és Stutzer (2008) az egyén kapcsolati hálójának kiterjesztésének lehetőségét tartják kulcsfontosságú motiváló erőnek. Mivel az önkénteskedés sokszor csoportosan zajlik, így ezek a programok kitűnő lehetőséget biztosítanak arra, hogy az önkéntes egy közösség részévé válhasson, egy csoportot képviseljen és hozzájáruljon a társadalmi tőke fejlődéséhez. Nemcsak a csapatban való békés és hatékony munkálkodás mikéntje sajátítható el, de az önkéntes rendkívüli empátiára tehet szert, amelyet elsősorban a hátrányos és megkülönböztetett helyzetű embereknek való segítségnyújtásnak köszönhet. Az esélyegyenlőség megvalósítására való törekvés az önkéntesség egyik kulcsszava és célkitűzése. Elképzelhető azonban, hogy az önkéntesnek nem a kapcsolatépítés az alapvető motivációja, csupán lehetséges hozadéka annak az önkéntes tevékenységnek, amelyet folytat, ahogyan Etzioni (2000) is említi. Az is bekövetkezhet, hogy a haszon jóval az önkéntes tevékenység elvégzése után mutatkozik meg. Egy kanadai kutatás eredményei szerint azok, akik önkénteskednek, 7 százalékkal többet keresnek azoknál a társaiknál, akik sosem végeztek ilyen jellegű tevékenységet (Day-Devlin 1998).

Az új típusú önkéntesség során tehát nem kizárólag vagy egyáltalán nem az emberi értékeken alapuló jótékonyág eszméje kerül középpontba, hanem az a kihívásokkal teli, kreativitást igénylő munka, illetve a tudásvágy, amely szintén módfelett ösztönzi, elsősorban a fiatal korosztály tagjait (Czike-Bartal 2004). Számukra kitűnő lehetőséget jelenthetnek a különböző formális nemzetközi önkéntes programok, mint például az EVS (European Volunteering Service) rövid, közép és hosszú távú programjai.

Elfogadhatjuk tehát azt a megállapítást, miszerint az önkéntes munka végzése nagy felelősséggel járó tevékenység, amely nem csupán az unaloműzésre használ, hanem igenis sokat ad a résztvevőknek. Az önkéntes munkavégzés kiváló lehetőséget biztosít azoknak a munkaerőpiacra visszatérni kívánó nőknek, akik családalapítás miatt egy időre szüneteltették munkavégzésüket és kikerültek a munkaerőpiaci körforgásból. Ugyanez igaz a munkanélküliség problémájával szembenézőkre is, akik munkaviszonyuk megszűnésével gyakran teljes passzivitásba süllyednek. Ez elkerülhetővé válik egy átmeneti önkéntes munka beiktatásával. Végül érdemes megemlíteni azokat az idősebb korosztályt képviselő nyugdíjasokat, akiknek idejéből kitelik, hogy a társadalom számára hasznos tevékenységet

folytassanak, ezzel egyidejűleg pedig saját betegségeiket, nehézségeik, szomorúságukat okozó egyedüllétüket a háttérbe szorítsák. Az önkéntesség tehát a közösségi gondolkodás, a szolidaritás és az emberiség pozitív irányba történő formálódásának rendkívül fontos társadalmi alapértéke. „Az önkéntességben juthat kifejezésre az állampolgári elkötelezettség és felelősségvállalás ösztársadalmi 'rehabilitációja' mindazokért, akik a segítségnyújtás érintettjei” (Nemzetközi Önkéntes Stratégia 2011-2020).

### 3. Primer kutatás

---

Pilot kutatásomat feltáró jelleggel elkészítettem, amely során arra törekedtem, hogy azonosítsam az egyéni önkéntesség funkcióit és feltérképezem a magyar fiatal önkéntes munkát vállalók motivációit. A pilot kutatás során egy online kérdőív került kiküldésre 2015 tavaszán. Kutatásom nem reprezentatív, így a tett megállapítások kizárólag a mintára érvényesek. Kérdőívem összeállításához alapul vettem Clary, Snyder és Ridge (1990) nevéhez fűződő VFI-t (VolunteeringFunctionsInventory), valamint Fényes és Kiss (2011a), Czike és Kuti (2006) saját kutatásaikhoz használt kérdőíveit.

#### 3.1. Kutatás alanyai

---

A kutatás alanyai azok a magyar fiatalok, akik hajlandók voltak beszámolni önkénteskedési szokásaikról és az önkéntességgel kapcsolatos attitűdjeikről. Összességében 249 érvényes kérdőív került feldolgozásra.

A kérdőívet kitöltők 73,1%-a nő, 26,9%-a pedig férfi, akiknek életkora 17 évtől 30 életévig terjed. A kitöltők közül legtöbben 22 vagy 25 évesek. Az eredmények szerint a válaszadók 9,6%-ának legmagasabb iskolai végzettsége az általános iskolában megszerzett bizonyítvány, 38,6%-uk fejezte be középiskolai tanulmányát, 25,3%-uk szerzett BA/Bsc diplomát, 8,8%-uk pedig rendelkezik már MA/Msc diplomával is. A megkérdezettek közül hároman PhD hallgatói státusszal rendelkeznek. Az összes válaszadó 49,0%-a tanul, 27,3%-a dolgozik, míg 23,7%-a végzi mindkét tevékenységet. A megkérdezettek nagyobb hányada (53,0%) nem tartja vallásosnak magát, 28,5%-a ugyan vallásosnak tartja magát, de nem gyakorolja vallását. A válaszadók 18,5%-a nyilatkozta azt, hogy vallását rendszeresen gyakorolja is.

## 3.2. Kutatási eredmények

---

A következőkbennéhány primer eredményem kerül bemutatásra, követve a kérdőív struktúráját. A kérdőív felépítését tekintve négy részből állt:

1. Az általános rész arra tért ki, hogy a válaszadók miként vélekednek az önkéntességről, hogyan menedzselik a társadalmi problémákat, valamint, hogy milyen szerepet töltenek be a civil szervezetek a válaszadók és a magyar lakosság életében.
2. A második rész az önkéntes munkavégzéssel kapcsolatos szokásokat térképezte fel.
3. A következő egység az önkéntesek motivációira fókuszált.
4. A befejező rész pedig a demográfiai adatok megismerésére tért ki, mint például az életkor, a nem, a vallás, az iskolázottság, a lakhely és a foglalkoztatási státusz.

A kérdőív első része a válaszadók önkéntességről és civil társadalomról alkotott véleményét mutatja be. A megfogalmazott állításokat a válaszadóknak 1-től 5-ig tartó Likert-skála segítségével kellett értékelniük, ahol az 1-es érték az egyáltalán nem értek egyet, míg az 5-ös érték a teljes mértékben egyetértek értékelést jelentette.

Az eredmények (1. táblázat) alapján kijelenthető, hogy a válaszadók nagyon pozitív véleménnyel vannak az önkénteskedésről, és egyetértnek azzal, miszert ez egy jó lehetőség arra, hogy *viszonozzanak valamit a társadalom számára* ( $m^4=4,33$ ). Számos válaszadó azzal is egyetértett, hogy az önkénteskedés még arra is *lehetőséget ad, hogy a világ problémáit megváltoztassák*. Véleményem szerint ezekre az állításokra adott értékelések az önkéntesség pozitív megítélését tükrözik. A legtöbb válaszadó azzal is egyetértett, vagy teljes mértékben egyetértett, hogy *nem tud tétlenül ülni és várni, míg a problémák maguktól megoldódnak, hanem cselekednie kell* ( $m=4,31$ ). Következtetésképp megállapítható, hogy szignifikáns része a válaszadóknak kész arra, hogy lépéseket tegyen a változás, a javulás érdekében, ennek pedig egyik jó eszköze az önkénteskedés. Szintén magas egyetértés mutatkozott annak az állításnak a megítélése kapcsán, hogy *az állampolgároknak kellene megoldaniuk a jelenlegi társadalmi problémákat és nem ölbe tett karokkal ülni, hogy azok maguktól megoldódnak* ( $m=4,21$ ). Pozitív hozzáállását tükrözi a válaszadóknak, hogy nem értenek egyet azzal, miszert nincs idejük mások problémáira, kizárólag a sajátjaikra ( $m=2,22$ ). De gyakran az emberek nem képesek a társadalmi problémákat a sajátjaik fölé helyezni ( $m=3,00$ ). Összességében a

---

<sup>4</sup> $m = \text{átlag}$



válaszadók pozitív véleménnyel vannak az önkénteskedésről, mert érzik az önkéntes munka nyújtotta előnyöket.

Állítás	Átlag
Mindannyiunknak segíteni kell másokon.	4,26
Az önkéntesség egy jó lehetőség arra, hogy visszaadjunk valamit a társadalomnak.	4,33
Vannak olyan társadalmi célok, amelyeket saját céljaim fölé helyezem.	3,00
Nem számít, hogy végzek-e önkéntes munkát, mert nem tudom megváltoztatni a világ problémáit.	2,26
Úgy érzem, a példamutató viselkedésem hatással lehet más emberekre.	3,87
Nem tudok ülni és várni arra, hogy a problémák maguktól megoldódjanak, tennem kell nekem is valamit.	4,31
Nincs időm más emberek problémáira a saját problémáim mellett.	2,22
Csak akkor vagyok érdekelt egy problémában, ha én is érzem a hatását.	2,36
A másoknak való segítségnyújtás károsabb, mintsem hasznosabb, hiszen mindig másra számítanak, nem magukra.	2,18
Véleményem szerint az állampolgároknak kellene megoldaniuk a jelenlegi társadalmi problémákat és nem ölbe tett karokkal ülni, hogy azok maguktól megoldódjanak.	4,21

*1. táblázat Az önkéntességről alkotott vélemény (Forrás: saját kutatás 2015)*

Az önkénteskedési szokásokkal kapcsolatos kérdéseket a kérdőív második blokkja tartalmazta. A megkérdezettek 20%-a jelezte, hogy habár korábban még nem önkénteskedett, de a jövőben nyitott erre a lehetőségre. Mindösszesen a megkérdezettek 4,0%-a nyilatkozott úgy, hogy a múltban még nem végzett önkéntes munkát és a jövőben sem szándékozik. 75,9%-a válaszadóknak (189 fő) végzett már valamilyen önkéntes munkát. A Debreceni Egyetem hallgatóival készített kutatás eredménye azt mutatja, hogy 2010-ben a megkérdezettek 26,1%-a végzett önkéntes munkát évente vagy annál gyakrabban (Fényes - Kiss 2011b). A két eredmény közti nagy eltérést indokolhatja, hogy míg a debreceni kutatás a „Campus-létet” (és annak mint összetevőjét vizsgálta az önkéntességet), addig kutatásom kizárólag az önkéntesség témakörével foglalkozott, így nagyobb valószínűséggel töltötték ki olyanok, akiket a téma (önkéntesség) személyesen is érint. Keresztábra elemzést végezve megállapítható, hogy a válaszadók neme nem befolyásolja az önkéntes tevékenység végzése iránti hajlandóságukat, hiszen arányosítva a válaszadók nem szerinti megoszlását, közel ugyanannyi férfi utasítja el,

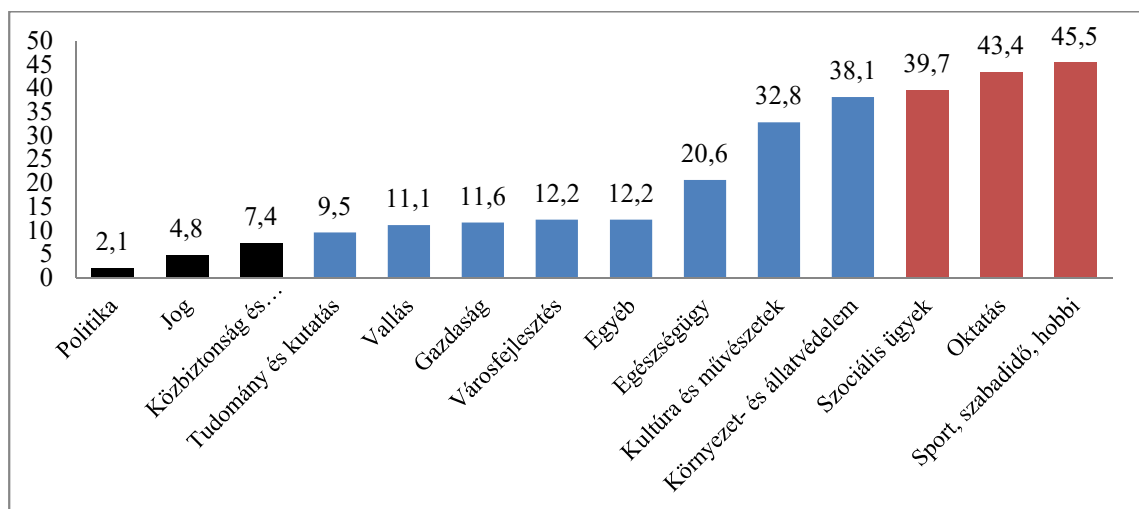
vagy éppen mutat érdeklődést az önkéntes munkavégzés iránt. Ezt érdekesnek találtam, hiszen Fényes - Kiss (2011b) kutatása szerint a nemek önkéntes munkavégzési szokásaik tekintetében szignifikáns eltérések figyelhetők meg. A lányokra inkább a tradicionális típusúnak nevezhető önkéntesség a jellemző és szívesen tevékenykednek segítő szolgálat vagy önkéntes szervezet tagjaként. Ezzel szemben a fiúk az alkalmi – szervezeti tagságot nem feltételező – önkéntes munkát preferálják és előszeretettel választanak sporttal, kultúrához kapcsolódó önkéntes tevékenységet (Fényes - Kiss 2011b).

A továbbiakban kizárólag azt a 189 főt vizsgáltam, akiknek már van tapasztalatuk az önkéntességgel kapcsolatban. Érdekesnek találtam megvizsgálni azt, hogy vajon mi motiválta a válaszadókat abban, hogy a legelső alkalommal önkéntes munkát végezzenek. A megkérdezettek 39%-a számára a civil szervezet tevékenysége és missziójátett pozitív benyomást bennük, míg 20%-uk úgy érezte, hogy az önkéntesség mellett való döntésük oka belső motivációból fakad. Szintén a megkérdezettek 20%-a döntött úgy, hogy önkéntes lesz, mert barátai is végeznek ilyen jellegű tevékenységeket. Érdekes megfigyelni, hogy a családban látott tapasztalatok kevésbé ösztönözték a megkérdezetteket, holott egyes szakirodalmi források erős párhuzamot véltek felfedezni a családi háttér és az önkéntességre való hajlandóság között (Bussell- Forbes 2002). Ennek a kérdéskörnek a későbbiekben érdemes lenne részletesen is utánajárni.

A kérdőív azt is vizsgálta, hogy átlagosan milyen rendszerességgel önkénteskednek a válaszadók. A megkérdezettek közül 48 fő minden hónapban önkénteskedik, sőt 44-en heti rendszerességgel nyújtanak segítséget az arra rászorulóknak. Meglepően magas azoknak a száma, akik napi rendszerességgel végeznek önkéntes munkát, hiszen összesen 21 fő (11%) jelölte meg a kérdőívben ezt az alternatívát. Ez a magas érték bizakodásra adhat okot a jövőbeli önkéntes munkavégzési hajlandóságra vonatkozóan is.

