

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Telefon: 482-5527, 482-5528
Fax: 482-5527
http://www.corvinus-mba.hu

Felelős kiadó:
Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:

Bánfi Tamás

Chikán Attila

Cser László

Dobák Miklós

Gálik Mihály

Kerekes Sándor

Mészáros Tamás

Veress József

Tanácsadó testület:

Barakonyi Károly

Bayer József

Bélyácz Iván

Bordáné Rabóczki Mária

Csányi Sándor

Delfmann, Werner

Farkas Ferenc

Gaál Zoltán

Gubbström, Robert

Hofmeister Tóth Ágnes

Horváth Péter

Kövesi János

Kreuzer, Konrad

Román Zoltán

Szintay István

Takács János

Török Ádám

Vastag Gyula

Vecsenyi János

Főszerkesztő: **Becsky Róbert**
robert.becsky@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: **Nusser Tamás**
tnusser@ibs-b.hu

Szerkesztőségi titkár: **Pettenkoffer Rita**
rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:

Előfizetésben terjeszti
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.
Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél, az
ország bármely postáján, Budapesten
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban
és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).
További információ: 06 80 444-444
E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben és az Aula kiadó
könyvesboltjában, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XXXIX. ÉVFOLYAM, MÁJUS

2008. 5. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

➤ **BARAKONYI Károly**

Üzleti modellek

2

➤ **DEMETER Krisztina – LOSONCI Dávid – JENEI István**

A beosztás és a nemek hatása a változások érzékelésére –
egy lean projekt tapasztalatai egy magyar autóiipari beszállítónál

15

➤ **KENESEI Zsófia – KOLOS Krisztina**

A hatékony panaszkezelés lehetőségei:
kompenzáció és bocsánatkérés

27

➤ **FUTÓ Péter**

A vállalkozásokat érintő jogi szabályozás hatásvizsgálata I. rész

40

➤ **Réka VAS**

Knowledge representation and evaluation –
an ontology-based knowledge management approach

53

KÖNYVISMERTETŐ

Balaton Károly – Tari Ernő: Stratégiai és üzleti tervezés

60

Jeffrey L. Cruikshank: A hullámok hátán –

avagy a változásoktatás története a harvard business school-on

60

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Published by
Corvinus School of Management
Corvinus University of Budapest

http://www.corvinus-mba.hu



School of Management

BARAKONYI Károly

ÜZLETI MODELLEK

A tanulmány az utóbbi évtizedben rohamosan terjedő és gyakran félreértett üzleti modellel foglalkozik: a szerző célja az üzleti modellel kapcsolatos alapvető fogalmak tisztázása, a modelleknek a megelőző és követő fázisokhoz kapcsolása, a vállalat irányítási rendszerébe illesztése, integrálása. A megközelítés újszerűsége abban áll, hogy az üzleti modelleket nem önmagukban vizsgálja, hanem egyrészt a kreatív üzleti ötlettel hozza összefüggésbe, másrészt magát az üzleti modellt a stratégiához, a stratégiai menedzsment rendszeréhez kapcsoltn értelmezi.

Kulcsszavak: modell, üzleti modell, üzleti ötlet, stratégia, stratégiai menedzsment

„Az ’üzleti modell’ és a ’stratégia’ manapság az üzleti élet szinte legfelületesebben használt kifejezéseivé váltak. Jelentésüket gyakran a végletekig kibővítik, és mindent értenek rajtuk, mígnem végül oda lyukadunk ki, hogy semmit sem jelentenek. (...) Mindkettő olyan elképzelés, amely óriási gyakorlati értékkel rendelkezik. Igaz ugyan, hogy az elvont fogalmak konkrét formába öntéséhez szükség van némi önkényességre, de ha nem vagyunk képesek valahol meghúzni a határt, akkor ezek az elképzelések továbbra is zavarosak és nehezen használhatók maradnak. A definíciók mindig érthetőséget teremtenek. És ha a teljesítmény szempontjából alapvető fontosságú elképzelésekről van szó, egyetlen szervezet sem engedheti meg magának, hogy zavarosan gondolkodjon.” (Magretta, 2003)

Hogyan függenek össze, miként viszonyulnak egymáshoz az üzleti szabály, az üzleti ötlet, az üzleti modell, az üzleti stratégia és a taktika fogalmai? Hogyan alapozza meg ezek használata az üzleti sikert? Ezeket a menedzsmenteszközöket, építőköveket akkor tudjuk eredményesen használni, ha jelentésükkel, szerepükkel, kapcsolódásaikkal, alkalmazási lehetőségeikkel és korlátaikkal, a tőlük várható eredményekkel, valamint módszertanukkal is tisztában vagyunk. A továbbiakban áttekintjük a modell fogalmát, számba vesszük az üzleti modellek sajátosságait, bemutatjuk fontosabb típusait, majd az üzleti modelleket elhelyezzük a stratégiai menedzsment rendszerében. Végül ismertetünk egy eljárást, amely a jó és újszerű üzleti modellhez szükséges kreatív üzleti ötlet megtalálását segíti, majd azt az eljárást, amellyel az ötletre alapozott sikeres üzleti modellt létrehozhatjuk. Az üzleti modellek akkor válhatnak be

a hozzájuk fűzött reményeket, ha a vállalati stratégia keretébe is beágyazódnak, ha a vállalati kultúrához és a szervezeti struktúrához is szerves kapcsolat köti őket.

A modellekről

A modell egy rendszer, egy elmélet vagy egy jelenség sematikus leírása, amely az ismert és a kikövetkeztetett tulajdonságokat szemlélteti (pl. az atom modellje, egy gazdasági modell). Az így kapott modell a jellemzők további tanulmányozására szolgálhat. Modell esetében a valós életnek egy olyan absztrakciójával állunk szemben, amely segíti a működés megértését, és többnyire támogatja a döntéshozatalt. Az utóbbi években a modellek az üzleti élet kedvenc tervezési eszközévé váltak.

A modell a komplex, sokszor megismerhetetlen, részleteiben a teljesség igényével leírhatatlan valóság kicsinyített, egyszerűsített, általánosított „égi mása”, amely elhagyja a véletlen eredetű vonásokat, valamint a vizsgálat szempontjából érdektelen, zavaró részleteket. „A modell egy bizonyos rendszer helyettesítése egy olyan másik rendszerrel, amelyet jobban ismerünk, amelyben otthonosabban mozgunk, de amelynek működése feltehetően analóg a vizsgált rendszerrel. Ily módon modellezhetjük a természettudományokban a hanghullámok terjedését a vízben keltett hullámokkal, vagy a gázok viselkedését tartályban elhelyezett biliárdgolyók, pingponglabdák révén. Miközben senki sem vitatja, hogy a modellek hasznos heurisztikus segítséget jelentenek a tudomány számára, élénk vita folyik arról, hogy egy jelenség magyarázatához szükség van-e egyáltalán modellre, vagy pedig a szabályoknak,

törvényeknek egy logikailag jól elrendezett struktúrája is elegendő a tudományos magyarázathoz. A modellek mindig egyszerűsítést és idealizálást képviselnek (ideális gázokat, súrlódásmentes repülést, tökéletes rugalmasságú ütközést tételezünk fel a tudományos számításoknál). Azt mondhatjuk, hogy kétségtelenül megtermékenyítő hatásúak és hasznosak, de mégis, a komplex reális valóságnak csupán a megközelítését jelentik.” (Philosophy Dictionary, Oxford) A modellek jellemzőik alapján lehetnek:

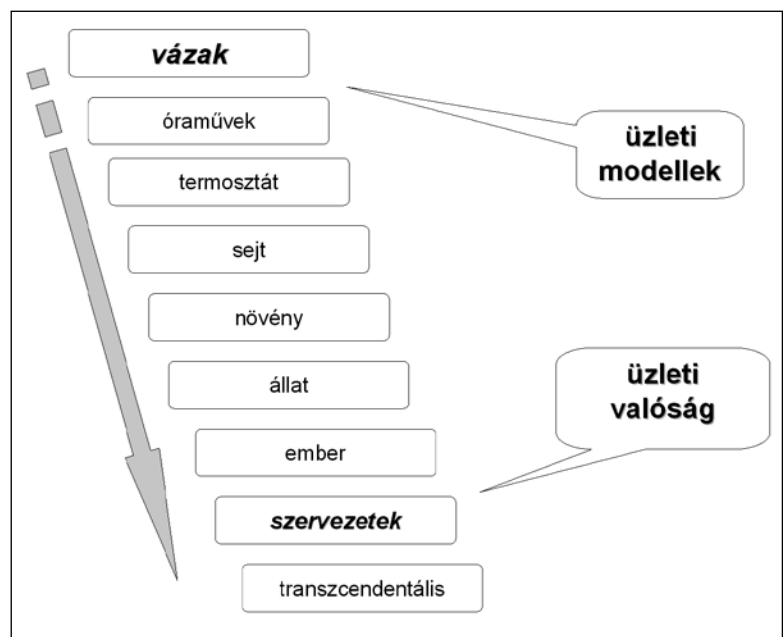
- fizikai valójukban megjelenő vagy ikonikus modellek (pl. a gyerekjátékok), amelyek a valóság kicsinyített mását mutatják,
- analóg modellek (térkép, terepasztal, egy vízlépcső áramlási modellje, a Balanced ScoreCard), amelyek a fontosabb vonásokban hasonlóak a valósághoz, más jellemzőik elnagyoltak, vagy éppen séggel mellőzöttek,
- grafikus modellek, amelyek a valóság absztrahálását vonalak, görbék, szimbólumok, diagramok formájában tárják elénk (pl. fedezeti diagram, portfólió modellek),
- valószínűségi modellek, amelyek figyelembe veszik a bizonytalanságot is (ami pl. abból eredhet, hogy az emberi viselkedés nem jelezhető előre abszolút bizonyossággal),
- matematikai modellek, amelyek a matematika tételeit felhasználva kísérik meg leírni a valóságot, az emberi viselkedés következményeit: ide tartozik minden képlet és egyenlet, szimulációs rendszer, lineáris programozási modellek, a termelési függvény, Maxwell villamosságtani egyenletei, Schrödinger világegyenlete stb., az üzleti életben tervezési célra, döntés-előkészítésre használatosak, de ismerünk komplex döntési játékokat is,
- verbális modellek, amelyek szavakkal írják le egy rendszert, logikailag rendezik össze elemeit, megvilágítják az elemek közötti kapcsolatokat, magyarázzák a rendszer működését.

A modell minden esetben jelentős egyszerűsítéseket tartalmaz, a valóságnak egy-egy számunkra éppen érdekes vagy fontos szeletét emeli ki. Éppen ezért van szükségünk egyszerűsítésre (modellre), mert a bonyolult, komplex valóságot nem vagyunk képesek megragadni, teljességében leírni. Boulding a rendszerek hierarchiájában kilenc szintet ír le (1. ábra). Ezek a legegyszerűbbtől a bonyolultabbak felé haladva a következők:

- (1) a vázak, a statikus struktúrák,
- (2) a mechanikus szerkezetek, az egyszerű dinamikus szerkezetek (pl. óraművek) szintje,
- (3) a vezérlő mechanizmusok vagy kibernetikai rendszerek (pl. a termosztát) szintje,
- (4) a „nyílt rendszerek” vagy önfenntartó struktúrák, pl. az élő sejt,
- (5) a genetikai társadalom, pl. a növény,
- (6) a mozgékony, teleologikus viselkedésű, önmagukról tudó (pl. az állati szervezetek) szintje,
- (7) a rendszerként felfogott emberi lény,
- (8) a társadalmi szervezet szintje, valamint
- (9) egy még nem ismert, transzcendentális szint.

1. ábra

A rendszerek hierarchiája



Az 1-2. szinteket matematikai vagy kibernetikai modellekkel adekvát módon le tudjuk írni, mivel ezek viszonylag egyszerű rendszerek, de még elegendő ismerettel rendelkezünk róluk. A 3-4. szinttől felfelé azonban a rendszerek megismerése hézagos, a viselkedésüket magyarázó, kvantifikált elméletek legfeljebb egy-egy részterületre léteznek. E szinttől felfelé egyre inkább az alacsonyabb szintekről származó modellekkel próbáljuk leírni a valóságot – ezek a modellek többnyire az 1-2. (statikus vázak vagy az óraszerkezetek) szinteken képezik le a bonyolult összefüggéseket –, ugyanakkor az ábrázolt valóság, pl. az üzleti folyamatok esetében, a 8. szintet jelenti. Óriási tehát a távolság (és az egyszerűsítés) a modell és a valóság között! Olyan részletek és olyan összefüggések hiányozhatnak modellünkben, amelyek az

életben alapvető fontosságúak lehetnek, és mellőzésük katasztrófát, vagy (pl. esetünkben) üzleti bukást okozhat. Innen a magyarázat a modellek gyakori sikertelen alkalmazására.¹

Az üzleti modell fogalma

Az üzleti modell fogalma az 50-es években tűnt fel az üzleti életben, de tudatos és elterjedt használatát a 90-es évektől számítják. Az utóbbi évtizedben indult meg az üzleti modellek mélyebb elméleti megalapozása, a közgazdasági vállalkozás elméleteibe (pl. tranzakciós teóriába) való beillesztése. Az ezredfordulón az internetrobbanás az egekbe emelte, divattá tette: sok cég vélekedett úgy, hogy elég egy jó üzleti modell, és többé stratégiára, szakértelemre nincs is szükség. A boom-ot követő kudarchullám a jobb sorsra érdemes üzleti modell fogalmát is lejáratva, sokszor mintegy bűnbaknak megtevéve azt. Pedig a hiba nem az üzleti modellben rejtőzött, hanem a modellek szakszerűtlen használatában, a stratégiához való kapcsolás során elkövetett hibákban.

A pontosabb értelmezéshez tekintsünk át néhány definíciót. Osterwalder (2005) az értékláncre összpontosítva a következő meghatározást adja: „Az üzleti modell egy olyan koncepcionális, számos elemből álló és azok kapcsolódását kifejező eszköz, amely a modellt alkalmazó cég üzleti logikáját fejezi ki. Leírja az értéket, amelyet a cég a fogyasztók különböző csoportjainak kínál, a szervezet felépítését, partneri hálózatát – leírja ezen érték létrehozását, marketingsajátosságait, a fogyasztóhoz való eljuttatását, a kapcsolati rendszer kialakítását. Célja jövedelmező, fenntartható bevétel-folyam generálása.”²

Magretta (2003) kevésbé tömör megfogalmazása az értékalkotás mellett a történetjellegre hangsúlyozza. Szerinte az üzleti modellek „lényegüket tekintve történetek – olyan történetek, amelyek azt mesélik el, hogyan működik egy vállalkozás. A jó üzleti modell válaszol Peter Drucker réges-régi kérdéseire: 'Ki a fogyasztó? Mi az érték a fogyasztó számára?' És választ ad olyan alapvető kérdésekre is, amelyeket minden menedzsernek fel kell tennie magának: 'Hogyan teszünk szert pénzre ebben a vállalkozásban? Milyen, a mélyben húzódo gazdasági logika magyarázza meg, hogyan állítsunk elő elfogadható áron értéket a fogyasztó számára?' ... Az üzleti modell kitalálása tehát nagyban hasonlít egy jó történet megírására. Bizonyos fokig minden új történet a régiek variációira épül, újra feldolgozva azokat az egyetemes témákat, amelyek az emberi tapasztalat mögött rejlenek. Hasonló módon az összes új üzleti modell a vállalkozás mélyében megbúvó általános értéklánc variációiból fakad.”

Az üzleti modell koncepciójának helyes használata ráirányítja a figyelmet a rendszer összetevőire, az elemeknek a rendszer egészébe való illeszkedésére. A jól működő szervezet mélyén egy logikus üzleti modell lappang – látható vagy láthatatlan módon ez irányítja a vezetők tevékenységét: segít harmonikusan egymáshoz illeszteni az üzleti működés részleteit.

Már itt szükséges hangsúlyozni, hogy az üzleti modell egy alapvetően fontos kérdéssel nem foglalkozik: a versennyel, a versenytársakkal. Nem ad választ arra a kérdésre, hogy kik a versenytársak, milyen a piac és a verseny, miként leszünk jobbak versenytársainknál, miben különbözünk tőlük, és hogyan nyerjük meg a versenyfutást. Mindez a stratégia feladata lesz. Versenystratégia nélkül az üzleti modell egy öncélú Lego játék marad, amennyiben nem sikerül ráépíteni egy nyerő stratégiát. A másik oldalról nézve: igazán sikeres stratégiát akkor realizálhatunk, ha ahhoz egy kreatív ötletet, valamint egy logikus, konzisztens, eredeti, nehezen utánozható üzleti modellt tudunk hozzárendelni. A jó üzleti modell olyan, mint egy korszerű fegyver, amelynek sikeres használatához még sok mindennek teljesülnie kell, amit csak a stratégia biztosíthat. Üzleti modell és stratégia egymást nem helyettesíthetik és nem cserélhetők fel. Az üzleti modell a sikeres működéshez csak egy szükséges, de nem elégséges feltétel!

Üzleti modellek típusai

Tartalmuk és jellegük szerint három nagy csoportot különböztetünk meg: ezek a történetek, a térképek, valamint a szimulációs modellek.

- *A történet* az üzleti modell legegyszerűbb típusa, amikor egy történet keretében elmeséljük, hogyan is állnak össze az üzlet elemei logikai rendszerré, hogyan jut el az áru a fogyasztóhoz, hogyan keletkezik a jövedelem.
- *A térkép* ennél pontosabb leírás, amikor az üzlet részelemei közötti kapcsolódásokat feltérképezzük, valamilyen sémában ábrázoljuk, konkrét paramétereket határozunk meg azok kapcsolódásait is előírva. Ilyen térképszerű modell pl. a folyamatábra, vagy a Balance ScoreCard néven ismert stratégiai irányítási modell.
- *A szimulációs modell* mélyebb elemzéseket, vizsgálatokat tesz lehetővé, amelyek már számszerűsíteni is képesek az üzlet elemei, meghatározó paraméterei közötti összefüggéseket (szimulációs modellek, üzleti játékok).

A gyakorlati életben a verbális modellek a legelterjedtebbek. A népszerűség oka, hogy könnyen megérthetőek, előnyeik és hátrányaik beláthatók, alkalma-

zásukhoz különösebb módszertani felkészültség nem szükséges. A Wikipedia nagy számban ismertet ilyen történetalapú modelleket. Ezekből a fontosabbakat, az érdeklődésre számot tartókat az alábbiakban mutatjuk be.

- *Nyitott üzleti modell.* Megnyitjuk az üzletet egy olyan helyen, ahol a potenciális vásárlók vélhetően megfordulnak, és bemutatjuk az árut, a szolgáltatást. A modell egyidős az árucserre kialakulásával.
- *Előfizetési modell.* Az egyszerű eladást ismételt szállítások követik, egyúttal fogyasztói lojalitást teremtvé. A termék (szolgáltatás) egyedi árusítása helyett az előfizetési rendszerrel periodikussá tesszük az eladást. Ilyen modellt alkalmaznak újság-előfizetés, színház- és egyéb bérletek, kábel-tv, telefon, internet-előfizetés, könyvsorozatok, fűzőlappos szakmai kiadványok, RCL szálloda igénybevételi rendszer, gépjármű-felelősségi és CASCO biztosítás, szervezeti tagsági díjak, autóbusszjegytömbök árusítása stb. esetében. Az előfizetés megújítása periodikus, de akár automatikus is lehet (az esedékes tételt számláról közvetlenül lehívják). Nagy előnye ennek a modellnek az eladó szempontjából, hogy már az áru leszállítása vagy a szolgáltatás elvégzése előtt megtörténik az ellenérték kifizetése.
- *Csali és horog modell.* Az árut, az alapmodellt a gyártó nyomott, alacsony áron – akár veszteséggel – kínálja (ami a fogyasztó számára alacsony, egyszerű ráfordítást jelent), viszont a használat során a folyamatos ráfordítások árszintjét megemeli. Ilyen modellt alkalmaznak pl. a gépkocsi-értékesítés vs. alkatrész, szervizköltség, nyomtató vs. festékpátron, mobiltelefon-készülék vs. tarifák stb. esetében. Ide tartoznak a termékcsaládok is, ahol egy sikeres termék köré többé-kevésbé kiváló kapcsolódó terméket kapcsolnak. Durvább esete az explicit árukapcsolás, amit számos országban a törvény is tilt.
- *Piramiselvű modell.* Ebben a modellben azáltal lehet pénzhez jutni, hogy a rendszerbe új szereplőket vonunk be – ehhez szélsőséges esetben sem termék, sem szolgáltatás nem szükséges. Az üzleti modell nem minősíthető fenntarthatónak, mivel a szóba jöhető populáció véges számú forduló után elfogy. A kezdeti fázisban belépők nyernek, a később csatlakozók csak egy soha nem realizálódó várólistára kerülhetnek – közülük kerülnek ki az áldozatok, a vesztesek. A legtöbb országban tiltott az ilyen, csaláson alapuló modellek üzleti használata, amelyeknél az egyén egy ígéret fejében egyszeri alkalommal befizet egy összeget, hogy egy idő után mások befizetéseiből ennek sokszorosát kapja vissza. A játéknak nincs vége: a pénz végigfolyik a rendszeren az elindítókhoz.

A láncba bekapcsolódókat rendszerint hamis referenciák és tanúsítványok, kiszínezett információk bolondítják (ld. Tribuszer-ügy, Baumag-eset stb.). Ártatlanabb változatként képeslapakciók formájában találkozhatunk ezzel a modellel.

- *Multi-level marketing.* Ez a modell bár közel áll a piramisjátékokhoz, bizonyos keretek között fenntartható, törvényes körülmények között is használható. Az üzleti lépések mögött árumozgás, szolgáltatásteljesítés is van, bár szürke és fehér foltok itt is bőven akadnak. Eladókat toboroznak pl. bizonyos termék, szolgáltatás értékesítésére, akik további jutalékra számíthatnak, ha további ügynököket szerveznek be. Ezeket a jutalékokat egy-egy termék, szolgáltatás értékesítésekor fizetik a lánc elején állóknak, a regionális vezetőknek. A rétegek száma a fél tucatot is elérheti
- *Hálózati hatáson alapuló modell.* Akkor használható, ha egy áru vagy szolgáltatás használati értéke függ a fogyasztók számától is. Egy bankkártya pl. akkor használható jól, ha elég sűrűn találunk ATM-eket, elfogadóhelyeket – ezt viszont csak olyan pénzügyintézetek képesek nyújtani, amelyeknél az ügyfelek száma egy kritikus értéket meghalad. Ez az üzleti modell az azonos árut vagy szolgáltatást fogyasztókat egy hálózatban fogja össze, melynek eredményeként a fogyasztók többletértéket élvezhetnek. Minden egyes új belépő fogyasztó előnyössé teszi a tagságot a már bent lévők számára is. Egy autókлуб taglétszámának növekedése révén több és olcsóbb szolgáltatást tud kínálni tagjainak, de ugyanez a helyzet egy üdülőszövetkezettel is. Egy mobiltelefon-társaság előfizetői számának növekedése a régebbi tagok számára is kedvezőbb belső tarifát, fejlettebb szolgáltatást eredményezhet. Mindezek pozitív visszacsatoláshoz is vezethetnek, ami a folyamatot tovább erősítheti.
- *Monopólium.* A görög mono => egyedüli + polo => eladás összetételből származik: a piacon a verseny kizárásával egy cég kínálja a terméket vagy szolgáltatást, amelyet helyettesítő termék kínálata sem veszélyeztet. Legális a monopólium, amikor állami szabályozás hozza létre. Mivel egy cég tartja kézben a kínálatot, döntő hatást gyakorolhat az árra, a minőségre. Állami monopólium keletkezik, amikor az állam magának tartja fenn a vállalkozást. Ellentétes fogalom a monopsony, amikor a piacon csak egy vásárló van jelen.
- *Közvetítő kiiktatása.* Ez a modell (deintermediation) az ellátási láncból kiiktat egy közbeeső láncszemet, ami lehet egy disztribútor, nagykereskedő, kiskereskedő, ügynök stb. Rövidre zárja a fogyasztóval való kapcsolatot, ezáltal az értékesítés a fogyasztó számára

gyorsabbá, olcsóbbá, hatékonyabbá válhat. A piac átláthatóságát az internet használata jótékonyan javítja: közvetlen kapcsolatot tesz lehetővé a vásárló számára a gyártó, a szállító, a nagykereskedő, vagy éppen kiskereskedő felé. Létezik a modell fordítottja is, amikor a közvetlen kapcsolatot megszüntetve a gyártó közvetítőt iktat be a láncba (reintermediation).

- *Aukciós modell.* A modell több mint kétezer éve ismert: az első feljegyzések egy i. e. 500-ban tartott babiloni aukcióról szólnak. Az aukción a vásárlást/eladást licitek (a vevő által megajánlott árak) alapján bonyolítják le: a legjobb ajánlattevő realizálja az üzletet. Használata különösen jelentős olyan üzleteknél, ahol az áru vagy szolgáltatás értéke pontosan nem határozható meg, vagy úgy fogalmazzunk, hogy „felbecsülhetetlen értéket képviselnek” (műalkotások, régiségek, használt árucikkek, ritkaságok, különlegességek). A legnagyobb üzletet a Pretoriánus Gárda bonyolította le 193-ban, amikor a Római Birodalom császári címét árverezte el a legjobb ajánlatért (6250 drachma ütötte minden katona markát). Az aukción tehetnek kikötéseket és feltételeket, meghatározhatnak egy minimális árat. Az aukciót lebonyolító személyt, szervezetet jutalék illeti meg. Beszélhetünk szállítói/kínálati aukcióról (több eladó, egy vevő), vásárlói/keresleti aukcióról (egy eladó, több vevő) vagy vegyes aukcióról (több eladó, több vevő).
- *On-line aukciós modell.* Speciális modellt jelent ezen a területen az on-line aukciós modell: az interneten keresztül, gyakran aukciós szoftverek igénybevételeivel zajlik az adásvétel. A licit rendszerint egy alacsony kikiáltási árral indul, amit az ajánlatok egyre feljebb és feljebb tornásznak. Előnyei a hagyományos árveréssel szemben, hogy nincs jelentős időkorlát (rendszerint 1-10 napig mérlegelhetünk és licitálhatunk), az árverés helyére nincs földrajzi korlát (bárhonnan elérhető, nem kell odautazni, nem kell a tételt odaszállítani stb.). Törzsközöniséget alakít ki, játékszenvedélyt válthat ki, ami az eladók és az ajánlattevők számát megsokszorozza. Kialakul a már említett hálózati hatás is, ami tovább gerjeszti a folyamatot.
- *„Tégla és kattintás” modell.* Olyan üzleti modell, amely integrálja mind a hagyományos – épületben megszervezett – off-line értékesítési formát, mind az internetes on-line értékesítést. A modellt könnyebb a meglévő hagyományos értékesítési formából kiindulva felépíteni. Ilyen könyvárusítási tevékenységet végez pl. az Alexandra könyváruház, amely a hagyományos könyvesboltján kívül interneten feladott rendeléseket is teljesít. Ide tartozik az az üzlet is, amely az eladótérben kiállított termékeken kívül az elekt-

ronikus katalógusában szereplő termékekre is vesz fel megrendelést. Ma már szinte minden nagyobb kereskedelmi cég ilyen vegyes modellben értékesíti kínálatát. Az ilyen típusú üzleti modell fejlett és kiterjedt logisztikai hálózatot, ellátási láncot követel meg. A sikeres működéshez egy vagy több alapvető képesség, ellátóhálózat, jól működő elosztási csatornák, már bevezetett márkanév, kialakított vevőkör megléte elengedhetetlen. A modell új komponense ráépül a korábbi tanulási görbére.

- *Hűség modell.* A vállalat vezetése a rendelkezésre álló erőforrásokat oly módon hasznosítja, hogy azok a fogyasztó és más stakeholder-ek vállalat iránti lojalitását erősítsék, elősegítve ezzel a vállalati célok teljesülését. Ennek egyik eszköze lehet pl. a minőség, amely elégedetté és ezáltal hűségessé teszi a fogyasztót, ami viszont javítja a jövedelmezőséget.
- *A service quality model a lojalitás modell részleteiben kidolgozott változata:* figyelembe veszi a fogyasztónak a minőséggel kapcsolatos előzetes várakozásait, valamint az aktuálisan érzékelt teljesítményt. Ha a tapasztalás felülmúlja az előzetes várakozást, valószínűleg magasabb elégedettséget eredményez. Közepes minőség is okozhat elégedettséget, ha a várakozás alacsony volt, vagy az ár összhangban van a közepes minőséggel. Hasonlóan, a minőség is eredményezhet elégedetlenséget, ha az ár túl magas. Az elégedettséget mindemellett a fogyasztó kötődése, kapcsolatrendszere is befolyásolhatja.
- *Kollektív üzleti modell.* Azonos vagy közelálló, egymáshoz kapcsolódó területek szereplőit kapcsolja össze: erőforrásaik összevonásával, az információk megosztásával, vagy más módon teszi hatékonyabbá működésüket. Ilyenek pl. a kereskedelmi társaságok, a különféle szövetkezetek, a franchise-rendszerek, az üzleti szövetségek és hálózatok.
- *A szolgáltatás iparszerűvé tétele.* Ez a modell a szervizszolgáltatást az ipari folyamatoknál alkalmazott elvek szerint szervezi meg és optimalizálja, hasonló minőségbiztosító elemeket épít be. A szervizszolgáltatópontok már nem elszigetelt kézműves ezermesterbázisok, hanem tervezett, optimalizált, konzisztens, minőségi munkát végző egységek. Ezen az elven jött létre pl. a McDonald's tömeges fogyasztói kiszolgálásra alkalmas, egyenletes teljesítményt nyújtó, hatékony rendszere. A futószalagrendszerű átalakítás mindemellett veszélyeket rejt magában: az egyéni kezdeményezés háttérbe szorulása, a munkavégzés gépiesedése, a munkatársak elidegenedése, a minőség és a morál romlása, a fogyasztó kiszolgálásának elszemélytelenedése.

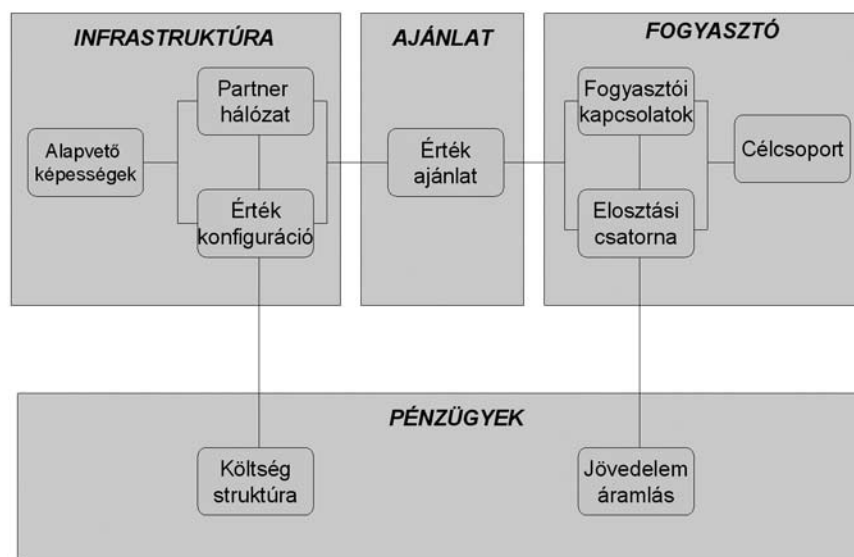
- *A termék szolgáltatássá alakítása modell.* Az ipari termékek egyre nagyobb szolgáltatástartalommal kerülnek a piacra, sok közülük szolgáltatássá transzformálódik. Gondoljunk egy 5 éves garanciával árusított gépkocsira: a vevő legalább ennyi időre a gyártó hálózatához kötött – a termék-szolgáltatás dichotómiából szolgáltatás-termék kontinuum lesz. Az IBM már évtizedekkel ezelőtt úgy fogalmazta meg üzleti filozófiáját, hogy a világ legjobb szolgáltatója kíván lenni. Ennek következetes megvalósítása révén a cég a termék eladása után is szorosan kötődik vevőjéhez, része az üzleti problémák megoldásának, a termék értékesítése után is további szerződésekkel kapcsolódik be tevékenységükbe.
- *Alacsony költségű légitársaság modell.* Rendkívül alacsony viteldíjakat ajánl a társaság, miután számos hagyományosan megszokott utazási szolgáltatást megszüntet. A no-frills vagy diszkont társaságok 15 év alatt szinte az egész világon elterjedtek. A versenyt újragondolták: nemcsak a hagyományosan magas színvonalú szolgáltatást, és ezzel összhangban lévő magas árszínvonalat reprezentáló légitársaságokkal szálltak versenybe, hanem a vonattal, gépkocsival utazók számára is reális alternatívát szándékoznak felmutatni.
- *„Freemium” modell.* A betűszó free + premium összevonásából származik. Ez az üzleti modell az alapszolgáltatásokat térítésmentesen kínálja, míg az ezen túlmenő igényeket, a speciális követelményeket már ellenszolgáltatás fejében elégíti ki. Ilyen modelleket találunk pl. az internetszolgáltatók gyakorlatában.

zökkenőmentessé tehető. Az infrastruktúra ésszerű, logikus elrendezése szükséges ahhoz, hogy az üzlet mind a cég, mind a fogyasztó számára kölcsönösen előnyös legyen.