Az önkénteskedési szokások feltárásakor fontosnak találtam megvizsgálni azt, hogy az önkéntesek milyen területeken végzik fizetetlen munkájukat. A válaszadók között a legkedveltebb területeknek az alábbiak számítanak: sport, szabadidő és hobbi, oktatás, valamint szociális területek (2. ábra). Nagy hasonlóság fedezhető fel ezen és a Fényes - Kiss (2011a) kutatás során kapott eredmények között, hiszen az általuk közölt eredmények szerint az önkéntesek között legnépszerűbb területnek az alábbiak számítanak: egészségügy; szociális területek; kultúra és oktatás; sport és szabadidő; emberi és állati jogok védelme; valamint környezetvédelem. A megkérdezettek 45,5%-a végzett már önkéntes munkát, amely sporthoz,

szabadidőhöz és hobbihoz kapcsolódik, míg összesen 4 önkéntesnek (2,1%) van tapasztalata politikai területen. A politikához hasonlóan a jog (4,8%), valamint a közbiztonság és katasztrófa menedzsment (7,4%) sem számítanak túl kedvelt területnek az önkéntesek körében. Czike és Kuti (2005) a szenvedélybetegekkel, a romákkal vagy más kisebbséghez tartozó személyekkel való foglalkozás kedveltségét tartották a legalacsonyabbnak. Kérdőívem során ezek a kategóriák nem képviseltették külön-külön magukat választható alternatívaként, de az *Egyéb* kategória ezeket a területeket is magában foglalja.



**2. ábra: Népszerű területek megoszlása az önkénteskedésben (%) N=189 – (Forrás: saját kutatás 2015)**

A kérdőív harmadik részében az önkénteseket cselekvésre ösztönző tényezők kerültek a középpontba. Kíváncsi voltam arra, hogy vajon milyen mozgatórugók állnak a háttérben és a szakirodalomban olvasottak mennyire bizonyultak igaznak az általam vizsgált minta esetében. Az online kérdőívben szereplő motivációk közül kellett a válaszadóknak kiválasztaniuk azokat az ösztönzőket, amelyekrájuk hatással vannak. Összesen 6 kategóriába soroltam a motivációkat, aszerint, hogy milyen területhez kapcsolódnak, ez alapján képeztem a *környezet*, a *tapasztalat*, a *munkatapasztalat*, *kapcsolatok*, *tiszta altruizmus*, valamint *egyéb* motiváció csoportokat.

Az első kategóriába (környezet) olyan motivációk tartoznak, mint a család; a barátok; vagy egy példakép hatása, a vallás; valamint az önkéntesség, mint morális kötelesség, társadalmi elvárás. Az utóbbi motivációt (morális kötelesség) kivéve a többi, környezettel kapcsolatos ösztönző hatása gyengének bizonyul (m=3,84). Amely nagyon jelentős mértékben

ösztönzi a fiatalokat arra, hogy önkénteskedjenek, az annak a lehetősége, hogy kiváló tapasztalatot szerezhessenek az önkénteskedés során ( $m=4,50$ ) és mindig újabb kihívásokkal kell megküzdeniük ( $m=3,86$ ). Az eredmények szerint, az önkéntes munkavégzés nemcsak tapasztalatszerzésre használható, hanem önkifejezésre is ( $m=3,82$ ). A szakmai fejlődéssel kapcsolatos motivációk közül az sarkallja leginkább önkénteskedésre a válaszadókat, hogy általa fejleszthetik kompetenciáikat ( $m=3,86$ ). Érdekes, hogy az önkéntesség önéletrajzban való feltüntetésének lehetősége nem annyira vonzó motiváció számukra, pedig az akár a munkaerőpiaci elhelyezkedésben is segítségükre lehet. A kapcsolatépítéssel összefüggő motivációk is fontosnak bizonyultak: többen gondolják úgy, hogy az önkénteskedés által szélesíteni lehet a kapcsolathálót és egy közösség tagjává lehet válni. A teljes táblázatot tekintve, a legmagasabb értéket az a tisztán altruista motiváció kapta, miszerint a válaszadók azért végeznek önkéntes munkát, mert boldoggá teszi őket, hogy segíthetnek másoknak ( $m=4,45$ ). Ez az eredmény újszerű, hiszen a szakirodalomban olvasottak szerint inkább az idősebb generáció motivált az altruista jegyek által, fiatalokat a személyes kompetenciák fejlesztése és a kapcsolatépítés mozgatja leginkább. A segítségnyújtás öröme és a példamutató magatartás statuálása szintén releváns motivációknak bizonyultak a megkérdezettek körében. A táblázatból is látszik, hogy kevesen döntenek az önkénteskedés mellett csupán azért, mert büntüdatuk lenne, ha nem végeznének önkéntes munkát ( $m=2,10$ ), vagy amiatt, mert szeretnék elterelni gondolataikat saját problémáikról ( $m=1,92$ ).

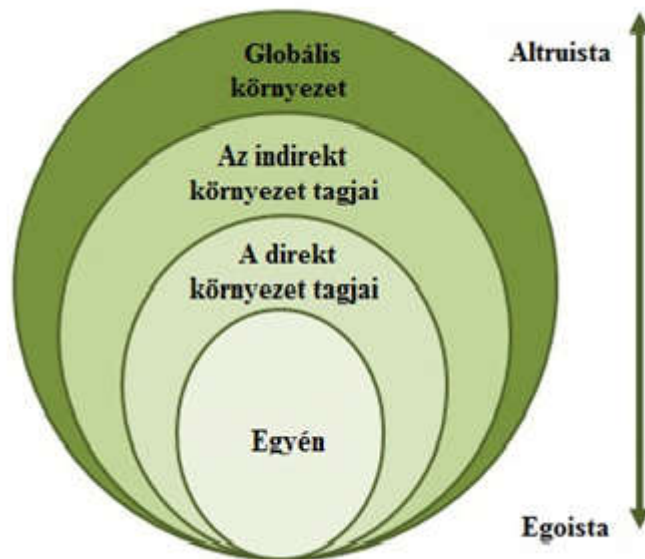
Annak alapján, hogy ki tartozik az önkéntesség célközönségébe, négy dimenziót különítettem el. A 3. ábra illusztrálja, hogy ezek a dimenziók hogyan épülnek fel, és hogy az egyes rétegek esetében inkább az altruista vagy az egoisztikusmotivációk dominálnak. A kiindulópont a modell magja, azaz az *individuum és annak érdekei*. Az értelmezés alapján, az önkéntes azért végez nem fizetett munkát, hogy a közösségi érdekekkel nem (vagy csak minimálisan) törődve saját érdekeit helyezze előtérbe és önmagát fejlessze. Ebben az esetben az egoisztikusmotivátorok túlsúlyban vannak az altruisztikus ösztönzőkkel szemben.

Motiváció kategória	Átlag
<b>1. Környezet</b>	
A barátaim is önkénteskednek	2.10
A családom is önkénteskedik	1.58
Az egyik példaképem is önkénteskedik	1.76
A vallásom ezt is diktálja	1.85
Morális kötelességnek tekintem	3.84
<b>2. Tapasztalat</b>	
Úgy érzem, fontossá tesz	2.97
Ez egy jó lehetőség az önkifejezésre	3.82
Ez egy nagyon jó tapasztalatszerzési forrás számomra	4.50
Ez egy új kihívás számomra	3.86
<b>3. Szakmai fejlődés</b>	
Ez egy jó lehetőség a szakmai fejlődésre	3.49
Beleírhatom az önéletrajzomba	2.79
Munkatapasztalatot szerezhetek	2.95
Fejleszthetem kompetenciáimat	3.86
Élvezni szeretném az önkéntesség nyújtotta előnyöket (pl. nyelvtanulás)	2.94
<b>4. Kapcsolatok</b>	
Kapcsolatokat építhetek	4.01
Egy közösség tagja lehetek	3.96
Azt akarom, hogy mások megismerjenek	2.89
<b>5. Tiszta altruizmus</b>	
A segítségnyújtás öröme	4.15
Boldoggá tesz, hogy segíthetek másokon	4.45
Ezt várom el magamtól	3.32
Felelős vagyok a társadalmi problémák megoldásáért	3.48
Szeretném viszonzni a jót, amit másoktól kaptam	2.15
Szeretnék példát mutatni	3.75
<b>6. Egyéb</b>	
Szeretném elterelni a figyelmemet saját problémáimról	1.92
Bűntudatom lenne, ha nem önkénteskednék	2.10
Hasznosan tudom eltölteni a szabadidőmet	3.43

2. táblázat: Motiváció kategóriák (Forrás: saját kutatás 2015)

A következő célközönségbe azok a személyek tartoznak, akik az önkéntes tevékenységet folytató egyén közvetlen környezetében találhatóak, mint például a barátok és a családtagok. Ha az önkéntes azoknak a személyeknek segít, akik saját közvetlen környezetében élnek, dolgoznak vagy töltik a szabad idejüket és nem kizárólag az önös érdekeire koncentrálnak, akkor

már megjelennek az altruista motivációk. A harmadik célcsoport az önkéntes *indirekt környezetének* tagjait takarja. Míg az előző szint (közvetlen környezet) során lényeges volt, hogy az önkéntes kinek is nyújtja a segítségét, addig ebben az esetben már számára nem fontos, hogy olyanok részesüljenek segítségével, akiket ismer. Egy jó példa lehet erre, amikor az önkéntes hajléktalanokat segít anélkül, hogy ismerné őket. Érezhető, hogy ebben az esetben már inkább az altruista motivációk dominánsak. Végül a legkülső héj a *globális környezetet* foglalja magában. Ha az önkéntes azon munkálkodik, hogy a következő generáció számára a világ fenntartható és élhető legyen, akkor egyértelműen az altruista motivációk szerint cselekszik. Természetesen az ábra nem érvényes általánosan mindenkire. Gondoljunk egy közszereplő példájára, akinek esetében önkéntes munkájának célcsoportja legtöbbször az indirekt környezetében élők és a globális környezete, azonban inkább az önös érdekei vezérik! Esetében sokkal dominánsabbak lehetnek az egoisztikus motivációk, mint például, hogy hírnevét szeretné erősíteni, javítani.



**3. ábra: Az önkéntes munka célcsoportjainak tipizálása az alapvető motivációk mentén (Forrás: saját illusztráció 2015)**

Az egyén motivációs rendszere nagyon összetett, így nem is feltételezem, hogy kizárólag az önkéntes munka célcsoportja határozza meg a fizetetlen munka irányát. A kérdőívben az alábbi mondatokat kellett a válaszadóknak értékelniük 5-fokú Likert-skála segítségével.

### Egyéni:

- *Az önkéntesség segít, hogy fontosnak érezzem magam.*
- *Az önkéntesség egy „befektetés” számomra, köszönhetően annak, fejleszthetem kompetenciáimat.*

### Globális:

- *Készen állok arra, hogy tegyek valamint a világot, annak érdekében, hogy a következő generáció számára ne legyen élehetetlen.*
- *Próbálok részt venni a globális problémák megoldásában.*

A 3. táblázat adatai szerint 122 válaszadó teljes mértékben egyetértett azzal az állítással, miszerint készen áll arra, hogy tegyen valamint a világot, a társadalomért, annak érdekében, hogy a következő generáció számára is élhető maradjon a Földünk (m=4,47). Ebben az esetben bizonyult legalacsonyabbnak a szórás, amelynek értéke 0,835. Az az állítás, miszerint „Az önkéntesség segít, hogy fontosnak érezzem magam.” az egyént állítja a középpontba. Mindösszesen a megkérdezettek 12,5%-a nyilatkozott úgy, hogy egyetért a kijelentéssel. Azoknak az aránya, akik az „egyáltalán nem értek egyet” válaszalternatívát jelölték meg, közel ugyanakkora volt (12,9%), de ebben az esetben mutatkozott legmagasabbnak a szórás értéke. Ez értelmezhető úgy, hogy a globális környezet, a társadalmi problémák szintén fontosak az egyén számára, akit ezáltal számos altruista motiváció ösztönöz az önkénteskedésre.

Állítás	Átlag	Szórás
Az önkéntesség segít, hogy fontosnak érezzem magam.	3,03	1,329
Az önkéntesség egy „befektetés” számomra, köszönhetően annak, fejleszthetem kompetenciáimat.	3,81	1,156
Készen állok arra, hogy tegyek valamint a világot, annak érdekében, hogy a következő generáció számára ne legyen élehetetlen.	4,47	0,835
Próbálok részt venni a globális problémák megoldásában.	3,34	1,217

3. táblázat: Az önkéntes munka célcsoportjai (Forrás: saját kutatás 2015)

## 4. Összegzés

---

A téma aktuális és mindenkit megmozgató, emiatt tartom érdemesnek arra, hogy a bennem felmerülő, témával kapcsolatos kérdéseket további kutatások segítségével megvizsgáljam. Véleményem szerint a téma összetettségéből adódóan akvalitatív és a kvantitatív kutatási módszerek együttes alkalmazása vezethet eredményre.

Az eddigiek során áttekintett szekunder források alapján összegzésként elmondható, hogy kezdetben a motivációkutatások a tiszta altruista motivációkra fókuszáltak és azt feltételezték, hogy az önkéntesek azért segítenek másokon, mert örömet lelik a segítségnyújtásban és vágyat éreznek a rászorulókat támogatása iránt. Később ez az álláspont kiegészült azzal, hogy az önkéntes munka nem kizárólag annak hasznára válik, aki részesül benne, hanem maga az önkéntes is számos pozitívumát érezheti. Sőt néha már inkább a materialisztikus javak, a járulékos előnyök, mint motivációs tényezők játszanak fontosabb szerepet, nem pedig az altruista értékek. Az új típusú önkéntesség előtérbe kerülése felhívja a figyelmet arra, hogy szükség van az önkéntesség újfajta mérésére. Aprimer kutatás eredményeiből is látható, hogy a kutatásban résztvevő hazai fiatal önkéntesek körében a segítségnyújtás öröme sokszor nagyobb motiválóerővel bír, mint egy-egy egoisztikus tényező. Szintén érdekesség, hogy a barátikör, a család, vagy egy példakép kevésbé erős motiválóerővel bír, mint ahogyan azt a korábbi tanulmányok kimutatták. Megállapítható, hogy az önkénteseket ösztönző motivációk sokféleségének, valamint a számtalan eltérő szociodemográfiai tényezőnek köszönhetően az önkéntesség marketing szempontú vizsgálatának nagy szerepe van, hiszen az önkéntesek szegmentálása, megszólítása és aktiválása alapvető feladatnak számít a sikeres önkéntes tevékenység megvalósításához.

A tanulmány és saját gondolataink áttekintése után egyetérthetünk abban, hogy a háttérben álló motivációk tárháza rendkívül széles. Sokszor azonban nem is az a fontos, hogy mi készíti, ösztönzi az önkéntest a segítségnyújtásra, a lényeg sokkal inkább az, hogy nagyon sok ember akar tenni valamit a társadalom és a környezet érdekében. Manapság a társadalmi felelősségvállalás és a közösségi érdekek szem előtt tartása szinte „kötelező” és az emberek, valamint a vállalatok el is köteleződnek a közösségi problémák megoldása iránt. Emellett törekszenek arra, hogy saját sorsukat minél inkább maguk tudják befolyásolni, továbbá képesek legyenek hatást gyakorolni egyes társadalmi folyamatok eredményeire.



## Irodalomjegyzék

Andreoni, J. (1990). Impure Altruism and Donations to Public Goods. *Economics Journal* 100, 464-467.

Ariely, D., Bracha, A., Meier, S. (2009). Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially. *American Economic Review*, 99, 544-555.

Bénabou, R., Tirole, J. (2006). Incentives and Prosocial Behavior. *American Economic Review*, 96, 1652-1678.

Bussell, H., Forbes, D. (2002). Understanding the Volunteer Market: The What, Where, Who and Why of Volunteering'. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(3), 244-257.

Carpenter, J., Myers, C.K. (2010). Why Volunteer? Evidence on the role of altruism, image, and incentives. *Journal of Public Economics*, 94, 911-920.

Cheung, J. (2006). Determinants of Sustained Volunteerism. <http://www.volunteerlink.net/datafiles/D053.pdf> Letöltve: 2015. 10.10.

Cordingley, S. (2004). Supporting Volunteering in Australia. *Volunteering Australia Inc.*

Czakó, Á., Harsányi, L., Kuti, É., Vajda Á. (1995). Lakossági adományok és önkéntes munka. Budapest. <http://mek.oszk.hu/15100/15107/15107.pdf> Letöltve: 2014. 07.10.