- Milyen értéket képes a cég a fogyasztónak ajánlani?
- A modell központi szereplője a fogyasztó. A modellben világossá kell tenni, kik a termék vagy a szolgáltatás megcélzott fogyasztói, de dönteni kell az elosztási csatornáról is (milyen módon jut el a termék a fogyasztóhoz), de azt is át kell gondolni, hogy milyen kapcsolatrendszert alakítunk ki a fogyasztói csoporttal.
- Mindezeket a pénzügyi rendszer fogja össze: milyen költségstruktúrát alkalmazunk, az alkalmazott eszközök milyen pénzügyi következményekkel járnak. Vizsgálandó a másik oldal is: hogyan alakulnak a modell kapcsán a bevételek, a jövedelmek, miként biztosítható a tevékenység rövid és hosszabb távú pénzügyi egyensúlya.

2. ábra

Az üzleti modell építőkövei



(Forrás: wikipedia.org)

Üzleti modellek építőkövei

Az üzleti modell felépítésénél az üzlet lényeges elemeit rendezzük valamilyen logika szerint konzisztens rendszerbe. A megvizsgálandó elemek és azok összefüggései a 2. ábrán láthatók.

- Az üzletépítéshez az infrastruktúra meghatározó kiindulási alap. Az erőforrások közül talán a legfontosabbak a képességek, azon belül is az alapvető képességek: ezek teszik alkalmassá a céget, hogy valami kiemelkedőt, nehezen utánozható hozzon létre, üzleti sikert érjen el. Hasonló szerepet játszhat a partneri hálózat megléte, amellyel a hiányzó képességek pótolhatók, a vállalkozás működőképessége

Az ötlettől az üzleti modellig

Az igazán sikeres – de úgy is fogalmazhatunk, hogy ideális – üzleti modell innováción alapul, a vásárló számára kiemelkedő hasznosságot jelent, ára vonzó, a cég számára jelentős profitot eredményez, mindemellett a megszerzett versenyelőny tartósan fenntartható, a modell mások által nehezen utánozható. Egy ilyen ideálisnak mondható üzleti modell megtervezésére recept nem létezik, de az innováció körüli bizonytalanság mérséklésére, a kreatív alkotási folyamat segítésére néhány „rásegítő” módszer már ismert. Gyakorlati hasz-

nálhatóság szempontjából a stratégiai menedzsment két nemzetközi híró professzora, W. Chan Kim és Renée Mauborgne által kidolgozott és vállalati közegben sikeresen kipróbált eljárása ajánlható. Módszerük három kulcseleme a „vásárlói hasznosságterkép” (mennyire vonzó egy üzlet a vásárló számára), a „tömeg árfolyosója” (mi legyen az az ár, amely a legtöbb vásárlót vonzza), valamint az üzleti modell elkészítését segítő útmutató.³ Az eljárás valójában sorvezetőként működik, amely gondolkodásunkat a kreatív ötlet megtalálása felé vezeti, valamint segít az ötlet hasznosságának megítélésében. Egy gondolkodási keretet képez, amely szisztematikusan vezet csapongó elképzeléseinket egy reális megoldás felé.

Vásárlói hasznosságterkép

Egy terméknek nem (csak) az alkotó mérnökök önmegvalósítását kell szolgálniuk, hanem elsősorban a fogyasztóban kell a hasznosság érzetét kelteni, ott (is) kell hasznot hajtani. A vásárló a termék megvételétől az eldobásáig, kiselejtezéséig hat ciklusban találkozik a termékkel (ld. 3. ábra) és mindegyik fázis alkalmas arra, hogy a vásárlóban valamilyen élményt, a hasznosságának valamilyen érzését kiváltsa. Ezek az élmények a legkülönbözőbbek lehetnek. Ilyenek pl. a termelékenység (az adott fázisban hogyan befolyásolja a vevő idő és pénzbeli ráfordításait), az egyszerűség (kíván-e speciális szaktudást, gyakorlatot), a megfelelőség (összhangban van-e a termék által nyújtott jellemző a fogyasztó igényeivel), megjelenik-e valamilyen kockázat az adott használati ciklusban (pl. szállításnál sérülés veszélye, használatkor balesetveszély, tűzveszély stb.), okoz-e közvetlenül vagy közvetve örömet a használat (esztétikai megjelenés, formatervezés szépsége, színek harmóniája, kiegészítő játékfunkciók, művészi élvezet, imázs stb.). Környezettudatos korunkban hasonló módon a hasznosság érzékeléséhez sorolhatók ma már pl. a termék környezetbarát tulajdonságainak érzékelése.

A hasznossági mátrix 36 mezőt tartalmaz. Ez nem azt jelenti, hogy a hat vásárlói tapasztalati ciklus esetén minden egyes hasznossági szint megjelenik, és mindegyik mezőben valamilyen kiemelkedően kreatív ötlettel kell előállnunk. Még a sikeres termékek is csak néhány mezőben tartalmaznak olyan értékeket, amelyekkel versenytársaik fölé képesek emelkedni. Ha a meglévő vagy új termékek helyét meghatároz-

zuk a mátrixban, látni fogjuk, melyek az erősségeink. Ha mellétezzük a versenytársak termékeit, világossá válik, hogy a vásárlói hasznosság szempontjából riválisaink hol jobbak vagy gyengébbek a saját termékünkénél. A következő lépésben végiggondolhatjuk, hogy melyik mezőben kellene erősíteni, hogy előnyre tegyünk szert: a kreatív ötlet keresése ekkor már egy szűkebb területre korlátozódik, a brain storming ez esetben már célirányosan szervezhető. Így pl. ha a termék műszaki paramétereivel már nem tudunk jobb pozíciót elérni, akkor a használat örömfunkciójával, a szállítás kockázatának csökkentésével, az alkatrészellátás javításával stb. szerezhetünk előnyt. Hogy mikor melyik mezőben szükséges innováció, kreatív ötlet megtalálása, az a piac jellegétől, a versenytársak kínálatától, de főként a fogyasztói igényektől függ. A vásárlói hasznossági mátrix egy keretet kínál a kreatív ötlet megtalálásához, a felmerült ötlet hasznosságának megítéléséhez.

3. ábra

A vevő hasznossági (utility) mátrixa

Vásárlói tapasztalati ciklus fázisai

	Vásárlás	Szállítás	Használat	Alkatrész	Kbt.	Eldobás
H a s z n o s s á g i	Termelékeny- ség					
s	Egyszerűség					
s	Megfelelőség					
á	Kockázat					
g	Öröm, Imázs					
i	Környezet- barát					

(Forrás: Kim, 2000)

Az egyes ciklusokban hasznosak lehetnek az alábbi kérdések az innovatív ötlet megtalálásához.

- **Vásárlásnál:** Mennyi időt igényel a megvásárolni óhajtott termék megtalálása? Milyen a vásárlás helye, elérhetősége, vonzereje? Mennyire biztonságos a környezet? Mennyi időt vesz el a vásárlás lebonyolítása? A hosszú pénztári sorállás, a vevők feje fölött imbolygó raklapok, a gyanús kültelki környezet nem feltétlenül tartoznak a pozitív vásárlási élmények közé.
- **Leszállításnál:** Mennyi időt vesz igénybe? Mennyire bonyolult a kicsomagolás, az összeállítás, az üzembe helyezés? Létezik-e házhoz szállítás, helyszínen való összeszerelés, ha a vevő ezt igényli? Egy lapra szerelt

bútorcsalád saját gépkocsival való hazaszállítása, és ott-honi összeszerelése nem minden esetben örömforrás.

- **Használat:** Egyszerű a használat, vagy szakértőt, be-tanítást igényel? Mi történik a termékkel használat után, hogyan tárolható? Mennyire hatékony a mű-ködés? Milyen a formatervezés? Milyen környezet-szennyezéssel, zajártalommal jár, mekkora baleset-veszélyt jelent?
- **Alkatrészek, tartozékok:** Be kell-e szerezni a haszná-lathoz még valamilyen más terméket, vagy igénybe kell-e venni valamilyen szolgáltatást? Ezek milyen költséggel járnak? Meghibásodás vagy természetes elhasználódás esetén a szükséges alkatrész, tartozék beszerezhető-e? Egy számítógép vásárlásánál pl. nem közömbös, hogy milyen operációs rendszerrel, felhasználói programokkal kínálják, az internethez közvetlenül csatlakoztatható-e, a perifériák illesztése megoldott-e stb.
- **Karbantartás:** Szükséges-e? Ha igen, milyen gyako-rissal? Mennyire könnyű a karbantartás? Házilag elvégezhető, vagy szakembert igényel? Milyen költséggel jár?
- **Kiselejtezés:** Mennyi ideig használható a termék? Megsemmisíthető-e az elhasznált termék? Környe-zetbarát-e a használaton kívülre kerülő termék? Van-nak-e speciális előírások, korlátozások a kiselejte-zésre, a tárolásra? A gyártó vagy a kereskedő nyújt-e segítséget az elhasznált termék kezelésében, vissza-vételében?

A mátrix egyrészt segít felfedez-ni azokat a mezőket, amelyekben új ötleteket célszerű keresni, másrészt a felmerült ötlet megítélésében egy szisztematikus vizsgálatot tesz lehe-tővé, amelynek segítségével az ötlet-et a vásárlói hasznosság szempont-jából értékelhetjük, összevethetjük a versenytárs hasonló termékével. Az innováció bekövetkezhet az azonos szakaszon belül (pl. a termék használatát szórakoztatóbbá tesszük – a mobiltelefon játékot is tartalmaz), azonos tényező fejlesztése egy új szakaszban (a vásárló örömszerzését már a vásárlás szakaszában megva-lósítjuk pl. ajándékokkal, vásárlási kedvezményekkel), vagy egy új tényezőt fejlesztünk egy szakaszban (elhasznált akkumulátorok begyű-jtése). A hasznossági térkép felhívja a figyelmet a további kihasználatlan lehetőségekre.⁴

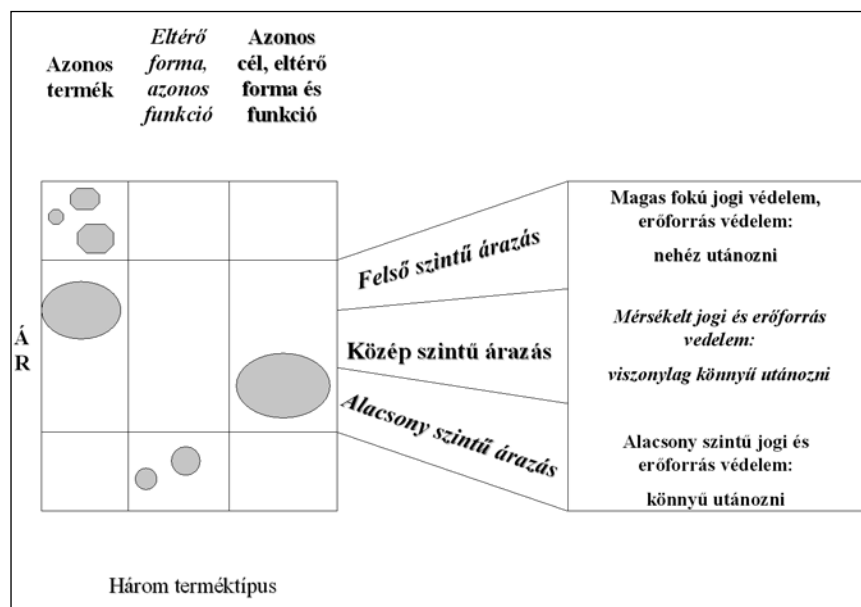
Stratégiai ár meghatározása

A vásárlói hasznosság mellett a másik fontos kérdés a vonzó ár megállapítása. A hatalmas fejlesztési költsé-gek (amelyek ma már számos iparágban meghaladják a gyártási költségeket) mielőbbi megtérülése, a termékek gyors cserélődése azt kívánja, hogy már a piacra lépés pillanatában nagy volumennel jelenjünk meg a piacon, lehetőleg már a tömegek számára is megfizethető ár-ral. Mindemellett azt is figyelembe kell venni, hogy a termék másolható-e, azaz a cég képes-e megtartani a vásárlókat (stratégiai árképzés). Ezért a kezdő ár-nak is vonzónak, sőt ellenállhatatlannak kell lennie, amely egyben az utánzókat is távol tartja. Kim és Mauborgne a következő lépést a tömeg árfolyosója meghatározás-nak szenteli (4. ábra).

Az ár meghatározásához ezért először az innováció-hoz legközelebb álló piacon lévő termékeket kell meg-határozni, ami korántsem könnyű feladat. Az innovációs termékek jelentős részénél ma már meglehetősen nehéz a potenciális vásárlók azonosítása: sokszor az iparág hatá-rain is túl kell tekinteni, a hagyományos konkurencián túl új vevőcsoportokat és eltérő kinézetű termékeket is figye-lembe kell venni.⁵ Ha a potenciális vásárlók listáját, va-lamint a versenyben szóba jöhető termékek felsorolását, árát és volumenét sikerült összeállítani, akkor egy grafi-konban megvizsgáljuk, hol helyezkednek el a potenciális vásárlók legnagyobb csoportjai (ez lesz a tömeg árfolyo-sója, az ellipszis területe pedig a volumenre utal), milyen áron vásárolnak (függőleges tengelyen ábrázolt érték).

4. ábra

A tömeg árfolyosójának meghatározása



(Forrás: Kim, 2000)

A vízszintes tengelyen a különböző jellegű termékcsoporthoz tartoznak (az innovatív termékünkkel azonos termék; ugyanazon funkcióra szolgáló, de eltérő formájú termék; ugyanazt a célt eltérő funkcióval és formával teljesítő termék).

A stratégiai árképzés szempontjából a középső, meglehetősen széles sáv jöhet számításba, ahol a példa szerint ez esetben találunk azonos terméket, de eltérő funkciójú és formájú is. Az, hogy ezen a széles sávon belül a ténylegesen alkalmazott ár hol helyezkedjék, egyrészt annak a függvénye, hogy az innovatív termékünk, a benne foglalt innovatív megoldás, konstrukció, technológia milyen jogi védelmet élvez (pl. levédett szabadalom). Másrészt attól is függ, hogy a szükséges erőforrások mennyire hozzáférhetők, az emberi tényezők, képességek milyen könnyen reprodukálhatók (a vállalat alapvető képességei, különleges tudású szakembergárdája, know-how stb.). Amennyiben az innovatív termék és az előállításra szolgáló rendszer jól védett, úgy magasabb árfekvésben állapíthatjuk meg a piacra lépési árat – nem kell tartani utánzóktól. Amennyiben a védelem gyenge (az innováció nem védhető le, a szükséges emberi és materiális erőforrások mások által is hozzáférhetők), úgy alacsonyabb stratégiai ár megállapítása javasolt: az utánzók számára így nem lesz olyan vonzó és kifizetődő a piacra lépés. Egy levédett szabadalmat használó innovatív gyógyszer jóval magasabb áron hozható forgalomba (erős jogi védelem), mint az a generikus gyógyszer, amelynél megszűnt a jogi védelem.

Az ötlet megtalálása, a stratégiai ár meghatározása még nem elegendő a sikeres innovációhoz: a tevékenységnek végül nyereséget is kell hozni. Ehhez olyan – lehetőleg nehezen utánozható – üzleti modellre lesz szükségünk, amely az üzleti tevékenység elemeit valamilyen logika szerint célirányosan összerendezi. A Caterpillar a II. világháború hatalmas katonai építkezéseinek fejlesztett ki olyan képességeket, amelyekre békeidőben egy nehezen utánozható üzleti modellt épített fel. A partra szálló amerikai hadtestek nyomában megjelenő cég a rommá lőtt hadszíntereken rendkívül rövid idő alatt volt képes újjáépíteni utakat, repülőtereket, hidakat, egyéb létesítményeket – szinte a világ minden pontján. Az egyedülálló sajátosságot a világméretű hálózat üzemeltetésének képessége jelentette, amit a béke éveiben is hasznosítani tudott: hatalmas teljesítményű földmunkagépeit képes bárhol üzembe helyezni, szervizüket, alkatrész-utánpótlásukat rendkívül rövid idő alatt biztosítani. Esetében nemcsak az alapvető képesség, de maga az üzleti modell is nehezen utánozható, ezért tartós stratégiai sikert eredményezett.

A sikeres üzleti modell kidolgozására is ismerünk jól bevált módszertani megközelítéseket. Miután a stra-

tégiai árról már rendelkezünk elképzelésekkel, a következő lépésben a költséggel meghatározása a feladat, de legalább ilyen fontos a lehetséges partnerek, stratégiai szövetségesek megkeresése, a testhezálló ármodell megtalálása. A már idézett szerzőpáros az alábbi megfontolások elvégzését javasolja az üzleti modell kritikus összetevőivel kapcsolatban.

Milyen költségszintet tűzünk ki az innovatív ötletet megvalósító üzleti modell megtervezésénél? Ha már ismert a stratégiai ár, akkor a költségek diktatúrája helyett ebből az árból célszerű kiindulni: milyen költség engedhető meg? Ez a fordított megközelítés rákényszeríti az üzleti modell tervezőjét az alapanyagokkal, a tervezéssel, a technológiával, a gyártásszervezéssel stb. korábbi feltevések újragondolására, innovatív megoldások keresésére ezen a területen is. Annak idején, 1937-ben, a német kormány megbízására a VW népautójának fejlesztését Ferdinánd Porsche mérnök és csapata azon premissza alapján kezdte meg, hogy a sorozatban gyártott gépkocsi nem kerülhet több ezer birodalmi márkánál. A fejlesztés a háború miatt megszakadt: Porschék ekkor katonai járműveket terveztek (köztük a Tigris tankot), majd később folytatódott: eredménye a népszerű „Bogár” lett.⁶ A stratégiai árból kiinduló tervezéssel olyan kérdésekre keressük a választ, mint az alábbiak:

- Helyettesíthető-e a nyersanyag egy olcsóbb, nem szokványos anyaggal?
- Csökkenthető-e az alacsony hozzáadott értéket képviselő tevékenységek (kiszervezés, karcsúsítás, megszüntetés)?
- Csökkenthető-e a költségek folyamatszervezéssel, üzemszervezéssel, számítógépes irányítási rendszerrel?

A modern üzleti életben partnerek nélkül már nem boldogulhatunk. A munkamegosztás már világméretűvé vált: kiterjed a kutatástól a gyártáson át az értékesítésig. Az üzleti modell sikere a partnerek helyes megválasztásán is múlik.

- Az innováció megvalósításához milyen alapvető és egyéb képességek hiányoznak?
- Kifejleszhető-e a hiányzó képességek szerves fejlődés révén?
- Hol lelhető fel ezek a hiányzó képességek vállalaton kívül?
- Létrehozható-e partneri együttműködés a hiányzó képességeket birtokló cégekkel?
- Stratégiai szövetség, alkalmi együttműködés, felvásárlás vagy egyesülés révén juthatunk hozzá a hiányzó képességekhez?
- Idő- és pénzügyi korlátok milyen megoldás felé terelnek bennünket?

A stratégiai ár meghatározása, a szükséges képességek megszerzési módja kölcsönösen befolyásolják egymást, a kettőt összhangba kell hozni. Ezután még egy fontos kérdésben szükséges döntenünk: melyik ármodell a legalkalmasabb? Árazási modellekből is többféle jöhet szóba: az üzleti modellek osztályozásánál már találkoztunk néhány megoldással (előfizetés, belépési kedvezmények), de további megoldások is léteznek (üdülési szövetkezetek időosztásos módban, részletekben való értékesítés, ellenérték kifizetése helyett tőkerészesedéshez jutás vagy részesedés az eredményből stb.).

- Alkalmazható-e az iparágban szokásos ármodell?
- Melyik alternatív ármodell kecsegtet nagyobb haszonnal?

A költségek tisztázása, az alapvető képességek biztosítása és az ármodell meghatározása már megalapozza az üzleti modell sikerét. Az építőkövekből most már felépíthető az a logikus modell, amely arra a kérdésre ad választ, hogy miként bonyolítjuk le az üzletet. Egy kérdéssel azonban még csak érintőlegesen foglalkoztunk: a piaccal, a versennyel, a versenytársakkal – ezek vizsgálatának mellőzése miatt még mindig nem számíthatunk sikerre. Ennek a kérdésnek a vizsgálata és megoldása már stratégiaalkotás, a stratégiai menedzsment körébe tartozik, amivel a következőkben foglalkozunk. Porter szerint az évtized elején az e-business vállalkozások tömeges bukása éppen a stratégiaalkotás klaszszikus szabályainak mellőzése miatt következett be (Porter, 2001). Az üzleti modell, legyen az bármilyen szellemes és kreatív, nem váltja ki a stratégiát.

Az üzleti modelltől a stratégiáig

A stratégiai menedzsment az a legmagasabb szintű vezetési tevékenység, illetve folyamatrendszer, amely a vállalati működés alapvető irányait, hosszú távú törekvéseit meghatározza és megvalósítja. Ennek keretében

- meghatározzuk a szervezet céljait,
- kidolgozzuk az ezek elérését célzó vállalati politikákat,
- elkészítjük a szükséges stratégiai tervet, felvázoljuk a szükséges akciókat,
- allokáljuk a stratégiai erőforrásokat,
- irányítjuk a megvalósítás folyamatát.

A stratégiai menedzsment során meghozandó alapvető fontosságú döntések klaszszikus esetben az igazgatótanács kompetenciájába tartoznak, míg a végrehajtás a vezérigazgató és apparátusa feladatát képezi.

A folyamat részét képezi a helyzetelemzés, az önértékelés, a versenytárselemzés, a megvalósítás keretrendszerének kialakítása, a controlling, a monitoring és az ösztönzőrendszer megtervezése, a szervezeti kultúra formálása, a szervezeti struktúra kialakítása. A helyesen kialakított stratégiai menedzsment folyamatrendszere választ ad a változó környezet kihívásaira, összhangot teremt a környezet, a vállalati stratégia, a vállalati szervezet, a vállalati kultúra között, és hosszabb távon is hatékony, sikeres, versenyképes működést biztosít. Az üzleti modelleket is ebben a rendszerben kell elhelyeznünk: használatuk nem öncélú – a vállalat tartós stratégiai sikerét kell elősegíteniük. Tervezésük, megvalósításuk a stratégiai menedzsment rendszerében történik.

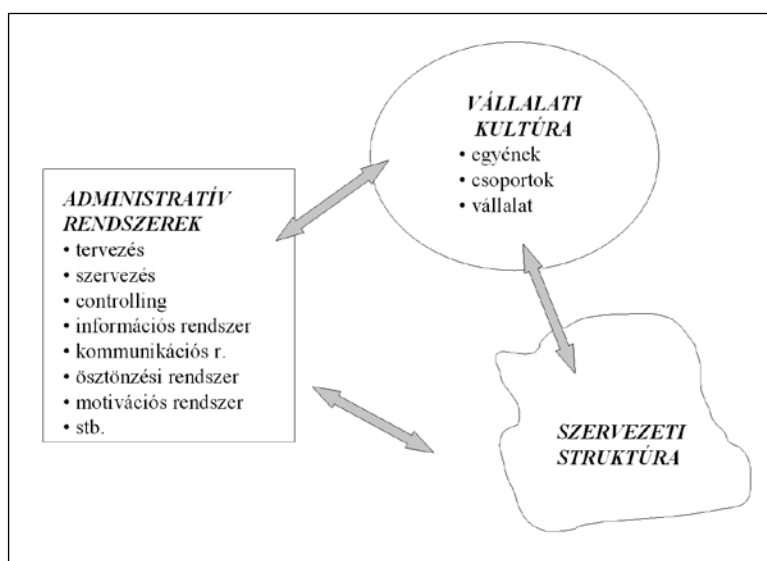
Az üzleti modellek a stratégiai menedzsment rendszerében

Az 5. ábra a stratégiai menedzsment három pillérét ábrázolja – az üzleti modellel kapcsolatos kérdések mindegyikükben megjelennek.

- Az adminisztratív modulban tervezzük meg magát az üzleti modellt: építőkövei miként illeszkednek egymáshoz, hogyan alkotnak összefüggő logikai rendszert egymással és a vállalat többi elemével. Ez a modul felelős a megtervezés mellett az alrendszer megszervezéséért, célirányos működtetéséért, ellenőrzéséért. Ennek a modulnak kell az üzleti modellt verifikálni a piaci verseny, a versenytársak szempontjából és beleilleszteni a vállalati, üzletági vagy termékstratégiába, vagy a funkcionális stratégiába, vagy éppenséggel fordítva: az üzleti modellre építeni fel egy új stratégiát.

5. ábra

A stratégiai menedzsment rendszere



(Forrás: Barakonyi, 2002)

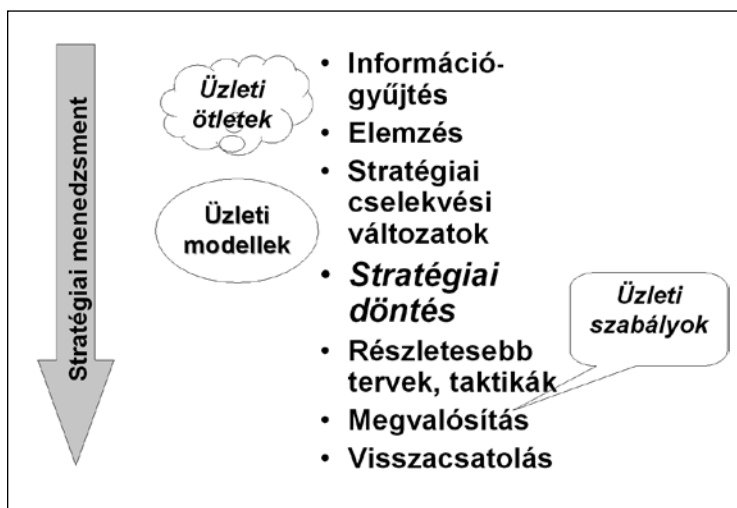
- A vállalati kultúra meghatározó modul az üzleti modellek esetében is. Hiába lenne üzleti modellünk kiemelkedően hasznos a fogyasztó számára, hiába sikerült megtalálni a legjobb stratégiai árat és a konzisztens üzleti modult – előfordul, hogy mindez nem működik, csődöt mond. Az emberi tényezőből fakadó bizonytalanság és kiszámíthatatlanság keresztülhúzhatja a legjobb elgondolásokat is. Az innováció magában hordozza a változást, a változásokkal szemben pedig az emberi természet általában konzervatív, elutasító módon védekezik. Az ellenállási gócot az alkalmazottak jelentik: a vállalati kultúra eszközeivel gondot kell fordítani megnyerésükre, az elképzelésekkel való azonosulás elérésére. Egy újszerű üzleti modell belső folyamatokat rendez át, emberi viszonyokat és kapcsolatokat érint, az értékrend módosulásával jár, korábbi érdekeket sért. Ezen konfliktus felismerése, kezelése a siker elengedhetetlen komponense. Hasonló figyelmet érdemel a partnerek ellenséges érzelmeinek, reakcióinak leszerelése, az üzleti modellhez való viszonyuk pozitív befolyásolása. Az innovációval kapcsolatos ellenállásra szélesebb körben is számíthatunk. Itt necsak a közvetlenül érintett vevőkre gondoljunk, hanem a társadalom szélesebb köreiben felmerülő etikai kifogásokra, ellenérzésekre, a társadalmi felelősség kérdésére. A kérdés tehát a vállalati kultúra körein kívül átnyúlik a vállalatot övező társadalmi környezetre is (5. ábra).
- A szervezeti struktúra a stratégiai menedzsment harmadik pillére. A környezeti kihívásokra, a hosszabb távú összhang megteremtésére a cég stratégiát alkot, amely akkor lehet sikeres, ha azzal összhangba hozza vállalati kultúráját is, de szervezeti struktúráját is. Meg kell találni a stratégiával és az adott üzleti modellel összhangban lévő szervezeti modellt is. Ha pl. a hiányzó alapvető képességet a cég szerves fejlődéssel hozza létre, akkor ez megfelelő belső szervezeti változással is jár. Ha a hiányzó képességet, erőforrást felvásárlással vagy összeolvadással szerzi, a szervezeti struktúra változása még kézenfekvőbb.

A rendszerszemléletű megközelítés tehát megkívánja, hogy az üzleti modellek tervezésénél és tesztelésénél ne csak a szűkebben vett szempontokat vegyük számításba (kreatív ötlet, vásárlói hasznosság, stratégiai ár, magának az üzleti modellnek a felépítése), hanem a piaci viszonyok, a verseny, a versenytársak számításba vétele és az üzleti modellnek a stratégiába való beépítése, vagy a modellre való stratégiaépítés is történjék

meg. Ennek során mind a vállalati kultúrára gyakorolt hatásokra, mind a társadalmi felelősségre, az etikai kérdésekre is figyelemmel kell lennünk. Az üzleti modell építése tehát nem elszigetelt művelet, hanem a vállalati összműködésbe illesztett célirányos tevékenység. Ezen szempontok mellőzése számos esetben a kreatív gondolat bukásához vezetett (6. ábra).

6. ábra

Stratégiaalkotás és megvalósítás folyamata



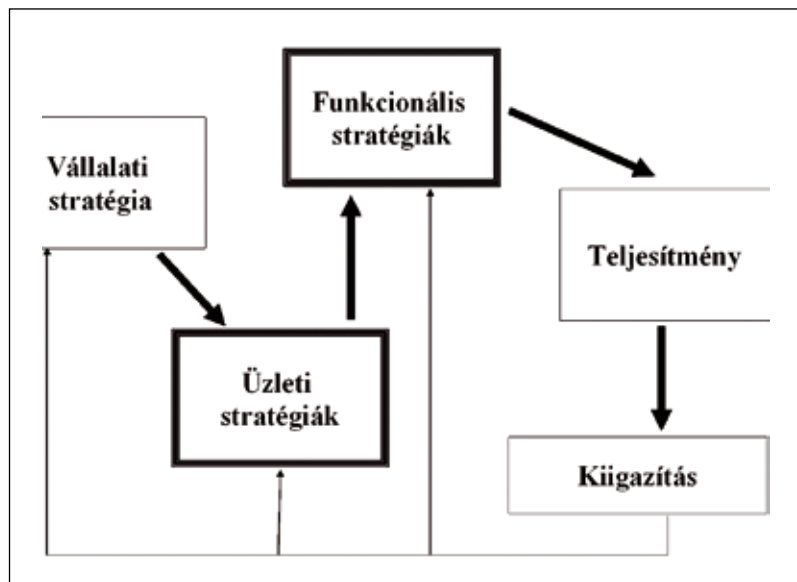
Az üzleti modellek a stratégiaalkotás folyamatrendszerében

A stratégiai menedzsment folyamat egy másik nézőpontból stratégiaformálásra és megvalósítási szakaszra bontható fel. Ez utóbbi már taktikai és operatív jellegű feladatokat is tartalmaz.

- Stratégia megformálása: Hol vagyunk? Hová szeretnénk eljutni? Miként érünk oda?
- Megvalósítási feladatok: részletes erőforrás-allokáció, célok és feladatok lebontása szervezeti egységekre, funkciókra, monitoring; értékelő- és ösztönzőrendszer, szabályozási mechanizmusok kidolgozása.