Czike, K., Bartal, A.M. (2004). Nonprofit Szervezetek és Önkéntesek – Új Szervezeti Típusok és az Önkéntes Tevékenységet Végzők Motivációi – Zárótanulmány. Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Piliscsaba.

Czike, K., Kuti, É. (2005). Lakossági adományok és önkéntes tevékenységek; Gyorsjelentés a 2004-es felmérés eredményeiből. Nonprofit Kutatócsoport Egyesület, Önkéntes Központ Alapítvány. Budapest. <http://www.nonprofitkutatas.hu/letoltendo/gyorsjelentes.pdf> Letöltve: 2013.12.12.

Csovcics, A. (2015). Company Support for Employee Volunteering. In Hetesi, E., Vas, Zs. (eds) (2015). *New Ideas in a Changing World of Business Management and Marketing*. University of Szeged, Doctoral School in Economics, Szeged, 91-99.

Day, K.M. – Devlin, R. A. (1998). The payoff to work without pay: Volunteer work as an investment in human capital. *Canadian Journal of Economics*. Vol. 31., No. 5. 1998. 1179–1191.

- Elshaug, C., Metzger, J. (2001). Personality Attributes of Volunteers and Paid Workers Engaged in Similar Occupational Tasks. *The Journal of Social Psychology*, 14(16), 752-763.
- Esmond, J., Dunlop, P. (2004). Developing the Volunteers Motivation Inventory to Assess the Underlying Motivational Drives of Volunteers in Western Australia. <http://volunteer.ca/content/clan-wa-inc-developing-volunteer-motivation-inventory-assess-underlying-motivational-drives> Letöltve: 2013.12.12.
- Etzioni, A. (2000): *The Third Way to a Good Society*. Demos, London. 15-25.
- Fényes, H., Kiss G. (2011a). 2011 – Az Önkéntesség Európai Éve, Az Önkéntesség Társadalmi Jelensége és Jelentősége. *Debreceni Szemle*, 19(4), 360-368.
- Fényes, H., Kiss G. (2011b). Az önkéntesség szociológiája. *Elit – hiány – élethelyzet*. IV. folyam II. évfolyam I. szám. 35-47.
- Gasiorek, J., Giles, H. (2013). Communication, Volunteering, and Aging: A Research Agenda. *International Journal of Communication*, 7, 2659-2677.
- Hetesi, E., Veres, Z. (2013): *Nonbusiness Marketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Hustinx, L., Lammertyn, F. (2003). Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(2), 167-187.
- Keith, N.Z. (1994). School-based community service: Answers and some Questions. *Journal of Adolescence*, 17, 311-320.
- KSH <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit12.pdf> Letöltve: 2014. február 22.
- KSH [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qpg004.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg004.html) Letöltve: 2014. február 22.
- Lemon, M., Palisi, B.J., Jacobson, P.E. (1992). Dominant Statuses and Involvement in Formal Voluntary Associations. *Journal of Voluntary Action Research*. 1(2), 30-42
- Magyar Adományozói Fórum (2001): Vállalati önkéntesség (TOP200), <http://www.donorsforum.hu/hu/kutatasok/vallalati-oenkentesseg-magyarorszagon> Letöltve: 2014. 01.04.
- Meier, S., Stutzer, A. (2008). Is Volunteering Rewarding in Itself? *Economica*, 75, 39-59.

- Midlarsky, E., Kahana, E.(1994). Theories and concepts of altruism and helping. In Midlarsky, E., Kahana, E., Altruism in Later Life. Newbury Parks, CA: Sage. Library of Social Research 196(8), 11–40.
- Mojza, E.J., Sonnentag, S., Bornemann, C.(2011). Volunteer Work as a Valuable Leisure-Time Activity: A Day-Level Study on Volunteer Work, Non-Work Experiences, and Well-Being at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 123-152.
- Molnár K. (2011): Vállalati önkéntesség Magyarországon. *Civil Szemle*, 8(4), 31-48.
- Nemzeti Önkéntes Stratégia (2011): letöltve: 2014. <http://www.onkentes.hu/cikkek/nemzeti-onkentes-strategia> Letöltve: 2013. 01 10.
- O'Connor, R.J., Johnson, R.S.(1989). Volunteer Demographics and Future Prospects for Volunteering in Hidkinson, V.A., Lyman, R.W. (eds). *The Future of the Nonprofit Sector: Challenges, Changes, and Policy Considerations*. Jossey-Bass, San Francisco, pp.403-413.
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. <http://outsidethetext.com/archive/Olson.pdf> Letöltve: 2016.04.04.
- Payne, A. (2007). *CRM-kézikönyv – Ügyfélkapcsolat felsőfokon*. HVG Könyvek Kiadó, Budapest.
- Pecze, J-né (2003). A nonprofit szféra szerepe a gazdaságban. *Önadózó*, 7. szám, 11-16.
- Perpék, É. (2011). *Önkéntesség és közösségfejlesztés*. Phd értekezés. Corvinus Egyetem, Budapest.
- Pittermann, L. (1973). *The Older Volunteers, Motivation to Work*. Washington DC. Action.
- Riecken, G., Babakus, E., Yavas, U. (1994). Facing Resource Attraction Challenges in the Nonprofit Sector: A Behavioristic Approach to Fund Raising and Volunteer Recruitment. *Journal of Professional Services Marketing*. 11(1), 45-70.
- Rohs, F.R. (1986). Social Background, Personality, and Attitudinal Factors Influencing the Decision to Volunteer and Level of Involvement Among Adult 4-H Leaders. *Journal of Voluntary Action Research*, 15(1), 87-99.
- Shye, S. (2009). The Motivation to Volunteer: A Systemic Quality of Life Theory. *Social Indicators Research*, 98(2), 183-200.

- Shye, S. (2010). The Motivation to Volunteer: A Systemic Quality of Life Theory, *Social Indicators Research*, 98(2), 183-200.
- Smith, D.H. (1994). Determinants of Voluntary Association Participation and Volunteering: A Literature Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23(3), 243-264.
- Sobus, M.S. (1995). Mandating community Service: Psychological Implications of Requiring Prosocial Behavior. *Law and Psychology Review*, 19, 153-182.
- Stukas, A.A., Snyder, M., Clary, E.G. (1999). The Effects of “Mandatory Volunteerism” on Intention to Volunteer. *Psychological Science*, 10(1), 59-64.
- Titmuss, R. (1971). The Gift of Blood. *Trans-Action*, 8(3), 18-26.
- Voort, J.M. Van der, Glac, K., Meijs, L.C.P.M. (2009). “Managing” Corporate Community Involvement. *Journal of Business Ethics*, 90 (3), 311 – 329.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26, 215–240.
- Wymer, W.W. (1997). Segmenting volunteers using values, self-esteem, empathy and facilitation as determinant variables. *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 5(2), 3-28.
- Wymer, W.W. (2002). Differentiating Literacy Volunteers: A Segmentation Analysis for Target Marketing. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(3), 267-285.
- Zentai L. (2006). Önkéntes segítség Magyarországon ma és holnap. *Polgári Szemle, Évf. 2, szám: 5*, [http://www.polgariszemle.hu/?view=v\\_article&ID=105](http://www.polgariszemle.hu/?view=v_article&ID=105) Letöltve: 2013. 01 10.

# Települési jövedelmek térbeli kölcsönhatása: felzárkózás vs. tartós különbségek?

**Dr. Szendi Dóra**

[regszdor@uni-miskolc.hu](mailto:regszdor@uni-miskolc.hu)

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vállalkozáselmélet és Gyakorlat Doktori Iskola

Témavezető: Dr. Benedek József

## **Absztrakt**

A területi szintű társadalmi, gazdasági egyenlőtlenség a térgazdaságtan egyik alapvető jellemzője. Nincs a térmek két olyan pontja, mely azonos tulajdonságokkal rendelkezne, mert a gazdasági, társadalmi, és kulturális paramétereik különbözőek. Kutatási témám periférikus térségek felzárkózási esélyeinek vizsgálata, különös tekintettel a magyar gazdaság belső konvergencia folyamatainak elemzésére, ill. észak-magyarországi területek felzárkózására. Tanulmányomban kistérségi és települési szintű jövedelmek eloszlását vizsgálom Magyarország és az Észak-magyarországi régió esetében arra a kérdésre keresve a választ, hogy a különböző területi szinteken milyen hasonlóságok és különbségek fedezhetők fel, milyen centrum-periféria relációk rajzolhatók ki, ill. milyen szerepet játszanak a térbeli interakciók.

**Kulcsszavak:** jövedelemegyenlőtlenség, Észak-magyarországi régió, felzárkózás, területi autokorreláció.

## **Spatial autocorrelation of settlements' income: convergence or permanent differences?**

**Dóra Szendi**

### **Abstract**

The territorial social and economic inequality is one of the most fundamental characteristics of spatial economics. There are not two points in the space which have the same characteristics, because their economic, social and cultural parameters are different. My research topic is the analysis of the peripheral regions' catch up process with special regards on the Hungarian inner convergence process with focus on the Northern Hungarian region. In this recent research I analysed the distribution of micro regional and settlement level income in Hungary and the Northern Hungarian region. The main question was what kind of similarities and differences can be found in the different territorial levels, what kind of centre-periphery relations can be defined, and what kinds of role have spatial interactions.

**Key words:** income inequality, Northern Hungarian region, convergence, spatial autocorrelation.

## 1. Bevezetés

---

Az 1960-as évektől kezdődően a hazai munkaerőmozgás alapvető oka, a mezőgazdasági munkahelyek számának radikális csökkenése volt (Orgoványi 1997, KSH - Miskolc 2006). Az így felszabaduló munkaerőt elsősorban az ipar, később a szolgáltató szektor szívta fel (Kocziszky 2011). Gyökeres változás következett be a '80-as évek elejétől, amikor elindult a nagyipar leépülése. A helyzetet tovább súlyosbította a '80-as évek végén a korábbi felvevő piacok elvesztése. Az 1990-es évek elején radikális változások történtek a hazai munkaerőpiacon, tömegesen szűntek meg munkahelyek, megjelent a nyílt munkanélküliség (KSH - Miskolc 2006). A folyamat összességében komoly problémákat okozott a hazai társadalmi-gazdasági viszonyokban, hozzájárult a térségek további differenciálódásához.

Tanulmányomban azt vizsgálom, hogy milyen térbeli mintázatok rajzolhatók ki Magyarországon az egy főre jutó kistérségi adóköteles jövedelem, ill. az Észak-magyarországi régió településein az egy főállású foglalkoztatottra jutó jövedelem esetében. Vizsgálom egyrészt, hogy a tér, a térbeli elhelyezkedés és az interakcióknak milyen hatása van az Észak-magyarországi régió településein élők fajlagos jövedelmére, valamint azt, hogy ez a hatás mennyiben tér el a kistérségi szintű eredményektől. Másrészt áttekintem a centrum-periféria relációkat a kétféle területi szinten a hasonlóságok és eltérések azonosítása céljából.

## 2. Elméleti háttér

---

Az 1990-es évekig viszonylag kisebb figyelmet szentelt a közgazdaságtudomány fő árama a gazdaság térbeli összefüggéseinek vizsgálatára. A neoklasszikus, és az endogén növekedésmélet szerint a nemzeti gazdaságpolitikák és az országspecifikus jellemzők döntően befolyásolják egy-egy ország gazdasági felzárkózását (Kertész 2003). A társadalmi és gazdasági események adott földrajzi ponthoz (lokalizációhoz) kötődnek, amely lokáció jellemzői hatással vannak egy adott térség felzárkózására (Benedek - Kocziszky 2013). A kilencvenes évektől új irányzatok jelentek meg a regionális gazdasági növekedés és konvergencia magyarázatára (pl.: új gazdaságföldrajz), ami érdemi változást eredményezett.

A térgazdaságtan vizsgálata, és a telephelyek szerepének elemzése hosszú múlttal rendelkezik (Krugman 1998). Von Thünen 1826-os elemzése az izolált városról egyidejű volt Ricardo komparatív előnyök elméletével, és a többi telephelyelmélet is nagy múltra tekinthet vissza

(például Weber telephelyelmélete – 1909, Christaller centrum-periféria elmélete – 1933, Lösch elmélete – 1940, Isard (1956) és Henderson (1975) elméletei). A Krugman, Arthur és Glaeser által fémjelzett új gazdaságföldrajz a földrajzi elhelyezkedés, és térbeli interakciók szerepét hangsúlyozza (Anselin 1999).

Az új gazdaságföldrajz egyik legfontosabb jellemzője, törekvés a gazdálkodás térbeli és időbeli elemeinek együttes figyelembe vételére. Vizsgálatainak egyik központi kérdése, hogy „hogyan lehet a jövedelmi, technológiai – azaz hagyományos közgazdaságtani – kategóriák alapján a földrajzi adottságokat endogenizálni, a gazdaságelméletbe integrálni, hogyan modellezhető a gazdasági folyamatok visszahatása a gazdaságföldrajzi adottságokra.” (Meyer 2005 p. 61.) Az elmélet közvetlen előzményének tekinthető a „Dixit és Stiglitz (1977) által a gazdaság általános egyensúlyát a monopolisztikus verseny körülményei között magyarázó modell, amely alapján lehetővé vált az új gazdaságföldrajz alapmodelljének, a centrum–periféria (CP) modellnek a megalkotása”, melynek első változata Krugman (1991) nevéhez fűződik. (Varga 2006 p. 16.) Az új gazdaságföldrajz követőinek legfontosabb megállapítása a térbeli meghatározottság, és a gazdasági tevékenységek térbeli sűrűsödésének felismerése. A gazdasági tevékenységek térbeli csoportosulásának egyik oka, hogy realizálják az agglomerációs méretgazdaságosságból fakadó előnyöket (Harris - Kravtsova 2009).

A tér vizsgálatának előtérbe kerülésével megnőtt a tér szerepének, és hatásának mérhetőségére vonatkozó igény. A térökonometria az ökonometria azon része, mely a keresztmetszeti, idősoros és paneladatokra épülő regressziós modellekben a térbeli aspektust (interakciók, autokorreláció és térbeli struktúrák) vizsgálja (Paelinck – Klaassen 1979, Anselin 2001, Varga 2002, Gerkman 2010). A területegységek földrajzi helyzete hatással van egy térség növekedési potenciáljára és következésképpen a konvergencia sebességére. Az olyan térbeli interakciók, mint a technológiai spillover hatások, vagy a tényezőáramlás, jelentősen befolyásolhatják a konvergencia folyamatot, ezért nem tekinthetünk el a vizsgálatuktól (Feldkircher 2006).

### **3. Vizsgálat módszertana**

---

A tanulmányban elemzéseim során többféle módszertant alkalmazok. A térbeli interakciók szerepét területi autokorrelációs vizsgálattal, míg a hatótényezők elemzését regressziós elemzéssel végzem. A területi autokorreláció jelensége gyakorta megjelenik a regionális elemzésekben, vizsgálva, hogy az adatok térbeli eloszlása véletlenszerű, vagy valamilyen szabályos alakzatba rendeződik (Dusek 2004). A területi autokorreláció úgy jellemezhető, hogy



valamely változó magas illetve alacsony értékei térbeli csoportosulást mutatnak (pozitív területi autokorreláció), vagy az egyes területeket nagyon különböző értékekkel rendelkező szomszédok veszik körül (negatív területi autokorreláció) (Anselin – Bera 1998). A legtöbb gazdasági változó pozitív területi autokorreláltságot mutat, a hasonló értékek klasztereket alkotnak a térben (Feldkircher 2006). Autokorrelálatlanság esetén a szomszédos térségek indikátorai függetlenek egymástól, időben nem hatnak egymásra és a területek távolsága nem befolyásolja az értékekben mutatkozó különbségeket (Dusek 2004, Tóth – Kincses 2011).

A térbeni egymásra hatások, vagyis az autokorreláció mérésére a Moran-féle I mutató szolgál:

$$I = \left( \frac{N}{\sum D_{ij}} \right) \frac{\sum \sum (x_i - \bar{x})(x_j - \bar{x}) D_{ij}}{\sum (x_i - \bar{x})^2} \quad (1)$$

ahol:  $(x_i - \bar{x})(x_j - \bar{x})$  a területegységekhez tartozó értékek és az átlagok különbségének szorzata,  $D_{ij}$  a szomszédsági kapcsolatokat leíró mátrix,  $N$  pedig a területegységek száma. Amennyiben  $I > -1/N-1$  akkor pozitív, ha  $I < -1/N-1$  akkor pedig negatív autokorrelációs kapcsolatról beszélhetünk. Ha  $I = -1/N-1$ , nem áll fenn autokorrelációs kapcsolat. Maximuma az 1-hez, míg minimuma a -1-hez közelít, azonban pontos értéke nincs, mivel függ a szomszédsági mátrixtól és a területi egységek számától is (Dusek 2004).

A Local Moran I mutató a Moran-index lokális változata. A mutató esetében a negatív értékek negatív, míg a pozitív értékek pozitív területi autokorrelációt jeleznek. A Local Moran I megmutatja azt is, hogy hol csoportosulnak a magas (hot spot) vagy alacsony (cold spot) értékek a térben (HH–LL), másrészt azt, hol vannak azok a területi egységek, amelyek jelentősen különböznek szomszédjaiktól (HL–LH). (Tóth – Nagy 2013 p. 605.) (1. táblázat)

<b>High-high (magas-magas)</b>	mind az adott területegység, mind pedig a szomszédjai szignifikánsan átlag feletti értékekkel rendelkeznek
<b>High-low (magas-alacsony)</b>	az adott területegység szignifikánsan átlag feletti, míg a szomszédjai szignifikánsan átlag alatti értékekkel rendelkeznek
<b>Low-high (alacsony-magas)</b>	az adott területegység szignifikánsan átlag alatti, míg a szomszédjai szignifikánsan átlag feletti értékekkel rendelkeznek
<b>Low-low (alacsony-alacsony)</b>	mind az adott területegység, mind pedig a szomszédjai szignifikánsan átlag alatti értékekkel rendelkeznek

1. táblázat: Local Moran I klasztereinek jelentése (Forrás: Tóth 2013 alapján saját szerkesztés)

Az irodalomban széles körben ismert, hogy a megfelelő térbeli súlymátrix kiválasztása kritikus (Harris – Kravtsova 2009). A súlymátrix fejezi ki a változók feltételezett térbeli struktúráját a modellben (Gerkman – Ahlgren 2011). Bhattacharjee és Jensen-Butler (2013 p. 618.) szerint „a súlymátrix kiválasztása gyakran önkényes, látható bizonytalanság övezi, és a tanulmányok eredményei érezhetően változnak az alkalmazott térbeli mátrixtól függően.” A súlymátrix általános alakja egy  $n \times n$ -es mátrix, ahol  $n$  a megfigyelések száma (Gerkman 2010).

$$W = \begin{pmatrix} w_{11} & w_{1n} \\ w_{n1} & w_{nn} \end{pmatrix} \quad (2)$$

A szomszédsági mátrix és szomszédsági súlyok meghatározása többféle módon történhet. Legegyszerűbb formája, amennyiben a szomszédos területeket 1-gyel, a nem szomszédosokat 0-val jelöljük. Kevésbé torzítja az elemzést, ha sorstandardizált mátrixot alkalmazunk, ahol az egyes sorokban az értékek összege 1-gyel egyenlő (Nemes Nagy 2005). Négyzetácsok esetében beszélhetünk bástya, vezér, ill. királynő szomszédságról, attól függően, hogy mely területeket tekintjük határosnak. Bástyaszomszédság esetén  $w_{ij}=1$ , ha  $i$ -nek közös határa van  $j$ -vel. Vezérszomszédság esetén  $w_{ij}=1$ , ha  $i$ -nek közös csúcsa van  $j$ -vel. Királynőszomszédság esetén  $w_{ij}=1$ , ha  $i$ -nek közös határa vagy csúcsa van  $j$ -vel (Gerkman 2010).

További módszer a szomszédsági súlyok meghatározására valamely küszöbtávolság alapján történő meghatározás, vagy a legközelebbi szomszéd módszer alkalmazása, illetve az euklideszi távolság figyelembe vétele. Az egyik leggyakrabban alkalmazott szomszédsági mátrix az egyszerű vezérszomszédság alkalmazása (38%), ezt követi a távolság alapú szomszédság meghatározás (29%), majd a kettő kombinációja (14%), és egyéb módszerek, például a legközelebbi szomszédok módszere. (Abreu et al. 2005).

A társadalmi-gazdasági adatok vizsgálata során a négyzetácsos térfelosztás relevanciája kicsi (így a királynő-, bástya- és vezér-szomszédságé), főként ökológiai és környezeti elemzésekben találkozunk velük. Tanulmányomban a vezérszomszédságot az átlagos szomszédságszám meghatározásához használtam föl, közös határszakaszt értve alatta.

### *Térben késleltetett változót tartalmazó regressziós vizsgálatok*

Ha a területi egységek esetében igazolható a területi autokorreláció, akkor a hagyományos OLS regressziós becslés nem feltétlenül hoz megbízható eredményeket az indikátorok eloszlásának magyarázatára. Ekkor területi regressziós modellek alkalmazása indokolt.

A térökonometriában a területi autokorreláció modellezése az  $y$  változó vagy  $\varepsilon$  hibatag és a hozzájuk kapcsolódó térbeli késleltetést tartalmazó tag ( $W_y$  – a térben késleltetett függő változó esetében, és  $W_\varepsilon$  a térben késleltetett hibatag) egyenletének felírásával történik (Anselin – Bera 1998). A területi autoregresszív modell általános alakja (Gerkman - Ahlgren 2011):

$$\begin{aligned} y &= X\beta + \rho W_y y + u \\ u &= \lambda M u + \varepsilon \end{aligned} \quad (3)$$

ahol  $\rho$  és  $\lambda$  skaláris területi autoregresszív paraméterek. Két speciális esete, ha vagy  $\rho=0$  vagy  $\lambda=0$ . Ha  $\rho=0$ , spatial error modellről van szó (térben késleltetett hibatagot tartalmaz),  $\lambda=0$  esetén a modell spatial lag (térben késleltetett függő változót tartalmaz). Amennyiben  $\rho=0$  és  $\lambda=0$ , hagyományos lineáris regressziós modellről beszélhetünk (Gerkman – Ahlgren 2011).

A spatial lag modell térben késleltetett változót tartalmazó regressziós modell, fennálló térbeli függőségre utal, és a térbeli spillover hatások nagyságát méri (Anselin – Bera 1998). Egyik esete a térben késleltetett függő változót tartalmazó modell, amelyben a függő változó szomszédos értékei direkt hatással vannak a függő változó értékére. Általános alakja:

$$y = \rho W_y y + X\beta + \varepsilon \quad (4)$$

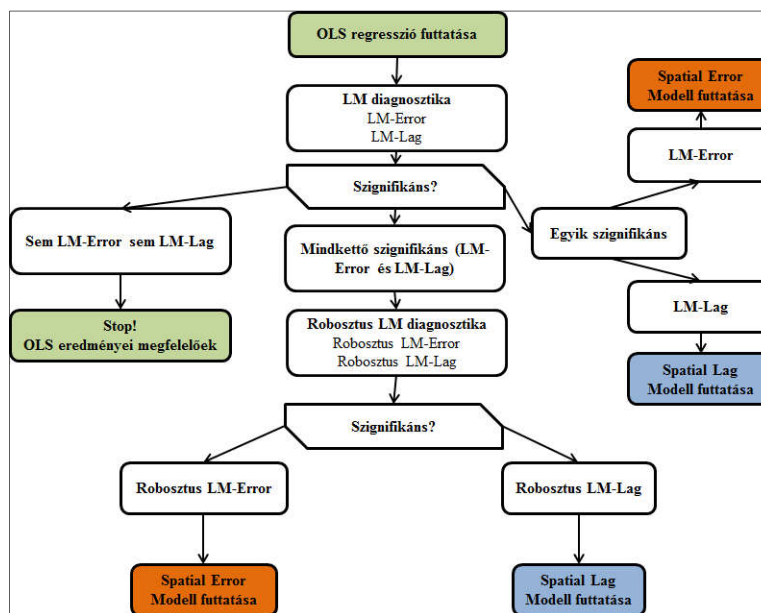
ahol  $\rho$  (rho) a modellben a térbeli függőséget méri. Vizsgálja, hogy milyen a szomszédos területi egységek átlagos befolyása a vizsgált területekre. A mutató iránya (pozitív, negatív) megadja a befolyás irányát. Amennyiben a rho értéke pozitív, az esetünkben azt jelenti, hogy az egyes területek magasabb GDP/fő értékekkel fognak rendelkezni, ha átlagban a szomszédjaiknak magas az egy főre jutó GDP-jük (Anselin 2001).

A spatial error modellben ezzel szemben a térbeli függőség a hibatag esetében jelentkezik. A területi hiba (például hiányzó értékek) térbeli függőségi viszonyait vizsgálja. Általános alakja:

$$\begin{aligned} y &= X\beta + u \\ u &= \lambda W u + \varepsilon \end{aligned} \quad (5)$$

ahol  $\lambda$  (lambda) a térben autokorrelált hibatag mutatója. Amennyiben a lambda értéke nem nulla, akkor az egymással kapcsolatban álló megfigyelési egységek körében a hibatag esetében térbeli függőségi viszony áll fönt (Anselin 2001).

Ahhoz, hogy eldönthető legyen, mely modell alkalmazható, Lagrange Multiplier tesztek alkalmazása indokolt, mely a területi interakció nélküli és a területi interakciót tartalmazó modellek likelihood értékeit hasonlítja össze (LM-lag és Robust LM-lag: a spatial lag modellt; míg az LM-error és Robust LM-error: a spatial error modellt preferálják alternatívaként). A területi regresszió döntési folyamata az alábbiak szerint írható föl (1. ábra).



1. ábra: Térbeli regressziós elemzések kiválasztásának döntési folyamata  
 Forrás: Anselin 2005 p. 199. alapján saját szerkesztés

## 4. Alkalmazott adatbázis

Tanulmányomban a területi GDP, ill. jövedelem különbségeit és a térbeli dimenzió szerepét vizsgálom több területi szinten. Első lépésben elemzem az országos GDP eloszlását NUTS3-as területi szinten<sup>5</sup> 2000 és 2014 között, illetve LAU1-es szinten az adóköteles jövedelem eloszlását a 2012-es évre. Ezt követően szűkítem a területi dimenziót az Észak-magyarországi régió 610 településére, és vizsgálom az egy főállású foglalkoztatottra jutó jövedelem eloszlását

<sup>5</sup> A NUTS rendszer az Európai Unió által az 1970-es években kifejlesztett egységes statisztikai besorolási rendszer (Statisztikai Célú Területi Egységek Nomenklatúrája), amely egységesített, összehasonlítható adatbázist eredményez az Unió területén. A NUTS szintek jelentései: NUTS 0 – ország, NUTS 1 – nagyrégiók, NUTS 2 – régiók, NUTS 3 – megyék, LAU 1 – kistérségek, járások, és LAU 2 – települések.

az elmúlt 15 évben (2000-2014 között). Számításaim során alkalmazott adatbázisokat a 2. táblázatban foglaltam össze.

	Magyarország			Észak-Magyarország települései
	NUTS2	NUTS3	LAU1	
egy főre jutó GDP	Eurostat	Eurostat	-	-
egy főre jutó kistérségi adóköteles jövedelem <sup>6</sup>	-	-	KSH, Területi statisztikai évkönyvek	-
egy főállású foglalkoztatottra jutó jövedelem	-	-	-	TEIR (NAV nyilvántartás adatai)
faktorelemzés során alkalmazott indikátorok	-	-	TEIR Tájékoztatási adatbázis (KSH) Népszámlálás	TEIR Tájékoztatási adatbázis (KSH)

2. táblázat: A tanulmányban alkalmazott adatforrások (Forrás: saját szerkesztés)

## 5. Eredmények

Az eredményeim ismertetése során a térbeli kölcsönhatások elemzésekor kitérek a jövedelmek térbeli eloszlásában fennálló mintázatok, ill. a térbeli interakciók jelentőségének vizsgálatára. A térségek jövedelmi felzárkózását vizsgálva több módszert is használok: egyrészt egyenlőtlenségi mutatószámokat alkalmazva elemzem az alapvető tendenciák alakulását, majd konvergencia vizsgálatot és regressziós elemzést használva mélyebb összefüggések feltárására teszek kísérletet.

### 5.1. Jövedelem eloszlás mintázata

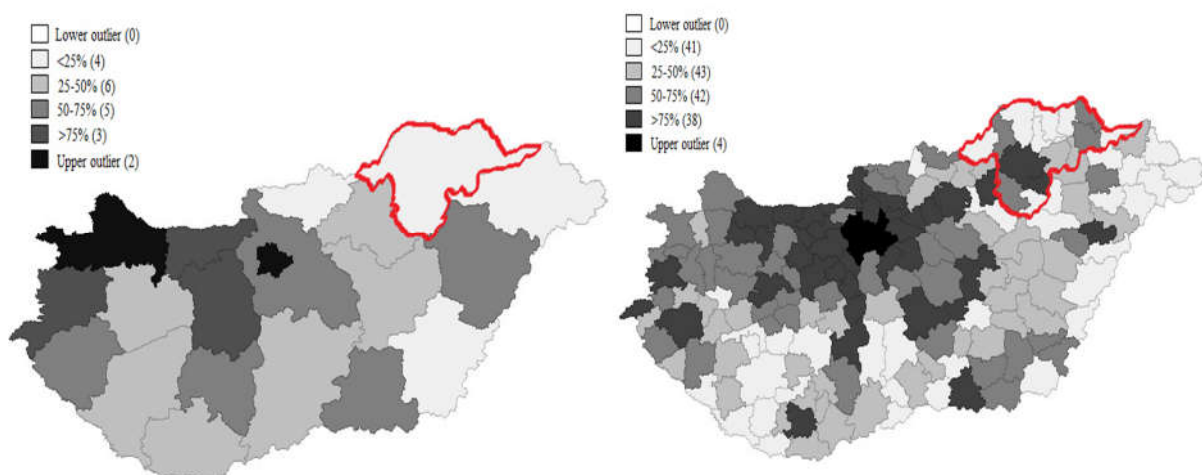
Magyarországon a fajlagos GDP eloszlása egybefüggő, országos átlagnál fejlettebb északnyugati – északi sávot jelez (Vas, Győr-Moson-Sopron, Komárom-Esztergom, Fejér és Pest megyék, ill. a főváros). Ennek oka többnyire az oda települt külföldi nagyvállalatok magas hozzáadott értékében, az iparágak specifikus jellegéből adódóan a magasan képzett munkaerőben kereshető. Az érintett térségekben jelentős az autóiipari tevékenység (pl.: Pannon Autóiipari Klaszter és Közép-Magyarországi Autóiipari Klaszter; Audi, Suzuki).

<sup>6</sup> Megjegyzés: A jövedelem kifejezés alatt a tanulmány egészében az adóköteles jövedelmet értem, és ennek vizsgálatát végzem, gyakran azonban csak jövedelemként hivatkozom rá.

A legfejletlenebb térségek az északkeleti-északi országrészben (Borsod-Abaúj-Zemplén, Nógrád, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyék), továbbá Békés megye esetében találhatóak.<sup>7</sup> Ezek a térségek a közlekedési kapcsolatok és nyugati tőkeerős partnerek szempontjából periférikus jellegűek, sok esetben csak a megyeszékhelyeik rendelkeznek komolyabb gazdasági potenciállal.

A gazdasági teljesítmény vizsgálatát elvégeztem kistérségi szinten is az egy főre jutó adóköteles jövedelem alapján. Jellemzője, hogy erős korrelációs kapcsolatban áll a becsült fajlagos GDP-vel (Kiss 2003), azonban különbségek is vannak a két mutató eloszlásában, melyek az eredmények értelmezését korlátozhatják (Kiss 2007 p. 21, Dusek - Kiss 2008).