Az üzleti modellek alkalmazásának leggyakoribb színtere a stratégiai üzleti egységek (Strategic Business Unit): egy adott termék stratégiájának megtervezése egy adott piacon. Amennyiben a cég csak egy termékkel vagy termékcsoporttal lép fel egy adott piacon, ez esetben az üzleti modell egyben a vállalati stratégia magját képezi. Ritkábban üzleti modellek megjelenhetnek a funkciók tervezésénél is: ekkor az üzleti modellek az adott funkció stratégiájának alapját képezik. Az irányítás visszacsatolós rendszerében a várt teljesítmény elmaradása esetén sor kerülhet magának az üzleti modellnek a korrekciójára, szélső esetben új modellel való helyettesítésére is (7. ábra).

**Üzleti modellek
a különböző típusú stratégiák rendszerében**



Az üzleti modellt gyakran összekeverik az üzleti szabállyal. Az üzleti szabályok is segítik a szervezetet céljai elérésében, mégpedig oly módon, hogy leírják azokat a műveleteket, meghatározásokat és korlátozókat, amelyeket figyelembe kell venni és alkalmazni szükséges a végrehajtás során. Az üzleti szabályok a stratégiai irányítás végrehajtási oldalához tartoznak: a már meghozott döntésekből következnek, ezért leíró jellegűek. Elősegítik a kérdéses művelet egységes, hatékony és jogszerű végrehajtását, segítik a kommunikációt a szervezeten belüli szereplők, valamint a szervezet és külső partnerei között. Amíg a stratégia arról szól, hogy miként navigáljuk a szervezetet a siker elérése érdekében a makroszintű üzleti környezetben (vagyis egy magasabb szinten mutatja meg a követendő irányt), addig az üzleti szabály a stratégia végrehajtását szolgálja: azt mondja meg, hogy mit tehetünk a részletesen kidolgozott taktika megvalósulásáért. Technikai részleteket tartalmaz, amelyek a stratégiának akciókra való átalakítását és az akciók végrehajtását szolgálják. Számos üzleti szabályt találunk szinte valamennyi üzleti funkcionális területen, így pl. a marketingstratégia területén, az árképzésnél, az emberi erőforrással kapcsolatos döntések végrehajtásánál, a belső szabályozásokban stb.

Az üzleti szabályok megjelenhetnek írott formában is (proaktív megközelítés), de gyakran íratlan formában épülnek be a szervezeti kultúrába, néha követelmények formájában. Egy újonnan felálló szervezeti egység vagy egy meglévő szervezet működési

7. ábra

hiányossága, a motiváció erősítése vagy egy küszöbön álló jelentős belső változás megkövetelheti ezen szabályok összegyűjtését, írásban való rögzítését (a szabályok adatbázisának létrehozása) a folyamatok későbbi automatikussá, hatékonyabbá tétele érdekében. Amíg a stratégia és a taktika inkább a bonyolultabb folyamatokra koncentrálnak előíró módon, addig az üzleti szabályok egy leegyszerűsített, statikus, leíró képet mutatnak – azt mondja meg, hogy valójában hogyan működik a szervezet. Egyszerű, közérthető, természetes megfogalmazásúak. Olyan megfogalmazás kívánatos, amit mind a munkatársak, mind a partnerek könnyen megértenek (az Állatfarm „négy láb jó, két láb rossz” ökölszabályához hasonlóan). Az üzleti szabály az üzletre vonatkozik, a végrehajtás előtti üzleti döntésekből eredeztethető. Nem a végrehajtási döntésekből ered, nem a technológiára

koncentrálnak. (Walker, 2000; Von Halle, 2001; Ross, 2003; Debevoise, 2005)

Konklúzió

Az üzleti modellek sikeres használatához mindenképp előtte a fogalom pontos ismerete szükséges. Sikeres üzleti modellhez egy kreatív üzleti ötletre is szükség van, aminek megtalálása nem könnyű feladat: ennek módszertani támogatását bemutattuk. Erre az üzleti ötletre építhető fel az üzleti modell. Mindez azonban még kevés a sikerhez: az üzleti modellek nem foglalkoznak a piaccal, a versennyel, a versenytársakkal, ezért a stratégiai menedzsment kontextusába kell ezeket beágyaznunk. Hangsúlyozzuk, hogy az üzleti modell csak a stratégia keretébe ágyazva lehet sikeres, ezért azt a stratégiából vezetjük le. Létezik egy fordított eljárás is, amikor az üzleti ötlet és az üzleti modell jelenti az első lépést, akkor arra olyan stratégiát kell építeni, amely a piaccal, a versennyel is foglalkozik. Az üzleti modell stratégia nélkül önmagában nem elégséges tényező a sikerhez. Túl ezen, az üzleti sikerhez a stratégiai menedzsment mindhárom alrendszerét is összhangba kell hozni üzleti modellünkkel. A modellek esetében mindig tisztában kell lennünk azzal, hogy azok a valóság jelentős leegyszerűsítésével jöttek létre, amikor számos tulajdonságot mellőzni kényszerültünk, ami már önmagában is hibaforrás. Az üzleti ötlettől a stratégiai menedzsmentig terjedő láncolatban elegendő egy hiba is, hogy az üzleti modell csődöt mondjon.

Lábjegyzet

- ¹ „Amikor emberi személyiségekkel és ember által alkotott szervezetekkel dolgozunk, az empirikus világnak olyan rendszereivel van dolgunk, amelyek messze túl vannak megformulázási képességünk hatókörén. Ezért nem szabad meglepődnünk, ha az adott valóságnál egyszerűbb rendszereink, bármily fontosak és érvényesek legyenek is, olykor-olykor cserbenhagynak minket.” (Boulding, 1971: 112. old.)
- ² Osterwalder (2005) abból az ideális esetből indul ki, amikor az üzleti modellt a stratégiából vezetjük le: „Az üzleti modell annak a tervrajza, hogy hogyan alakítsuk ki az üzletet. Az üzleti modell a stratégiai problémák (stratégiai pozíció, stratégiai cél) lefordítása egy koncepcionális modellbe, amely explicite megmondja, hogyan működik az üzlet. Az üzleti modell kivitelezési tervként szolgál, amely lehetővé teszi annak az üzleti struktúrájának és rendszernek a megtervezését és létrehozását, amelyek a vállalat operatív, fizikai formáját alkotják.” (u.o.) Megjegyezzük, létezik egy fordított út is, amikor a kreatív ötlet és az üzleti modell születik meg előbb, és erre épül fel a stratégia.
- ³ A modellt a Pécsi Tudományegyetem Stratégiai Menedzsment Tanszékén 2001 óta használjuk az oktatásban (MBA, magyar és angol nyelvű MSc gazdálkodási szakokon). A hallgató választ egy általa viszonylag jól ismert vállalatot, annak bemutatása, SWOT-elemzése után valamelyik működési területén egy termék viszonylatában elvégzi az alábbiakban ismertetett vizsgálatot. A több száz elkészült dolgozat között meglepően sok szellemes, kreatív ötlet bukkant fel, ami már jelzi a módszer használhatóságát.
- ⁴ „A menedzserek gyakran esnek abba a hibába, hogy folyamatosan a vásárlói élmény egy bizonyos szakaszára, és azon belül egy bizonyos tényezőre helyezik a hangsúlyt. Ez a szemlélet hasznos lehet a születőben lévő iparágakban, ahol a vállalatoknak rengeteg lehetőségük van a hasznosság fokozására. A már létező iparágak többségében azonban ez a megközelítés csekély valószínűséggel vezet piacformáló innovációhoz.” (Kim, 2002)
- ⁵ Egy tenyérszámítógép (PDA) olyan funkciókat kínál, amelyek nem is olyan régen még funkcióként külön-külön termékeket jelentettek (Windows kompatibilis számítógép, menedzserkalkulátor, naptár, óra, MP3-as és MP4-es szolgáltatások, navigációs rendszer, mobiltelefon, internetcsatlakozás, kézírás-felismerés, diktáfon, URH rádió, felvevő, fényképezőgép, idegen nyelvű szótárak és még ki tudja, mit hoz a jövő...) – a potenciális vevő azonosítása nem könnyű feladat! Az innováció nyomán létrejövő termékek egy korábbi funkciót új formában bocsátanak rendelkezésünkre (mechanikus karóra vs. kvarcóra), vagy azonos cél elérésére el-

térő funkció és formai megjelenés (útvonaltervezés PC szoftver helyett GPS navigációs rendszerrel).

- ⁶ Hasonló feltételek között született a második világháború idején a Dodge cég legendás katonai Jeep modellje is, ahol ötszáz dolláros költséglímmel kellett szembenézni. A katonai funkcióknak alárendelve a tervezést, végletekig leegyszerűsített modell született, amely azonban a célra kiválóan megfelelt (könnyű, fordulékony, megbízható, egyszerű, de szívós konstrukció). A tender elbírálásakor, a modell bemutatásakor a modell felhajtott a washingtoni Capitol lépcsőin is, kivívva ezzel a bírálóbizottság osztatlan elismerését.

Felhasznált irodalom

- Barakonyi K.* (2002): Stratégiai menedzsment. „Stratégiaalkotás II.”, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Barakonyi K.* (2002): Stratégiai tervezés. „Stratégiaalkotás I.”, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Boulding, Kenneth E.* (1971): A rendszerelmélet mint szemléletmód. In: Kindler József – Kiss István (szerk.): Rendszerelmélet. KJK, Budapest
- Debevoise, T.* (2005): Business Process Management with a Business Rule Approach. Business Knowledge Architects, New York
- Kim, W. Chan – R. Mauborgne* (2000): Knowing a Winning Business Idea. Harvard Business Review, Sept-Oct., p. 129–138.
- Magretta, Joan* (2002): Why Business Models Matter. Harvard Business Review, May, p. 86–92.
- Osterwalder, A. – Y. Pigneur – C.L. Tucci* (2005): Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of AIS, Vol. 16. p. 1–25.
- Porter, M.* (2001): Strategy and the Internet. HBR, March
- Ross, R.G.* (2003): Principles of Business Rule Approach. Addison-Wesley, Upper Saddle River
- Von Halle, B.* (2001): Business Rules Applied. Wiley, Chichester
- Walker, A. et al.* (1990): Knowledge Systems and Prolog. Addison-Wesley, Upper Saddle River wikipedia.org

Cikk beérkezett: 2008. 1. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2008. 2. hó

DEMETER Krisztina – LOSONCI Dávid – JENEI István

A BEOSZTÁS ÉS A NEMEK HATÁSA A VÁLTOZÁSOK ÉRZÉKELÉSÉRE

EGY LEAN PROJEKT TAPASZTALATAI EGY MAGYAR AUTÓIPARI BESZÁLLÍTÓNÁL

Tanulmányukban a szerzők egy magyar tulajdonú autóipari beszállító *lean* (továbbiakban karcsú) átalakítását vizsgáljuk. Bár az új rendszer bevezetése alig több mint egy éve kezdődött el a vállalatnál, mégis a rövid idő ellenére komoly eredményekről számolhatnak be. Különösen látványos a pénzügyi mutatók és a vevői elégedettség területén elért javulás. Kutatásuk célja kettős volt: (1) megvizsgálni, hogyan érzékelik a vezetők és a beosztottak a változásokat, valamint (2) összehasonlítani a vállalat két üzemében dolgozó nők és férfiak átalakítással kapcsolatos reakcióit és érzeteit. Az eredmények alapján elmondható, hogy a vezetők és a beosztottak, csakúgy, mint a két nem képviselői, nagyon eltérően gondolkodnak a változásokról és az átalakítás sikerének háttéréről. Eredményeik tükrében megállapítható, hogy a vizsgált szervezetnél a női munkavállalóknál a hit, a férfiaknál az elkötelezettség az a tényező, amely leginkább hatással van a sikerérzetre. A kutatás tapasztalatait felhasználva tanácsokat fogalmaznak meg a karcsú menedzsment sikeres bevezetésével kapcsolatosan.¹

Kulcsszavak: karcsúsítás, karcsú átalakítás, nemi reakciók, vezetői attitűdök, dolgozói attitűdök

Az autóiparban tapasztalható éles versenyhelyzet az ellátási lánc szereplőit – minden szinten – hatékony üzleti megoldások keresésére kényszeríti. Az utóbbi évtizedek iparági változásai arról tanúskodnak, hogy az OEM-ek (**original equipment manufacturer**) és beszállítóik számára a Toyota által lefektetett karcsú „ösvény” a követendő út. Ennek talán egyik legjobb bizonyítéka, hogy napjainkra az 1990-es évek autóipari kutatásai során fókuszba került karcsú menedzsment (Womack és társai, 1990) az autóiparban tevékeny vállalatok számára megkerülhetlenné vált. Az elmúlt évtized fejlődésének eredménye, hogy a gazdaságos és rugalmas működést egyszerre biztosító karcsú termelés mára már jóval túlmutat eredeti gyökerén, a termelésen, és a tevékenységmenedzsment legjobb gyakorlatai (**best practices**) között tartják számon.

A karcsú menedzsment előnyei és eredményei széles körben „öszönzik” a Toyota termelési rendszerén (**Toyota production system** – TPS) alapuló elvek adaptálását és bevezetését. A karcsú rendszer alkalmazása

közvetve vagy közvetlenül a vállalati élet szinte valamennyi területét érinti, átfogó szervezeti változtatásokkal jár. A karcsúsítás a munkavállalókat is komoly kihívások elé állítja: a vezetőktől és a beosztottaktól egyaránt új képességek sorát követeli meg. Az előbbieket amúgy is központi szerepet játszanak a radikális, fentről lefelé irányuló, szervezeti pálfordulásként is aposztrofálható karcsúsító transzformációban. Az ok, hogy az újítási kísérletek bukása, vagy a várakozásoktól elmaradó teljesítményjavulás jól ismert akadályai között az első helyeken tartják nyilván a vezetők ellenállását, elkötelezettségük, valamint a karcsúsítással kapcsolatos gyakorlati ismereteik hiányát. Nem csoda, hogy csupán néhány vállalat jelentheti ki magáról, hogy a karcsú projektektől elvárt eredményeket sikeresen elérte (LEI, 2004).

A továbbiakban megvizsgáljuk egy sikeres, karcsú átalakítás körülményeit egy magyar autóipari beszállítónál. A bevezetés után pontosítjuk a kutatási fókuszot, amelyet a karcsú átalakítás irodalmának feldolgozása

követ. Az irodalmi áttekintésben az átalakítási folyamat fő érintettjeire helyezük a hangsúlyt, és ebben a részben vizsgáljuk a nemek szerepét is. Ezután a válalat bemutatása, majd a kutatási módszertan leírása következik. Végül operacionalizáljuk modellünket, és elvégezzük az elemzést. A dolgot következtetésekkel fejezzük be.

A kutatás fókusz

A karcsúsítás megvalósítása hosszú és gyakorlatilag soha véget nem érő folyamat, melynek során a résztvevőknek állandó feladata a változások menedzselése (Karlsson – Ahlström, 1996). A karcsú változások sorozata jelentős, de mértékében eltérő hatást gyakorol az érintettek. Különösen az üzemi dolgozók mindennapi munkáját alakítja át radikálisan, és hozzájuk képest a változás sokkal kisebb mértékben érezteti hatását a vezetők szintjén. Ennek fényében ugyanakkor talán meglepő, hogy mindössze két cikket találtunk, amely a karcsú átalakítást dolgozói szemszögből közelíti. Mehri (2006) a karcsúsítás hatásait a humán erőforrásra esettanulmányos környezetben vizsgálta, saját tapasztalatain keresztül. Newsome (2003) pedig az új termelési rendszerek között is elemezte, hogyan hat a karcsúsítás a nemekre.

Az irodalom témában tapasztalható hiányossága miatt döntöttünk úgy, hogy a dolgozók nézőpontjából tanulmányozzuk a karcsú átalakítást: hogyan gondolkodnak a változásokról, hogyan érznek, viszonyulnak azokhoz? A kutatás során a karcsúsítás bevezetési folyamatával kapcsolatos dolgozói reakciókkal és érzetekkel foglalkoztunk, és ezeket hasonlítottuk a vezetői reakciókhoz és érzetekhez.

A kutatást egy 600 főt alkalmazó, magyar tulajdonú autóipari beszállítónál végeztük 2006-ban. A Rába Járműipari Alkatrészgyártó Kft. karcsú kirándulásának (**lean journey**) első évét a móri telephely két üzemében, a varrodában és a hegesztőben követtük végig. Az előbbiben csak nők, az utóbbiban csaknem kizárólag férfiak dolgoznak. A két helyszínen a karcsú átalakítás folyamata alapvetően megegyezett, ráadásul szinte a kezdetektől fogva egyazon lean menedzser irányította azokat. A nemek fizikai elkülönülésének felismerése kiváló kutatási lehetőséget adott: összehasonlítottuk a vállalatnál dolgozó nők és férfiak reakcióit és érzékelését. A nemek vállalatban belüli vizsgálatának relevanciáját Ely és Padavic (2007) is alátámasztja. Véleményük szerint a nemek közötti különbségeket a vállalati kultúra, az ott élő szabályok és normák jelentősen befolyásolják, ezzel azonban eddig a kutatók nem foglalkoztak.

Tanulmányunkban tehát két érdemi témára koncentrálnak:

1. A karcsú átalakítás folyamatában tapasztalható-e valamilyen eltérés a *vezetők* és *dolgozók* attitűdjeiben és érzeteiben?
2. Van-e különbség a karcsúvá váló vállalatnál a *női és férfi dolgozók* attitűdjeiben és érzeteiben?

A cikkben az eltérő érzetek okait keressük, és néhány tanácsot fogalmazunk meg azzal kapcsolatban, hogy hol és mire kell(ene) nagyobb figyelmet fordítani a bevezetés időszakában. Arra is kitérünk, hogyan érdemes a feltárt különbségeket tudatosan menedzselni, hogy segítségükkel előnyt szerezhessünk, elkerüljük a nehézségeket, vagy rosszabb esetben a felmerült problémákat hatékonyabban orvosolhassuk.

Irodalmi áttekintés

A Toyota termelési rendszeréből eredeztetett karcsú termelés mint legjobb gyakorlat, termelési stratégia és mint a növekvő versenyképesség ígérete hódított teret az utóbbi évtizedekben (Voss, 2005). A rendszer globális expanzióját leghitelesebben az elmúlt 10-15 évben megsokszorozódott **karcsú átalakítások** bizonyítják. A karcsú kiránduláson részt vevő vállalatok nagy száma ellenére csak keveseknek sikerült a várt teljesítményjavulást elérniük (Bashin – Burcher, 2006; LEI, 2004). Ez összhangban van Kotter (1995) eredményeivel, mely szerint a radikális szervezeti és kulturális változásokkal járó vállalati átalakítások többsége általában sikertelenül végződik, vagy kismértékű javulást eredményez, ami alól a karcsúsítás sem kivétel (Koenigsaecker, 2005). Nem csoda, hogy ma a karcsú változásmenedzsment a tudományos világ és az üzleti élet érdeklődését egyaránt felkelti (Doss – Orr, 2004; Emiliani – Stec, 2005; Koenigsaecker, 2005). Habár van néhány széles körben ismert akadályozó tényező, amelyek a karcsúsítási erőfeszítések kudarcához vezethetnek, pl. a felső- és középsővezetők elkötelezettségének hiánya, a vezetés és/vagy alkalmazottak ellenállása, a karcsúsítás ismeretének és know-how-jának hiánya, de egyelőre még rengeteg fontos és megválaszolatlan kérdés vár válaszra a területen.

A karcsú átalakítás a radikális üzleti újraszervezés egyik lehetséges formája, így tehát a sikeréhez szükséges kritikus lépések és elemek lényegében nem különböznek egy **általános újraszervezési folyamat siker-tényezőitől**. Az irodalom feldolgozása alapján Udo és Ehie (1996) az AMT² bevezetéséhez kapcsolódóan 18 kritikus sikertényezőt gyűjtöttek össze, és ezeket négy nagyobb kategóriába csoportosították. Azt találták, hogy az AMT bevezetésére – többek között – az elkötelezettségnek, a kommunikációnak és a hitnek van a legnagyobb hatása. Mindezen tényezők pozitív irányba

és szignifikánsan befolyásolták a változástól várt megfogható és megfoghatatlan előnyöket. Linstead és társai (2005) szerint a mai versenyző szervezetek egyik tipikus jellemzője a vezetők és beosztottak közötti kétirányú és lentől felfelé irányuló kommunikáció. A szerzők kutatásuk során arra jutottak, hogy a vezetők a beosztottakból úgy tudják a legtöbbet, a legjobb teljesítményt kihozni, ha kommunikálnak velük, ahelyett, hogy parancsokat osztogatnának nekik (Linstead és tsai, 2005). Kotter (1995) úgy tekint a kommunikációra, mint a sikeres szervezeti megújulás egyik elemére. Az általa megalkotott szervezetátalakítási modellben a vezetőknek (**leader**) minden lehetséges eszközt fel kell használniuk az új vízió és stratégia kommunikálására. A sikeres vezetői fejlesztési kezdeményezések egy további fontos elemének tekinti a felsővezetők változás melletti elkötelezettségét. A vezetés elkötelezettségét a reformokban való személyes részvétellel lehet demonstrálni (Mihm – White, 1999). Fontos még kiemelni, hogy mielőtt bármilyen radikális változás bevezetésére kerülne sor, a vállalatnak a változtatási folyamatba vetett hite és bizalmon keresztül el kell nyernie az alkalmazottak elkötelezettségét. Ha az alkalmazottak változásba vetett hite erős, és úgy érzik, hogy annak iránya egybeesik saját legjobb érdekükkel, a lehetséges előnyök nagy része könnyen realizálhatóvá válik (Udo – Ehie, 1996).

Az irodalomban a szerzők általában a vezetők és tanácsadók nézőpontjából vizsgálódnak, kevesebben fog-

lalkoznak a karcsú rendszert az **alsó szinten működtető dolgozókkal**. Ugyanakkor találkozhatunk néhány kivétellel. Mehri (2006) a Toyotánál dolgozóként gyűjtött tapasztalatai alapján például azt állítja, hogy „a karcsú munka valódi költségét az emberek fizetik meg, ... és ez többnyire a következő okokra vezethető vissza: kreativitás és innováció korlátozott lehetősége, szűk profeszszionális szakértelem, munkavállalók elszigeteltsége és zaklatása, balesetveszélyes termelési terület, balesetek eltussolása, túlzásba vitt túloráztatás és a dolgozóknak biztosított gyenge életminőség”. (Mehri, 2006: 21. o.)

A karcsú átalakítás sikere nagymértékben függ attól, hogy a dolgozók hogyan reagálnak a változásokra. Várakozásaik, a változásokkal szembeni lehetséges félelmeik, a bevonhatóságra való hajlandóságuk, együttműködési készségük már a kezdetek kezdetétől hatással lehet az átalakulás előrehaladásának sikerességére. A felsorolt tényezőket nem csak általában, a dolgozók teljes körén lehet vizsgálni, azok ugyanis nemenként eltérő jelentőséggel bírhatnak. A férfias és nőies értékek közötti jelentős eltéréseket számos, a nők és férfiak munkával kapcsolatos attitűdjeit vizsgáló kutatásban megtalálhatjuk. Az 1. táblázatban a fellelt értékek áttekintő összefoglalása szerepel. Érdemes megjegyezni, hogy egyes kutatók szerint (Ely – Padavic, 2007) a nőies és férfias értékek közötti fő különbségek egyetlen gyökérokra, a hatalomra vezethetők vissza, minket azonban ez a cikk témájában kevésbé érint, hiszen mi nem az értékek forrását keressük,

1. táblázat

Férfias és nőies értékek összefoglalása

Férfias értékek	Nőies értékek
<ul style="list-style-type: none"> • Racionalitás • Objektivitás • Magabiztosság • Logikus, lineáris gondolkodás • Döntésképesség • Érzelemmentesség • Kitartás • Versengés • Határozottság • Öntudatosság • Akcióorientáltság • A kvantitatív megoldások előnyben részesítése, tényekre fókuszálás • Az értelem magasabbra értékelése az érzelemtől • A hierarchiában elfoglalt hely fontossága, a munka státusa • Védekezés a kihívásokkal szemben • Foglalkoztatás biztonsága • Jövedelem • Agresszivitás 	<ul style="list-style-type: none"> • Jó személyes kapcsolatok, közösség • Együttműködés • Felelősség • Gondoskodás • Érzelmesség • Jótékonyság, adományozás • Intuíció, érzelemorientáltság • Tisztelet • Szeretet, gondosság • Reciprocitás • Önmeghatározás • Őszinteség • Érzékenység • Altruizmus • Lojalitás • Elkötelezettség • Megbocsátás • Az élet minősége

Forrás: Grunig és tsai (2000); Hofstede (1983); Linstead és tsai (2005); Neil – Snizek (1987) alapján

hanem azzal foglalkozunk, hogy a mindennapi munkahelyi gyakorlat milyen érzeteket vált ki a férfiakból és a nőkből, hogyan reagálnak a változásokra.

Singh és tsai (2004) tanulmányában a *nemi attitűdökkel* kapcsolatos tudományos irodalom nagyon jó összefoglalását olvashatjuk. A szerzők azt találták, hogy bár a nők és a férfiak munkával kapcsolatos attitűdjei közötti különbségeket az elmúlt évtizedekben a pszichológiai eltérésektől a nemi szerepekig számos dimenzióban vizsgálták, a különféle kutatások eredményei *ellentmondásosak*. A kérdést újvizsgálva megállapították, hogy valójában csak egyetlen szignifikáns különbség létezik: a nők sokkal *elkötelezettebbek* a szervezet iránt, mint a férfiak. Medgyesi és Róbert (1998) magyar nők és férfiak munkaattitűdjeinek idősoros összehasonlító elemzése során arra az eredményre jutott, hogy nincs semmilyen különbség a nemek között. A szerzőpáros kutatása szerint csak az oktatás és a beosztás van hatással a munkaattitűdre. Ugyanakkor megjegyzi, hogy a második tényezőt nagyrészt az első határozza meg.

A legújabb tanulmányok már túllépnek a nemek statikus felfogásán, és a *nemek változási folyamatokban játszott fontosságát* hangsúlyozzák. Lintstead és társai (2005) azt találták, hogy a változásmenedzsment vezetői gyakorlatában a nemek szerepét meglehetősen marginális kérdésként kezelik. Arra jutottak, hogy bár a maskulin értékek továbbra is túlsúlyban vannak, de a vezetők körében terjedő női értékek az 1980-as évektől kezdődően „feminizálják” a vezetést. Konklúziójukban ugyanakkor mégiscsak elismerik a haladás korlátait: ha egy nő sikert szeretne elérni, akkor ma még férfiként kell viselkednie. (A női vezetőről és szervezeti hatásaikról ld. Nagy Beáta, 2007.)

Néhány szerző a *nemek szempontjából tanulmányozta az átfogó szervezeti változásokkal járó menedzsmentrendszer bevezetését*. Jackson (2004) teljes körű minőségmenedzsment-programokat vizsgáló empirikus kutatásának eredményei arról tanúskodnak, hogy a minőség felé való elköteleződést meghatározó tényezők közül a kornak, a nemnek és a munkavégzés jellemzőinek van hatása. A szerző megjegyzi, hogy az idősebbek és a nők esetén magasabb minőség iránti elköteleződés tapasztalható. Abrahamsson (2001) a stratégiai szervezeti változásokra (pl. karcsú termelés, teljes körű minőségmenedzsment, üzleti folyamatok újraszervezése) koncentrálva megállapítja, hogy a nemek szegregációjának, valamint a munkahelyek és tevékenységek nemek szerinti sztereotip kódolásának nagyon erős a visszahúzó hatása, számos akadályt gördítenek a változások elé. Taylor (2006) sokkal kisebb jelentőséget tulajdonít a nemi kérdésnek, és ő maga

a munkahelyi környezet fontosságát hangsúlyozza. Állítása szerint sokkal inkább a nők szociális beállítottsága és munkatapasztalata könnyíti meg az együttműködési hajlandóságot, és ennek okát nem a japán termelési gyakorlatokban kell keresni. A munka intenzitásának fokozódását és a rugalmasságot a nők munkafolyamataikban betöltött, alárendelt pozíciójával magyarázza, és nem a japán vezetési technikákkal. Newsome (2003) azokat a nemek közötti különbségeket vizsgálja, amelyek az új termelési rendszerek (pl. karcsú termelés, teljes körű minőségmenedzsment, just-in-time) bevezetésével hozhatók összefüggésbe. Véleménye szerint a férfi dolgozókat ért változásokhoz képest a női munkavállalók által dominált munkaintenzívebb és „alacsonyabb képzettséget” igénylő termelési területeket aránytalanul érintik az átalakítások. Vizsgálódása során arra jutott, hogy a nők munkájuk jellege következtében erősebb felügyelet alatt vannak, mint a férfiak, ami az esetükben sokkal merevebb folyamatokhoz és kontrollhoz vezetett, miközben a férfiak relatíve több szabadságot tarthattak meg.

A feldolgozott tanulmányok alapján megállapítható, hogy a munkaattitűdöket nemek szerint vizsgáló irodalom eredményei alapvetően *ellentmondásosak*. A kutatások tükrében az általában a férfiaknak és a nőknek tulajdonított értékek munkahelyi jelenléte, a munkát befolyásoló hatása korántsem egyértelmű, ha egyáltalán tetten érhető. Az új termelési rendszerek bevezetéséhez kapcsolódóan a nemek szerepének és – esetleges – jelentőségének vizsgálata új kutatási területnek tekinthető.

A vállalat és karcsú történetének bemutatása

2006-os kutatásunkat egy magyar tulajdonú vállalatnál, a Rába Járműipari Holding Nyrt. móri üzemében végeztük. Az ország szerény autóipari múltja, valamint az erős kormányzati támogatás tette lehetővé, hogy a móri üzem az 1990-es évek elején a Suzuki első körös beszállítójává válhatott. A két vállalat kapcsolatát majd egy évtizeden keresztül bizalom és kiszámíthatóság fémjelzte. 2000 körül Mór veszített pozíciójából, mivel képtelen volt megküzdeni a változó üzleti környezet jelentette kihívásokkal, pl. új modellek bevezetésével, a megnövekedett termelési volumennel, a versenytársak megjelenésével stb. A termelési rendszer rugalmasságának és hatékonyságának megőrzéséhez szükséges technológiai, strukturális és szervezeti változtatások implementálásával éveken keresztül sikertelenül próbálkoztak. Az elmaradt fejlesztések csökkenő eladási mennyiséggel, elvesztett tenderekkel és tömeges

elbocsátásokkal jártak. A vállalat tett ugyan néhány erőltetett újrászervezési kísérletet, de a vezetés elkötelezettségének és szakértelmének hiánya miatt ezen akciók kudarca a kezdetektől biztos volt.

2005-ben új ügyvezető igazgató érkezett a móri egység élére. Az új vezető azonnal nekilátott a vállalat átalakításának, és mindezt a holding vezetésének támogatását maga mögött tudva tehette. Az új ügyvezető széles körű karcsúsítási tapasztalattal rendelkezett, több karcsú vállalat menedzsmentjében dolgozott, és maga is számos karcsú átalakítási projektet vezetett korábban. A vállalat két legfontosabb területén kezdte el a változtatásokat: a legfőbb vásárló számára készterméket gyártó hegesztőben és varrodában. Ebben a két egységben dolgozik a munkavállalók mintegy fele, és ez a két helyszín adja az árbevétel körülbelül 50%-át. Az első lépések megtétele óta rengeteget tanult a szervezet, elég, ha csak a projektek lefutási idejét tekintjük. Míg az első karcsúsítási projekt két és fél hónapot vett igénybe, egy év elteltével, 25 projekt után, a vállalatnál egy háromhetes szabványosított bevezetési folyamatot használnak.

A karcsúsítás sikerei a legmerészebb várakozásokat is túlszárnyalták, az új gyakorlat minden mérhető dimenzióban eredményesnek bizonyult: alacsonyabb lett az egységköltség, javult a hatékonyság, csökkent az átfutási idő, alacsonyabbak lettek a készletszintek a munkahelyeken, átláthatóvá váltak a folyamatok, egyértelműek lettek a felelősségi körök, növekedett a kibocsátás. Hosszú évek veszteségei után mindezen változások jelentős mértékben hozzájárultak az utolsó negyedévben elért nyereséghez. A növekedési pályára állított vállalat stratégiájának értelmében a móri egységnek meg kell erősítenie a Suzuki ellátási láncában elfoglalt helyét, és folyamatosan új lehetőségek után kell kutatnia a dinamikus bővülő közép-kelet-európai autóiipari piacon.

Kutatásmódszertan

Jelen tanulmányunk egy átfogó kutatás része. Az átfogó kutatás fő célja az volt, hogy egy sikeres karcsúsítási tapasztalatai alapján, gyakorlati szinten hasznosítható tanácsokat fogalmazzunk meg magyar beszállító vállalatok számára. Ennek megfelelően kutatásunk fókuszában a móri üzem egyéves karcsú múltjának vizsgálata állt. Az elmúlt év során a vállalatról esettanulmányt készítettünk, elemeztük a sikeres karcsúsításhoz szükséges egyéni és szervezeti képességeket és azok struktúráját (Losonci és tsai, 2007).

A kitűzött feladat a kialakult helyzet alapos megismerését követelte meg, ezért igyekeztünk az érintettek lehető legszélesebb körének véleményét megismerni.

Tíz interjút készítettünk a vezetőkkel, köztük az ügyvezetővel, a termelésvezetővel, a gyárigazgatóval, az egyik műszakvezetővel, a HR-vezetővel, a logisztikai vezetővel, a pénzügyi vezetővel, a minőségügyi vezetővel, a műszaki vezetővel és a lean-menedzserrel. Az egyes interjúk hossza fél és két óra között változott. Az interjúk során fő kérdéseink a karcsú átalakítási folyamathoz (kezdeményező lépések, elfogadottság, problémák és megoldások, a folyamatban betöltött szerepük) és a sikeres karcsúsításhoz szükséges képességek fejlesztéséhez kapcsolódtak.

Az üzemi munkavállalók véleményét egy kérdőív segítségével ismerhettük meg. A kérdőív mindösszesen 51 kérdést tartalmazott, amelyek többségét egy korábbi felmérés adaptálása alapján készítettük el (Tracey, 2004). Első lépésben a kérdőív próbakérdését végeztük el: két dolgozót kértünk meg, egy hölgyet a varrodából és egy urat a hegesztőből. A kérdőív kitöltésében a lean menedzser volt segítségünkre, munkavállalóként az egész procedura mintegy 20-25 percet vett igénybe. A kitöltés folyamata a következőképpen zajlott: a lean-menedzser megkérte a dolgozókat, hogy erre az időre álljanak le a munkával (10-12 ember minden egyes alkalommal), vonuljanak át az ebédlőbe, és töltsék ki a kérdőívet.

Mint ahogy korábban említettük, a vállalat két üzemet vizsgáltuk meg: a varrodát és a hegesztőt. A hegesztőből 22 kérdőívet kaptunk vissza (ebből kettőt női alkalmazottak töltöttek ki). A varrodából összesen 61 kérdőív érkezett, valamennyi női válaszadótól. Mindösszesen 134 fő dolgozik a két üzemben. A 62%-os válaszadási arány elég magas ahhoz, hogy a vizsgált kérdéseinkkel kapcsolatosan a szervezetre érvényes következtetéseket fogalmazhassunk meg. A két üzem válaszadási arányában tapasztalható eltérés oka a termelési technológiák különbözőségében rejlik: a hegesztőüzem gépei állandó emberi felügyeletet igényelnek. Az üzemekben dolgozók mellett kilenc vállalatvezető is kitöltötte a kérdőívet, az interjúalanyok közül mindössze egytől nem kaptunk visszajelzést.

Jelen cikkünkben döntő részben az üzemi munkavállalók által kitöltött kérdőíveket elemeztük statisztikai módszerekkel, a következtetések levonásánál azonban felhasználtuk az interjúkból nyert szélesebb körű információkat.

A modell felépítése

Tanulmányunk célja annak bemutatása, hogy a karcsú transzformáció során miként lehet sikeresen menedzselni a nőket és a férfiakat, valamint a vezetőket és az alkalmazottakat. Pontosabban fogalmazva az érdekelt

minket, hogy *melyek azok a tényezők, amelyek hatására a dolgozók és a vezetők sikeresnek érzik az átalakítást.* Az irodalmi áttekintésben tárgyalt nemi attitűdök alapján építettünk egy modellt, amely a karcsúsítás sikerére ható tényezőket, valamint azok irányát és a köztük lévő összefüggéseket tartalmazza (1. ábra).

Az általunk kialakított modell mögött a következő logika húzódik meg. Általában elmondható, hogy az erősebb elkötelezettség, a bevezetésre kerülő rendszerbe vetett erősebb hit, a hatékonyabb kommunikáció és a jobb munkamódszerek növelhetik a siker(érzet) esélyeit (valamennyi együtttható várhatóan pozitív lesz). Ezeken túl a karcsú rendszer bevezetési okairól és a karcsú folyamatban részt vállaló emberek szerepeiről történő tájékoztatás is elősegítheti a karcsúsítást. A szükséges információk megosztása a dolgozókkal szintén növelheti az elkötelezettséget, erősítheti az emberek hitét. A kommunikáció tehát közvetett hatással van a karcsúsítás sikerére. Jobb eredmények érhetőek el, ha több ember hisz a filozófiában (Vasilash, 2000). A jobb munkamódszerek szintén erősíthetik az elkötelezettséget.

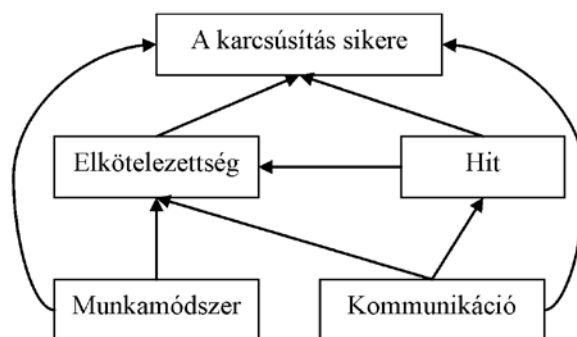
Modellünkkel a nemek közötti különbségek is megragadhatók. Közhelynek számít, amit az 1. táblázat egyértelműen alátámaszt, hogy például a nők sokkal érzelmesebbek, mint a férfiak. A nőket érzelmeik és hiteik motiválják. Nem feltétlenül szükséges, hogy megértsenek vagy ismerjenek dolgokat ahhoz, hogy lelkesedjenek azokért. Hosszabb távon a hit elköte-

lezettebbé teheti őket, amint a mögöttes okok megértéséhez szükséges információ elérhetővé válik. Ezek alapján azt várjuk, hogy a fő ok, amiért a nők az átalakítást sikeresnek tartják, ha hisznek a rendszerben, nem megfélemlítve arról, hogy az elkötelezettség is fontos lehet.

A férfiakat ugyanakkor sokkal inkább a logika irányítja, sokkal racionálisabbak. Érteniük kell a történések hátterét, nem fogadnak el dolgokat csak úgy, mindenféle magyarázat nélkül. Ennek az a következménye, hogy elköteleződésük megteremtéséhez meg kell kapniuk a szükséges információkat. Ezen túl az is elfogadott, hogy a férfiak sokkal munka- és karrierorientáltabbak, mint a nők. A férfiak számára a munkahely az a hely, ahol valójában élnek. Akkor tartanak

1. ábra

A karcsúsítás sikerének előrejelzéséhez használt modell



2. táblázat

Az elemzésekhez használt eredeti változók és indexek³
(összes termelésben dolgozó)

Indexek	Eredeti változók ³	Átlag	Szórás	Cronbach alfa	Index átlag
A karcsúsítás sikerének érzete	Véleményem szerint vállalatom sikeres a lean bevezetésében.	2,12	0,999		–
Elkötelzettség (a bevonás érzése)	Vállalatomnál a vezetők és az alkalmazottak együtt dolgoznak a problémák megoldásán.	2,94	1,223	0,76	2,79
	Kész vagyok többet tenni, mint amennyire megkérnek, vagy mint amennyit elvárnak tőlem.	2,41	1,200		
	Lehetőségem van a vállalat és a munkafolyamatok javítására.	3,00	1,322		
Hit	Hiszek a lean bevezetésének fontosságában.	2,44	1,118		–
Munkamódszer	A lean óta a munkámhoz korábbinál több fajta termelési műveletet kell ismernem.	2,30	1,274	0,82	2,43
	A lean óta a korábbinál több kiegészítő műveletet kell ellátnom.	2,55	1,441		
Kommunikáció	Vezetőim elmondták a lean bevezetésének okait.	2,09	1,020	0,84	2,09
	Vezetőim elmondták, hogy mikor és miként kerül bevezetésre a lean.	2,12	0,883		

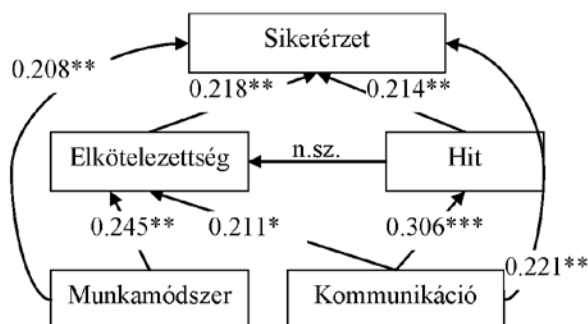
egy módszert sikeresnek, ha úgy gondolják, hogy az általuk használt rendszer és a munkamódszerek racionálisak. Mindezek alapján azt várjuk, hogy a férfiak esetében mind a munkamódszerek, mind a kommunikáció erősíti az elkötelezettséget, azaz a mi esetünkben a karcsúsítás sikerének érzetét keltik (1. ábra).

2. ábra

A regressziók standardizált együtthatói⁴

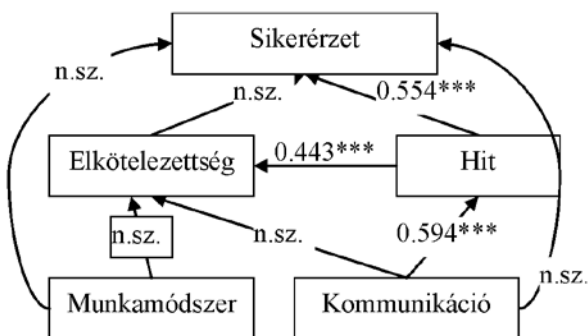
2. a ábra

A regressziók standardizált együtthatói az összes munkavállaló esetén



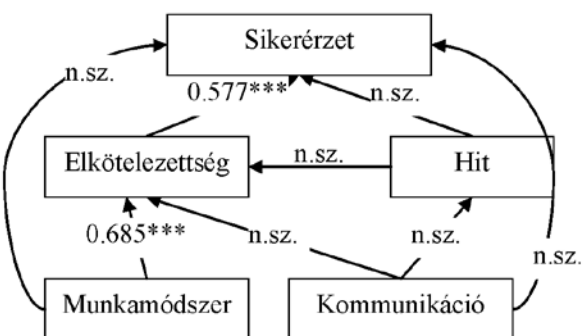
2. b ábra

A regressziók standardizált együtthatói a női munkavállalók esetén



2. c ábra

A regressziók standardizált együtthatói a férfi munkavállalók esetén



Operacionalizálás

A karcsúsítás sikerének előrejelzéséhez használt modell egyes elemeinek hatását, azok erősségét és irányát útelemzéssel (SPSS 15.0) vizsgáltuk. Az útelemzés lehetővé teszi, hogy a modellt többszörös regressziós egyenlőségek sorozataként elemezzük. A modell bármelyik két eleme közötti korreláció direkt és indirekt hatásokra bontható, és így az esetünkben releváns utak egyszerűen meghatározhatók. Az 1. ábrán látható modellt összesen három regressziós egyenlőség alkotja: (1) a karcsúsítás sikere (négy független változó), (2) az elkötelezettség (három változó) és a (3) hit (egy változó).

Mivel a felmérésben részt vett vezetők és dolgozók száma viszonylag alacsony volt, ezért korlátoztuk az elemzésbe bevont változók számát. A 2. táblázatban foglaltuk össze a kutatás során használt változók legfontosabb jellemzőit. Először ellenőriztük a változók-ból képzett indexek érvényességét Cronbach-alfával. Mindegyik Cronbach-alfa meghaladja a 0,6-os küszöbértéket, ami azt jelenti, hogy az indexbe vont változók egyrészt valóban összetartoznak, konzisztensen illeszkednek egymáshoz, másrészt ugyanannak a dolognak különböző oldalait mutatják, tehát a több változó használata indokolt. Így az eredeti változók átlagát felhasználva létrehoztuk a szükséges indexeket (2. táblázat). Következő lépésben valamennyi termelésben dolgozó munkavállalóra (83 munkavállaló) kiterjedő regressziószámítást végeztünk a megalkotott modell három regressziós egyenlőségére, majd ugyanezt a regressziószámítást külön-külön a nőkre, a férfiakra és a vezetőkre is elvégeztük. A vezetőknél egyik út sem bizonyult szignifikánsnak. A másik három útelemzés regressziós együtthatóit a 2. ábrában, a regressziók fő jellemzőit és a független változók teljes hatásait a sikerérzetre a 3. táblázatban foglaltuk össze.

Az összes alkalmazottra kiterjedő modellben valamennyi regressziós egyenlet szignifikáns, és a modell magyarázó ereje viszonylag magas értéket mutat (0,25). Csúpan egyetlen út, a hit és az elkötelezettség közötti együttható nem szignifikáns. A kapott eredményekből az látható, hogy a karcsúsítás sikerének érzetére a kommunikációnak van a legnagyobb hatása. Ez a megállapítás alátámasztja és megerősíti a kommunikáció kiemelkedően fontos szerepét a karcsú átalakításban. További következtetésként megfogalmazhatjuk, hogy a munkamódszerek szintén fontosabbak az implicit személyes tényezőknél, mint például az elkötelezettség vagy a hit.

Valamennyi dolgozó együttes vizsgálata után nemek szerinti bontásban is próbára tettük a modell használhatóságát. A női munkavállalóknál, az általános modell-

Az útelemzés eredményei (korrigált R²-ek, valamint a karcsúsítás sikeréhez kapcsolódóan a regressziók mértékét és a független változók teljes hatását bemutató statisztikák)

	Teljes minta (N=83)	Nők (N=63)	Férfiak (N=20)
A regresszió eredményei			
Sikerérzet	R ² = 0,25 F = 7,415***	R ² = 0,42 F = 11,45***	R ² = 0,46 F = 5,050***
Elkötelezettség	R ² = 0,11 F = 4,249***	R ² = 0,34 F = 32,12***	R ² = 0,33 F = 4161**
Hit	R ² = 0,08 F = 8,135***	R ² = 0,16 F = 4,69***	R ² = -0,06 F = 0,000
Teljes hatások			
Elkötelzettség	0,218	–	0,577
Hit	0,214	0,554	–
Kommunikáció	0,332	0,329	–
Munkamódszer	0,261	–	0,395

A vezetők sikerérzetével szignifikánsan korreláló változók⁵

Változók	Átlag	Szórás	Spearman korreláció	Szignifikancia
Véleményem szerint vállalatom sikeres a lean bevezetésében	1,78	0,667	1,000	–
A tanulás nagy jelentőséggel bír vállalatomnál	2,78	0,667	-0,688	0,041
Az újításokkal járó esetleges hibákat tolerálja a vezetés	2,44	0,882	0,674	0,046
A vezetőim a lean gyakorlat bevezetésére buzdítanak engem és munkatársaimat	1,44	0,726	0,668	0,049
Vezetőim elmondták a lean bevezetésének okait	1,63	0,744	0,741	0,036
Teljesítményem értékelésénél szempont a lean bevezetésének előrehaladta is	2,50	1,195	0,665	0,072

hez hasonlóan, valamennyi regressziós egyenlet szignifikánsnak bizonyult. Sőt, a modell magyarázó ereje összességében magasabb, mint az általános esetben volt (0,42). Az előzetes várakozással összhangban a karcsúsítás sikerének érzetére messze a hitnek van a legerősebb hatása (0,554). A kommunikáció befolyása szintén erős (0,329), és a hiten keresztül közvetlenül és közvetve is hatással bír. Érdekes eredmény, hogy bár az elkötelezettségre nagy a hit hatása, az mégsem érinti a karcsúsítás sikerének érzetét.

A sikerérzetet magyarázó modell a férfiak körében bizonyult a legjobbnak (a korrigált R² 0,46). Esetükben a siker érzetének legjobb indikátora a bevontság érzése (az együttható 0,577). A bevontság érzésére ható elemeket vizsgálva megállapítható, hogy arra a karcsú menedzsment új munkamódszerei nagy hatással vannak (0,685). Talán nem meglepő, hogy a hit regressziós egyenlete a férfiaknál nem szignifikáns.

A munkavállalók közül kiemeltük a vezetőket, és modellünkkel megpróbáltuk megragadni az ő sikerérzetüket befolyásoló tényezőket is. Náluk a modell statisztikai szempontból nem bírt semmilyen magyarázó erővel. A vezetőket ezért más szempontból kellett görcső alá venni, tehát megvizsgáltuk, hogy náluk milyen változók korrelálnak a siker érzetével. A korreláló változókat a 4. táblázatban mutatjuk be.

A vezetőkre egy igen furcsa, előre nem várt eredmény adódott. Meglepőnek találtuk, hogy a tanulás negatívan korrelál a karcsúsítás sikerérzetével (-0,688). Ez azt jelentheti, hogy mindazok, akik sikeresnek ítélik a vállalat karcsúsítását, nem érzik, hogy abban nagy jelentősége lett volna a tanulásnak. Az érem másik oldalát nézve: úgy gondolhatják, hogy a karcsúsítás sikeréhez kevesebb tanulás is elegendő lehet. Ez meglehetősen furcsa kapcsolat, amely mindenképpen további és mélyebb vizsgálódást igényel.

Az általunk feltárt további kapcsolatok egyértelműbbek. Tolerancia, támogatás, az egyéni teljesítmények értékelésében megjelenik a karcsúsítás bevezetésének előrehaladása, valamint a karcsúsítás bevezetésének körültekintő indoklása és kommunikálása (amely modellünk kommunikációindexének egyik változója) – ezen tényezők mindegyike kapcsolatban van a vezetők sikerérzetével. Ugyanezen fogalmakkal, változókkal a karcsúsítás bevezetési nehézségeit tárgyaló szakirodalomban a sikeres karcsúsítás alapkövetelményeiként találkozhatunk.

Az eredmények értelmezése, következtetések

Kutatásunkban a karcsúsítás sikeres bevezetéséhez kapcsolódó érzeteket meghatározó kritikus tényezőket két dimenzióban elemeztük. A hierarchiában elfoglalt pozíció, azaz a vezetők és a dolgozók mellett a nemek hatását vizsgáltuk. A második esetben kutatásunk csak üzemi szintre terjedt ki, a vezetőket nem érintette. Eredményeink arról tanúskodnak, hogy az érzetet meghatározó tényezők az egyes dimenziókban nagymértékben eltérhetnek, és el is térnek egymástól.

A vezetők érzetei

A bevezetés okainak ismertetése, a támogatás (odafigyelés, a személyes elkötelezettség a karcsú projektek mellett, az ügyvezető igazgató kimondott és kimondatlan elvárásai), az értékelési rendszer (pénzügyi ösztönzők, pl. termelékenységjavuláshoz vagy minőséghez kötött fizetésemelés) és a tanulás (a tanulás fontossága a vállalatnál) sorolhatók azon tényezők közé, amelyek leginkább befolyásolták a vezetők sikerérzetét.

Mivel a karcsúsítás soha véget nem érő folyamat, ezért magától értetődő, hogy a karcsúsítás egyik érdekelem a tanulás. A folyamatos egyéni és szervezeti alkalmazkodás és változás másképpen el sem képzelhető. A tanuló környezet fenntartása a vállalati karcsú kultúra kialakításának alapvető követelménye (Bashin – Burcher, 2006: 58.o.). Mind a radikális, mind a folyamatos fejlesztés a karcsú eszközök, az elvek és módszerek, valamint a közöttük lévő kapcsolatok mélyreható ismeretén alapulnak (Koenigseacker, 2005).

A vizsgált vállalatnál számos vezető rendelkezett már karcsúsítási tapasztalatokkal. Néhányan a japán Suzukinál dolgozva, testközelben ismerkedhettek meg a rendszerrel; mások karcsútréningeken vettek részt. A tanácsadók által tartott képzések szerepe az új ügyvezető megérkezésével megnőtt. Érdemes megemlíteni, hogy házon belül is volt oktatás, és a karcsúsításról maga az ügyvezető is tartott egy rövid bevezető képzést a menedzsmentnek. A kurzusokon való részvétel után a veze-

tők minden bizonnyal úgy érezhették, hogy a sikereket kevesebb tanúlással, a tanulás kisebb hangsúlyozásával is el lehetett volna érni. Ezt az érzést tovább erősíthette az a tény, hogy tudásukat egyelőre nem tudják közvetlenül hasznosítani. A vezetőknek a karcsúsításhoz kapcsolódóan kevesebb többletmunkája van, a karcsúsítás sokkal inkább az üzemben dolgozók mindennapi munkájának újraformálását jelenti. A vezetők napi teendői nem sok mindenben változtak, kivételt a lean menedzser képez.

Az előző bekezdésben leírt okfejtés a negatív korreláció egyik lehetséges magyarázataként szolgálhat. A kérdés más oldalról is megközelíthető: elmélet kontra gyakorlat aspektusból. Azt is elképzelhetőnek tartjuk, hogy kevesebb tréninget és több projekt munkát hasznosabbnak értékelték volna.

A karcsúsításra a próba-hiba elv és „a két lépés előre, és egy lépés hátra” politika jellemző. A japán eredetű rendszerben éppen ezért a fejlesztések bátorításának és fenntartásának kulcsfontosságú eleme a tolerancia. A karcsú fejlesztések során el kell fogadni az újításhoz kapcsolódó hibákat, és a tétlenség az, amit nem lehet eltérni, amit büntetni kell (Womack – Jones, 1996). A kutató vállalatnál a próba-hiba elvet és a folyamatos változtatás szellemiségét jól tükrözi az a tény, hogy a varrodában a gépek elrendezését és a munkafeladatok csoportosítását már legalább öt alkalommal változtatták meg. A hiba elismerése, a rossz döntések felülvizsgálata a normák meghatározása (dolgozók bevonásával történik) során is tetten érhető, azokat folyamatos dolgozói panaszok esetén korrigálják.

Az emberek érdekltségét nagymértékben befolyásolják a teljesítmény mérésére és értékelésére használt mérőszámok, erőfeszítéseik irányára jelentős hatást gyakorolnak. A vezetőket a vállalatnál mind pénzbeli, mind nem pénzbeli tényezők ösztönzik a karcsúsításban való részvételre. A nem pénzbeli ösztönzők közé tartoznak a következő tényezők: a vezetők részt vettek az első karcsúsítási projektekben, heti vezetői értekezletet tartanak; és ahogy egyik interjúalanyunk megfogalmazta, valamennyien érzik, hogy a „karcsúsítást komolyan kell venni”. A pénzbeli ösztönzés a fizetésemeléshez kötődően jelenik meg, amelyet a termelékenység határoz meg, és mértéke megegyezik a mindenkori termelékenységjavulás mértékével.

A vezetők mindennapi munkáját alapvetően nem változtatta meg a karcsúsítás. Következtetésként tehát megfogalmazhatjuk, hogy esetükben a tanulásnak kisebb jelentőséget kellene szentelni. Természetesen a karcsú filozófiát bemutató rövid és általános oktatásra mindenképpen szükség van. Annak hiányában ugyanis a menedzsment tagjai nem értik meg a változtatási folyamat lényegét, és a jövőben sem várható el tőlük a rendszer támogatása.

A dolgozók érzetei és a nemek szerepe

Kutatásunkban arra jutottunk, hogy a karcsúsítás sikeréhez kapcsolódó alkalmazotti érzetre a hit, az elkötelezettség, a munkamódszer és a kommunikáció is jelentős hatással van. Modellünkben csak egyetlen olyan út van, nevezetesen a hitből az elkötelezettség irányába mutató, amely statisztikailag nem bizonyult szignifikánsnak. A kapott eredmények arról árulkodnak, hogy a tréningek és a változtatási okok bemutatása nem elegendő ahhoz, hogy az emberek úgy érezzék, őket is bevonták a karcsú transzformáció folyamatába. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a hatások nemenként nagyon eltérő képet mutatnak. A férfiak sikerérzetét csupán az elkötelezettség és a munkamódszer befolyásolja, míg a nőknél a hitnek és a kommunikációnak van jelentősége.

Eredményeink alapján elmondható, hogy (csak) a nőknek azért hogy higgyenek a rendszer működésében, szükségük van a karcsúsítás bevezetésének mértékeihez és a karcsúsítási folyamat lefolyásához és üteméhez kapcsolódó információkra és ismeretekre. Bár azt érzik, hogy bevonták őket a rendszer kiépítésébe, de ennek esetükben sem pozitív, sem negatív hatása nincsen a karcsúsítás sikerének érzetére. Az adatok alapján azok a nők, akik igazán hisznek (a hitnél a legnagyobb értéket jelölték be), a karcsúsítást társaiknál valamennyi szempontból jobbra értékelték. Általában is elmondható, hogy a hit értékei a nők körében szignifikánsan magasabbak, mint a férfiaké.

Következtetésként megfogalmazhatjuk, hogy a nőket az érzelmeiken keresztül kell megközelíteni, és irányukba valamennyi változást nagyon jól kell kommunikálni. A férfiakat mindenképpen be kell vonni, hogy érezzék a változás eredményeit, a szavak önmagukban nem fogják őket teljesen meggyőzni. A férfiaknál csak a munkakör-gazdagítás és a munkakörbővítés bír jelentőséggel.

Eredményeink a meglehetősen ellentmondásos irodalom egy részével szemben állnak (Singh és tsai, 2004; Medgyesi – Péter, 1998). *Kevert csoportoknál a vezetőknél a nők megnyerése érdekében az egész munkacsoportot tájékoztatniuk kell, a férfiak kezdeti hitelenségét pedig el kell fogadniuk. A következőkben a vezetőknél arra kell figyelniük, hogy a férfi dolgozókat a futó projektekbe a lehető legnagyobb mértékben vonják be, forgassák be.*

Eredményeinket és várakozásainkat összehasonlítva kijelenthetjük, hogy csak egyetlen váratlan eredmény adódott: a férfiak önmagában nem sokra értékelik a tájékoztatást és az ismereteket. Ez a kép nagyon közel áll ahhoz, amit korábban a vezetőknél találtunk (tegyük hozzá, mindegyikük férfi!) és bemutattunk.

A vezetők is úgy vélekedtek, hogy a tanulás felülmúlta a szükséges mértéket. (A férfi dolgozóknál is negatív a tanulás és a sikerérzet közötti korreláció, miközben a nőknél pozitív.)

Következtetések és a kutatás korlátai

A 70–80-as évektől nyilvánvalóvá vált, hogy a sajátos japán kulturális hatások által is formált japán menedzsmenttechnikák átvétele és implementálása csak akkor lehetséges, ha a helyi körülményekhez adaptálják. Bár azóta a globális gazdaságban tapasztalható konvergencia, részben a japán viszonyok átrajzolásával, részben a multinacionális vállalatok térnyerésével minden bizonnyal csökkentette a különbségeket, de mindenképpen érdemes lehet a japán eredetű rendszert egy tágabb kulturális kontextusban is vizsgálat alá vonni. Esetünkben a kérdés úgy fogalmazható meg, hogy a *karcsúsítás* mennyire viseli magán a szélsőségesen *maszkulin japán társadalom* jegyeit, és ebből következően bír-e valamilyen hatással, formálja-e a benne dolgozók nemi identitását. Kevésbé maszkulin társadalmak sikeres vállalati példái, valamint a japánok – sokszor Japánon belüli – kudarcai arra engednek következtetni, hogy az eredet semmiképpen nem hat determináló tényezőként. A vállalati karcsúsítási esetek tanulságai arra hívják fel a figyelmet, hogy a siker mindenkor a szervezeti szintű változásmenedzsment-képességek függvénye. A *szervezetek szerepét* a nemek viselkedésében Ely és Padavic (2007) is hangsúlyozzák. Állításuk szerint a férfi vagy női lét önmagában még nem feltétlenül jelent férfias vagy nőies viselkedést. Ez utóbbit a szervezeti normák, szabályok, a szervezet kultúrája is jelentősen befolyásolja.

A szervezet fontossága ellenére annak vizsgálata is érdekes lenne, hogy a *közép-kelet-európai környezetben* végbemenő karcsú transzformáció más eredményekhez vezet-e, mint amelyek egy hasonló változtatás következtében a fejlettebb országokban adódnának. Úgy gondoljuk, hogy – bizonyos határok között – nem túl nagyok a különbségek, mivelhogy a karcsú átalakítás jól kialakított folyamaton alapul, valamint a vezetők a módszertant nemzetközi tanácsadóktól tanulják el. Ellenérvként felhozható, hogy eltérés lehet a munkavállalók attitűdjében. Itt elég, ha csak a Japánban vagy az Amerikai Egyesült Államokban tapasztalható karcsúsítási bevezetési problémák különbözőségeire utalunk. Továbbhaladva, meg kell még említeni, hogy a magyar munkavállalók nem lelkesednek az élethosszig tartó tanulásért. És ez a megállapítás nemcsak más fejlett országokhoz viszonyítva állja meg a helyét,

de még a régió többi országához hasonlítva is. Az említett korlátok a jövőben a terület új kutatási irányainak alapjaként is szolgálhatnak.

Az eredmények arról tanúskodnak, hogy nagyon óvatosnak kell lennünk, miről és mennyit kommunikálunk a vezetők és dolgozók, illetve a nők és a férfiak irányába. A legjobb stratégia, amit követhetünk, hogy a változások támogatása érdekében a nőket leginkább az érzelmeiken, a férfiakat a bevonáson keresztül közelítjük és nyerjük meg.

Kutatásunknak számos korlátja van. Először úgy gondoltuk, hogy a vállalat tökéletesen alkalmas a nemek szerinti eltérések vizsgálatára, mivel a nők és a férfiak csaknem teljesen elkülönültek a két üzemegegységben. Később rájöttünk, hogy ez az elgondolásunk több ok miatt sem állja meg a helyét. Bár a karcsúsítás bevezetésének módszertana, a lean-menedzser és az ügyvezető igazgató ugyanazok voltak a két üzemegegységben, a változtatások fókusza meglehetősen különbözött egymástól. A hegesztőüzemben a termelési folyamatok már a karcsúsítás előtt jól összehangoltak voltak, mindösszesen a logisztika igényelt komolyabb fejlesztést. A varrodában sokkal mélyebb és átfogóbb változások zajlottak le: a termelési folyamatokat, a munkaműveleteket, a munkaerő csoportosítását és a logisztikát egyaránt új alapokra kellett helyezni. Márpedig Newsome (2003) szerint a munka jellege erősen befolyásolja az ahhoz való hozzáállást, sokkal jobban, mint a nemek. Ezért a jövőben olyan szituációban érdemes vizsgálni a karcsú átalakítást, ahol a nemek keverten dolgoznak hasonló munkakörben, így a férfiak és nők viselkedését és érzeteiket a munka változásának jellege nem téríti el.

A közvetlen felettesként és felelősként megjelenő műszakvezetők személyisége is különbözött. Tudván, hogy a változtatások során a vezető kiemelkedő jelentőséggel bír, ez szintén az eredmények torzulásához vezethetett.

Kritikus pontja elemzésünknek, hogy a különböző vizsgált dimenziókban nem mindig állt rendelkezésünkre elég adat. Így a férfiak és a vezetők útelemzésének eredményeit fenntartásokkal kell kezelni, azokat a kis mintaelemszám miatt statisztikailag nem tekinthetjük robusztusnak, még ha a vezetők döntő többsége részt is vett a felmérésben.

És végül ne feledjük el, hogy mindössze egy szervezetet vizsgáltunk. Mivel a szervezet, annak kultúrája, gyakorlata, mindennapjai lényeges hatást gyakorolnak a benne dolgozóakra, ezért könnyen elképzelhető, hogy más vállalatnál egészen más tényezők fogják okozni a munkások, a férfiak és nők sikerérzetét, mint amit enél a szervezetnél tapasztaltunk.