Az egy főre jutó adóköteles jövedelem kistérségi szintű vizsgálata alapján kirajzolódik a Budapest-Miskolc, Budapest-Győr, Budapest-Szeged, Budapest-Keszthely és Budapest-Pécs magasan fejlett tengely. Ezt okozhatja a vállalkozások tengely menti csoportosulása, mivel ezek a fő irányok az autópálya-hálózat nyomvonalában helyezkednek el, ahol a kedvező feltételek miatt jellemzőbb a vállalatok megtelepedése, és a magasabb jövedelem (Dusek 2006). Megfigyelhető a megyei jogú városok, ill. a fontosabb vállalati telephelyek kiemelkedése a térben (2. ábra). Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a Miskolci kistérség rendelkezik a legkiemelkedőbb értékekkel, melyet a vállalkozások kistérségi koncentrációja okoz. A legalacsonyabb értékekkel a megye északi, periférikus helyzetben lévő kistérségei rendelkeznek (pl.: Edelényi, Szikszói, Encsi, Abaúj-Hegyközi).

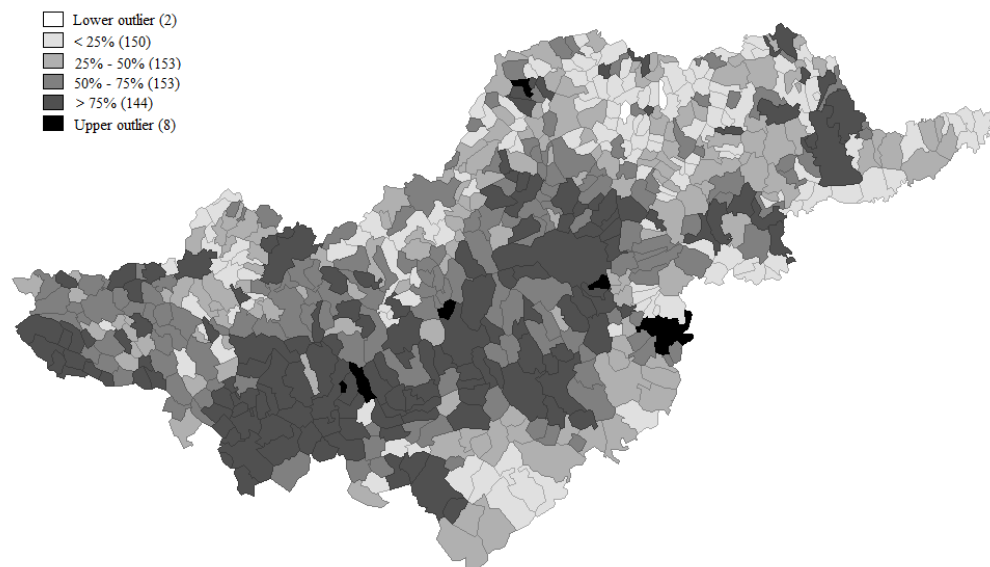


**2. ábra: Egy főre jutó GDP (balra) és egy főre jutó adóköteles jövedelem eloszlása NUTS3, LAU1 szinten – (Forrás: Eurostat adatai és saját számítások alapján saját szerkesztés)**

<sup>7</sup> Ezt támasztja alá Péntes (2011, 2012) kutatása is.

Az Észak-magyarországi régió települései esetében az alkalmazott alapmutató az egy főállású foglalkoztatottra jutó jövedelem volt. Az indikátor területi eloszlása a települések körében, az ország kistérségek szintjén látott adóköteles jövedelem mutatójának eloszlásával közel hasonló eloszlást mutat (3. ábra). A legkiemelkedőbb értékekkel rendelkező területek a régió középső részében, az M3-as autópálya nyomvonalában helyezkednek el. Hot spotot alkotnak a térben emellett a megyeszékhelyek vonzáskörzetei, ezekben a településeken relatíve magas az egy főállásúra jutó jövedelem. A megyeszékhelyek közül Miskolc vonzáskörzete, és a várost övező magas jövedelemmel rendelkező települések köre a legkiterjedtebb, északon Sajószentpéterig, délen Harsány és Emőd térségéig, keleten Szikszóig, míg nyugaton Répáshuta, Bükksgentkeresztig terjed a relatíve egybefüggően magas jövedelmű körzet. Ez a térség Eger esetében északon Felsőtárkány, keleten Noszvaj, délen Maklár, míg nyugaton Egerszólát településig ér. A megyeszékhelyet övező magasan fejlett sáv Salgótarján esetében a legkisebb, itt szűken vett értelemben csak Karancsalja, és Somoskőújfalu tartozik ebbe a körbe.

A régióban a legmagasabb egy főállású foglalkoztatottra jutó jövedelemmel nyolc település rendelkezik: Pálosvörösmart, Markaz, Szarvaskő, Teresztenye, Kistokaj, Sajószöged, Sajóörös és Tiszaújváros. A településeken nemcsak a főállású foglalkoztatottak lakosságon belüli aránya, de az összes főállásból származó jövedelem is relatíve magas.



**3. ábra: Egy főállású foglalkoztatottra jutó jövedelem eloszlása (Észak-Magyarország települései, 2014.) – (Forrás: TEIR adatai alapján saját szerkesztés)**

A legalacsonyabb jövedelemmel a régióban Gadna és Csenyéte rendelkezik. Ez utóbbi két településen a legalacsonyabb a főállású foglalkoztatottak lakosságon belüli aránya is (egyik településen sem éri el a 20%-ot). A fentebb említettek mellett a legalacsonyabb jövedelemmel

a Cserehát és Zemplén aprófalvas térségei rendelkeznek, a legalacsonyabb értékekkel bíró települések közel 60%-a ebbe a térségbe tartozik.

## 5.2. Térségi GDP és jövedelem dinamika

A területi egyenlőtlenségek csökkentése érdekében számos kormányzati intézkedés történt, azonban a gazdasági teljesítmény fentebb látott térbeli mintázatai alapján szükségszerűnek tartottam egyenlőtlenségi mutatókkal is vizsgálni a folyamatokat. A területi egyenlőtlenségek vizsgálata számos módszerrel, és indexszel történhet, attól függően, hogy az adott jelenség mely aspektusaira vagyunk kíváncsiak (Nemes Nagy 2005). A tanulmányban alkalmazott módszerek az alábbiak:

- adatsor terjedelme (range arány) (M),
- súlyozott relatív szórás (V),
- Éltető-Frigyes index – Duál indikátor,
- Hoover – index.

A range arány mutató, NUTS3-as, megyei szinten a különbségek növekedését mutatja. 2000-ról 2014-re a legmagasabb és legalacsonyabb egy főre jutó GDP-vel rendelkező megye között a különbség 3,5-ről 4,76-szorosra nőtt (3. táblázat).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>M (adatsor terjedelme)</b>	3,517	3,515	3,757	3,667	3,849	4,096	4,320	4,662	4,716	4,859	4,836	5,014	5,0	5,013	4,76
<b>Duál-mutató</b>	1,902	1,606	1,618	1,673	1,693	1,712	1,789	1,800	1,723	1,666	1,727	1,815	1,735	1,792	1,80
<b>V (súlyozott relatív szórás)</b>	36,60	35,40	38,32	37,22	38,19	40,06	42,38	42,41	42,97	44,51	43,78	44,79	43,41	42,7	41,85
<b>Hoover index</b>	19,15	18,42	19,45	18,64	18,89	19,62	20,63	20,37	21,01	21,85	21,52	21,98	21,89	22,03	22,10

3. táblázat: Fajlagos GDP egyenlőtlenségi mutatói (2000-2014), (NUTS3) – (Forrás: Eurostat adatai, és saját számítások alapján, saját szerkesztés)

A Duál indikátor összességében ugyan a különbségek csökkenésére utal, de értéke az időszakban számos alkalommal, ciklikus jelleggel változott, és az utolsó három év adata is növekvő egyenlőtlenségekre utal. A GDP értékeinek súlyozott relatív szórása szintén a jövedelmi olló további nyílását igazolja, bár értéke 2011 után csökkenő tendenciát mutat. Megjegyzendő, hogy a főváros torzító hatása nagyban befolyásolja az eredményeket. A Hoover-index, melyet a klasszikus Robin-Hood index formájában számítottam (GDP és népesség), a megyék esetében növekvő területi jövedelmi differenciákat mutat. Összességében a GDP 22,1%-át kellene átcsoportosítani a diszparitások eltüntetéséhez.



A kistérségi szintű vizsgálat esetében a range arány, a NUTS3-as elemzéshez hasonlóan a jövedelmi különbségek növekedését mutatja, melyet a Duál indikátor elemzése is alátámaszt. A súlyozott relatív szórás mutatója is a jövedelmi olló nyílását igazolja, azonban a Hoover-index alapján 2012-ben, a jövedelemnek a 2000-essel közel azonos hányadát (24,12% és 24,73%) kellene átcsoportosítani a gazdagabbaktól a szegényebbeknek a különbségek kiegyenlítése érdekében.

Az Észak-magyarországi régió településeinek egy főállású foglalkoztatottra jutó jövedelme esetében is áttekintettem az egyenlőtlenségi indexeket, melyek legtöbbször az egyenlőtlenségek növekedésére utal. A range arány mutató mutat egyedül csökkenő tendenciát.

	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014
<b>Range (M)</b>	8,81	7,16	5,82	4,78	5,0	5,46	6,68	7,09
<b>Duál mutató</b>	1,38	1,37	1,38	1,38	1,39	1,41	1,43	1,47
<b>Súlyozott relatív szórás (V)</b>	22,57	21,57	21,08	21,03	21,32	22,79	23,69	24,24
<b>Hoover index</b>	7,29	7,18	7,26	7,43	7,89	8,19	8,53	8,84

*4. táblázat: Fajlagos főállásúra jövedelem egyenlőtlenségi indexei az Észak-magyarországi régióban (2000-2014) – (Forrás: Eurostat adatai és saját számítások alapján, saját szerkesztés)*

Ez arra utalhat, hogy bár a települések egy főállású foglalkoztatottra jutó jövedelme esetében a leggazdagabb és legszegényebb település közötti differencia csökkent, de összességében az átlagos különbségek növekedése tapasztalható. A Duál mutató értelmében az átlagnál gazdagabb és az átlagnál szegényebb települések között a differencia az időszak eleji 1,38-ról 1,47-szeresre nőtt. A Hoover indexben mértem, hogy a főállásúak létszámának, és a jövedelmek eloszlásának differenciái mennyire jelentősek. Látható, hogy míg 2000-ben csupán a jövedelmek 7,29%-át, addig 2014-re a jövedelmek 8,84%-át kell átranzferálni a gazdagabbaktól a szegények felé a különbségek kiegyenlítése végett. A települések teljes népességére vetített Hoover index ennek mintegy kétszerese, 2000-ben 14,86% volt, mely 2014-re közel 20%-ra nőtt.

### 5.3. Területi autokorreláció jelentősége

Megvizsgáltam továbbá az egy főre jutó GDP és a jövedelmek területi autokorrelációját. A Moran I index számításait kistérségi adatok alapján, az egy főre jutó adóköteles jövedelemre

végeztem el, a 2012-es évre vonatkozóan, a GeoDa térökonometriai szoftverrel. A számítás során három különböző szomszédsági módszert is alkalmaztam, melyek eredményeit az alábbi, 5. táblázat összesíti. A vizsgált módszerek közül részletesebben az 5 legközelebbi szomszéd módszer alkalmazásával kapott eredményeket mutatom be.

	<b>vezérszomszédság</b>	<b>legközelebbi szomszédok módszere (5)</b>	<b>küszöbtávolság (mean centers; 56 km)</b>
Moran I	0,556074	0,582369	0,48115
permutációk száma	999	999	999
pseudo-p érték	0,001	0,001	0,001
z score	11,5805	12,7906	16,8644
létrejövő Local Moran klaszterek	high-high: 28; low-low: 26 low-high: 1; high-low: 4	high-high: 27; low-low: 22 low-high: 0; high-low: 2	high-high: 38; low-low: 46 low-high: 5; high-low: 7
szignifikancia szintek	0,1-5%	0,1-5%	0,1-5%

5. táblázat: Local Moran vizsgálat, kistérségi jövedelem, Magyarország (2012) – (Forrás: saját szerkesztés)

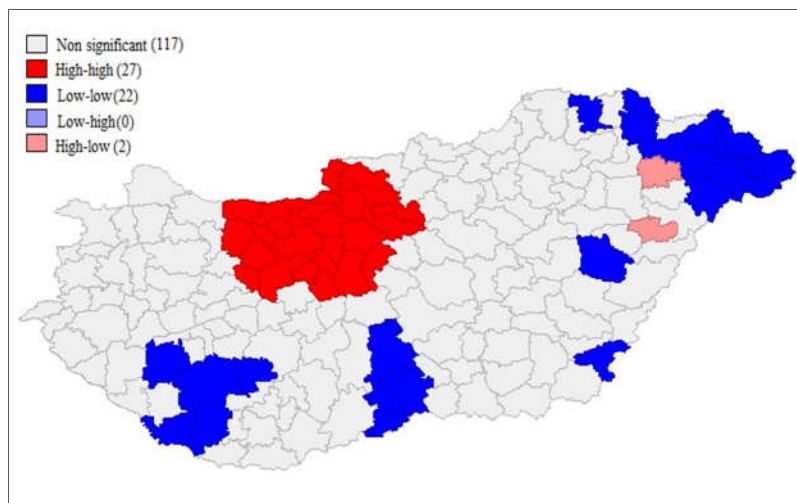
2012-ben az egy főre jutó adóköteles jövedelmek közepesen erős, pozitív autokorrelációt mutattak az egyes kistérségek vonatkozásában.<sup>8</sup> Ez azt jelenti, hogy a szomszédos területek értékei hatással vannak egymásra, jellemzőek az egyes kistérségek közötti gazdasági kapcsolatok, különösen az egy megyébe tartozó, ezáltal nagy valószínűséggel szomszédos kistérségek esetében. Az autokorreláció fennállását a 999 permutációval elvégzett elemzés alacsony p értéke (0,001) és magas z értéke (12,79) támasztja alá.

Az elemzést minimum 95%-os szignifikancia szint feltételezése mellett elvégezve a vizsgált 168 területi egység közül 117 nem mutatott szignifikáns autokorrelációt. A Local Moran elemzés során létrejövő négy elméleti kategória közül három fennállása igazolható. A high-high klaszter azokat a területeket tartalmazza, ahol az egy főre jutó jövedelem átlag feletti, és amelyek szomszédjai is szignifikánsan átlag feletti jövedelemmel rendelkeznek. Az érintett térségek az egy főre jutó adóköteles jövedelem szempontjából magasan fejlett övezetek, ezekben a kistérségekben koncentrálódik a tőke, és a nagyvállalatok jelentős része (specializált,

<sup>8</sup> A területi hatások fontosságát hangsúlyozta a jövedelem esetében Dusek (2004) is.

magasan képzett munkaerő igény, relatíve magas jövedelmek). A high-high klaszterbe tartozó területek az alábbiak:

Budapest; *Pest megye* – Szentendrei, Pilisvörösvári, Érdi, Ráckevei, Gyáli, Gödöllői, Aszódi, Veresegyházi, Dunakeszi, Váci, Szobi kistérség<sup>9</sup>; *Nógrád megye* – Rétsági kistérség; *Komárom-Esztergom megye* – Esztergomi, Dorogi, Tatai, Komáromi, Kisbéri, Oroszlányi, Tatabányai kistérség; *Fejér megye* – Móri, Bicskei, Ercsi, Székesfehérvári, Gárdonyi, Adonyi kistérség; *Veszprém megye* – Várpalotai kistérség.