Lábjegyzet

- ¹ A kutatás az OTKA (témaszám: 49147) támogatásával készült.
- ² **Advanced Manufacturing Technology**: magában foglalja a termelési és információs technológiákat, a Just-in-time-ot, a sejtyszerű termelést, a számítógéppel támogatott tervezést és termelést, az automata raktárt stb.
- ³ Valamennyi kérdést 1–6 terjedelmű skálán kérdeztük le, ahol a skála egyes értékei a következő tartalommal bírtak: 1 – a teljes mértékben egyetértek, 2 – egyetértek, 3 – inkább egyetértek, 4 – inkább nem értek egyet, 5 – nem értek egyet, 6 – egyáltalán nem értek egyet.
- ⁴ n. sz. = nem szignifikáns, * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$
- ⁵ Valamennyi kérdést 1–6 terjedelmű skálán kérdeztük le, ahol a skála egyes értékei a következő tartalommal bírtak: 1 – a teljes mértékben egyetértek, 2 – egyetértek, 3 – inkább egyetértek, 4 – inkább nem értek egyet, 5 – nem értek egyet, 6 – egyáltalán nem értek egyet.

Felhasznált irodalom

- Abrahamsson, L.* (2001): Gender-based learning dilemmas in organizations, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 13, No. 7/8, 2001, p. 298–307.
- Bhasin, S. – Brucher, P.* (2006): Lean viewed as a philosophy, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17, No. 1, 2006, p. 56–72.
- Bruno, R. – Jordan, L.* (2002): Lean production and the discourse of dissent, *WorkingUSA*, Vol. 6, No. 1, p.108–134.
- Doss, R. – Orr, C.* (2004): Lean Leadership in Healthcare, White Paper, 2005, <http://www.rwd.com/docs/Lean%20Leadership%20White%20Paper.pdf>,
- Ely, R. – Padavic, I.* (2007): A feminist analysis of organizational research on sex differences, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 4, p. 1121–1143.
- Emiliani, M.L. – Stec, D.J.* (2005): Leaders lost in transformation, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 5, 2005, p. 370–387.
- Grunig, L.A. – Toth, E.L. – Hon, L.C.* (2000): Feminist Values in Public Relations, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 12, No. 1, p. 49–68.
- Hofstede, G.* (1983): Natural Cultures in Four Dimensions: A Research-based Theory of Cultural Differences among Nations, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 13, No. 1–2, p. 46–74.
- Jackson, P.R.* (2004): Employee commitment to quality, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 21, No. 7, p. 714–730.
- Karlsson, C. – Ahlström, P.* (1996): Assessing changes towards lean production, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16, No. 2, p. 24–41.
- Koenigsaecker, G.* (2005): Leadership and the Lean Transformation, *Manufacturing Engineering*, Nov 2005; Vol. 135, Issue 5; p. L7–L11.

- Kotter, J.P.* (1995): Leading change, Harvard Business Review, Mar/Apr 1995, Vol. 73, Issue 2, p. 59–67.
- Linstead, S. – Brewis, J. – Linstead, A.* (2005): Gender in change: gendering change, Journal of Organizational Change Management, Vol. 18, No. 6, 2005, p. 542–560.
- LEI* (2004): LEI's First Annual State of Lean Report Defects Solid Gains and Common Obstacles, www.lean.org/WhoWeAre/NewsArticleDocuments/LEI%20State%20of%20Lean%20Report%202%2004.doc
- Losonci, D. – Jenei, I. – Demeter, K.* (2007): Karcsúsítás és képességépítés – egy hazai autóipari beszállító tapasztalatai alapján, Műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/201/>
- Medgyesi, M. – Róbert, P.* (1998): A munkaattitűdök időbeli változása 1989–1997 között, TÁRKI Társadalompolitikai Tanulmányok 4., TÁRKI, 1998
- Mehri, D.* (2006): The darker side of lean: An Insider's perspective on the realities of the Toyota Production System, Academy of Management Perspectives, May 2006, p. 21–42.
- Mihm, J.C. – White, J.R.* (1999): Management Reform: Elements of Successful Improvements Initiatives, United States General Accounting Office
- Nagy Beáta (szerk.)* (2007): Szervezet, menedzsment és nemek, Aula Kiadó, Budapest
- Neil, C.C. – Snizek, W.E.* (1987): Work values, job characteristics, and gender, Sociological Perspective, Vol. 30, No. 3, Jul1987, p. 245–265.
- Newsome, K.* (2003): The Women Can Be Moved to Fill in the Gaps: New Production Concepts, Gender and Suppliers, Gender, Work, Organization, June2003, Vol. 10, No. 3, p. 320–341.
- Parker, S.K.* (2003): Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics, Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 4, p. 620–634.
- Singh, P. – Finn, D. – Goulet, L.* (2004): Gender and job attitudes: a re-examination and extension, Women in Management Review, Vol. 19, No. 7, 2004, p. 345–355.
- Taylor, B.* (2006): A feminist critique of Japanisation: employment and work in consumer electronics, Gender, Work and Organization, Jul2006, Vol. 13, Issue 4, p. 317–337.
- Tracy, M.* (2004): Lean Transformation Questionnaire, <http://www.oakland.edu/lean/download/LeanMfgSurveyforEmployees.pdf#search=%22lean%20questionnaire%22>.
- Udo, J.G. – Ehie I.C.* (1996): Advanced Manufacturing technologies: Determinants of implementation success, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 16, No. 12, 1996, p. 6–26.
- Vasilash, G.* (2000): How Toyota does it, Automotive Manufacturing and Production, August
- Voss, C.A.* (2005): Alternative paradigms for manufacturing strategy, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 25, No. 12, 2005, p. 1211–1222.
- Womack, J.P. – Jones, D.T.* (1996): Lean thinking – Banish waste and create wealth in your corporation, Simon&Schuster, London
- Womack, J.P. – Jones, D.T. – Roos, D.* (1990): The Machine that Changed the World, New York

Cikk beérkezett: 2007. 12. hó

Lektor vélemény alapján átdolgozva: 2008. 2. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Prof. DSc. Barakonyi Károly, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Kenesei Zsófia**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Kolos Krisztina**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Futó Péter**, tudományos munkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Vas Réka**, tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Demeter Krisztina**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Losonci Dávid**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Jenei István**, tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Csapó Krisztián**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Szirmai Péter**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Czakó Erzsébet**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem

KENESEI Zsófia – KOLOS Krisztina

A HATÉKONY PANASZKEZELÉS LEHETŐSÉGEI: KOMPENZÁCIÓ ÉS BOCSÁNATKÉRÉS

A szerzők cikkükben a panaszkezelés hatékonyságát vizsgálják, kutatási módszerük a szcenáriókon alapuló kísérleti módszertan. Eredményeik alapján elmondható, hogy a panaszkezelés hatásaként vizsgált elégedettség és lojalitás – előzetes hipotéziseiknek megfelelően – nemcsak a kompenzáció nagyságától függ, hanem lényeges az is, hogy a folyamat során milyen hangnemben történik a hiba kiigazítása. Elemzéseik azt is alátámasztják, hogy a hiba típusától is függ, hogy a kompenzáció vagy az őszinte bocsánatkérés-e a célravezetőbb.¹

Kulcsszavak: szolgáltatások minősége, panaszkezelés, szcenárióelemzés

Napjainkban egyre jelentősebb szerepet kap a szolgáltatások minősége. Azok a vállalatok, amelyek sikeresek kívánnak lenni az erősödő versenyben, törekednek a hibázás minimalizálására. Szolgáltatások esetében azonban sokszor nehéz a 100%-os minőséget elérni. Ennek több oka is van, amelyek közül talán az egyik legfontosabb a szolgáltatások emberierőforrás-igénye. A minőség gyakran a vevőkkel kapcsolatban álló munkatársak lelkesedésén, képzettségén, motivációján múlik, kiegészülve a vevők egyéni elvárásaival, de akár hozzájárulásával. Mi több, a legtöbb szolgáltatás esetében az előállítás és a fogyasztás azonos időben zajlik, nehezítve a hibás szolgáltatás kiszűrését és korrigálását. E tényezők eredményeként minden szolgáltatónak fel kell készülni a hibázás lehetőségére és annak kezelésére. A szolgáltatások esetében tehát a panaszkezelés rendszerének kialakítása elengedhetetlen fontosságú a vevői elégedettség és lojalitás megtartásában.

Számtalan kutatás, tanulmány bizonyította, hogy a hatékony panaszkezelés az egyébként frusztrált és csalódott vevőt is képes elégedetté tenni. Mindemellett a panaszkezelés elmaradása az esetek jelentős részében a vevő elvesztéséhez járul hozzá.

A panaszkezelés lehetőségei

A hibás szolgáltatás során a vevő valamilyen veszteséget szenved akár a szolgáltató, akár a saját hibájából.

Cikkünkben elsősorban a szolgáltató hibájából keletkező panaszhelyzetekkel foglalkozunk, de meg kell említeni, hogy a vevő szemszögéből, a saját hibából keletkező negatív élmény is felveti a hibás szolgáltatás kezelésének szükségességét. Ezt bizonyítja, hogy a kritikus esetek módszerével feldolgozott panaszhelyzetek egy jelentős kategóriája a saját hibából keletkező panaszhelyzet pozitív vagy negatív kezelése (Bittner és tsai, 1990).

A szolgáltató feladata tehát, hogy a hiba miatt keletkező vevői veszteségeket (akár anyagi, akár érzelmi, időbeli stb.) valamilyen módon kompenzálja. A szolgáltató panaszkezelése ezek alapján úgy definiálható, mint mindazon tevékenységek összessége, amelyeket a szervezet tesz meg a hiba következményeként (Grönroos, 1988). A definícióból is érezhető, hogy nem a hiba kijavításáról van szó, hiszen szolgáltatások esetében ez gyakran nem lehetséges (az egyidejű teljesítés és fogyasztás miatt), hanem bármilyen olyan tevékenységről, amellyel a vevőt kárpótolják az elszenvedett veszteségért. Noha a kárpótlás a magyar nyelvben elsősorban anyagi természetű értelemben használatos, fontos megjegyezni, hogy a kárpótlás (akárcsak a hiba) nemcsak anyagi jellegű lehet. A szolgáltató részéről a panaszkezelés része lehet a hiba elismerése, a bocsánatkérés, a sajnálat kifejezése, a gyors ügyintézés a helyszínen, vagy bármilyen formális procedúra, amely segíti a vevő kompenzálását hiba esetén.

Erre a gondolatmenetre épít a panaszkezelés kutatásában legelfogadottabb elméleti keret, az igazságosság elmélete. Az igazságosság elmélete alapján az emberek egy tranzakciót annak alapján ítélnék meg, hogy a végeredmény hogyan viszonyul a befektetésekhez, s ezt viszonyítják az ügyletben szereplő másik fél befektetéseihez és nyereségeihez/vesztésegeihez (az elmélet a társadalmi csere és méltányosság paradigmáinak elméleti bázisát alkalmazza). Amennyiben az egyén a másik fél számára előnyösebb végeredményt tapasztal, csalódott, netán dühös lesz, míg ha saját maga számára tűnik túl előnyösnek a tranzakció, sajnálatot, bűntudatot érez. Az elmélet alapján feltételezhető, hogy a csere során mindenki törekszik egyfajta egyensúlyt elérni (Smith és tsai, 1999; Tax és tsai, 1998; Shofer – Ennew, 2005).

A szolgáltatások panaszkezelése során az igazságosság elméleti keretét felhasználva a szakirodalom alapján elmondhatjuk, hogy a fogyasztó az igazságosság három fő típusát érzékelheti: a végeredmény igazságosságát, a folyamat igazságosságát és a bánásmód igazságosságát. A méltányosságnak ez a három fajtája szorosan kötődik a szolgáltatások kutatásának egyéb területein is feltárt dimenziókhöz. A szolgáltatásokkal való találkozást elemezve a vevők szintén e három dimenzió mentén értékelték a szolgáltatások korrektségét, azaz a végeredmény, az oda vezető folyamat és a szolgáltatóval való interakció fontosságát hangsúlyozták (Clemmer – Schneider, 1996).

A háromféle igazságosságérzet kiváltása különböző tevékenységeket foglalhat magába a szolgáltató részéről:

A végeredmény igazságossága

A panaszkezelés végeredménye mindaz a tevékenység, cselekedet, amelyet a szolgáltató tesz a panasz kezelése során. Ide tartozik az, hogy elismeri-e a panaszt, foglalkozik-e érdemben a panasszal, milyen kompenzációt biztosít, vajon kupont ad, vagy pénzt fizet, vagy egyszerűen csak korigálja a hibát, netán bocsánatot kér (Kelley és tsai, 1993 in: Tax és tsai). A végeredmény igazságosságának megítélése azonban nemcsak azon múlik, hogy az egyén mennyire érzi jogosnak, megérdemeltnek a panaszkezelést, hanem azon is például, hogy más emberek hasonló helyzetben mit kaptak. Szerepet kap tehát az egyenlőség is. Ezenkívül figyelembe kell venni az egyén saját szükségleteit, igényeit is, hiszen a szubjektív élmények, tapasztalatok egészen másfajta panaszkezelési elvárásokat jelenthetnek, függetlenül bármilyen méltányosságtól (Tax és tsai, 1998). Erre különösen érdekes példát adnak a kultúráközi kutatások, amelyek arra mutatnak rá, hogy eltérő kulturális szokások eltérő panaszkezelési sémákat adnak (Patterson és tsai, 2006).

Ilyen kultúrák közötti különbségre vezethető vissza az is, hogy Magyarországon általában nem szívesen fogadnak bármilyen reklamációt, s éppen ezért nem is nagyon alakultak ki még a panaszkezelés standardjai, míg az USA-ban, ahol „a vevőnek mindig igaza van” a kulturális beidegződés sokkal erősebb, elképzelhetetlen, hogy egy szolgáltató ne foglalkozzon a vevői panaszokkal.

A végeredmény igazságosságának vizsgálatakor a legtöbb kutatás a kompenzáció vizsgálatával foglalkozik. A legtöbb ilyen kutatás (Davidow, 2003) arra a következtetésre jutott, hogy a kompenzáció erőteljesen befolyásolja a vevői elégedettséget mind a szolgáltatásra, mind a panaszkezelésre vonatkozóan. Másfelől a kompenzáció – az elégedettségen keresztül, vagy főhatásként – befolyásolja a szájreklámot és a vevői hűséget is.

A folyamat igazságossága

Nyilvánvaló, hogy a hosszú utánajárással, nagy nehezen kiereszkolt kompenzáció közel sem vezet olyan meglegedésre, mintha azt azonnal, mindenféle erőfeszítés nélkül kapjuk meg. A folyamat igazságosságának vizsgálata éppen arra mutat rá, hogy a szolgáltatónak fel kell készülnie a panaszkezelésre, szüksége van egy „panaszkezelési eljárásra” ahhoz, hogy vevői minél elégedettebbek legyenek a folyamat végén. A legtöbb panaszkezelési folyamatra vonatkozó kutatásban a panaszkezelés idejét vizsgálták mint függő változót. Ezen kutatások ellentmondásos eredményt mutatnak, míg Hoffman és tsai (1995) a kritikus esetek módszerével pozitív összefüggést találtak a panaszkezelés gyorsasága és az újravásárlás között, addig számos más kutató nem talált összefüggést a gyorsaság és akár az elégedettség, akár a lojalitás változói között (Davidow, 2003). Meg kell említeni: a folyamat igazságosságát jelzi a panasztevő számára az is, hogy mennyire rugalmas a vállalat a panaszok elbírálásában, mennyire teszi könnyűvé a panasztételt, valamint mennyire vannak felhatalmazva a kapcsolattartó munkatársak a panaszok önálló elbírálására, illetve a vevő kompenzálására. A vevő részéről pedig mindenképpen fontos, hogy ő maga mennyiben szólhat bele, hogy milyen kompenzációt kér, illetve hogy mennyire képes átlátni az egész panaszkezelés folyamatát (Tax és tsai, 1998).

A bánásmód igazságossága

A szolgáltatások legtöbbje, de a panaszkezelés mindenképpen, emberek kommunikációját követeli meg. Az emberi tényező tehát nem megkerülhető. Legyen a vállalat bármilyen nagyvonalú, s rendelkezzen bármilyen jól „kitalált” rendszerrel, ha valaki úgy érzi, hogy udvariatlanul, netán megalázóan bántak vele a panaszkezelés során, bizonyosan nem marad hűséges vevője

a vállalatnak. Rendkívül fontos tehát a panaszok kezelésével foglalkozó munkatársak részéről a megfelelő interakciós-kommunikációs készség. Mivel a kutatási eredmények rámutattak, hogy a panaszok nagy része nem az erre elsősorban kiképzett és felhatalmazott munkatársakhoz érkezik be, hanem jelentős részben a napi kapcsolattartókhöz (Goodman, 2000), fontos, hogy ők is képesek legyenek megfelelő módon reagálni a vevői problémákra.

A bánásmód igazságosságához tartozik az udvariasságon és figyelmességen kívül az is, hogy kap-e elfogadható magyarázatot a vevő a hibás szolgáltatásra, s vajon a kapcsolattartó személyzet mennyire tűnik őszintének a hiba beismerésekor, illetve a bocsánatkérés során (Tax és tsai, 1998).

Érdekes eredményre jutott Maxham és Netemeyer (2002) az igazságosság elemeinek vizsgálata során, ugyanis azt tapasztalták, hogy a vevők fontosabbnak tartják a folyamat és a bánásmód igazságosságát, mint a végeredmény, azaz a kompenzáció igazságosságát egy bank szolgáltatásai esetében, mint egy kivitelező vállalat esetében. Ennek magyarázata lehet a szolgáltatások azon sajátossága, hogy a vevő nehezebben ítéli meg a szolgáltatás kimenetének méltányosságát, mint magát a folyamatot, vagy azt, hogy hogyan bántak vele (Seiders – Berry, 1998). Egy erőteljesebben megfogható szolgáltatás esetében (mint a kivitelezői szolgáltatás) sokkal könnyebb a végeredmény megítélése, mint a legtöbb banki szolgáltatásnál.

Hatékony panaszkezelés eredménye

A panaszok megfelelő elbírálása többféleképpen is hat a vevőre. Egyrészt hathat érzelmileg, hiszen a hibás szolgáltatás mindenképpen egyfajta negatív érzelmet vált ki a panasztevőből, s jó esetben ezt a negatív érzelmet át lehet fordítani pozitív érzemmé. Ez a pozitív érzelem, illetve a vevő panaszkezeléssel kapcsolatos elvárásainak való megfelelés elégedettséget válthat ki. A panaszkezeléssel való elégedettség eredményezheti a vállalat egészével való elégedettséget is, ami jó esetben lojalitáshoz vezet.

Az elégedettségen és újraszámláláson túl a vevő a hatékony panaszkezeléssel kapcsolatos élményeit elmesélheti másoknak is (csakúgy, mint a rossz tapasztalatokat), így pozitív (vagy negatív) szájreklámot kifejtve az adott szolgáltató számára.

Panaszkezeléssel való elégedettség

A panaszkezeléssel való elégedettségkutatás egy jelentős vonulata a diszkonfirmációs paradigma alapján (Hofmeister és tsai, 2003) vizsgálja az elégedettségi té-

nyezőket. McCollough és társai (2000) például kétféle tényezőtől vezetik le a vevői elégedettséget: egyrészt vizsgálják a hiba lehetőségére vonatkozó elvárásokat, másrészt a panaszkezelésre vonatkozó elvárásokat. Míg az előbbi tényező elsősorban arra utal, hogy a múltbeli tapasztalatok, illetve ismeretek alapján mi a vevő véleménye a vállalatról, addig a másik tényező a konkrét panaszkezelési rutinra vonatkozó elvárásokat jeleníti meg. Ez utóbbit nagyban meghatározzák az adott iparágban elterjedt szokások és a szolgáltató garanciavállalása. Az említett kutatás eredményei szerint a végső elégedettséget erősebben befolyásolja a szolgáltatás hibamentességére vonatkozó elvárás és észlelés különbsége, mint a hiba kezelésében meglévő különbség. Egy másik, számunkra szintén fontos kutatási eredményük, hogy a végeredmény igazságossága csak abban az esetben vezet vevői elégedettséghez, ha az kiegészül a bánásmód igazságosságával.

Maxham és Netemeyer (2002) kutatása rámutatott, hogy a panaszkezelés igazságossága nem feltétlenül közvetett módon, a panaszkezelés elégedettségén keresztül hat az ösztönözti elégedettségre, hanem közvetlenül. Ez azt is megerősíti, hogy a panaszkezelés minősége nagyon is fontos része a szolgáltatóval szemben érzett vevői elégedettségnek.

Hasonló eredményre jutottak Hockut és társai (2006), akik a háromféle igazságosság dimenziót egy szcenárióalapú kísérletben vetették össze a hiba nélküli, illetve a panaszkezelés nélküli helyzetekkel. Eredményük alapján elmondható, hogy míg a kompenzáció fő hatásként befolyásolta az elégedettséget, addig a másik kéttípusú igazságosságdimenzió interakciós hatásként jelent meg, tehát a kompenzációval együtt erőteljesen növelték a vevői elégedettséget.

A méltányosság elvére épülő kutatásokkal konkuráló elméletként jeleníti meg a diszkonfirmációs paradigmát Andreassen (2000), aki szerint sokkal erőteljesebb magyarázó erővel rendelkezik a vevő előzetes elvárásának összehasonlítása a valóságos panaszkezelés eredményeivel, mint önmagában az igazságosság vizsgálata. Eredménye alapján elmondható, hogy az elvárásoknak való megfelelés éppen annyira befolyásolja a panaszkezeléssel való elégedettséget, mint a méltányosság észlelése.

Szintén a diszkonfirmációs elmélet és az igazságosság elméletén alapuló dimenziók befolyását vizsgálták Smith és társai (1999), akik viszont abból a feltételezésből indultak ki, hogy az elégedetlenségre a panaszkezelés során érzékelt méltányosság legalább olyan erősen hat, mint az előzetes elvárásoknak való megfelelés. Eredményük hasonlóképp az előzőhöz mindkét tényező szerepét alátámasztotta. Összességében azt

mondhatjuk, hogy mindkét kutatás – habár más-más fókusszal – azt bizonyította, hogy a panaszkezelés során fontos a vevői elégedettség elérése, s ehhez hozzájárul mind az észlelt igazságosság, mind az előzetes elvárásoknak való megfelelés.

A panaszkezeléssel való elégedettség mérésének más útját járja (bár alapvetően a diszkonfirmációs paradigmára épít) Boshoff (1999, 2006). Kutatásai során egy elégedettségmérő skálát dolgozott ki, amelyet mind a tudományos, mind a gyakorlati életben alkalmazandónak tart. A mérőeszköz egy többdimenziós skála, amelynek a RECOVSAT nevet adta (recovery satisfaction – panaszkezeléssel való elégedettség), s a következő 6 dimenziót tartalmazza:

- kommunikáció (3 tétel): annak az értékelése, hogy hogyan kommunikált a szolgáltató munkatársa, tett-e föl megfelelő kérdéseket, megértő és segítőkész volt-e a megoldás keresésében,
- felhatalmazás (2 tétel): annak az értékelése, hogy az első ember, akinek a panaszt a vevő elmondta, képes volt-e megoldani a problémát, nem kellett-e más segítségét igénybe venni,
- visszajelzés (2 tétel): annak az értékelése, hogy kapott-e a vevő írásos visszajelzést a szolgáltatótól, és hogy írásban bocsánatot kért-e a hibázásért,
- őszinte bocsánatkérés (2 tétel): annak az értékelése, hogy a szolgáltató biztosította-e sajnálatáról a vevőt, s hogy mennyire voltak udvariasak az alkalmazottak,
- magyarázat (2 tétel): kapott-e a vevő magyarázatot a hibás teljesítésre vonatkozóan, s az mennyire volt hihető,
- megfogható elemek (2 tétel): mennyire volt a vevői kapcsolattartó jól öltözött, tiszta, rendes?

Kutatási szempontból fontosnak tartjuk bemutatni e skálát, hiszen jelenleg ez az egyetlen tesztelt skálája a panaszkezeléssel való elégedettségnek. Bár e cikknek nem ez az elsődleges célja, a jövőben érdemesnek tartjuk e skála továbbgondolását és további fejlesztését.

Lojalítás, továbbajánlás, érzelmek

A legtöbb cikk, amely foglalkozik a szolgáltatások panaszkezelésével való elégedettséggel, vizsgálja azt is, hogy mennyiben vezet ez az elégedettség újrává-sárláshoz vagy továbbajánláshoz. Az eredményeket külön-külön nem részletezve elmondhatjuk, hogy a kutatások zöme talált összefüggést a tényezők között, az eltérés inkább abban látható, hogy melyik hatás hol erősebb. Az eredmények egyfajta metaanalízise megtalálható Davidow (2003) cikkében.

Azt is meg kell említenünk, hogy a leggyakrabban vizsgált elégedettség-lojalítás dimenzió mellett másfajta eredménye is lehet a hatékony panaszkezelésnek, például a pozitív érzelmek, illetve a bizalom kialakulása. Schoefer és Ennew (2005) rámutatott, hogy bizonyos típusú panaszkezelési módozatokkal befolyásolni lehet a vevők érzelmi reakcióit. Egyben arra is felhívják a figyelmet, hogy a panaszkezelésben részt vevő alkalmazottak képessége a vevői érzelmek megértésében kiemelt fontossággal bír a panaszkezelés hatékonnyá tételében.

A panaszkezelés módját befolyásoló tényezők

Az eddigiekben bemutatott kutatások elsősorban arra adtak választ, hogy az egyes panaszkezelési lehetőségek milyen módon befolyásolják a fogyasztói elégedettséget és lojalitást. Azonban azt is figyelembe kell vennünk, hogy ezeket a hatásokat meghatározzák akár a helyzethez, akár a fogyasztóhoz, akár a szolgáltatóhoz kapcsolódó sajátos jellemzők.

Smith és tsai (1999) rámutattak, hogy a szolgáltató vállalatoknak a panaszkezelési rutin kialakítása során figyelembe kell venni, hogy milyen típusú hibáról van szó. A folyamat hibája esetén (pl. udvariatlan kiszolgálás), a vevők sokkal fontosabbnak tartják a bocsánatkérést, mint a kompenzációt. Abban az esetben viszont, ha a végeredményben tapasztaltak szolgáltatási hibát (nem rendelkezésre álló szolgáltatás), sokkal eredményesebb lehet a vevő anyagi kompenzálása. Hasonlóképpen a szolgáltatási hiba súlyossága is befolyásolhatja az elvárt panaszkezelést.

Nemcsak a szolgáltatási hiba jellemzője lehet hatással a panaszkezelésre, hanem a szolgáltató és a vevő kapcsolata is. E kapcsolatot jellemezhetjük többek között a váltási nehézségekkel, a szolgáltatóváltás korlátozottságával. Ennek két fajtája, a pozitív és a negatív váltási korlátok azt jelentik, hogy míg az első esetben a váltási nehézséget az elköteleződés, a lojalitás jelenti, addig az utóbbi esetben a váltást maga a szolgáltató nehezíti, például hűségszerződés aláírásával. Több kutatási eredmény is rámutat arra (Mattila, 2001; DeWitt – Brady, 2003), hogy a vevői lojalítás, a szolgáltató és a vevő szoros, akár személyes kapcsolata pozitívan befolyásolja a szolgáltatói hiba kezelésének értékelését. Összességében elmondható, hogy ezek a vevők elnézőbbek szolgáltatójukkal szemben, mint azok, akiknek nincs ilyenfajta előzetes kötődésük a szolgáltatóhoz.

Érdekes viszont, hogy a negatív váltási nehézségek nem jelentenek feltétlenül negatív panaszkezelési értékelést a vevők részéről. Az tehát, hogy a vevő nem tud szolgáltatót váltani, nem befolyásolja a szolgáltató panaszkezelésével való elégedettségét (Valenzuela és tsai, 2005).

A szolgáltató szervezet típusa is befolyásolhatja ugyanannak a panaszkezelési módszernek a hatékonyságát. Homburg és Fürst (2005) rámutattak, hogy a szolgáltatói panaszkezelés mechanikus módja, azaz amikor előzetesen lefektetett panaszkezelési gyakorlat áll az alkalmazottak rendelkezésére, hatékonyabb panaszkezelést eredményez, mint az organikus mód, azaz amikor a szolgáltató nem fektet le panaszkezelési szabályokat, hanem olyan belső vállalati környezetet teremt, amely támogatja a hatékony panaszkezelést. Ez az eredmény azért is érdekes, mert a téma kutatói sok esetben hangsúlyozzák a vállalati kultúra fontosságát a panaszkezelés során, de azt gyakran nem teszik hozzá, hogy az írásba foglalt panaszkezelési gyakorlat meglepte legalább olyan fontos. Természetesen azt is hangsúlyozni kell, hogy a kettő gyakran kiegészíti egymást, noha az említett kutatási eredmények azt mutatják, hogy az utóbbi fontosabb, mint az előbbi, különösen a fogyasztói szolgáltatások esetében.

Kutatási hipotézisek

Előzetes mélyinterjúink (Kolos – Kenesei, 2007) és a szakirodalom elemzése alapján azt kívántuk kutatási kérdésként megfogalmazni, hogy vajon Magyarországon, ahol a panaszkezelésnek sajnálatos módon korántsincs olyan hagyománya és kultúrája, mint a nyugat-európai országokban, vajon hogyan reagálnak a vevők bizonyos típusú panaszkezelési helyzetekre. Első lépésként azt tűztük ki célul, hogy megnézzük, a kompenzáció és a bocsánatkérés közös alkalmazása – hasonló módon az elemzett kutatási eredményekhez – vajon nálunk is eredményesebb-e, mint önmagában egyik vagy másik. Ezenkívül meg kívántuk tudni azt is, hogy a hiba típusa befolyásolja-e eredményeinket. A panaszkezelés hatékonyságára vonatkozóan több tényezőt is be kívántunk vonni a modellbe, s így függő változóként vizsgáltuk a panaszkezelés eredményességét, az újravásárlási szándékot, a továbbajánlást és a szájreklámot. Ezek lefedik az elégedettség és lojalitás szokásosan vizsgált dimenzióit.

Első csokor hipotézisünk az egyes tényezők egyenként mért hatására vonatkozik, mivel feltételezésünk szerint az elégedettségre, lojalításra és a szájreklámra is hatással van az, hogy kap-e kompenzációt a vevő (ezáltal a végeredmény igazságosságát vizsgáljuk), hogy némi magyarázat mellett bocsánatot kér-e a szolgáltató személyzet (ez a bánásmód igazságosságának egy arca). A fogyasztók közötti kommunikációra (szájreklám) gyakorolt hatásonnál figyelembe vesszük, hogy a negatív információt tartalmazó üzeneteket nagyobb valószínűséggel adják tovább a fogyasztók, mint a pozitívokat.

A hiba típusára vonatkozóan fő hatásként nem kívántunk hipotéziseket megfogalmazni, hiszen előzetes feltételezéseink szerint a hiba típusa elsősorban interakciós tényezőként a bocsánatkérés, illetve a kompenzáció hatásosságát befolyásolja.

H1: A panaszkezelés során a vevő elégedettségét és lojalitását pozitívan befolyásolja a kapott kompenzáció.

H2: A panaszkezelés során a vevő elégedettségét és lojalitását pozitívan befolyásolja, hogy udvariasan bocsánatot kérnek tőle.

H3: A panaszkezelést követően a negatív szájreklám valószínűségét növeli a bocsánatkérés és a kompenzáció hiánya.

Míg a fő hatásokra vonatkozó hipotéziseink látzólag triviálisnak tekinthetők, kérdésesebb az interakció hatása. Vajon tényleg számít-e a bocsánatkérés, vagy pusztán a kompenzáció van olyan erőteljes hatással az elégedettségre és a lojalításra, hogy a mellékelt bocsánatkérés nem különösebben jelentős. Persze nem árt, ha van, de hiánya – anyagi kompenzáció meglepte esetén nem okoz jelentős elégedettség illetve lojalitáscsökkenést. Hipotézisünk természetesen ennek ellenkezőjét állítja:

H4: Abban az esetben, ha a kompenzáció bocsánatkéréssel együtt történik meg, sokkal magasabb szintű elégedettséget és lojalitást érhetünk el, mint külön-külön a kompenzációval, illetve bocsánatkéréssel. Amint arra szakirodalmi összefoglalónkban utaltunk, a panaszkezelés lehetőségei változhatnak a hiba típusától függően. Abban az esetben, ha a szolgáltatási hiba a folyamatban következik be, de a végeredmény elfogadható, valószínűsíthetjük, hogy a bocsánatkérés elegendő a vevői igazságérzet és elégedettség elérésében, míg ha a végeredmény hibás, mindenképpen szükséges az anyagi kompenzáció. Ez utóbbi esetben nagyobb lehetősége is van a fogyasztónak arra, hogy bizonyítani tudja a hiba tényét. Ezért nagyobb valószínűséggel tesz panaszt, vagy várja el az anyagi kompenzációt. E megállapításainkat a következő hipotézisekben fogalmaztuk meg:

H5: Abban az esetben, ha a szolgáltatási hiba a szolgáltatási folyamat során következett be, a bocsánatkérésnek jelentősebb a szerepe, mint az anyagi kompenzációnak.