**4. ábra: Szomszédási hatások az egy főre jutó kistérségi adóköteles jövedelem esetében, Magyarország (2012) – közepesen erős területi autokorreláció – (Forrás: saját szerkesztés)**

A low-low klaszterbe 22 terület egység sorolható, mely területek jövedelmi értékei szignifikánsan átlag alattiak, és a szomszédos területek is átlag alatti értékekkel rendelkeznek. Ezek a térségek az egy főre jutó adóköteles jövedelem szempontjából hátrányos helyzetűek. A kistérségek közel 60%-a földrajzilag is periférikus, határmenti térség, számos esetben nagyarányú aprófalvas település-szerkezettel, mely erősíti a problémákat. Legnagyobb részben dél, ill. északkelet Magyarországon fordulnak elő.<sup>10</sup> A low-low klaszter tagjai:

*Somogy megye* – Marcali, Kadarkúti, Barcsi kistérség; *Tolna megye* – Dombóvári kistérség; *Baranya megye* – Szigetvári kistérség; *Bács-Kiskun megye* – Kiskőrösi, Jánoshalmi, Kiskunhalasi, Bácsalmási kistérség; *Békés megye* – Gyulai kistérség;

<sup>9</sup> Budapest és agglomerációjának térbeli koncentrációját támasztotta alá Tóth és Nagy (2013) települési szinten elvégzett elemzése is, ahol megállapításaik szerint az átlagosnál fejlettebb települések köre szorosan összekapcsolódik.

<sup>10</sup> Az északkeleti perifériák fennállását erősítette Jakobi (2011) tanulmánya is, melyben a jövedelmek térbeli autokorreláltságát vizsgálta.

*Hajdú-Bihar megye* – Püspökladányi kistérség; *Szabolcs-Szatmár-Bereg megye* – Ibrány-Nagyhalászi, Kisvárdai, Baktalórántházai, Vásárosnaményi, Nyírbátori, Mátészalkai, Fehérgyarmati, Csengeri kistérség; *Borsod-Abaúj-Zemplén megye* – Encsi, Sátoraljaújhelyi, Sárospataki kistérség.

A high-low klaszter, mely egyfajta területi központot szemléltet, két elemet tartalmaz. Ezekon a területeken az egy főre jutó adóköteles jövedelem országos átlag feletti, mellyel kiemelkedik a szomszédai közül. Ilyen térség Hajdú-Bihar megyében a Debreceni kistérség, és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a Nyíregyházi kistérség, melyek megyei jogú városokat jelölnek. Különösen a Nyíregyházi kistérség emelkedik ki környezetéből, amely számos vállalati telephelyet tartalmaz (Nyíregyházi Ipari Park jelentős térségi foglalkoztató).<sup>11</sup> Megállapítható, hogy az egy főre jutó adóköteles jövedelem esetében a területi hatások szerepe jelentős. Az Észak-magyarországi régió települései körében is vizsgáltam a területi autokorreláció relevanciáját. Ennek során az elemzéseket kétféle szomszédsági mátrixszal végeztem el (vezérszomszédság és legközelebbi szomszédok módszere). (6. táblázat)

	<b>vezérszomszédság</b>	<b>legközelebbi szomszédok módszere (6)</b>
Moran I	0,431761	0,409782
permutációk száma	999	999
pseudo-p érték	0,001	0,001
z score	17,111	18,352
létrejövő Local Moran klaszterek	high-high: 100; low-low: 75 high-low: 18; low-high: 9	high-high: 89; low-low: 86 high-low: 24; low-high: 10
szignifikancia szintek	0,1-5%	0,1-5%

6. táblázat: *Local Moran vizsgálat, egy főállású foglalkoztatottra jutó jövedelem, Észak-Magyarország települései (2014) – (Forrás: saját szerkesztés)*

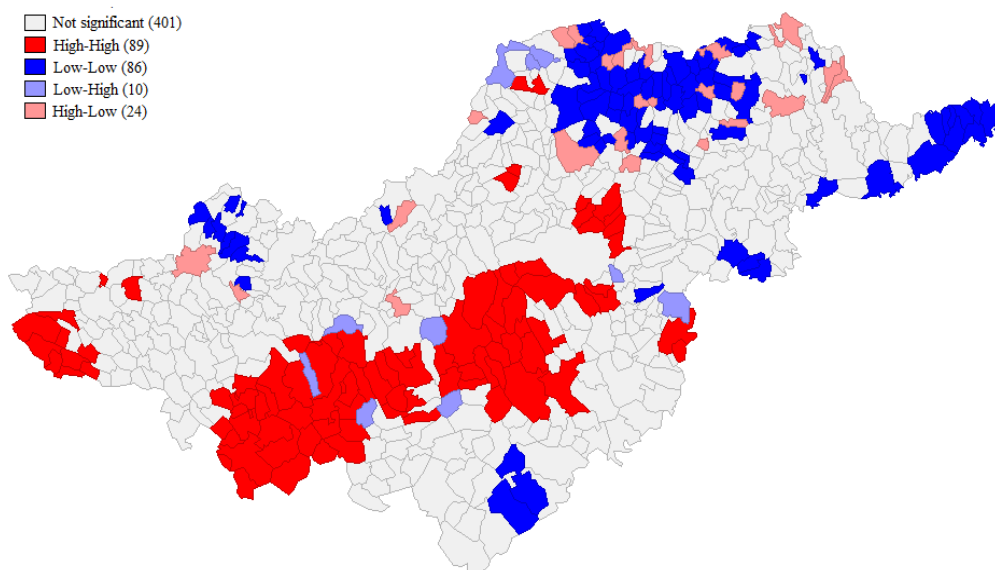
Elemzésemben részletesen a legközelebbi szomszédok módszerével kialakított térképet vizsgálom. A Moran I értékei alapján elmondható, hogy az Észak-magyarországi régió települései körében az egy főállású foglalkoztatottra jutó jövedelem közepesen erős, pozitív

<sup>11</sup> E két megyei jogú város spatial outlier szerepét igazolja Tóth és Nagy (2013) települési szinten elvégzett elemzése is. Olyan központi településként értelmezik őket, amelyek az országos átlagnál fejlettebbek, és fejlettségbeli helyzetük igen élesen eltér a környezetüktől.

autokorrelációja igazolható, melynek szignifikanciáját támasztja alá az elemzés pseudo-p és z score értéke is.

A létrejövő Local Moran klaszterek a lehetséges 610 esetből 401 településen nem igazolták szignifikánsan az autokorreláció jelenlétét (5. ábra). A high-high klaszterbe tartozó települések esetében relatíve magas jövedelemről beszélhetünk, amelyek szomszédjai is kedvező jövedelmi viszonyokkal rendelkeznek. A klaszter elemei döntő többségében a régió középső, M3-as autópálya menti sávjában helyezkednek el. Emellett a Local Moran elemzés további hot spotokat igazol Tiszaújváros környékén (Tiszaújváros, Tiszapalkonya), illetve a régió nyugati periferiáján, Pest megye szomszédságában (például a Rétsági kistérségből: Diósjenő, Borsosberény, Nógrád, Tolmács, Berkenye vagy Nőtincs). A Rétsági kistérség hot spot jellegét a kistérségi Local Moran elemzés is alátámasztotta.

A vizsgálat alapján leghátrányosabb helyzetű települések, többségében a fentiekben megállapított Cserehát, és Zemplén aprófalvas térségeiben azonosíthatók, melyet az országos elemzés Local-Moran térképe is megerősít. További cold spot-ok azonosíthatók a Bodroghöz térségében, ill. Salgótarjától nyugatra, Észak-Nógrád megye területén (Nógrádszakál, Szécsényfelfalu, Piliny, Szalmatercs, Karancsság, Ságújfalu, Mihálygerge).



**5. ábra: Szomszédsági hatások az egy főállású foglalkoztatottra jutó jövedelem esetében (Észak-Magyarország települései, 2014) – (Forrás: saját szerkesztés)**

A spatial outliers (low-high és high-low klaszter) térbeli eloszlása kevésbé szabályos mintázatot követ. A low-high klaszter települései a high-high klaszter periferiáján helyezkednek el, olyan térségeket reprezentálva, ahol a környező településeknél relatíve alacsonyabb jövedelem tapasztalható (például Gyöngyösoroszi, Bodony, Halmajugra,

Egerbakta vagy Kerecsend). A high-low klaszter településeit főként a Csereháti és Zempléni térségben találjuk, melyek közös jellemzője, hogy relatíve magasabb jövedelmükkel kiemelkednek a „perifériából”. Ilyen település a Csereháton Edelény, Tomor, Homrogd, Abaújlak, Gyagyapáti, míg a Zemplénből például Hejce, Arka, Hidasnémeti, Füzér, Alsóregmec vagy Háromhuta.

## 5.4. Felzárkózás vs. divergencia?

A konvergencia elemzését három módszerrel (szigma, béta, ill. gamma) végeztem el. Magyarország esetében a GDP alakulása NUTS2-es és NUTS3-as szinten is kismértékű szigma divergenciát mutat (7. táblázat). A divergencia oka lehet, hogy a fővárosi régió, illetve a korábban magasan fejlett térségek továbbra is magas növekedési rátával rendelkeznek (a tőke a magasabban fejlett térségeket preferálja – tőke perverz áramlása), míg a kevésbé fejlett térségek nem tudnak elég magas növekedési ütemet felmutatni ahhoz, hogy meginduljon a felzárkózásuk.

	NUTS 2		NUTS 3	
	szigma	béta	szigma	béta
Magyarország	CV: 0,32 – 0,36	$y = 0,00005x + 3,2652$	CV: 0,37 – 0,418	$y = 0,0005x + 3,4373^*$

7. táblázat: Egy főre jutó GDP konvergenciája (Forrás: saját szerkesztés) - \*Budapest torzító hatása nélkül:  $y = -0,005x + 3,8536$

A 2000-2014-es időszakban a béta konvergencia megvalósulását elemezve elmondható, hogy regionális és megyei szinten is az egy főre jutó GDP esetében a szigma divergencia mellé béta divergencia párosul. Ha a megyei elemzést a főváros torzító hatása nélkül végezzük el, ebben az esetben mind a szigma, mind pedig a béta konvergencia megvalósulásával szembesülünk.

A gamma konvergencia vizsgálat 2001 és 2014 között megvalósuló gamma konvergenciára utal, azonban az eredmények azt jelzik, hogy nem történt lényeges átrendeződés a GDP alapján a területek sorrendjében. Az index értéke 0,9925-ről 0,9436-ra csökkent.

Az Észak-magyarországi régió településeinek egy főállású foglalkoztatottra jutó jövedelme esetében arra a kérdésre kerestem a választ, hogy megindult-e az elmúlt 15 évben (2000-2014) a települések körében a felzárkózás. A vizsgált időszakban a települési szintű jövedelmek esetében az országos vizsgálathoz hasonlóan kismértékű szigma divergencia ment végbe, amely

a válságot követő években valamelyest lassult. A béta és gamma konvergencia vizsgálatok ezzel szemben a felzárkózás megindulására utalnak.

	szigma	béta	gamma
Észak-magyarországi régió települései	CV: 0,2256 - 0,2424	$y = -0,0006x + 6,9251$	$\gamma: 0,9821 -$ 0,85265

8. táblázat: Egy főállású foglalkoztatottra jutó jövedelem konvergencia vizsgálata, 2000-2014 (Észak-magyarországi régió települései) – (Forrás: saját szerkesztés)

A gamma konvergencia vizsgálatai az időszakban jelentősebb átrendeződésre utalnak a települések rangsorában, melyet mutat, hogy a 2000-ben legelőkelőbb pozícióban lévő Sima település 2014-re csak 370. A 2000-es év Top10 településéből 6 tudta megtartani relatív pozícióját a 2014-es év legjobb 10 települése között, ahol a legmagasabb az egy főállású foglalkoztatottra jutó jövedelem. 2000-ről 2014-re a legnagyobb előrelépést Gyagyapáti, Cserhátszentiván, Háromhuta, Füzér és Debréte települések tudták fölmutatni a relatív jövedelmi pozíciójukban, több mint 350 helyet javítva a listán. A legtöbb helyezést Halmajugra, Hejőszalonta, Nagykinizs, Nagyhuta, Sajómercse és Tarnaszadány rontották.

## 5.5. Jövedelem hatótényezőinek elemzése

A jövedelem esetében fontosnak tartottam a hatótényezők vizsgálatát, és a szignifikáns befolyásoló faktorok meghatározását is. Az elemzések során faktoranalízist, és regressziós modelleket alkalmaztam, míg a szomszédsági hatásokat spatial lag és spatial error modellekkel teszteltem.

### 5.5.1. Kistérségi jövedelmek

Az egy főre jutó adóköteles jövedelem kistérségi szintű regressziós elemzésében, arra a kérdésre kerestem a választ, hogy mely tényezők befolyásolják szignifikánsan a jövedelmek eloszlását. Az adatok elérhetősége miatt a vizsgálatot 2011-re végeztem el. Az elemzés

kezdetén 17 változót vontam be, melyekről azt valószínűsítettem, hogy kapcsolatban állhatnak, ill. befolyásolhatják a kistérségi jövedelmek eloszlását. A vizsgált mutatók:

- születéskor várható élettartam,
- iskolázottság,
- 100000 főre jutó csecsemőhalálozások száma,
- 1000 főre jutó személygépkocsik száma,
- 1000 főre jutó újonnan épített lakások alapterülete,
- munkanélküliségi ráta,
- 1000 főre jutó közúti közlekedési balesetek száma,
- 1000 főre jutó regisztrált bűncselekmények száma,
- 1000 főre jutó működő feldolgozóipari vállalkozások száma,
- 1000 főre jutó működő mikro és kisvállalkozások száma (10-19 főt, és 1-9 főt foglalkoztató),
- 1000 főre jutó működő nagyvállalatok száma (250-499 főt, és 500- főt foglalkoztató),
- 1000 főre jutó kereskedelmi szálláshelyek száma,
- 1000 főre jutó vendégéjszakák száma,
- 1000 főre jutó a lakosságtól elszállított települési szilárd hulladék,
- 1000 főre jutó vándorlási egyenleg,
- 1000 főre jutó természetes szaporulat,
- 1000 főre jutó házasságkötések száma.

A regressziós vizsgálat során teszteltem a hibatagra és a magyarázó változókra vonatkozó feltételeket. A modellben a hibatag várható értéke nulla, szórása állandó (homoszkedaszticitás feltétele) és értékei korrelálatlanok (Durbin-Watson próba igazolta), azonban a magyarázó változók esetében sok esetben zavaró multikollinearitás (VIF mutató alapján) állt fenn.

Szükségnek tartottam a változók számának redukálását, melyet a faktoranalízis módszerével végeztem. Az elemzésből eltávolítottam a Backward eliminációs eljárás által is javasolt, leginkább korreláló három változót (1000 főre jutó: közúti közlekedési balesetek száma; működő feldolgozóipari vállalkozások száma; működő mikro és kisvállalkozások száma), és ellenőriztem az faktoranalízis elvégezhetőségét.

A kiinduló feltétel, miszerint a változók száma és a vizsgált területi egységek száma között minimum 10-szeres különbségnek kell fönnállni, teljesült. A faktoranalízis elvégezhetőségét a Kaiser-Meyer-Olkin, a Bartlett teszt és az anti-image mátrix alapján ellenőriztem.



<b>Kaiser-Meyer-Olkin</b>		0,764
<b>Bartlett Teszt</b>	Khi négyet	1718,981
	szabadságfok	136
	szignifikancia	0,000

9. táblázat: KMO és Bartlett teszt (Forrás: saját szerkesztés)

Az eredmények alapján a faktoranalízis elvégezhető, mivel a KMO értéke és a Bartlett teszt szignifikancia szintje, valamint az anti-image mátrix kovariancia és korreláció mátrixa is alátámasztja az elemzés elvégezhetőségét. A faktoranalízist az egyik leggyakrabban alkalmazott Principal components (főkomponens) módszer alapján végeztem el. A faktorok számának megállapításakor a sajátértékek, és a teljes magyarázott variancia is az 5 faktoros megoldást javasolta. A létrejött 5 faktor 72,96%-ban magyarázza a tényezők varianciáját. A faktorok elnevezésében a legnagyobb faktorsúllyal rendelkező változókra koncentráltam:

1. faktor: **életkörülmények** (munkanélküliségi ráta, 1000 főre jutó személygépkocsi száma, születéskor várható élettartam, 1000 főre jutó házasságkötések száma, 1000 főre jutó újonnan épített lakások alapterülete, iskolázottság),
2. faktor: **turizmus** (1000 főre jutó kereskedelmi szálláshelyek száma, 1000 főre jutó vendégéjszakák száma, 1000 főre jutó a lakosságtól elszállított települési szilárd hulladék),
3. faktor: **gazdasági környezet** (1000 főre jutó működő nagyvállalatok száma, 100000 főre jutó csecsemőhalálozások száma, 1000 főre jutó regisztrált bűncselekmények száma),
4. faktor: **migráció** (1000 főre jutó vándorlási egyenleg),
5. faktor: **természetes szaporodás** (1000 főre jutó természetes szaporulat).