H6: Abban az esetben, ha a szolgáltatási hiba a folyamat végeredményében következett be, az anyagi kompenzációnak jelentősebb a szerepe, mint a bocsánatkérésnek.

Kutatási módszertan

A kutatási hipotézisek igazolására scenáriókon, előzetesen kialakított forgatókönyveken alapuló kísérleti módszertant alkalmaztunk. Ez a fajta módszer Magyarországon újdonságnak számít, így a kutatási kérdések megválaszolásának kihívásain túl mindenképpen egyfajta módszertani kísérletnek is tekintjük e kutatást. A scenárióalapú módszer a külföldi szakirodalomban rendkívül elterjedt, s különösen a panaszkezelés vizsgálata során gyakran alkalmazzák. Ezenkívül a kutatási gyakorlatban a kritikus esetek módszere (CIT), illetve a hagyományos kérdőíves megkérdezés módszertánának alkalmazása szokásos. Kutatási metaanalízisek (pl. Davidow, 2003) alapján azt mondhatjuk, hogy körülbelül azonos arányban alkalmazzák a háromféle módszert. Döntésünk, mely szerint a scenárióalapú kísérleti módszert választottuk, több okkal is magyarázható. A már említett indok, hogy Magyarországon kevésbé alkalmazott módszerről van szó, mindenképpen szerepet játszott. Másrészt azonban úgy találtuk, hogy a kritikus esetek módszere – noha alkalmas a szituációs hatások feltárására – korlátozott kvantitatív elemzésekre ad lehetőséget (Kolos – Kenesei, 2007). További nehézség, hogy a panaszhelyzetek vizsgálatakor a válaszadók gyakran nem emlékeznek korábbi tapasztalataikra, illetve nem is kerültek olyan helyzetbe, hogy arról részletes, élő emlékeik lennének. Az előzetesen kidolgozott forgatókönyvek segíthetik a válaszadót a helyzet elképzelésében, s ha a bemutatott szituáció elég hihető, s lehetővé teszi a beleélést, a válaszadó könnyen tudja az adott helyzettel kapcsolatos reakcióit felidézni vagy kigondolni.

Az alkalmazott kísérleti módszer jellemzői

A különféle forgatókönyvek elkészítésénél egy 2 X 2 X 2 between-subject típusú faktoriális elrendezést használtunk. A faktoriális módszert általában két vagy több független változó hatásának mérésére alkalmazzák, fő előnye, hogy más statisztikai módszerekkel szemben lehetőség van a változók közötti interakciók figyelembevételére. Interakcióra akkor kerül sor, ha kettő vagy több változó egyidejű hatása különbözik a külön-külön mért hatásuk összegétől (Malhotra, 2005).

Független változóként vizsgáltuk a kompenzáció, a bocsánatkérés és a hiba típusának hatását, ahol két szintje volt a kompenzációnak, a bocsánatkérésnek, illetve kétféle hibatípust különböztettünk meg. Ennek alapján 8 féle scenáriót készítettünk (1. melléklet).

A megkérdezetteket véletlenszerűen rendeltük az egyes scenáriókhoz, s mindenki csak egyféle forgatókönyvet kapott. Minden válaszadó egy éttermi szituációval szembesült, ahol a jobb beleélés érdekében

olyan éttermet kellett választani, amelyet ismert, s ahol a közelmúltban járt is. Ezzel a helyzet valóságosságát próbáltuk erősíteni. A kitalált helyzetek a kétféle hibának megfelelően egy folyamathibát (lassú kiszolgálás) és egy kimenethibát (hideg leves) tartalmaztak. Miután a válaszadók a kitalált helyzettel szembesültek, kétféle kompenzációval (nincs vs. van anyagi kompenzáció), illetve kétféle bocsánatkéréssel (nincs vs. van) történő panaszkezelési szituációt olvashattak.

Mind a nyolcféle forgatókönyvet elemeztük külső és belső érvényesség szempontjából. A belső érvényesség azt fejezi ki, hogy a független változó értékének befolyásolása okozta-e ténylegesen a függő változóra gyakorolt hatásokat. Ehhez az szükséges, hogy a scenáriók eltérő helyzeteket jelenítsenek meg a válaszadók számára. Kutatásunkban a scenáriókat a hiba jelentősége, súlyossága, az észlelt kockázata és a következmények (kell-e tennie valamit az étteremnek) alapján hasonlítottuk össze. A belső érvényesség mellett fontos vizsgálni a külső érvényességet is, ami arra utal, hogy vajon a kísérletben azonosított ok-okozati viszony általánosítható-e. Ezt kutatásunkban a scenáriók hihetőségével mértük, azaz a megkérdezettek szerint mennyi valóság alapja van az adott történetnek, illetve előfordulhat-e ilyen eset Magyarországon.

Megállapíthatjuk, hogy a válaszadók a scenáriókat hihetőnek tartották, úgy érezték, hogy van valóság alapjuk, és könnyen megtörténhetnek Magyarországon. Az 1. táblázat mutatja be az egyes scenáriók hasonlóságát, illetve különbözőségét a vizsgált jellemzők szerint. Látható, hogy a fentieknek megfelelően valamenynyire igaz a hihetőség (külső érvényesség), az észlelt hatásukat tekintve azonban statisztikailag is szignifikáns különbségek adódtak (belső érvényesség). Ezen eredmények alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy a kialakított scenáriók alkalmasak ok-okozati kapcsolatok vizsgálatára (1. táblázat).

A kutatás függő változóiként mértük a válaszadó panaszkezeléssel való elégedettségét, az újravásárlási hajlandóságát, a negatív szájreklámot és a továbbajánlást (2. melléklet). Az elemzés során külön vizsgáljuk a független változók függő változókra gyakorolt hatását, ezeket nevezik fő hatásnak, és az interakciós hatásokat, amelyek a független változók közötti interakciókat veszik figyelembe (Keppel, 1991). A statisztikai elemzés módszere a faktoriális ANOVA (Field, 2003), az alkalmazott szoftver az SPSS.

A minta jellemzői

Válaszadóink nappali tagozatos egyetemisták voltak, összesen 317-en töltötték ki a kérdőívet. Ennek megfelelően a minta egyrészt megfelelően homogén,

A scenáriók értékelése

Szenárió típusa	Nincs valóság alapja	Könnyen előfordulhat	Hiba jelentősége*	Hiba súlyossága*	Észlelt kockázat*	Következménye kell, hogy legyen*
1	2,38	3,90	3,56	3,72	2,97	4,00
2	2,83	3,88	3,58	3,70	2,97	3,78
3	2,47	3,95	3,16	3,39	2,53	3,71
4	2,15	4,15	3,51	3,72	2,95	3,74
5	2,58	4,00	4,20	4,28	3,38	4,23
6	2,59	4,15	4,20	4,08	3,58	4,30
7	2,15	4,15	4,35	4,18	3,48	4,20
8	2,34	4,15	4,44	4,37	3,61	4,24
Összes	2,44	4,04	3,88	3,93	3,19	4,03

N=317, átlagértékek, *p<0,05

másrészt azonban jellemzően ennek a kor- és társadalmi csoportnak a válaszait tükrözi. A relatív homogén kor- és társadalmi összetétel hatással lehet a fogyasztói vélekedésekre a fogyasztói tudatosság, a szocializáció fejlettsége alapján. Ezért törekedtünk olyan szolgáltatás kiválasztására, amely jól ismert a mintát alkotó korcsoport számára, sőt a társadalom többi korcsoportjához képest még előbb, rendszeresebb tapasztalatszerzést jelent. Meg kell azt is említenünk, hogy hasonló típusú módszer alkalmazása során a hallgatói minta rendkívül elterjedt, s több cikkben is alátámasztják érvényességét (Hockut és tsai, 2006). Egy-egy hallgató csak egyféle scenáriót kapott meg, így egy-egy típusú forgatókönyvet kb. 40 hallgató értékelt.

Kutatási eredmények

A fő hatások elemzése

A főhatások elemzését a H1-H3 hipotézisek vizsgálatával végeztük. Független változók a vevői elégedettség, a lojalitás és a szájreklám. Az elégedettség és a lojalitás kéttételes skálák, a szájreklám jelenségét egy változó méri. A kéttételes skálákra megbízhatósági elemzést is végeztünk, a Cronbach-alfa értékek megfelelőek. Az elégedettségskála esetén 0,77, terjedelem: 2–10 (a skálát alkotó változók összegzését követően), a lojalitás esetén (újravásárlás és továbbajánlás) 0,78, terjedelem, 2–10. A szájreklám változó terjedelme: 1–5. A skálákat a 2. mellékletben mutatjuk be.

A fő hatásokkal kapcsolatos eredményeket foglalja össze a 2. táblázat. Látható, hogy valamennyi főhatás szignifikáns, azaz hipotéziseinknek megfelelően a panaszkezelés során mind a bocsánatkérés, mind pedig a

pénzbeli kompenzáció kedvezően hatnak a fogyasztói elégedettségre és a lojalításra. A szájreklámra gyakorolt hatás azonban csak részben igazolódott be (H3); a bocsánatkérésnek szignifikáns a hatása az előrejelzett módon, azaz a bocsánatkérés elmaradása negatív szájreklámot indít el. A kompenzáció tekintetében nem találtunk szignifikáns kapcsolatot, amit az magyarázhat, hogy a pénzügyi kompenzálást az éttermi kontextusban általában kevésbé érzik a fogyasztók elengedhetetlennek. Ha van kompenzáció, az növeli az elégedettségüket, de annak hiánya nem vezet feltétlenül elégedetlenséghez, és ezen keresztül negatív szájreklámhoz.

1. táblázat

A fő hatások értékelése (átlagértékkel)

Független változók				
Függő változók	Kompenzáció		Bocsánatkérés	
	van	nincs	van	nincs
Elégedettség	7,4*	5,1	7,3*	5,2
Lojalitás	6,6*	5,7	6,7*	5,6
Szajreklám	3,9	3,9	3,7*	4,0

*p<0,05

A fogyasztóhoz kapcsolódó változók közül elemeztük az adott étteremmel kapcsolatos korábbi tapasztalatok és az éttermi dolgozókkal való kapcsolat szerepét. Az, hogy egy hiba először vagy ismételt fordul elő, befolyásolja a fogyasztó értékelését. Nyilvánvalóan az ismételt hiba csökkenti a fogyasztó toleranciáját. Az éttermi dolgozókkal való jó kapcsolat pedig éppen ellenkezőleg tud hatni, a baráti jellegű kapcsolat elnézőbbé

VEZETÉSTUDOMÁNY

teszi a fogyasztót a szolgáltató mulasztásaival szemben. Kutatásunkban az éttermi dolgozókkal való kapcsolat hatása mutatkozott jelentősebbnek. Amennyiben az éttermi dolgozók valamilyen mértékben ismerősnek számítanak – a szcenárió típusától függetlenül – nagyobb a lojalitás valószínűsége. A korábbi tapasztalatoknak nincsen szignifikáns hatása.

Az interakciók elemzése

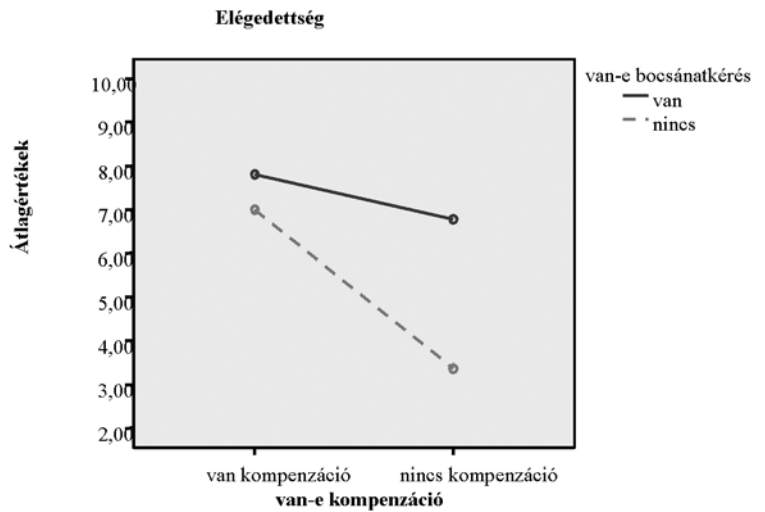
Az interakciók vizsgálatával a H4-H6 hipotézisek foglalkoznak. A H4 hipotézis fogalmazza meg a kompenzáció és bocsánatkérés interakciós hatásával kapcsolatos feltevésünket. Eszerint, ha a kompenzációt bocsánatkérés is kíséri, az nagyobb elégedettséghez és lojalitáshoz vezet. Az eredményeket mutatják be az 1–3. ábrák, az interakciós hatások mind a három függő változó esetében szignifikánsak.

Az 1. ábra jól szemlélteti az előző részben tárgyalt fő hatásokat. A függőleges tengelyen az elégedettségskála átlagértékeit tüntettük fel. A vonalak elhelyezkedéséből látható, hogy a bocsánatkérés és a kompenzáció önmagukban is nagyobb elégedettséghez vezetnek. Az interakció szignifikáns, ami általában igaz nem párhuzamos vonalak esetén. Az együttes hatásukat tekintve megállapíthatjuk, hogy a legkedvezőbb hatást az elégedettségre a bocsánatkérés és a kompenzáció együttes alkalmazása teszi. Vegyük észre azt is, hogy a vonalak által bezárt szög a kompenzáció hiánya esetén kinyílik, azaz a bocsánatkérésnek erőteljesebb a pozitív hatása akkor, ha nincs kompenzáció, szemben azzal a helyzettel, amikor van kompenzáció. Ez azt jelentheti, hogy egy udvarias bocsánatkérés sok esetben elegendő lehet a szolgáltató hibájának kezelésére. Az 1. ábrán az is látható, hogy a kompenzáció hiányában megfogalmazott bocsánatkérés éppen annyira elégedetté teszi a vevőket, mint a bocsánatkérés hiányában adott kompenzáció. A szolgáltatónak tehát nem kell minden esetben anyagi kompenzációban gondolkodnia, vannak olyan helyzetek, amikor egy bocsánatkérés pont elegendő lehet.

A 2. ábrából vonhatunk le következtetéseket a bocsánatkérés és kompenzáció lojalításra gyakorolt hatásáról. A következtetések hasonlóak az elégedettséggel kapcsolatos eredményekkel; a lojalitás magasabb a kompenzáció és a bocsánatkérés együttes alkalmazásánál, és az „olló” kinyílása jelzi, hogy a kompenzáció változó két szintje mellett eltérő a bocsánatkérés hatása.

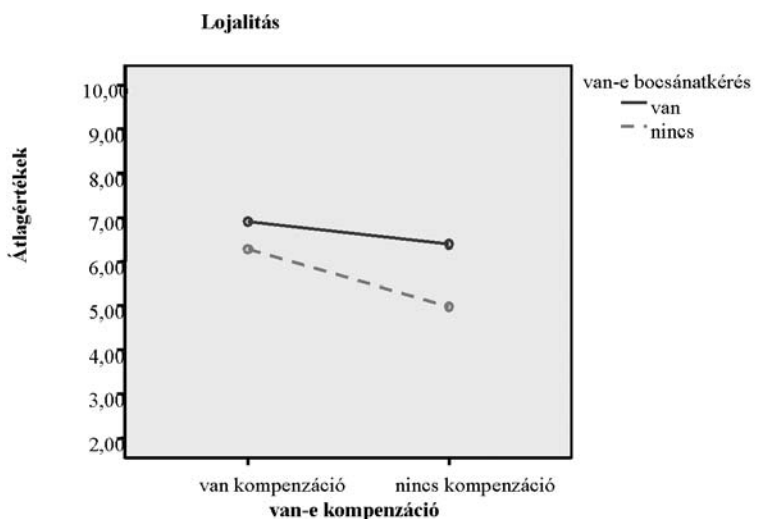
1. ábra

A bocsánatkérés és a kompenzáció interakciós hatása az elégedettségre



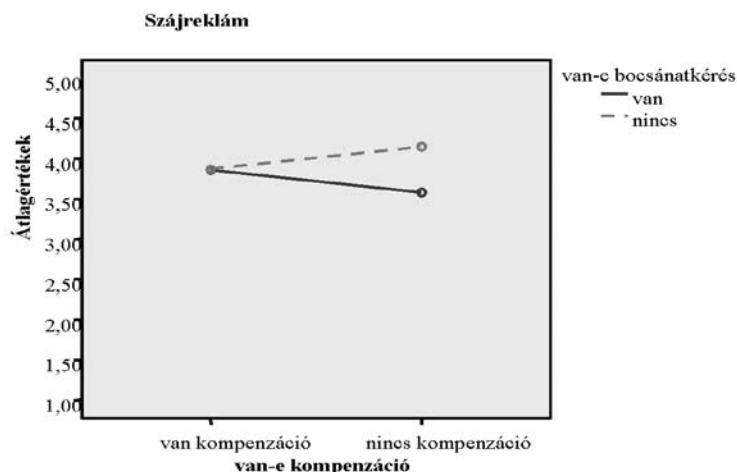
2. ábra

A bocsánatkérés és a kompenzáció interakciós hatása a lojalításra



A 3. ábrán a független változók szájreklámra gyakorolt hatását mutatjuk be. Erről nem fogalmaztunk meg előzetes hipotézist, de érdekes eredményeket kaptunk. Látható, hogy abban az esetben, ha van kompenzáció, a bocsánatkérés nem befolyásolja, hogy a fogyasztó elmeséli-e kellemetlen tapasztalatát másoknak. Ha nincs kompenzáció és nincs bocsánatkérés sem, akkor a (negatív) szájreklám valószínűsége ugrásszerűen megnő, míg akkor, ha ugyan nincs kompenzáció, de a hibáért bocsánatot kérnek, akkor a (negatív) szájreklám valószínűsége csökken. Ebben az esetben tehát ismét a bocsánatkérésnek van kiemelkedő szerepe, a kompenzáció nem igazán változtat a fogyasztó reakcióján.

A bocsánatkérés és a kompenzáció interakciós hatása a szájrklámra



3. ábra sel való elégedettségére, lojalítására, illetve a panaszkezelést követően sor kerül negatív vagy pozitív szájrklámra, azaz elmondják-e a fogyasztók másoknak, ami velük történt. A 2X2X2 between-subject típusú kutatási módszert alkalmazva hat hipotézist teszteltünk.

A H1-H3 hipotézisek a bocsánatkérés és kompenzáció függő változókra gyakorolt hatását vizsgálták; a H1-H2 hipotézisek, illetve a H3 hipotézis részben megerősítést nyertek. Mind a kompenzáció, mind a bocsánatkérés önmagában növeli annak valószínűségét, hogy a fogyasztó elégedett lesz és visszatér a szolgáltatóhoz. Az eredményekből azt a következtetést is levonhatjuk, hogy a bocsánatkérés csökkenti a negatív szájrklám valószínűségét,

Eddig két független változó együttes hatását, azaz kettős interakciókat vizsgáltunk. Lehetőség van azonban hármas interakciók elemzésére is. A következőkben három függő változót vonunk be az elemzésbe; a bocsánatkérés és a kompenzáció mellett elemezzük a hiba típusának hatását is, azt, hogy a hiba a szolgáltatásnyújtás folyamatában lépett-e fel, vagy pedig a végeredményében (H4-H5 hipotézisek). A hármas interakció az elégedettség vonatkozásában volt szignifikáns, az eredményeket tünteti fel a 4. ábra.

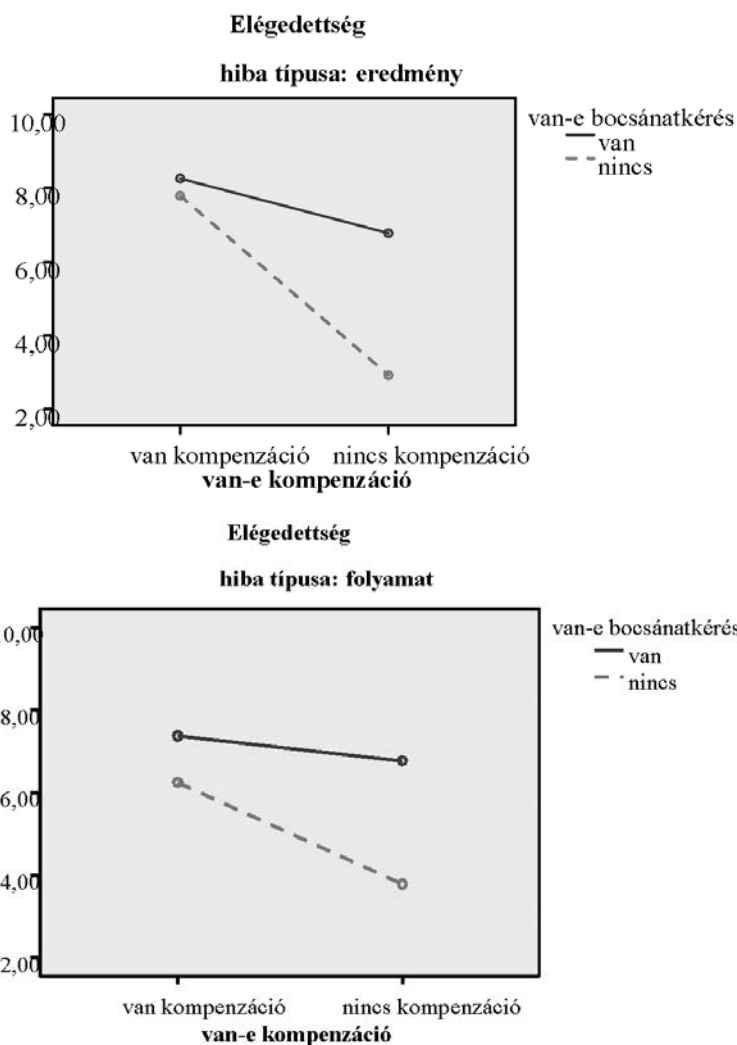
A két ábra eltérő alakja – leginkább a vonalak eltérő távolsága egymástól – mutatja, hogy a különböző hibatípusoknál némileg eltérő a bocsánatkérés és a kompenzáció hatása. A H4 hipotézisnek megfelelően a folyamat-típusú hibánál a bocsánatkérésnek erősebb a hatása – kompenzáció mellett.

Az eredménytípusú hibánál a kompenzáció érvényesülését részben sikerült kimutatni. A kompenzáció csak akkor hatásosabb eredménytípusú hiba esetén, ha nem került sor bocsánatkérésre. Ennek az lehet a fő oka, hogy az éttermi kontextus esetében a megkérdeszettek nem tartották elengedhetetlennek a kompenzációt a szolgáltatási hiba felmerülésénél.

Az eredmények összegzése

Kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy a panaszkezelés során két fontos eszköznek, a bocsánatkérésnek és a kompenzációnak milyen hatása van a fogyasztók panaszkezelés-

A kompenzáció, a bocsánatkérés és a hiba típusának hatása az elégedettségre



4. ábra

VEZETÉSTUDOMÁNY

a kompenzációnak azonban nincs ilyen hatása. Ez összefügghet egyrészt a vizsgált szolgáltatás jellemzőivel; az étterem esetében a fogyasztók kevésbé érzik elengedhetetlennek a pénzügyi kompenzációt, míg az igazságérzetüket erősen sérti, ha egy egyszerű bocsánatkérést sem kapnak. Az észlelt igazságosság, illetve annak hiánya vezethet a negatív szájreklámhoz.

Vizsgáltuk a bocsánatkérés és a kompenzáció együttes hatását is (H4 hipotézis). Az előzetesen megfogalmazott hipotézisünk megerősítést nyert; a bocsánatkérés és a kompenzáció együttes alkalmazásával érhető el a legkedvezőbb hatás mind az elégedettség, mind a lojalitás tekintetében.

Végül pedig a szolgáltatási hiba típusának hatásával kapcsolatban végeztünk elemzéseket a H5-H6 hipotézisek szerint. A H5 hipotézis részben megerősítést nyert, azaz ha a szolgáltatás folyamatában történik a hiba, például túl hosszú a várakozási idő, a bocsánatkérésnek nagyobb a hatása a fogyasztó elégedettségére akkor, ha egyébként van kompenzáció. A H6 hipotézis is részben nyert megerősítést, noha feltételeztük, hogyha a hiba a szolgáltatás végeredményét érinti, például nem megfelelő az étel minősége, a fogyasztók jobban igénylik az anyagi kompenzációt, így annak erőteljesebb a hatása fogyasztóra. Ez csak abban az esetben bizonyult helyes feltevésnek, ha egyébként nem került sor bocsánatkérésre.

Kutatási eredményeink értelmezése során természetesen figyelembe kell venni, hogy annak vannak korlátai. Korlátozó tényező például az, hogy csak egy szolgáltatást vizsgáltunk. A szolgáltatások körének bővítésével növelhető lenne a kutatás külső érvényessége. A hallgatói minta alkalmazása – noha elősegíti a belső érvényességét – szintén csökkenti az eredmények általánosíthatóságát, és korlátozza a vizsgálható szolgáltatások körét is. Végül pedig az alkalmazott kísérleti módszerrel csak három független változó hatását tudtuk vizsgálni.

További kutatások során érdemes lehetne bővíteni a vizsgált független változók számát, és a szolgáltatás-marketing-szakirodalom egyéb releváns kérdésköreit is bevonni a vizsgálatba. Ilyen lehet az érzelem szerepe. Számos nemzetközi kutatás mutatja (Mattila, 2002; Pugh, 2001), hogy az alkalmazottak érzelmi megnyilvánulásai befolyásolják a fogyasztók reakcióit. A másik fontos változó lehet az észlelt kontroll. Ez arra a jelenségre hívja fel a figyelmet, hogy a fogyasztók szeretik azt érezni, hogy a velük történő eseményeket irányítják, van döntési lehetőségük (Hui – Bateson, 1991). Végül pedig a kísérleti módszer összetettségével is finomítani lehet a kapott eredményeket, ezek közé tartoznak a within-subject típusú és vegyes típusú kísérleti módszerek.

1. melléklet

A vizsgált szcenáriók jellemzése

	Jellemzés
1	<p>Úgy döntöttél, hogy újra meglátogatod az előbb bemutatott éttermet. Miután helyet foglaltál az asztalnál és megrendelted az ételeket és italokat, rövid várakozás után a pincér felszolgálja a levest. A leves íze kitűnő, azonban a Te ízlésedhez mérten hideg. Mivel nagyon éhes vagy, megeszed így is, de amikor újra jön a pincér és megkérdezi, hogy milyen volt az étel, elmondod, hogy túl hideg volt.*</p> <p>Miután elmondtad a pincérnek, hogy túl hidegnek találtad a levest, ő elnézést kér. Elmondja, hogy a konyhán az egyik szakács beteg, ezért van egy kis fennakadás, és felajánlja, hogy ebben az esetben a leves árát nem számlázzák.</p> <p>Az éttermi látogatás – ezek után – teljesen rendben lezajlik, s a leves ára valóban nem szerepel a számlán.</p>
2	<p>Úgy döntöttél, hogy újra meglátogatod az előbb bemutatott éttermet. Miután helyet foglaltál az asztalnál és megrendelted az ételeket és italokat, rövid várakozás után a pincér felszolgálja a levest. A leves íze kitűnő, azonban a Te ízlésedhez mérten hideg. Mivel nagyon éhes vagy, megeszed így is, de amikor újra jön a pincér és megkérdezi, hogy milyen volt az étel, elmondod, hogy túl hideg volt.*</p> <p>Miután elmondtad a pincérnek, hogy túl hidegnek találtad a levest, ő elnézést kér, elmondja, hogy a konyhán az egyik szakács beteg, ezért van egy kis fennakadás.</p> <p>Az éttermi látogatás ezek után teljesen rendben lezajlik.</p>

	Jellemzés
3	<p>Úgy döntöttél, hogy újra meglátogatod az előbb bemutatott éttermet. Miután helyet foglaltál az asztalnál és megrendelted az ételeket és italokat, rövid várakozás után a pincér felszolgálja a levest. A leves íze kitűnő, azonban a Te ízlésedhez mérten hideg. Mivel nagyon éhes vagy, megeszed így is, de amikor újra jön a pincér és megkérdezi, hogy milyen volt az étel, elmondod, hogy túl hideg volt.*</p> <p>Miután elmondtad a pincérnek, hogy túl hidegnek találtad a levest, ő különösebb sajnálkozás nélkül felajánlja, hogy levonják a számlából az árát.</p> <p>Az éttermi látogatás ezek után teljesen rendben lezajlik, s a leves ára valóban nem szerepel a számlán.</p>
4	<p>Úgy döntöttél, hogy újra meglátogatod az előbb bemutatott éttermet. Miután helyet foglaltál az asztalnál és megrendelted az ételeket és italokat, rövid várakozás után a pincér felszolgálja a levest. A leves íze kitűnő, azonban a Te ízlésedhez mérten hideg. Mivel nagyon éhes vagy, megeszed így is, de amikor újra jön a pincér és megkérdezi, hogy milyen volt az étel, elmondod, hogy túl hideg volt.*</p> <p>Miután elmondtad a pincérnek, hogy túl hidegnek találtad a levest, a pincér vállat von és azt mondja, hogy nem tehet róla, nem az ő hibája. Az éttermi látogatás ezek után már zökkenőmentesen zajlik.</p>
5	<p>Úgy döntöttél, hogy újra meglátogatod az előbb bemutatott éttermet. Miután helyet foglaltál az asztalnál és megrendelted az ételeket és italokat, hosszú várakozás következik. Végül 30 perces várakozás után megérkezik a leves. Elfogyasztása után ismét fél órát kell várni a főételre. Ekkorra elfogy a türelmed, és a következő alkalommal, amikor újra jön a pincér, elmondod, hogy túl hosszúnak találtad a várakozási időt, és azonnal kéred a számlát, mert indulnod kell.*</p> <p>Miután elmondtad a pincérnek, hogy nagyon sokáig kellett várni az ételekre, ő elnézést kér, elmondja, hogy a konyhán az egyik szakács beteg, ezért van egy kis fennakadás, és felajánlja, hogy ebben az esetben a számla végösszegéből 10%-ot levonnak.</p> <p>Ezek után azonnal hozza a számlát, amelyen valóban van 10% kedvezmény.</p>
6	<p>Úgy döntöttél, hogy újra meglátogatod az előbb bemutatott éttermet. Miután helyet foglaltál az asztalnál és megrendelted az ételeket és italokat, hosszú várakozás következik. Végül 30 perces várakozás után megérkezik a leves. Elfogyasztása után ismét fél órát kell várni a főételre. Ekkorra elfogy a türelmed, és a következő alkalommal, amikor újra jön a pincér, elmondod, hogy túl hosszúnak találtad a várakozási időt, és azonnal kéred a számlát, mert indulnod kell.*</p> <p>Miután elmondtad a pincérnek, hogy nagyon sokáig kellett várni az ételekre, ő elnézést kér, elmondja, hogy a konyhán az egyik szakács beteg, ezért van egy kis fennakadás, biztosít róla, hogy többet nem fordulhat elő az eset, s azonnal hozza a számlát. Kifizeted és távozol az étteremből.</p>
7	<p>Úgy döntöttél, hogy újra meglátogatod az előbb bemutatott éttermet. Miután helyet foglaltál az asztalnál és megrendelted az ételeket és italokat, hosszú várakozás következik. Végül 30 perces várakozás után megérkezik a leves. Elfogyasztása után ismét fél órát kell várni a főételre. Ekkorra elfogy a türelmed, és a következő alkalommal, amikor újra jön a pincér, elmondod, hogy túl hosszúnak találtad a várakozási időt, és azonnal kéred a számlát, mert indulnod kell.*</p> <p>Miután elmondtad a pincérnek, hogy nagyon sokáig kellett várni az ételekre, különösebb sajnálkozás nélkül közli, hogy ebben az esetben a számla végösszegéből 10%-ot levonnak.</p> <p>Ezek után azonnal hozza a számlát, amelyen valóban van 10% kedvezmény.</p>
8	<p>Úgy döntöttél, hogy újra meglátogatod az előbb bemutatott éttermet. Miután helyet foglaltál az asztalnál és megrendelted az ételeket és italokat, hosszú várakozás következik. Végül 30 perces várakozás után megérkezik a leves. Elfogyasztása után ismét fél órát kell várni a főételre. Ekkorra elfogy a türelmed, és a következő alkalommal, amikor újra jön a pincér, elmondod, hogy túl hosszúnak találtad a várakozási időt, és azonnal kéred a számlát, mert indulnod kell.*</p> <p>Miután elmondtad a pincérnek, hogy nagyon sokáig kellett várni az ételekre, a pincér vállat von, és azt mondja, hogy nem tehet róla. Ezután a számlát azonnal hozza, fizetsz, és távozol az étteremből.</p>

*szcenárió első értékelése

A függő változók mérése

Hogyan értékeled a pincér reakcióját?					
Elégedettség					
Egyáltalán nem megfelelő			Tökéletesen megfelelő		
1	2	3	4	5	
Ennél sokkal kevesebbel megelégedtem volna			Ennél sokkal többet vártam volna el		
1	2	3	4	5	
<i>(ellentétes kódolással)</i>					
Lojalitás					
<i>A képzeletbeli eset után</i>					
Soha többet nem mennék ebbe az étterembe			Biztosan újra elmennék ebbe az étterembe		
1	2	3	4	5	
Biztosan nem ajánlanám másnak ezt az éttermet			Biztosan ajánlanám másnak is ezt az éttermet		
1	2	3	4	5	
Szájreklám					
Nem mondanám el másnak, hogy mi történt velem			Biztosan elmesélném másnak is, hogy mi történt velem		
1	2	3	4	5	

A függő változók átlagértékei a független változók szerint képzett csoportokban

Független változó	Független változó	Független változó	Elégedettség	Lojalitás	Szájreklám
Kompenzáció			F = 179,8 sig.0,000	F = 23,16 sig.0,000	F = 0,000 sig.0,999
Van			7,40	6,60	3,87
Nincs			5,07	5,68	3,87
Bocsánatkérés			F = 146,8 sig.0,000	F = 29,1 sig.0,000	F = 6,01 sig.0,015
Van			7,29	6,65	3,72
Nincs			5,18	5,63	4,01
Kompenzáció	Bocsánatkérés		F = 55,7 sig.0,000	F = 4,31 sig.0,039	F = 5,56 sig.0,019
Van	Van		7,81	6,91	3,86
	Nincs		7,00	6,28	3,87
Nincs	Van		6,77	6,39	3,58
	Nincs		3,37	4,97	4,15
Kompenzáció	Bocsánatkérés	Hiba	F = 5,22 sig.0,023	F = 0,25 sig.0,61	F = 0,83 sig.0,36
Van	Van	Eredmény	8,25		
	Nincs	Folyamat	7,37		
		Eredmény	7,79	-	-
		Folyamat	6,25		
Nincs	Van	Eredmény	6,77		
	Nincs	Folyamat	6,77		
		Eredmény	2,92	-	-
		Folyamat	3,78		

Felhasznált irodalom

- Andreassen, T.W.* (2000): Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 1/2, p. 156–175.
- Bittner, M.J. – Booms, B.H. – Tetreault, M.S.* (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favourable and Unfavourable Incidents. *Journal of Marketing*, 54 (January), p. 71–84.
- Boshoff, C.* (1999): RECOVSAT: an instrument to measure satisfaction with transaction specific service recovery. *Journal of Service Research*, Vol. 1, No. 3, p. 236–49.
- Boshoff, C.* (2005): Re-assessment and refinement of RECOVSAT. *Managing Service Quality*, Vol.15, No. 5., p. 410–425.
- Clemmer, E.C. – Schneider, B.* (1996): Fair Service, *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 5, p. 109–126.
- Davidow, M.* (2003): Organizational Response to Consumer Complaints: What Works and What Doesn't. *Journal of Service Research*, Vol. 5, No. 3, Feb, p. 225–250.
- DeWitt, T. – Brady, M.K.* (2003): Rethinking Service Recovery Strategies. The Effect of Raport on Consumer Responses to Service Failure. *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 2, p. 193–207.
- Field, A.* (2003): *Discovering Statistics Using SPSS for Windows*, Sage Publications, New York
- Goodman, J.* (2000): Creating a Customer Feedback System that Has Maximum Bottom Line Impact. *Customer Relationship Management*, March-April, p. 289–296.
- Grönroos, C.* (1988): Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality. *Review of Business*, 9 (Winter), p. 10–13.
- Hockut, M.A. – Bowers, M.R. – Donovan, D.T.* (2006): The art of service recovery: fact or fiction? *Journal of Service Marketing*, Vol. 20, No. 3, p. 199–207.
- Hoffman, K. – Kelley, S.W. – Rotalsky, H.M.* (1995): Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts. *Journal of Services Marketing*, 9 (2), p. 49–61.
- Hofmeister Tóth, Á – Simon, J. – Sajtos, L.* (2003): A fogyasztói elégedettség. *Alinea Kiadó, Budapest*, p. 47–64.
- Homburg, C. – Fürst, A.* (2005): How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and Organic Approach. *Journal of Marketing*, Vol. 69, July, p. 95–114.
- Hui, M.K. – Bateson, J.E.G.* (1991): Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice, *Journal of Consumer Research*, Sep.m 18,2, p. 174–184.
- Karatepe, O.K. – Ekiz, E.H.* (2004): The effects of organizational responses to complaints on satisfaction and loyalty: a study of hotel guests in Northern Cyprus. *Managing Service Quality*, Vol.14, No. 6., p. 476–486.
- Kau, Ah-Keng – Loh, E. Wan-Yiun* (2006): The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 2, p. 101–111.
- Kolos K. – Kenesei Zs.* (2007): Az igazság pillanata: találkozás a szolgáltatóval. *Kritikus esetek a telekommunikációs szolgáltatásoknál*. MOK Konferencia, 2007. augusztus 29–30., Gyöngyös, Konferencia-kiadvány: p. 202–210.
- Keppel, G.* (1991): *Design and Analysis, A Researcher's Handbook*, Prentice Hall, Upper Saddle River
- Malhotra, N.K.* (2005): *Marketingkutatók*, Akadémia Kiadó, Budapest
- Mattila, A.S.* (2002): The Role of Emotions in Service Encounters. *Journal of Service Research*, 4, 4, p. 268–277.
- Mattila, A.S.* (2001): The Impact of Relationship Type on Consumer Loyalty in a Context of Service Failures. *Journal of Service Research*, Vol. 4, No. 2, p. 91–101.
- Maxham, J.G. – Netemeyer, R.G.* (2002): Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, Vol. 78, p. 239–252.
- McCole, P.* (2004): Dealing with complaints in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, No. 6, p. 345–354.
- McCollough, M.A. – Berry, L.L. – Yadav, M.S.* (2000): An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery. *Journal of Service research*, Vol.3, No. 2, Nov., p. 121–137.
- Patterson, P.G. – Cowley, E. – Prasongsukarn, K.* (2006): Services Failure Recovery: The moderating impact of individual level cultural value orientation on perceptions of justice. *International Journal of Retailing*, Vol. 23, p. 263–277.
- Pugh, D.S.* (2001): Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, Oct., 44,5, p. 1018–1026.
- Seiders, K. – Berry, L.L.* (1998): Service fairness: What is it and why it matters. *Academy of Management Executive*, 12. p. 8–20.
- Shoefter, K. – Ennew, C.* (2005): The impact of perceived justice on consumers' emotional responses to service complaint experiences. *The Journal of Services Marketing*, Vol.19, No. 5, p. 261–270.
- Smith, A.K. – Bolton, R.N. – Wagner, J.* (1999): A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI, August, p. 356–372.
- Swanson, S.R. – Kelley, S.W.* (2001): Attributions and Outcomes of the Service Recovery Process. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Fall, p. 50–65.
- Tax, S.S. – Brown, S.W. – Chandrashekar, M.* (1998): Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62 (April), p. 60–76.
- Valenzuela, F. – Pearson, D. – Epworth, R.* (2005): Influence of Switching Barriers on Service Recovery Evaluation. *Journal of Services Research*, Special Issue, December, p. 239–257.

Cikk beérkezett: 2008. 1. hó

Lektor vélemény alapján átdolgozva: 2008. 2. hó

VEZETÉSTUDOMÁNY

FUTÓ Péter

A VÁLLALKOZÁSOKAT ÉRINTŐ JOGI SZABÁLYOZÁS HATÁSVIZSGÁLATA

I. rész

A szabályozás az állam és a vállalkozások kapcsolatának egyik lényeges aspektusa. A dolgozat a szabályozás minőségét javító kormányzati eszközöket és stratégiákat elemzi. A cikk első része áttekinti, hogy a fejlett országokban és a nemzetközi szervezetekben, így az Európai Unióban, ezen belül az EU-hoz újonnan csatlakozott országokban milyen hatásvizsgálati rendszerek fejlődtek ki és ezek hogyan intézményesültek. A második részben a szerző ismerteti a Világbank és az OECD azon kutatásait, melyek igazolták, hogy a vállalkozások szabályozási környezete, a cégeket terhelő adminisztratív teher mértéke igen erőteljesen befolyásolja az országok versenyképességét. Végül az írás bemutatja, hogy e fejlődés során az elmúlt két évtizedben milyen általános módszertani elvek és eszközök kristályosodtak ki a hatáselemzésben.¹

Kulcsszavak: vállalkozások, állami szabályozások, hatásvizsgálat

A szabályozás az állam és a vállalkozások kapcsolatának egyik lényeges aspektusa. Ezért a jogszabályok szükségességének, méltányosságának és koherenciájának vizsgálata – a „regulációk megregulázása” – a korszerű államigazgatás egyik előfeltétele. A XIX. és a XX. század folyamán a legtöbb kormányzat alacsony minőségi kontroll mellett bocsátotta ki jogszabályait, így a közigazgatási rendszerek történetében viszonylag új gondolatnak számít, hogy a jogi szabályozás minősége értelmezhető fogalom, és hogy ezt hatásvizsgálato segítségével számszerűsíteni, sőt mérni is lehet.

A vállalatok profitorientált működése összeütközésbe kerülhet a fogyasztók, az alkalmazottak vagy a környezet érdekeivel. Ezt a potenciális konfliktust minden kormányzatnak kezelnie kell, mégpedig úgy, hogy eközben ne korlátozza a vállalkozások hatékony működését. Ezt a közfeladatot sokféleképpen lehet megoldani, és a modern bürokratikus államokban e megoldások egyike a vállalkozásokat érintő jogi szabályozás, mint a törvényhozás és a közigazgatás egyik fontos eszköze.

A vállalkozások jogi környezetének minősége

A vállalati szektor szabályozásának a leggyakoribb esetben az a célja, hogy nem kívánt események bekövetkezését hárítsa el az alábbi területeken: a cégek piac-

ra lépése és versenye, a termékek forgalmazása, minősége és biztonsága, a termelés és a termékek környezeti hatásai, valamint a munkavállalás során megvalósuló kapcsolatok. A szabályok olyan pozitív normákat, értékeket fejeznek ki, amelyeket a szabályalkotó követendőnek tart, ilyen például a tisztességes verseny, a munkahelyi diszkrimináció tilalma vagy a környezet védelme. A szabályok segítségével a kormányzat vagy annak valamely adminisztratív szerve – büntetés terhe mellett – regisztrációs és engedélyezési kötelezettségeket, valamint korlátozásokat határoz meg a cégek egy meghatározott csoportja számára.

Minőségszemlélet. Az elmúlt két évtizedben a jogi szabályozás tartalmán, céljain túlmenően előtérbe került annak minősége is, különös tekintettel annak hatásaira. A vállalatokat érintő szabályoktól – mint minden kényszerítő intézkedéstől – elvárható, hogy

- a közösség szintjén összesített hasznuk haladja meg azokat az összesített költségeket, amelyek a szabályozás hatálya alá eső vállalkozásoknál jelentkeznek,
- ne torzítsák el a piac működését, ne vezessenek sem monopóliumokhoz, sem társadalmi igazságtalansághoz azzal, hogy egyes vállalkozási (és munkavállalói) csoportokat jobban sújtanak, mint másokat,
- mellékhatásaik legyenek csekélyek, nehogy olyan

módosító, kiegészítő szabályokra legyen szükség, melyek már nem az eredeti problémát orvosolják, hanem a korábbi szabály okozta bajokat.

A szabályozás alternatívái. Azokat a veszélyeket, amelyek a fogyasztókat, alkalmazottakat és a környezetet a vállalkozások részéről fenyegetik, sok esetben nem jogi szabályozással célszerű elhárítani. A kormányzatok másként, piackonform beavatkozásokkal is befolyásolhatják az üzleti környezetet, így például támogatott programokkal, továbbá kedvező kereteket teremthetnek az olyan intézmények érvényesüléséhez, mint amilyen az érdekegyeztetés, a vállalkozók közösségeinek bizonyos keretek között megvalósuló önszabályozása, a vitás ügyek választott testületek segítségével megvalósuló egyeztetése, a tulajdonjog, a szavatosság és a biztosítás.

Hatásvizsgálatok. Az elmúlt két évtizedben a fejlett országokban szabályozási reformok sorát kezdeményezték, amelyek tervezéséhez társadalmi jelzőszámokra volt szükség. A kormányzatok úgy „ex ante” mint „ex post” megközelítéssel élnek a jogszabályok és javaslatok hatásainak mérése során. A hatásvizsgálatok által szolgáltatott számszerű mutatók sok esetben hozzájárultak a közéleti szereplők szemléletének formálásához. Az intézkedések hatásairól kapott visszajelzések fontos szerepet töltenek be a koncepciók kialakításában és azok folyamatos finomhangolásában. Az adminisztratív terhek mérése lehetővé teszi, hogy a kormányzatok „benchmarking” jellegű etalonokat fogalmazzanak meg a szabályozás minőségével kapcsolatban.

Míg az egyes kormányzati szintjén sok ilyen kezdeményezés figyelhető meg, addig viszonylagos hiány van az olyan mérési technikákban, és azok alkalmazásában, melyek eredményeképpen a kormányzatok átfogó, tárcákön átívelő képet kaphatnak a vállalkozásokat sújtó adminisztratív terhekről.

A hatások mérésének technikái még nem tekinthetőek éretteknek, és a kormányzatoknak intenzív tapasztalatszerzésre van szükségük a legjobb gyakorlatok egybevetésére, kiérlelésére és terjesztésére céljából. A kormányzatok és a nemzetközi szervezetek berkeiben meglehetősen eltérő szemléletű és megközelítésű hatásvizsgálati kultúrák honosodtak meg. Ezek egységesítésének korlátot szab, hogy a kormányzati filozófiák heterogének, a szabályozás hasznairól, szükségességéről kialakult nézetek ideológiai elemekkel vegyülnek, a legtöbb országban ragaszkodnak az intézményi környezet tradicionális, bevált megoldásaihoz. Az általánosan használható megoldás elterjedését fékezi, hogy a hatásvizsgálatok során használt adatbázisok is igen sokfélék.

Az Európai Unió által kibocsátott szabályok vizsgálata

Az Európai Unió adminisztratív szervezeteinek fő tevékenysége arra irányul, hogy kifejlessze és a földrészen elterjessze a jó kormányzás (good governance) megfelelő módszereit. A kis- és középvállalkozások fejlesztésének uniós szintű politikájában régóta elfogadott felismerés, hogy KKV-k viszonylagos gyengeségének és sebezhetőségének egyik legfontosabb oka az egyre bonyolultabb törvényi és adminisztratív környezet.² Az uniós versenyképessége előtt álló kihívások felismerése tovább erősítette azt a politikai szándékot, hogy központilag támogatott és összehangolt eszközökkel javítsák a szabályozás minőségét.³ E célt elsősorban az alábbi három módon intézményesítették: szabályozási hatásvizsgálatokkal, a jogszabályok egyszerűsítése útján és az érdekcsoportokkal való konzultáció segítségével.

A szabályozási hatásvizsgálatok egyik szerepe éppen az, hogy tisztázza: szükség van-e egyáltalán az előterjesztett szabályozásra? Mert az „Acquis Communautaire” néven ismert, folyamatosan bővülő uniós jogszabálygyűjtemény csak az egyik eszköze a tagállamok úgynevezett „európaizációjának”. Emellett nagy szerepe van a támogatáspolitikának és az úgynevezett „nyílt koordinációs módszereknek” (open methods of co-ordination). Ez utóbbi stratégia lényege, hogy konzultációs fórumokon összegyűjtik az úgynevezett jó kormányzati és vállalati⁴ eljárásokat (best practices, good practices), ezeket „benchmark” formájában felmutatják és elterjesztik, majd – a támogatáspolitikai eszközeivel is ösztönözve – folyamatosan figyelemmel kísérik, hogy a tagországokban bekövetkezik-e a kívánt konvergencia.⁵

A szabályozási hatásvizsgálat, mint a jobb szabályozás elérésének eszköze, az elmúlt két évtizedben gyorsan terjedt az Európai Unió intézményeiben és a tagállamokban is.⁶ A nyolcvanas évek óta a közösségi törvényhozás hatásainak vizsgálata folyamatosnak tekinthető (Regulatory Impact Assessment vagy Business Impact Assessment, Fiche d’Impact). Ennek keretében a szabálytervezeteket rendszeresen ún. szubszidiaritási és arányossági teszteknek vetik alá. Rendszeres formális és informális érdekegyeztetési tanácskozásokon vizsgálják meg: nem rónak-e túl nagy terhet a szabályozók a szabályozottakra. Már a 90-es évek során több száz, tervezett direktíva hatásainak vizsgálata jelent meg papíralapú kiadványokban és később az interneten is.⁷

2001-ig az Európai Unióban az alábbi szempontokból vizsgálták meg a kibocsátott szabályozások egy részhalmozát:

- *költségvetési értékelés*. Ez a hatásvizsgálati forma az intézkedéseknek az Unió költségvetésére gyakorolt hatását vizsgálja.
- *környezeti hatásvizsgálatok*. E hatásvizsgálatok célja, hogy feltárják az Unió intézkedéseinek a természeti környezetre gyakorolt hatását. Ennek módszertanát a Környezetvédelmi igazgatóság fektette le, de a környezetvédelmi hatásvizsgálatokat az EU valamennyi más főigazgatóságnak meg kell valósítania.
- *vállalkozási hatásvizsgálatok* (business impact assessments). E hatásvizsgálatok célja, hogy az EU Bizottsága által előterjesztett jogszabályok az Unió vállalkozásait csak az ésszerűségnek megfelelő mértékben terheljék. E vizsgálatok módszertanának gazdája a Vállalkozási Főigazgatóság, de valamennyi olyan főigazgatóságnak meg kell valósítani őket, amelyek vállalkozásokat is érintő jogszabályokat bocsátanak ki, vagy készítenek elő.

Az ezredforduló környékén az Európai Unióban erősödött a formalizált, intézményesedett hatásvizsgálati rendszerek iránti igény.⁸ A működő hatásvizsgálati rendszerekről kialakult az a vélemény, hogy azok eleinte betöltötték funkcióikat, de egymással kevésbé álltak kapcsolatban, és hamar megmerevedtek, elbürokratizálódtak. A rendszer bírálói hangoztatták, hogy a hatásvizsgálatokat egyszerűsíteni és egységesíteni kell. Javasolták, hogy a hatásvizsgálatokat kötelező jelleggel terjesszék ki az unió valamennyi fontos szabályozási kezdeményezésére, ötvenként vizsgáljanak újra minden lényeges jogszabályt, és a vizsgálatok térjenek ki a társadalmi hatásokra is.

A terjedelmi jellegű követelményekkel párhuzamosan erősödtek az elemzések minősége iránt támasztott igények. A viták során elhangzott, hogy a hatásvizsgálatok elvégzése ne legyen önmagában való cél, hanem azok legyenek a politikai folyamat szerves alkotóelemei, csökkentsék a szabályozási kudarcok kockázatát, és tegyék áttekinthetővé azt a szabályozási reformfolyamatot, melynek célja az úgynevezett „good governance”, tehát a jó kormányzás. Hosszabb távon egy egységes Regulatory Management szabályozási menedzsment politikát kell kialakítani, melynek része a kötelező konzultáció az üzleti érdekcsoportokkal.

A bírálatok a 2000-ben meghirdetett lisszaboni stratégia nyomán felerősödtek. Ez a stratégia nagy hangsúlyt helyez a versenyképességre, így érthető, hogy ennek jegyében az EU több magas szintű fóruma sürgette az Európai Bizottságot, hogy tüzetesebben fog-

lalkozzon azzal, hogyan lehet a versenyképesség és az adminisztratív terhek kérdéseit számításba venni a hatásvizsgálat során.

Fontossá vált, hogy az unióban is dinamikusan csökkenjenek a vállalkozásokat sújtó szabálykövetési költségek (compliance costs). Ha e költségek magasak maradnak, akkor nehezítik a termelékenység növelését és magát a gazdasági növekedést, elszívják a vállalkozások energiáit és erőforrásait, és magasabb árak formájában gyakran áthárulnak a fogyasztóra, beavatkozva ezzel a jövedelemelosztásba, és méltányossági kérdéseket is felvetnek. E költségek magas színvonalra mérsékeli a nemzetközi versenyképességet is, különösen, ha a tengerentúli vállalkozások alacsonyabb szabálykövetési költségek mellett operálhatnak. Ha a szabálykövetési költségek magasak, akkor ez alááshatja a szabályozás eredményességét is, hiszen a magas szabálykövetési költségek a szabályozás megszegésére ösztönöznek, és ezért további versenyhátrányba kerülnek a szabályozásnak megfelelő vállalatok.

2002-ben azután – számos kísérleti hatásvizsgálati projekt értékelése nyomán – az Európai Unió új hatásvizsgálati módszert vezetett be.⁹ Az EU-bizottságának különböző főigazgatóságai most már egységes keret és módszer szerint kötelesek elvégezni a hatásvizsgálatokat. A korábbi rendszerhez képest újdonságnak számít, hogy egységes rendszerben vizsgálják valamennyi, a szabályozás által érintett érdekcsoport szempontjainak érvényesülését, és az értékelésekben mind gazdasági, mind pedig társadalmi és környezeti szempontokat is érvényesíteni kell. Az új hatásvizsgálati szabályzat szerint először a főbb javaslatok előzetes hatásvizsgálatát végzik el, és csak akkor végeztetnek el kibővített vizsgálatot, ha arra külön döntés születik az előzetes eredmények alapján.

A szakértők azonban a hatásvizsgálat reformját további folyamatos kritikával illették. 2003-ban az EU szakmai fórumai¹⁰ ausztrál mintát követve¹¹ azt javasolták, hogy a kormányzatok ne csak az egyes jogszabályok szintjén végezzenek hatásvizsgálatot, hanem értékeljék egy-egy teljes szabályozási terület (ilyen pl. a környezetvédelem vagy a vállalkozásalapítás), sok esetben egy-egy tárca szabályozási munkájának egészét. A tárcaszintű értékelés alapuljon számos, a tárca hatáskörébe tartozó jogszabály hatásvizsgálatán, és készüljenek indikátorok, melyek a szabályozási környezetet értékelik. Példák az így származtatható indikátorokra:

- Azon szabályozások aránya egy adott szabályozási területen, amelyekre a RIA (szabályozási hatásvizsgálat, Regulatory Impact Assessment) kellőképpen kimutatja azt, hogy ezek a közösség számára nettó haszonnal járnak.

- Azon szabályozások aránya egy adott szabályozási területen, amelyek esetében a RIA megfelelőképpen indokolja a betartásukkal járó költségeket a vállalatok számára.
- Azon szabályozások aránya egy adott szabályozási területen, amelyek tartalmaznak konzultációs nyilatkozatot, azaz olyan függelékkel, amely leírja, hogy az érdekcsoportokkal való egyeztetésnek milyen tanulságai voltak.
- Azon szabályozó ügynökségek vagy hivatalok aránya egy adott szabályozási területen, amelyek kommunikációs stratégiával rendelkeznek a szabályozásra, a formális érdekegyeztető folyamatra vonatkozóan.

Ez a megközelítés egyelőre nem valósult meg.

2004 januárjában Írország, Hollandia, Luxemburg, Nagy-Britannia, Ausztria és Finnország pénzügyminiszterei újabb javaslatot tettek az Európai Unió szabályozási rendszerének reformjára.¹² Ebben szorgalmazták egy közös európai módszertan kidolgozását, amely alkalmas arra, hogy a szabályozások által okozott adminisztratív terheket mérje. Javasolták, hogy 2005 után az EU végezze el valamennyi új direktíva (EU-irányelv) hatásvizsgálatát a közös jóváhagyott módszertannal, és hogy rendszeresen, intézményesített módon egyszerűsítsék a jogi szabályozást az Európai Unió szintjén és annak tagállamaiban. Hangsúlyozták, hogy a hatásvizsgálati tevékenységnek folyamatosnak kell lennie, szorosan össze kell kapcsolni a versenyképességet fokozó intézkedésekkel, és hogy e tevékenységet be kell ágyazni az üzleti érdekcsoportokkal való konzultáció rendszerébe. A szabályozás minőségét minőségellenőrzési módszerekkel kell folyamatosan szinten tartani, és ezt az ellenőrzést külső – tehát az államigazgatástól független – szakértőknek kell megvalósítani.

2006-ban az Európai Bizottság nyilatkozatban vállalta, hogy 2012-ig a tagállamokkal közösen 25%-kal csökkentené a vállalatok adminisztratív terheit, ami hatásvizsgálati számítások szerint várhatóan 1,5%-os GDP-növekedést, valamint 150 milliárd eurót elérő növekedést és új munkahelyeket teremtő beruházást eredményezhet.¹³

A szabálykövetési költségek kiszámítására számos tudományos és tanácsadó intézmény szakosodott. A RIA egyes munkafolyamatait a közszférából a magán-szférába helyezték ki, és ez a legtöbbször új módszereket, többletismereteket hozott a vizsgálatba. Az EU Bizottság Vállalkozási Főigazgatósága által külső tanácsadó cégekhez kiszervezett hatásvizsgálatok általában 9–12 hónap alatt készülnek el, és 50.000–400.000 euróig terjedő összegbe kerülnek.

A rendszer azonban továbbra sem tekinthető stabilnak. 2006-ban az EU Bizottságának megbízásából független bizottság értékelt az új hatásvizsgálati rendszer bevezetése, azaz a 2002 óta elvégzett hatásvizsgálatok, a RIA-k tapasztalatait. A feltárt főbb hiányosságok a következők:

- nehéz adatokat szerezni a RIA elkészítéséhez,
- a közvetett hatások és a nem kézzelfogható hasznok nehezen számszerűsíthetők,
- a RIA igényes elkészítéséhez gyakran hiányzik a szakértelem és hiányoznak az erőforrások,
- a különböző policy opciókat nem megfelelően választják ki, és nem reálisan értékelik,
- a RIA folyamata gyakran nem eléggé átlátható,
- sokszor nem jutnak el az érdekcsoportokkal való konzultációkig,
- a politika és annak megvalósításáért felelős bürokrácia nincs kellőképpen összehangolva,
- a folyamatban lévő RIA-n nem végeznek minőségellenőrzést,
- gyakran csak a döntéshozatali folyamat kései szakaszaiban kerül sor RIA-ra.

A hatásvizsgálatok érvényesülésének folyamatát lassítja, hogy 2006-ban még mindig nem jött létre az Európai Unió régóta tervezett központosított hatásvizsgálati intézménye, és a tagállamok többségében nincs kijelölt és megfelelő jogosítványokkal ellátott hatásvizsgálati szerv.¹⁴

A jogi szabályozás hatásának mérése egyes nyugat-európai országokban

Az uniós tagállamok nagy hangsúlyt fektetnek a kormányzati szervekkel, valamint a szabályozás érintettjeivel folytatandó párbeszédre, az értékelés strukturált-ságára és folyamatjellegére. Több EU-tagországban publikáltak szabályozási hatásvizsgálat készítéséről szóló útmutatókat¹⁵, ezeken belül speciálisan a kisvállalkozásokra gyakorolt hatások mérési útmutatóit. A tagországok rendszeresen tartanak hatásvizsgálati képzéseket köztisztviselők számára.

Az útmutatók kiemelik, hogy az elemzések hitelessége azon múlik, hogy sikerült-e megbízható adatokat szerezni, ezek alapján robusztus elemzést végezni, valamint számszerűsíthető, laikusok számára is érthető eredményeket előállítani. Ezért kívánatosnak tartják az alapos módszertant és a költségek és hasznok lehetőleg pénzegységben történő számszerűsítését. Amennyiben a hasznokat nem lehet pénzben kifejezni, akkor is kívánatos a számszerűsítés, pl. a megmentett életek várható száma, változás a károsanyag-kibocsátás szintjében stb.

Ha erre sincs mód, akkor legalább utalni kell a szabályozás hatásaként megjelenő költségek és hasznok főbb csoportjaira.

Egyesült Királyság. Európában Nagy-Britannia jár elől a kormányzati szabályozás minőségének folyamatos, intézményesített ellenőrzésében. 1988 óta készítenek szabályozási hatásvizsgálatokat (RIA, Regulatory Impact Assessment). A kormányzat szerint a RIA-k a szabályozás javításának („better regulation”) legfontosabb eszközei. A hatásvizsgálatok egyik feladata, hogy kimutassák, mikor felesleges egy szabályozás, és mikor van arra valóban szükség. Hatásvizsgálatok nemcsak az angol, hanem az uniós jogszabályokra is készülnek. Hatásvizsgálat tárgya egyaránt lehet a közszférát, a magán-szférát (pl. a kisvállalkozásokat), vagy akár a nem kormányzati szférát érintő szabályozás.

Kezdetben a RIA-k költség-haszon elemzések voltak, amelyek a szabályozási javaslatot elemezték, különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra¹⁶ és a versenyre. Azóta ez kiterjedt az egészségügyi hatásokra, a fenntartható fejlődésre is, valamint a különböző bőrszínű emberek esélyegyenlőségének vizsgálatára, továbbá a vidéki térségekre való hatást is megvizsgálják. A brit hatásvizsgálatoknak kiemelt szerepük van a deregulációs munkában, tehát a felesleges jogszabályok azonosításában és ezek hatálytalanításában. A RIA-ba fektetett erőfeszítéseknek arányosnak kell lenni a javaslatok valószínű hatásával. Csekély várható hatású szabályozásra nem kell RIA-t készíteni.

A RIA-knak különös figyelemmel kell kísérniük az ún. szabálykövetési költségeket (compliance costs). A hatásvizsgálatokért felelős kormányhivatal folyamatosan fejleszti a RIA-khoz szükséges módszertani eszköztárat. Célja, hogy világosabbá és konzisztensebbé tegye a RIA-kat.

2005-ben a brit kormány különböző szervezetei körülből 200 RIA-t készítettek különböző tervezett jogszabályok hatásainak vizsgálatára.¹⁷ A munkát az úgynevezett Better Regulation Executive (BRE) hangolja össze, mely a Miniszterelnöki Hivatal részét alkotja. Feladata, hogy a kormányzat szabályozási politikájának minőségét felügyelje, az úgynevezett jobb szabályozás („better regulation”) politikát működtesse.

A minisztériumok általában külső szakértőket, így közgazdászokat és statisztikusokat alkalmaznak a RIA-k elkészítéséhez. A RIA-k készítésével kapcsolatos információkat minisztériumi intraneteken osztják meg. A RIA-k végső formáját a jogszabályt előterjesztő tárca minisztere írja alá, aki ezzel kijelenti, hogy a szabályozás haszna igazolja annak költségeit. Ezt az állítást a RIA kvantitatív és kvalitatív technikáinak segítségével igazolják, illetve jelzik az esetleges bizonytalanságokat.

Néhány példa a brit Kereskedelmi és Ipari Minisztérium által gondozott jogszabályokra, amelyekre a közelmúltban RIA készült:

- a munkaügyi bíróságokra vonatkozó jogszabályok módosítása,
- Munkaügyi Kapcsolatok Törvény 2004,
- a nemzeti minimálbér növelése és
- más jogszabályok.