Az egy főre jutó kistérségi adóköteles jövedelem regressziós analízisét a létrehozott öt faktossal elvégezve az alábbi eredményeket kaptam. A létrejött regressziós függvény teljesíti a hibatagra és a magyarázó változókra vonatkozó feltételeket, megszűnt a változók közötti zavaró multikollinearitás. A modellben a Durbin-Watson teszt alátámasztja a hibatag autokorrelálatlanságát, míg az F próba szignifikanciája (nulla) a modell megbízhatóságát jelzi.

Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigált R <sup>2</sup>	Standard hiba	Durbin-Watson
1	0,844 <sup>a</sup>	0,713	0,704	156,94509	1,898
a. Magyarázó változók: konstans, természetes szaporodás, migráció, gazdasági környezet, turizmus, életkörülmények faktorok					
b. Függő változó: egy főre jutó kistérségi adóköteles jövedelem					
	Standardizálatlan koefficiensek		Kollinearitás		
	B	Standard hiba	Tolerancia	VIF	
Konstans	1603,675	12,073			
életkörülmények	215,925	12,109	1,000	1,000	
turizmus	-6,514	12,109	1,000	1,000	
gazdasági környezet	78,873	12,109	1,000	1,000	
migráció	15,359	12,109	1,000	1,000	
természetes szaporodás	78,590	12,109	1,000	1,000	

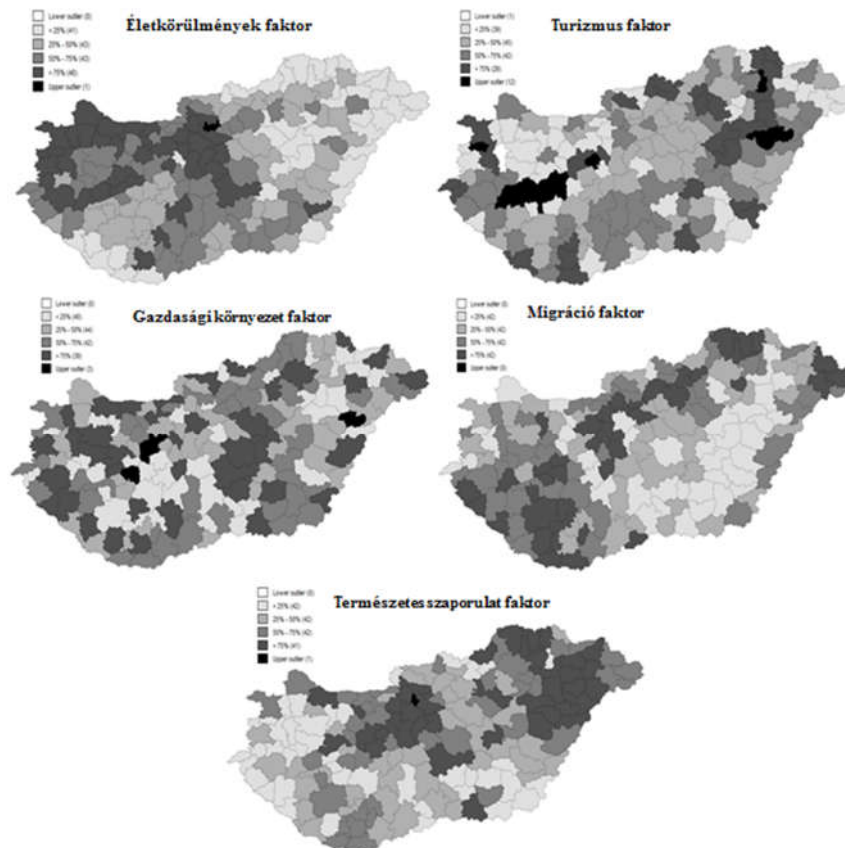
10. táblázat: Modell adatai, ANOVA és koefficiensek (Forrás: saját szerkesztés)

A számítások során kialakított optimális regressziós függvény az alábbi:

$$Y = 1603,675 + 215,925X_1 - 6,514X_2 + 78,873X_3 + 15,359X_4 + 78,59X_5 \quad (6)$$

Ez azt jelenti, hogy ha minden tényező nulla, akkor az átlagos egy főre jutó kistérségi adóköteles jövedelem 1603,675 ezer Forint. Amennyiben az életkörülmények faktor értéke 1 faktorponttal nő, akkor minden más tényező változatlansága esetén az egy főre jutó adóköteles jövedelem 215,9 ezer Forinttal fog növekedni. A gazdasági környezet minőségének és a természetes szaporulat változásának hatására a jövedelemben közel azonos mértékű (78 ezer Forint körüli) emelkedés következik be. A vándorlások pozitív hatása ennél kisebb mértékű, a migráció hatására a kistérségi jövedelemben 15,35 ezer Forint növekedés megy végbe. A turizmus faktor hatása az előbbiekkal ellentétben negatív, hatására átlagosan 6,5 ezer Forinttal csökken a jövedelem, a többi tényező változatlansága mellett. Az öt faktor alapján az alábbi térképek rajzolhatók ki (6. ábra).

Az életkörülmények faktor esetében döntően fejlett északi-északnyugati sáv alakítható ki, továbbá a faktor esetében hangsúlyosan jelenik meg a Budapest – Győr – Sopron, Budapest – Szeged, Budapest – Pécs, Budapest – Miskolc magasan fejlett kistérségeit tömörítő tengely, ill. a Balaton környéki kistérségek.



**6. ábra: A magyar kistérségi jövedelmet meghatározó faktorok térképei  
(Forrás: saját szerkesztés)**

A turizmus faktor esetében megfigyelhető a közkedvelt turisztikai célpontok térbeli koncentráltsága, így például a Balaton környéke, Tokaj-hegyalja, Eger, Debrecen, Székesfehérvár és Szombathely dominanciája.

A gazdasági környezet faktor alapján a kép az előzőeknél heterogénebb, a legfejlettebb területek a megyeszékhelyek környékén, ill. döntően a nagyobb lélekszámú, és jelentősebb vállalkozásoknak otthont adó települések környékén helyezkednek el.

A migráció faktora többségében visszatükrözi a népességvándorlás elvárható tendenciáját. A faktor a legmagasabb értékeit az országhatár menti kistérségekben veszi fel, ahol mindkét irányú migráció a legerőteljesebb. Emellett kiemelkedő vándorlási mutatókkal rendelkeznek a Dél-dunántúli és Észak-magyarországi régió aprófalvas térségei, ahonnan többnyire az

elvándorlás jellemző, illetve a Budapest környéki agglomeráció, amely pedig szuburbanizációs folyamatok jelenlétére utalhat.

A természetes szaporulat faktora legjelentősebben Budapest és agglomerációja esetében jelenik meg, illetve az északi-északkeleti országrész dominanciája meghatározó. A nyugati országrészben döntően alacsonyabb a természetes szaporulat.

A területi hatások figyelembe vétele a regresszió esetében sem elhanyagolható, ezért vizsgáltam a szomszédsági hatások szerepét az egy főre jutó adóköteles jövedelem esetében. A klasszikus OLS (Ordinary Least Squares – Legkisebb négyzetek módszere) regresszió elvégzése során beépítettem a modellbe a szomszédsági mátrixot is (vezérszomszédság), hogy felmérjem a térbeli faktort integráló modellek alkalmazhatóságát (11. táblázat).

Teszt	Moran I/ Szabadságfok	Érték	Szignifikancia
Moran I	0,3747	8,4344	0,0000
Lagrange Multiplier (lag)	1	51,9052	0,0000
Robust LM (lag)	1	7,9929	0,0047
Lagrange Multiplier (error)	1	60,5130	0,0000
Robust LM (error)	1	16,6006	0,00004
Lagrange Multiplier (SARMA)	2	68,5058	0,0000

*11. táblázat: Területi regressziós tesztek a magyar kistérségi jövedelmek eloszlásában  
(Forrás: saját szerkesztés)*

A fenti tesztek alapján, mivel az LM spatial lag és spatial error modell is szignifikáns, a térbeli regresszió fennállása igazolható. A modellben mindkét robusztus teszt szignifikáns, a nagyobb értékkel bíró modellt választjuk, a kistérségi jövedelem esetében a spatial error modellt. A térben késleltetett hibatagot tartalmazó modell az OLS regresszióhoz képest jobban képes magyarázni a kistérségi jövedelmek eloszlását (12. táblázat), melyet mutat, hogy a spatial error modell magyarázó ereje az OLS 72,96%-áról közel tíz százalékponttal 82,66%-osra nőtt. A térben kiterjesztett modellben az OLS regresszióhoz képest csökkent az Akaike és a Schwarz kritérium értéke is, ami szintén a spatial error modell megfelelőségét támasztja alá.

Koefficiensek	OLS	Spatial error
Konstans	1603,675**	1607,922**
életkörülmények	215,925**	197,21**
turizmus	-6,514	20,72
gazdasági környezet	78,873**	82,94**
migráció	15,359	-4,39
természetes szaporodás	78,590**	42,81**
Lambda	-	0,7276**
R <sup>2</sup>	72,96	82,66
Akaike kritérium	2182,59	2119,88
Schwarz kritérium	2201,33	2138,62

12. táblázat: OLS és spatial error modell eredményei a kistérségi jövedelmek esetében  
(Forrás: saját szerkesztés), \*\* szignifikáns ( $p < 0,001$ )

A spatial error modell alapján a jövedelem értéke kicsivel magasabb az OLS modellhez képest abban az esetben, ha minden tényező értéke 0, ekkor az egy főre jutó adóköteles jövedelem 1608 ezer Forint. Az életkörülmények faktor értékének egy faktorpontos növekedése, minden más tényező változatlansága mellett, ebben az esetben 197,21 ezer Forinttal emeli az átlagjövedelmet. A turizmus, gazdasági környezet és természetes szaporodás hatása szintén pozitív, az indexekben bekövetkező növekedés sorrendben 20, 83 és 43 ezer Forinttal növeli a jövedelmet. A migráció ezzel szemben negatív hatással rendelkezik, a migráció 1 faktorpontnyi növekedése 4,39 ezer Forinttal csökkenti a jövedelmeket, ha más tényező nem változik. A térben késleltetett hibatag koefficiense (lambda) 0,7276-os értéket vesz föl, ami azt jelenti, hogy pozitív, szignifikáns hatással rendelkezik. A regressziós modell az alábbiak szerint írható föl:

$$Y = 1607,922 + 197,21X_1 + 20,72X_2 + 82,94X_3 - 4,39X_4 + 42,81X_5 + \varepsilon \quad (7)$$

$$\varepsilon = 0,7276 W\varepsilon + \xi$$

ahol  $\varepsilon$  a hibatag,  $W$  a szomszédsági kapcsolatokat leíró mátrix, és  $\xi$  a korrelálatlan hibatenyezők vektora.

### 5.5.2. Települési jövedelmek

---

Elvégeztem az Észak-magyarországi régió települései körében is a jövedelmek regressziós vizsgálatát, kezdetben az alábbi 15 változót bevonva az elemzésbe:

- 1000 főre jutó felsőoktatási hallgatók száma,
- 100000 főre jutó csecsemőhalálozások száma,
- 1000 főre jutó személygépkocsik száma,
- munkanélküliségi ráta,
- 1000 főre jutó közúti közlekedési balesetek száma,
- 1000 főre jutó regisztrált bűncselekmények száma,
- 1000 főre jutó működő mikro és kisvállalkozások száma (10-19 főt, és 1-9 főt foglalkoztató),
- 1000 főre jutó működő nagyvállalatok száma (250-499 főt, és 500- főt foglalkoztató),
- 1000 főre jutó kereskedelmi szálláshelyek száma,
- 1000 főre jutó vendégéjszakák száma,
- 1000 főre jutó a lakosságtól elszállított települési szilárd hulladék,
- 1000 főre jutó vándorlási egyenleg,
- 1000 főre jutó természetes szaporulat,
- 1000 főre jutó házasságkötések száma,
- 1000 főre jutó internet hozzáférések száma.

A változók kiválasztásakor törekedtem arra, hogy hasonló tényezőket vonjak be a vizsgálatba, mint a kistérségi szintű vizsgálat során, azonban egyes esetekben a települési adatok elérhetősége nem volt biztosított (születéskor várható élettartam, újonnan épített lakások alapterülete, feldolgozóipari vállalatok alakulása), ill. néhány indikátor relevánsabb eredményeket mutatott (iskolázottság dimenzióban a felsőoktatásban hallgatók száma, és internet hozzáférés jellemzői). A regressziós vizsgálat során teszteltem a hibatagra és a magyarázó változókra vonatkozó feltételeket, és az előzőekhez hasonló eredményre jutottam (magyarázó változók multikollinearitása). Ezért ebben az esetben is főkomponens elemzést alkalmaztam.

A főkomponens elemzés kiinduló feltétele teljesült (610 település / 14 változó = 43,6). A faktoranalízis kezdetén a Kaiser-Meyer-Olkin, a Bartlett teszt és az anti-image mátrix is alátámasztotta az elemzés elvégezhetőségét (13. táblázat).

<b>Kaiser-Meyer-Olkin</b>		0,667
<b>Bartlett Teszt</b>	Khi négyet	4544,6
	szabadságfok	45
	szignifikancia	0,000

13. táblázat: KMO és Bartlett teszt (Forrás: saját szerkesztés)

A faktoranalízis során principal components módszerét alkalmazva 5 faktort hoztam létre, melyek összességében 86,8%-ban tartalmazzák az eredeti változók információ tartalmát.

1. faktor: **lakossági komfort** (1000 főre jutó személygépkocsik száma, 1000 főre jutó internet hozzáférések száma, 1000 főre jutó házasságkötések száma, 1000 főre jutó a lakosságtól elszállított települési szilárd hulladék),
2. faktor: **demográfiai folyamatok** (1000 főre jutó vándorlási egyenleg, 1000 főre jutó természetes szaporulat, munkanélküliségi ráta, 1000 főre jutó felsőoktatási hallgatók száma),
3. faktor: **vállalkozások** (1000 főre jutó működő nagyvállalatok száma, 1000 főre jutó működő mikro és kisvállalkozások száma),
4. faktor: **turizmus** (1000 főre jutó kereskedelmi szálláshelyek száma, 1000 főre jutó vendégéjszakák száma),
5. faktor: **biztonság** (1000 főre jutó közúti közlekedési balesetek száma, 1000 főre jutó regisztrált bűncselekmények száma).

Az egy főállású foglalkoztatottra jutó települési jövedelem regressziós függvénye a létrehozott 5 faktorral teljesíti a hibatagra és a magyarázó változókra vonatkozó feltételeket, megszűnt a változók közötti zavaró multikollinearitás. A Durbin-Watson teszt és az F próba is a modell megbízhatóságát jelzi (14. táblázat).

Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigált R <sup>2</sup>	Standard hiba	Durbin-Watson
1	0,768 <sup>a</sup>	0,697	0,675	3,573	2,04
a. Magyarázó változók: konstans, lakossági komfort, demográfiai folyamatok, vállalkozások, turizmus és biztonság faktorok.					
b. Függő változó: egy főállású foglalkoztatottra jutó jövedelem					
	Standardizálatlan koefficiensek		Kollinearitás		
	B	Standard hiba	Tolerancia	VIF	
Konstans	1522,483	14,480			
lakossági komfort	52,471	14,492	1,000	1,000	
demográfiai folyamatok	-6,265	14,492	1,000	1,000	
vállalkozások	82,364	14,492	1,000	1,000	
turizmus	41,016	14,492	1,000	1,000	
biztonság	28,096	14,492	1,000	1,000	

14. táblázat: Modell adatai, ANOVA és koefficiensek (Forrás: saját szerkesztés)

Az így létrejövő optimális regresszió függvény az alábbiakban határozható meg:

$$Y = 1522,483 + 52,471X_1 - 6,265X_2 + 82,364X_3 + 41,016X_4 + 28,096X_5 \quad (8)$$

Ez azt jelenti, hogy ha minden tényező nulla, akkor az átlagos egy főállású foglalkoztatottra jutó jövedelem 1522,483 ezer Forint. Amennyiben a lakossági komfort főkomponens értéke 1 faktorponttal nő, akkor minden más tényező változatlansága esetén az egy főállású foglalkoztatottra jutó jövedelem 52,5 ezer Forinttal fog növekedni. A demográfiai folyamatok hatására a jövedelem értéke csökken a régió településeiben, átlagosan 6,26 ezer Ft-tal. A legnagyobb mértékű pozitív elmozdulást a jövedelemben a vállalkozások faktor értékében bekövetkező elmozdulás jelenti, ennek egységnyi változására 82,364 ezer Forint növekedéssel



reagál. A turizmus és biztonság faktorok szintén növelik a jövedelem értékét, a többi tényező változatlansága mellett.

Megállapítható, hogy az országos vizsgálathoz hasonlóan a jövedelem eloszlásában szignifikáns szerep jut a vállalkozásoknak, valamilyen életkörülménnyel vagy komforttal összefüggő tényezőnek, a demográfiai folyamatoknak (természetes szaporodás, migráció) és a turizmusnak. Észak-Magyarország települései esetében az országos vizsgálathoz képest az egyetlen komolyabb eltérést a biztonsággal összefüggő faktor megjelenése jelenti.

A területi hatásokat ez esetben is figyelembe vettem, abból a megállapításból kiindulva, hogy a jövedelmek területi autokorrelációja közepesen erősnek bizonyult a települések körében. A tesztek alapján (15. táblázat), mivel az LM spatial lag és spatial error modell is szignifikáns, a térbeli regresszió fennállása igazolható.

<b>Teszt</b>	<b>Moran I/ Szabadságfok</b>	<b>Érték</b>	<b>Szignifikancia</b>
Moran I	0,3361	5,2637	0,0000
Lagrange Multiplier (lag)	1	42,8156	0,0000
Robust LM (lag)	1	4,281	0,00568
Lagrange Multiplier (error)	1	48,5326	0,0000
Robust LM (error)	1	8,9789	0,00032
Lagrange Multiplier (SARMA)	2	52,15	0,0000

*15. táblázat: Területi regressziós tesztek az Észak-magyarországi régió településeinek egy foglalkoztatottra jutó jövedelme eloszlásában (Forrás: saját szerkesztés)*

A regresszió típusát a robusztus tesztek szignifikanciája alapján eldöntve, a települések jövedelme esetében is a spatial error modell fennállása igazolható.

A térben késleltetett hibatagot tartalmazó modell az OLS regressziónál jobban képes magyarázni a települési jövedelmek eloszlását (16. táblázat), melyet mutat, hogy a spatial error modell magyarázó ereje az OLS 69,7%-áról közel 4 százalékponttal 73,14%-osra nőtt. A spatial error modellt támasztja alá, hogy a térben kiterjesztett modellben az OLS regresszióhoz képest csökkent az Akaike és a Schwarz kritérium értéke is.

Koefficiensek	OLS	Spatial error
Konstans	1522,483**	1534,178**
lakossági komfort	52,471**	54,15**
demográfiai folyamatok	-6,265	-6,27**
vállalkozások	82,364**	80,16**
turizmus	41,016**	47,89**
biztonság	28,096	31,28**
Lambda	-	0,4986**
R <sup>2</sup>	69,7	73,14
Akaike kritérium	1986,94	1897,88
Schwarz kritérium	2003,45	1997,25

16. táblázat: OLS és spatial error modell eredményei az Észak-magyarországi régió településeinek egy foglalkoztatottra jutó jövedelme esetében; \*\* szignifikáns ( $p < 0,001$ )  
(Forrás: saját szerkesztés)

A spatial error modell alapján a jövedelem értéke kicsivel magasabb az OLS modellhez képest abban az esetben, ha minden tényező értéke 0, ekkor az egy főállásúra jutó települési jövedelem 1534 ezer Forint. A lakossági komfort faktor értékének egy faktorpontos növekedése, minden más tényező változatlansága mellett, ebben az esetben 54,15 ezer Forinttal emeli az átlagjövedelmet. A vállalkozások, turizmus, és biztonság faktor hatása szintén pozitív. A demográfiai folyamatok ezzel szemben negatív hatással rendelkeznek, ennek 1 faktorpontnyi növekedése 6,27 ezer Forinttal csökkenti a jövedelmeket, ha más tényező nem változik. A térben késleltetett hibatag koefficiense (lambda) 0,4986-os értéket vesz föl, ami azt jelenti, hogy pozitív, szignifikáns hatással rendelkezik. A regressziós modell az alábbiak szerint írható föl:

$$Y = 1534,178 + 54,15X_1 - 6,27X_2 + 80,16X_3 + 47,89X_4 + 31,28X_5 + \varepsilon \quad (9)$$

$$\varepsilon = 0,4986 W\varepsilon + \xi$$

ahol  $\varepsilon$  a hibatag,  $W$  a szomszédsági kapcsolatokat leíró mátrix, és  $\xi$  a korrelálatlan hibatényezők vektora.

## 6. Összegzés

---

Tanulmányom célja a területi jövedelmek térbeli kölcsönhatásának vizsgálata különös tekintettel az Észak-magyarországi régió településeire vonatkozóan. Arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a jövedelmek eloszlásában tapasztalható-e felzárkózás, vagy tartós különbségek fennállása valószínűsíthető. Az elemzések során vizsgáltam az egy főre jutó adóköteles jövedelem eloszlását, és térbeli relációit kistérségi szinten, valamint az egy főállású foglalkoztatottra jutó jövedelem diszparitásait az Észak-magyarországi régió településein.

Megállapítható, hogy országos és regionális relációban is megfigyelhető a térségi jövedelmek koncentrációja. A jövedelmekben kirajzolható sugaras elrendezésben a Budapest-Miskolc, Budapest-Győr, Budapest-Szeged, Budapest-Keszthely és Budapest-Pécs tengelyek magasan fejlett térségeit tömörítő sáv, míg az Észak-magyarországi régió települései esetében a régió középső részében, az M3-as autópálya nyomvonalában elhelyezkedő települések és a megyeszékhelyek vonzáskörzetei alkotnak térbeli hot spotot. A leghátrányosabb helyzetű térségek a régióban az északkeleti periféria (Cserehát és Zemplén) térségei.

Megfigyelhető mindkét indikátor vonatkozásában kistérségi és települési szinten is a szomszédsági relációk befolyásoló szerepe (közepesen erős pozitív autokorreláció). A létrejövő Local Moran klaszterei alátámasztják a fentebb megállapított hot ill. cold spotokat.

Az egyenlőtlenségi mutatók elemzése, ill. a konvergencia vizsgálat alátámasztotta, hogy 2000 és 2014 között összességében a különbségek tartós fennállása, sőt kismértékű növekedése tapasztalható. A térségek rangsorában azonban mind országosan, mind pedig a régió települései körében jelentősebb átrendeződések mentek végbe.

A jövedelmek regressziós vizsgálata rámutatott arra, hogy mind kistérségi, mind pedig települési szinten a jövedelmek eloszlásában szignifikáns szerep jut a vállalkozásoknak (kis és nagyvállalatok egyaránt), valamilyen életkörülménnyel vagy komforttal összefüggő tényezőnek, a demográfiai folyamatoknak (természetes szaporodás, migráció, iskolázottság) és a turizmusnak. Az Észak-Magyarország települései esetében az országos vizsgálathoz képest az egyetlen komolyabb eltérést a biztonsággal összefüggő faktor megjelenése jelenti. A regressziós vizsgálat továbbá igazolta azt, hogy mindkét vizsgált vonatkozásban a térben késleltetett hibatagot tartalmazó modell (spatial error) jobban képes magyarázni a jövedelmek eloszlását, mint a klasszikus OLS regresszió, a hibatényező pedig pozitív autokorrelációra utal. Összességében elmondható, hogy a különböző területi szinteken elvégzett elemzések a különbségek növekedésére, és tartós fennállására utalnak.

## Irodalomjegyzék

Abreu, M., De Groot, H. L. F. and Florax, R. J. G. M. (2005). Space and growth: A survey of empirical evidence and methods. *Région et Développement*, Nr. 21. pp. 13-44.

Anselin, L. (1999). The Future of Spatial Analysis in the Social Sciences. *Geographical Information Sciences*, Vol. 5. Nr. 2. pp. 67-76.

Anselin, L. (2001). Spatial Econometrics. In B. H. Baltagi (ed.) *A companion to theoretical econometrics*, Blackwell Publishing Ltd, pp. 310-330.

Anselin, L. (2005). *Exploring Spatial Data with GeoDaTM: A Workbook*. Center for Spatially Integrated Social Science, University of Illinois.

Anselin, L. and Bera, A. K. (1998). Spatial dependence in Linear Regression Models with an Introduction to Spatial Econometrics. *Statistics textbooks and monographs*, Vol. 155. pp. 237-290.

Benedek, J. and Kocziszky, Gy. (2013). *Bevezetés a regionális politikába*. Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc.

Benedek, J. and Kurkó, I. (2011). Evolution and Characteristics of Territorial Economic Disparities in Romania. *Theory Methodology and Practice*, Vol. 7. Nr. 1. pp. 5-15.

Bhattacharjee, A. and Jensen-Butler, Ch. (2013). Estimation of the spatial weights matrix under structural constraints. *Regional Science and Urban Economics*, Vol. 43. Nr. 4. pp. 617–634.

Dusek, T. (2004). A területi elemzések alapjai. *Regionális tudományi tanulmányok 10*. ELTE Regionális Földrajzi Tanszék, MTA-ELTE Regionális Tudományi Kutatócsoport, Budapest.

Dusek, T. (2006). Regional income differences in Hungary – a multi-level spatio-temporal analysis. 46th Congress of the European Regional Science Association, Volos, Greece.

Dusek, T. and Kiss, J. P. (2008). A regionális GDP értelmezésének és használatának problémái. *Területi Statisztika*, 2008/3. pp. 264-280.

Feldkircher, M. (2006). Regional Convergence within the EU-25: A Spatial Econometric Analysis. *Österreichische National Bank Workshop Proceedings*, 2006/9. pp. 101-119.

Gerkman, L. (2010). Topics in Spatial Econometrics. Economics and Society Publications of the Hanken School of Economics, Nr. 219.

Gerkman, L. and Ahlgren, N. (2011). Practical Proposals for Specifying k-Nearest Neighbours Weights Matrices. Hanken School of Economics, Working Papers 555.

Harris, R. and Kravtsova, V. (2009). In Search of 'W'. SERC Discussion Paper 17.

Jakobi, Á. (2011). Examining Neighbourhood Effects in Regional Inequalities of Hungary: A GIS-based approach from topological relations to neighbourhood heterogeneity. Romanian Review of Regional Studies, Vol. VII. Nr. 1. pp. 53-62.

Kertész, K. (2003). Felzárkóznak-e a kevésbé fejlett országok az Európai Unióban...? ICEG Európai Központ Working Paper, Nr. 5.

Kiss, J. P. (2003). A kistérségi GDP analitikus, szektoronkénti becslése. Regionális tudományi tanulmányok 8. ELTE Regionális Földrajzi Tanszék, MTA-ELTE Regionális Tudományi Kutatócsoport: Kistérségi Mozaik. pp. 38-59.

Kiss, J. P. (2007). A területi jövedelemegyenlőtlenségek strukturális tényezői Magyarországon. PhD értekezés, Szegedi Tudományegyetem, Természettudományi Kar.

Kocziszky, Gy. (2011). Adalékok az Észak-magyarországi régió felzárkózási kísérletsorozatának krónikájához. In Mezei and Bakucz (szerk.) Agrárátalakulás, környezeti változások és regionális fejlődés. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, pp. 89-102.

Krugman, P. (1991). Increasing Returns and Economic Geography. Journal of Political Economy, Vol. 99., Nr. 3. pp. 483-499.

Krugman, P. (1998). What's new about the new economic geography? Oxford Review of Economic Policy, Vol. 14. Nr. 12. pp. 7-17.

KSH (2013). A vállalkozások regionális sajátosságai. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.

KSH-Miskolci Igazgatósága (2006). A foglalkoztatás és a munkanélküliség területi különbségei az elmúlt 55 évben. KSH Miskolci Igazgatósága Tájékoztatási osztály, Miskolc, Eger, Salgótarján.

- Meyer, D. (2005). Az új gazdaságföldrajz gazdaságpolitikai implikációi – növekedésméleti megközelítésben. In Á. Dombi (szerk.) Gazdasági növekedés Magyarországon. Műegyetemi Kiadó, Budapest, pp. 61-74.
- Nemes Nagy, J. (2005). Regionális elemzési módszerek. Regionális tudományi tanulmányok 11. ELTE Regionális Földrajzi Tanszék, MTA-ELTE Regionális Tudományi Kutatócsoport, Budapest.
- Orgoványi, E. (1997). Foglalkoztatás és munkanélküliség Magyarországon. Statisztikai Szemle, Vol. 12. pp. 1022-1038.
- Paelinck, J. and Klaassen, L.(1979). Spatial econometrics. Saxon House, Farnborough.
- Pénzes, J. (2011). Északkelet-Magyarország jövedelmi térszerkezetének változásai a rendszerváltás után. Területi Statisztika, Vol. 14. Nr. 2. pp. 181-193.
- Pénzes, J. (2012). A területi jövedelemegyenlőtlenségek tendenciái és meghatározó tényezői Magyarország fejlett és elmaradott régióiban. VI. Magyar Földrajzi Konferencia, pp. 686-699.
- Szendi, D. (2016). Perifériák felzárkózásának esélyei, különös tekintettel Kelet-Közép-Európa két térségére. PhD disszertáció, Miskolci Egyetem- Vállalkozásmélet és Gyakorlat Doktori Iskola.
- Szörfi, B. (2004). Gazdasági növekedés és felzárkózás: elméletek és tanulságok. KOPINT-DATORG Műhelytanulmányok, Nr. 41.
- Tóth, G. (2013). Bevezetés a területi elemzések módszertanába. Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc.
- Tóth, G. and Kincses, Á. (2011). A mai Magyarországi bevándorlás térbeli autokorreláltsága. Földrajzi Közlemények, Vol. 135. Nr. 1. pp. 83–91.
- Tóth, G. and Nagy, Z. (2013). Eltérő vagy azonos fejlődési pályák? A hazai nagyvárosok és térségek összehasonlító vizsgálata. Területi Statisztika, Vol. 53 Nr. 6. pp. 593–612.
- Varga, A. (2002). Térökonometria. Statisztikai Szemle, Vol. 80. Nr. 4. pp. 354–370.
- Varga, A. (2006). Térszerkezet, technológiai fejlődés és makrogazdasági növekedés, Habilitációs előadás, Pécs.

## ***Köszönetnyilvánítás:***

Ezúton köszönjük az alábbi kollégáknak a könyvben szereplő tanulmányok lektorálása kapcsán végzett munkáját!:

Dr. Dobos Imre, egyetemi tanár, akadémiai doktor

Dr. Gelei Andrea, egyetemi tanár

Dr. Gyulavári Tamás, egyetemi docens

Dr. Kiss János, egyetemi docens

Dr. Simon Judit, egyetemi tanár