A brit hatásvizsgálati politikát a kormányzat független szakértőkkel rendszeresen értékelteti. 2006-ban a National Audit Office (Állami Számvevőszék) értékelése négy minisztérium munkáját ölelte fel, ezek a Kultúra-, Média- és Sportminisztérium (DCMS, Department for Culture, Media and Sport), a Kereskedelmi és Ipari Minisztérium (DTI, Department for Trade and Industry), a Belügyminisztérium (Home Office) és a Közlekedési Minisztérium (DfT, Department for Transport).

Az értékelés során bőséges mintát vettek az elkészült szabályozási hatásvizsgálatokból, és különböző teszteknek vetették alá azokat. Az értékelők az alábbi szempontokból vizsgálták az általuk áttekintett RIA-kat:

- célirányosság (az összes opció áttekintése, a célok világossága, az intervenció racionális volta),
- megfelelnek-e a Better Regulation Unit által kibocsátott módszertani irányelveknek,
- használnak-e új innovatív technikákat,
- alkalmaznak-e kvantitatív és kvalitatív elemzéseket, köztük költség-haszon elemzéseket és érzékenységvizsgálatokat,
- milyen mélységben vizsgálják meg a szabályozás és a szabálykövetés valódi hatásait,
- követik-e a szabályozás utóéletét is úgynevezett monitoring, valamint ex-post értékelés keretében,
- vizsgálják-e a szabályozás versenytorzító vagy versenybefolyásoló hatását,
- szerepet kapott-e bennük a konzultáció, amely a jogszabály által szabályozott érdekcsoportok (stakeholder) nézeteit hivatott összegyűjteni.

A brit Számvevőszék (National Audit Office) az egyes minisztériumokat az alábbi szempontokból értékelt:

- mennyire mély ott a hatásvizsgálat kultúrája, mennyire proaktív a szervezet (mennyivel előzi meg a hatásvizsgálat a jogszabály tervezett hatályba lépését),
- mennyire mélyen integrálódik a politikai folyamatba a hatásvizsgálat,
- mennyire helyezik előtérbe a gazdasági hatások feltárását.

Az értékelők gyengének minősítették az olyan RIA-kat, amelyek csak formálisan teljesítik a RIA-kra vonatkozó követelményeket, viszont megdicsérték azokat, amelyeket teljes mértékben integráltak a döntéshozatali folyamatba. A két véglet között helyezkednek el azok a RIA-k, amelyek hasznosak, de csupán azért, mert informatív szereppel bírnak.

A National Audit Office értékelése szerint a hatásvizsgálatok minősége kiábrándító. Bár a hatásvizsgálatok elkészítésének kultúrája Nagy-Britanniában már igen fejlettnak tekinthető, a bennük foglalt elemzések sokszor nem eléggé meggyőzőek, prezentációjuk sokszor nem eléggé világos. Ezért a RIA-k csak egyes esetekben használhatók arra, hogy a szabályozás szükségességét megkérdőjelezzék. Emellett azonban a legtöbb RIA-nak nagyon értékes kommunikációs szerepe van, amely hozzájárul a minisztériumi döntéshozatal áttekinthetőségének fokozásához. A RIA-kat gyakran túl későn valósítják meg, és ezek gyakran nincsenek összhangban a politikai szándékokkal. A RIA-knak jobban kell koncentrálni arra, hogy valóban gazdasági hatásvizsgálatok valósuljanak meg, és megállapításaik ne pusztán adminisztratív, államigazgatási jellegűek legyenek. Jobban kell integrálni őket a döntéshozatali folyamatokba, világosabban fel kell tárniuk a politika előtt álló alternatívákat, sokkal jobban kellene szakértői munkára támaszkodniuk, és kezdeményezőbb módon kellene a lehetőségeket az államigazgatási dolgozók számára feltárniuk.

Hollandiában 1985 óta végeznek szabályozási hatásvizsgálatokat, úgy törvényekre, mint rendeletekre vonatkozóan. A valamennyi minisztériumban végzett hatásvizsgálat összehangolása 1994-ig az igazságügyi tárca feladata volt, majd ezután – a versenyképesség szempontjának előtérbe kerülésével – a gazdasági tárca hatáskörébe tartozik ez a feladat. Az alkalmazott módszertanra jellemző a kérdéslisák (checklist) rugalmas használata.¹⁸

A Hollandiában meghonosodott MISTRAL módszer csak a szabálykövetési költségeket tárta fel, a szabályozások kedvező hatásával nem foglalkozott. 1993-tól az ezredfordulóig alkalmazták, és ekkor váltotta ezt fel az SCM (Standard Cost Model). A MISTRAL módszer kimutatta, hogy Hollandiában az 1993-at követő öt év alatt pénzben kifejezve egynegyedével nőttek a kisvállalkozásokra nehezedő adminisztratív terhek. E mérési eredményekre alapozva fogalmazta meg a kormányzat azokat az intézkedéseket, amelyek

- korlátozták az egyes kormányzervek számára, hogy ugyanazokat az adatokat többször is elkérjék a vállalkozásoktól,
- egységesítették a kormányzervek által használt adatszótárakat,

- indokláshoz kötötték a kormányzervek által megfogalmazott adatigényléseket és
- megtiltották az adatszolgáltatásra kötelezett ügyfelek indokolatlan sürgetését.

A MISTRAL adatgyűjtési módszere azon alapul, hogy reprezentatív mintát vesznek a vállalkozások és a hatóság közötti interakciókból, történjen az papíron, telefonon, személyesen vagy elektronikus úton. Ezeket az interakciókat azután idő- és erőforrás-igényességük szerint összesítik és pénzben kifejezik. A terhekbe a szabályozások által kikényszerített, a vállalkozásokat sújtó tanácsadói, könyvelői és utánajárási költségeket is beleszámítják.

Belgiumban egy 1998-as törvény létrehozott egy adminisztratív egyszerűsítési kormányhivatalt (ASA). Ez a kormány szerv évente összeállítja az összes létező közigazgatási eljárás lépéseit, és méri azok időigényességét, komplexitását. Az így felmerülő terheket az adott közigazgatási eljárás által érintett vállalkozások és háztartások számával súlyozva összegzik, és ebből összesített adminisztratív teher indexet számítanak.

Svájcban 1999 óta a Gazdasági Államtitkárság (Staatssekretariat für Wirtschaft) a törvények és rendeletek minden lényeges módosítása előtt köteles elvégezni egy úgynevezett KKV-hatásvizsgálatot (KMU-Verträglichkeitstest). Ennek keretében a vállalkozások egy csoportját megkérdezik a rendelkezés várható hatásairól.¹⁹

Németországban a szövetségi minisztériumok számára 2000-ben egységes ügyviteli rendet vezettek be, amely kötelezően előírja, hogy a törvények és rendeletek előzetes indoklásához hatásbecslést (Gesetzesfolgenabschätzung, GFA) kell végezni.²⁰ A kezdeményezés azonban a gyakorlatban nem vált be, főként mert a rendelkezésre bocsátott módszertant a minisztériumi apparátusok túlságosan bonyolultnak ítélték. Bár a hatásvizsgálat jogintézménye a tartományi minisztériumok jelentős részében is megjelent, az országban összességében csak néhány szabályozási hatásvizsgálati minta-projekt született.

Svédországban először az 1998-as SimpLex törvény mondta ki, hogy a kormányhivatalok kötelesek hatásvizsgálatot készíteni minden új jogszabály és módosítás előterjesztésekor. A törvényhez mellékelte módszertan alapján a szabályozó intézménynek ilyen esetben 12 kérdésre kell válaszolni, melyek többsége a KKV-kre gyakorolt várható hatást firtatja. Az ország központi ipari és kereskedelmi kamarája 2002 óta éves jelentésekben értékeli a hatásvizsgálati tevékenységet,

és ennek kapcsán a vállalatokat érintő szabályozás egészét. A kamara 2006-os jelentése kemény bírálattal részesíti a kormányzatot.²¹ Az ambiciózus jogszabályegyszerősítési tervek ellenére nőtték az adminisztratív terhek, és tartósan alacsony a szabályozási hatásvizsgálatok általános minősége.

Jogharmonizációs hatásvizsgálatok Magyarországon

Az 1990-es évek közepétől az Európai Unióhoz csatlakozni kívánó közép- és kelet-európai országok mindegyikében kiemelt jogalkotási feladat volt, hogy az unió joganyagát, az úgynevezett „Acquis Communautaire” nevű jogszabálygyűjteményt átültessék nemzeti jogrendszereikbe. Ebből a célból ezekben az országokban sorra jogszabály-honosítási, más szóval jogharmonizációs terveket készítettek, melyek politikaterületenként haladva sorra vették a releváns uniós irányelveket és döntéseket, és előírták azok honosításának módját, felelőseit és annak ütemét. Magyarországon a hároméves jogharmonizációs terv a kormány 2403/1995. számú határozatában öltött testet.

A harmonizációs munkát a legtöbb csatlakozó országban – így Magyarországon – hatásvizsgálatokkal készítették elő. Ezeknek a hatásvizsgálati eljárásoknak nem alakult ki az egységes módszertana, műfaja, de ezek az alkalmazott kutatások többnyire az európai, 1986 óta működő úgynevezett „fiche d’impact” (jelentése: hatásvizsgálati dosszié) nevű eljárásából, valamint a brit kormány 1988 óta működtetett „Better Regulation” központjának ajánlásaiból merítettek ötleteket.

E hatásvizsgálatok közös célja és tulajdonsága volt, hogy tudományos szigorral jelölték ki egy érdekegyeztetési folyamat kereteit. Ebben a konzultációban a szabályozást elrendelő, felülvizsgáló, módosítani kívánó kormányzatok két oldalról is nyomásnak voltak kitéve: az egyik irányból a szabályozást elszenvedő szervezetek és érdekképviselőik részéről, másfelől pedig a jogharmonizációt szorgalmazó, annak megvalósulását ellenőrző uniós tárgyalófelek részéről.

Magyarországon a jogharmonizáció előkészítésével, lebonyolításával megbízott minisztériumok csak korlátozott összeggel támogathatták ezt a kutatómunkát. Ezért a hatásvizsgálathoz alapvetően kétféleképpen álltak hozzá: a „széles” vagy a „mély” stratégiát alkalmazva.

A „széles” (*in-width*) megközelítés jogi szempontból teljességre törekvő, de másodelemzésen alapuló stratégia. Egyes minisztériumok a jogharmonizációs hatásvizsgálatot a szóban forgó politikaterület valamennyi jogszabályára el kívánták végezni.

Jogharmonizáció a környezetvédelemben. Teljességre törekvő stratégiát követett a Környezetvédelmi Minisztérium 1997-es projektje. Először összegyűjtötték a hatáskörükbe tartozó több száz jogszabályt, és ezeket megfeleltették az adott politikaterület uniós jogforrásainak. Ezután összegyűjtötték a megelőző évtized valamennyi olyan alkalmazott kutatási eredményét, ami a szóban forgó szabályozási területen követett politika hatásait elemezte, és ezek, valamint a minisztérium belső szakértőivel készített interjúk alapján egy külső tanácsadó vállalkozás hatásvizsgálati tanulmányt készített.²² Mivel az eljáráshoz korlátozott összeg állt rendelkezésre, ezért meglévő több száz dokumentum másodelemzésen és államigazgatási szereplők megkérdezésén túlmenően nem kerülhetett sor érdekegyeztetésre, azaz arra, hogy a környezetvédelmi szabályozás alá tartozó vállalatok, önkormányzatok és más intézmények szervezeten elmondhassák álláspontjaikat a környezetvédelmi szabályozás rájuk gyakorolt hatásairól.

„Mély” (*in-depth*) stratégia. Más minisztériumok inkább kiválasztottak egy-egy jellegzetes, honosításra váró európai direktívát, ezek kapcsán részletes vizsgálatot készítettek, amiből következtetéseket vontak le az érintett ágazatok jogi és intézményi környezetére. Az ilyen típusú vizsgálatok széles körű primér adatgyűjtésen alapultak, ezért részletesebben elemezhetők a harmonizációs aktus jogi, intézményi és gazdasági aspektusait. Ilyen esetekben interjú készült a szabályozó intézmények és a szabályozott vállalatok képviselőinek viszonylag széles körével is.

Az EMC direktíva hatásvizsgálata Magyarországon. A „mély” eljárást követte például 1996-ban az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium, amikor az EU bevezetendő műszaki jellegű jogforrásai közül kiválasztott egyet, az úgynevezett EMC, azaz elektromágneses összeférhetőségi direktívát²³, és ennek bevezetéséről készített részletes hatásvizsgálatot egy külső tanácsadó céggel.²⁴

Az interjúalanyokra vonatkozó mintavétel és az interjúkérdések megválasztása kritikus jelentőségű volt, ezek határozták meg a hatásvizsgálat követendő módszerét. De először az elemzendő jogszabályokból is mintát kellett venni: ebben az esetben olyan uniós direktívát igyekeztek kiválasztani, amelynek bevezetése érintette a szabályozó intézményrendszer egészét, így a szabványügyért és megfelelőségvizsgálatért felelős intézeteket, továbbá az is kritérium volt, hogy a szabályozás a vállalatok széles körére vonatkozzon.²⁵

A műszaki jog uniós szabályozása az európai piac egységesítése érdekében megszüntette egy igen széles elektronikai, elektrotechnikai és műszeripari termékcsoport kötelező megfelelőségvizsgálatát. A felmérés érzékeny kérdéseket is érintett, hiszen a jogharmonizáció miatt megszűnt a megfelelőségvizsgáló intézeteknek – a szocialista országokban korábban mindenütt élvezett – jogalkalmazói szerepe. E szervezetek a felmérés időszakában még állami tulajdonban állottak, de a következő évtized folyamán sorra privatizálták azokat.

Természetesen át kellett világítani a jogszabály bevezetése által érintett elektronikai, elektrotechnikai és műszeripari termelő és szolgáltató vállalatok egy széles körét is, melyek nagy része erre az időpontra már magán- vagy vegyes tulajdonú, kicsi és közepes vállalkozásokra esett szét. Az interjúk vezérfonala minden esetben az volt, hogy a tervezett jogszabály-módosítás bemutatását követően fel kellett tární, hogy annak hatására miként változott meg az érintett cégek működőképessége, költségszerkezete és versenyképessége. A termékek megfelelőségvizsgálatának megváltozott jogállása a kisebb cégeket kedvezőtlenebbül, a nagyobbakat, az exportálókat és a külföldi tulajdonúakat pedig általában kedvezőbben érintette.

A minisztérium a tanulmányt „pilot project” jelleggel készítette el, ami egyrészt azt jelenti, hogy a konkrét direktíva hatásai alapján más uniós jogforrások bevezetésének hatásaira is igyekeztek következtetéseket levonni, másrészt e konkrét munka módszertani tanulságai alapján más hatásvizsgálatokat is el kívántak végezni.

A hatásvizsgálatnak Magyarországon megteremtették a törvényi feltételeit, de az intézményi feltételek hiánya miatt az elfogadott törvényeket nem hajtják végre következetesen.^{26, 27} A kormányzat 1989 óta ismételt erőfeszítéseket tesz a közigazgatás, ezen belül a szabályozási környezet modernizálására. A jogszabályok minőségét javító eszközök körében megjelent a szabályozási hatásvizsgálat is. Törvények és kormányhatározatok sora deklarálja az előzetes és az utólagos hatásvizsgálat, a jogszabály-egyszerűsítés és az érdek egyeztetés szükségességét, kötelező voltát, a szabályozási hatásvizsgálat elvégzésének módszertanát.²⁸

Az igazságügyi tárca kezdeményezései. Az Igazságügyi Minisztérium felelős a jogszabályok minőségéért. 2002-ben az Igazságügyi Minisztériumon belül korlátozott időtartamra létrejött egy, a hatásvizsgálatokért és a deregulációért felelős osztály, amely képzési anyagokat hozott létre²⁹, és kísérleti („pilot project”) jelleggel konkrét jogszabályok hatásvizsgálatát végezte el.³⁰

A gazdasági tárca kezdeményezései. A magyar kormányzat kis- és középvállalkozás-fejlesztési programjának céljai között kitüntetett helyet foglal el a stabil, átlátható, kiszámítható működési feltételek biztosítása, az adó- és adminisztrációs terhek folyamatos csökkentése.³¹ Magyarország az uniós csatlakozásra váró többi országgal közösen 2002 áprilisában aláírta az „Európai Charta kisvállalatok részére” című dokumentumot, amivel kötelezettséget vállalt arra, hogy a kisvállalkozások igényeinek figyelembevételével alakítja a hazai KKV-fejlesztés politikáját és programját.³² Ezzel hivatalosan elfogadottá vált az alábbi alapelv: a KKV-k jogi és szabályozási környezetét úgy kell alakítani, hogy a kormányzat és a vállalkozások viszonyában tartósan alacsony szintre csökkenjenek a tranzakciós költségek³³. A tranzakciós költségek egyben a szabályozási hatásvizsgálatok központi indikátorai. A KKV-kat is érintő jogszabály-módosítások hatásvizsgálatának elvégzését kötelezővé tette a kis- és középvállalkozásokról szóló törvény is.³⁴

Konzultáció. Magyarországon a vállalkozói érdekcsoportokkal való egyeztetés a jogalkotási folyamat szerves részének tekinthető, de az egyeztetések konkrét megvalósítása változó minőségű. Az országos gazdasági kamarák egyik – törvényben is rögzített – feladata, hogy véleményezzék a gazdasági tárgyú előterjesztések és jogszabályok tervezeteit.³⁵ Ennek keretében 2003-ban a minisztériumok 250 anyagot küldtek a Magyar Kereskedelmi és Iparkamarához véleményezésre.³⁶ A Kamara által alapított gazdaságelemző intézet évente többször fordul kérdőíves kutatás keretében a vállalkozókhöz, hogy begyűjtse az üzleti helyzetről és az adminisztratív környezet aktuális változásairól alkotott véleményeket.³⁷ A konzultációt szolgálják egyes online vitafórumok is, így például a vállalkozóknak a szabályozással kapcsolatos véleményeit szervezeten gyűjtő weboldalt működtetett 2006–2007-ben a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium.³⁸

A dereguláció eredetileg azt jelenti, hogy hatályon kívül helyezik az életviszonyok változása folytán feleslegessé váló jogszabályokat.³⁹ 1989 és 1991 között, valamint 1995 és 1998 között kiterjedt deregulációs projektek keretében jogszabályok ezreit helyezték hatályon kívül: az Igazságügyi Minisztérium adatai szerint 1990 óta legalább hétezer törvény, törvényerejű rendelet és miniszteri rendelet veszítette hatályát. Deregulációs program van érvényben, mely szerint a minisztériumoknak és a helyi önkormányzatoknak ki kell alakítaniuk, és rendszeresen aktualizálniuk kell a dereguláció és a jogszabály-előkészítés során végzett hatásvizsgálati tevékenység tárcán belüli szervezeti és eljárási rendjét.⁴⁰ A gyakorlatban azonban a hatályos magyar jogszabályok száma 1990 és 2004 között

megduplázódott, ahol a növekménynek mintegy fele a létező joganyag módosítására vonatkozik. A módosításra sok esetben azért van szükség, mert átgondolatlanul hozták meg a jogszabályokat, azokat nem alapozták meg hatásvizsgálattal.

Összegzésként megállapítható, hogy Magyarországon a hatásvizsgálati tevékenység kodifikáltsága megfelelő, de a megvalósító intézmények krónikus erőforráshiányra hivatkozva csak eseti jelleggel tartják be az ide vonatkozó előírásokat. A vállalkozásokat érintő jogszabályokat alacsony intézményesítettségi szinten és kevésbé szervezeten vetik alá hatásvizálatnak. A különböző tárcánál megvalósult, egymástól elszigetelt hatásvizsgálati projektek külön-külön előremutató kezdeményezések, de együttesen sem érték el azt a kritikus tömeget, aminek már számottevő hatása lehetett volna a vállalkozások szabályozási környezetére, nemhogy annak reformjára. A minisztériumok ügyrendje nem rendelkezik a szabályozási hatásvizsgálatok elvégzéséről, és amelyik tárcánál ilyen tevékenység eseti jelleggel mégis folyik, ott ez nincs összehangolva a hatásvizsgálat hagyományos és bevált módjával, melynek során a vállalkozói érdekcsoportokkal, érdekképviselőkkel konzultálnak. Erőteljes politikai akaratra és hosszabb távú szemléletre lenne szükség ahhoz, hogy a hatásvizsgálati kultúra elterjedjen a magyar közigazgatásban.

A bürokráciacsökkentő jogszabályok és azok végrehajtó intézményei az Egyesült Államokban

Az Amerikai Egyesült Államokban az 1980-ban elfogadott ún. bürokráciacsökkentő törvény (Paperwork Reduction Act) alapján valamennyi szövetségi hivatalnak engedélyt kell kérnie egy központi kormányhivaltól (Office of Management and Budget, OMB), ha adatokat akar gyűjteni a vállalkozásoktól vagy a háztartásoktól.⁴¹ Ezeket az engedélyeket csak akkor kapják meg, ha az adatgyűjtésről bizonyítható, hogy az szükséges, és nem terheli meg túlságosan az érintetteket. E törvény alapján az elmúlt negyedszázadban a szövetségi hivatalok információgyűjtési tevékenységének korlátozására éves terveket állítottak össze. Ezek a bürokráciacsökkenési tervek hatásvizsgálatokon alapulnak, melyek becslést adnak a vállalkozások és háztartások által a szabálykövetésre fordított órák számára. A kormányhivatalok kötelesek ezt a jelzőszámot évente előre megadott mértékben csökkenteni.

Az Office of Management and Budget (OMB) nevű szövetségi kormány szerv feladata, hogy áttekintse a törvénytervezeteket, mielőtt azok hatályba lépnek.⁴² Ennek az ellenőrzésnek jogszabályba foglalt, hatásvizsgálat

jellegű módszertana van, melyet 1993 óta a szövetségi kormánynak a szabályozási tervezésről szóló 12866. számú rendelete rögzít.⁴³ Ez az USA legfontosabb hatásvizsgálati jogszabálya, mely arra kötelezi a szövetségi kormányhivatalokat, hogy ne csak jogszabályok, hanem bármely javasolt intézkedés esetén végezzenek gazdasági elemzést a várható hatásokról, legyenek azok gazdasági, környezetvédelmi, közegészségügyi, biztonsági vagy újraelosztási jellegűek, akár a nemzeti jövedelemre, akár a nemzeti vagyponra vonatkoznak.

A fenti két jogszabályt kiegészíti a szabályozások rugalmasságára vonatkozó törvény, amely kiemelten kezeli a kisvállalkozások azon igényét, hogy vegyék figyelembe szempontjaikat a döntéshozatal során.⁴⁴

Vizsgáljuk meg közelebbről a 12866. számú „Regulatory Planning and Review” rendeletben rögzített hatásvizsgálati módszertant. Minden hatásvizsgálat gazdasági elemzésen alapul, mely három összetevőből áll.

(A) *Annak igazolása, hogy a javasolt intézkedésre szükség van.* Jogszabályra csak akkor van szükség, ha fennáll a piaci mechanizmusok valamelyik kudarca. Ilyen lehet a természetes monopólium, a piaci túlsúly, a fogyasztó elégtelen információja, valamint a jelentős externáliák⁴⁵. De még ha ezek a feltételek fenn is állnak, az USA-ban akkor is különösen erős indoklást igényelnek az olyan intézkedések, mint az árszabályozás, a termelési vagy értékesítési kvóták, a kötelező minőségi standardok és a belépési korlátok.

(B) *Az alternatív megközelítések, egyéb szabályozási vagy szabályozáson kívüli megoldások elemzése.* Szövetségi szabályozásra csak akkor van szükség, ha alternatív módon nem lehet a problémát megoldani. Ilyen alternatíva lehet a bírósági út és a különböző szubvenciók. Azok a szabályozások számítanak sikeresnek, amelyek mérnöki szabványok helyett eredménysszintek elérését követelik meg az egészségügyi, biztonsági és környezetvédelmi szabályozók által szabályozottaktól. Továbbá a szegmentált szabályozást kedveli az amerikai kormányzat, ami azt jelenti, hogy különböző népességi vagy vállalkozói rétegekre más és más jellegű követelményeket célszerű megfogalmazni.

(C) *A költségek és hasznok elemzése.* A költségeket és hasznokat valamennyi alternatíva esetén azzal az alapfogatókönyvvel kell összehasonlítani, hogy a szóban forgó szabályozást egyáltalán nem hozzák meg. Ahol csak lehet, minden költséget és hasznat pénzben kell kifejezni, de ahol ez nem lehetséges, ott tartózkodni kell a mesterkélt megoldásoktól. A pénzügyileg kifejezhető hosszabb távú hatásokat diszkontálni kell, azaz ki kell számítani jelenértéküket. Ahol a különböző következmények kimenetelei bizonyos valószínűséggel következnek csak be, ott kockázat- és bizonytalanság-

elemzést kell végezni. A kockázat abban különbözik a bizonytalanságtól, hogy míg kockázat esetén a kimenetelek valószínűségeloszlása ismert, bizonytalanság esetén inkább arról van szó, hogy ezek a valószínűségek nem ismertek. Bizonytalanság származhat adathiányból, tudományos ismeretek hiányából vagy bizonyos jelenségek alapvető megjósolhatatlanságából. A rendelet a szabályozások hatásait övező bizonytalanságot úgy kívánja csökkenteni, hogy előírja: a kockázatra, hasznokra és költségekre vonatkozó információkat mindenki számára áttekinthetően kell kezelni.

A rendelet az alábbi kvantitatív módszereket támogatja: szimuláció, érzékenységvizsgálat⁴⁶, Delphi-módszerek⁴⁷ és metaanalízis⁴⁸. A gazdasági elemzések rejtett feltételezéseit, kiindulópontjait fel kell tárni, és ahol alternatív kiindulópontok is feltételezhetők, ott érzékenységvizsgálatot is kell végezni ezen alternatív kiindulópontok feltételezésével. Ki kell mutatni az úgynevezett disztribúciós hatásokat is, hiszen egy jogszabály hatásai nem egyenletesen jelentkeznek az egész lakosságban, hanem jövedelmi rétegek, faji hovatartozás, nemi vagy ipari szektorhoz történő tartozás szerint változnak. Az időbeli hatásokat is figyelemmel kell kísérni, hiszen ami az egyik nemzedék számára kedvező hatás, az a következő nemzedéket már károsíthatja.

A *hasznok* értékelése különösen komplex, és amikor a hasznok az egészséget és a biztonságot érintik, az pénzügyileg már nem kifejezhető. Az olyan jogszabályok esetében, amelynek haszna az általuk évente átlagosan megmentett emberéletek számával fejezhető ki, nem feltétlenül kell pénzben kifejezhető haszonra törekedni.

A *költségek* viszont sokkal könnyebben megfogalmazhatók pénzügyi fogalmakkal: ilyenek a magánszektor szabálykövetési költségei és a kormányzat adminisztratív költségei. Minden költséget ahhoz viszonyítva kell kiszámítani, mintha a szabályozást nem valósították volna meg, de a többi feltétel teljesen azonos lenne. Nehéz különbséget tenni a valóban felmerülő költségek és a transzferköltségek között. Az utóbbiak inkább csak a nagyon újraelosztását jelentik a jogszabály hatására. Ilyenek például a biztosítási költségek, amelyek nem csökkentik egy baleset társadalmi költségeit, csak tovább terhelik azokat a biztosítókra. Ezek nem tartoznak bele a jogszabálynak sem a költségeibe, sem a hasznaiba, viszont a redistributív hatásait jól jellemezhetik. Hasonlóképpen azok a szabálykövetési költségek, amelyek adókkal terheltek – például ha valamely jogszabály következtében kötelező megvásárolni egy berendezést – akkor az adót nem kell beleszámítani a költségbe, mert az nem társadalmi szinten jelentkező költség, hanem csak egyfajta redistribúció a vásárló és az állam között.

Az idézett jogszabályokban foglalt előírások csupán a szövetségi állam önkormányzatának tekinthetők. Az autonómia magas foka miatt a törvénybe foglalt elvek a tagállami és a helyi szintre vonatkozóan csupán módszertani ajánlásként értelmezhetők. Ezen túlmenően azonban az USA több tagállama is működtet szabályozási hatásvizsgálati rendszereket.⁴⁹

Az Amerikai Egyesült Államok szövetségi kormányának kisvállalkozás-fejlesztési hivatala, a „Small Business Administration” 1976-ban létrehozta „Office of Advocacy” nevű részlegét, melynek feladata, hogy független, de érdekképviselői jelleggel csökkentse a szövetségi törvényhozás és szabályozás intézkedései által a kisvállalkozásokra gyakorolt kedvezőtlen hatásokat. Ez a részleg nemcsak hatásvizsgálati kutatásokat végez, hanem tanácsadási szekciót is működtet, és aktívan lobbizik a törvényhozásban és a kormányhivatalok körében. 2007-ben a Small Business Administrationnak az USA területén tíz regionális központban működik helyi képviselője, és ezekben a kormányhivatalokban függetlenített jogkörrel dolgoznak az „Office of Advocacy” képviselői, a „Regional Advocate”-ok.

Amerikában a jogszabályalkotás minőségénemcsak kormánysszervek, hanem nagyobb nemkormányzati szervezetek, közpolitikai kutatóintézetek, vagy más szóval „think-tank”-ek is értékelik. A „think-tank”-ek függetlenségét az biztosítja, hogy nem fogadnak el kormányzati szervezetektől támogatást. A hatásvizsgálatokat megalapozó közgazdasági elemzés minőségét javítja, hogy versengő elemzési eredmények látnak napvilágot. Míg tehát az Amerikai Egyesült Államokban az egyetemek és a tanácsadó cégek tömegei foglalkoznak hatásvizsgálattal és a meglévő hatásvizsgálatok minőségének elemzésével, addig Európában ennek még sokkal kevésbé alakult ki az intézményi háttere.

Az USA szövetségi szabályozásainak hatása az amerikai kisvállalkozásokra

A szabályozásoknak az amerikai kisvállalkozásokra gyakorolt költség hatásait ma már pontosan ki lehet mutatni. A „Small Business Administration Office of Advocacy” 2005-ben felmérést végeztetett a szövetségi szabályozások költség hatásairól, ezen belül az olyan költségekről, amelyek a kis- és középvállalkozásoknál merülnek fel.⁵⁰ A jelentés négy nagy kategóriába bontja a szövetségi szabályozást: gazdasági, munkaügyi, környezeti és adóügyi szabályozásra. A gazdasági szabályozás bel- és külföldi szabályozásra bomlik fel. Az adóügyi szabályozás felmért költségei nem tartalmazzák magukat az adókat, hanem tisztán az adózás adminisztrációjának költségeit. A jelentés a kisvállalkozá-

sokat úgy definiálja, mint amelyek 20 alkalmazottnál kevesebbet foglalkoztatnak: az USA-ban a cégek 90%-a ilyen.

A jelentés az alábbi öt szektorra bontja az amerikai gazdaságot: feldolgozóipar, kis- és nagykereskedelem, szolgáltatások, egészségügy és egyéb.

A szövetségi jogszabályoknak tulajdonítható direkt költségek két részre bomlanak: egyrészt azokra a költségekre, amelyek kormányzati hivataloknál merülnek fel, másrészt a magánszektor vállalkozásainál felmerülő költségekre. A jelentés csak az utóbbiakra tér ki. Például egy környezetvédelmi rendelkezés esetében a jelentés nem tér ki a rendelkezés betartatásának költségeire, tehát azokra, amelyek a végrehajtó hatóságnál jelentkeznek, hanem csak a vállalkozásoknak azon környezetvédelmi beruházásaira, papírmunkáira és szakértői kiadásaira, amelyek a jogszabály által kikényszerített környezetvédelmi többletvekenységek. Tapasztalati adatok azt mutatják, hogy a hatóságok kiadásai körülbelül a húsz-huszonötöd részét teszik ki a vállalkozások kapcsolódó kiadásainak.

A jelentés nem tér ki a tagállami és a települési szintű szabályozások költséghatásaira. Ugyanakkor felöleli azokat a kiadásokat, amelyeket egyéneknek azért kell meghozniuk, mert többet kényszerülnek fizetni egy szövetségi jogszabály hatására, amikor a vállalkozásoknak sikerül a többletköltséget továbbhárítani fogyasztók felé.

Eredmények. A kutatás fő számszerű eredménye, hogy a szövetségi jogszabályok által a KKV-kra gyakorolt szabálykövetési költséghatás összesen meghaladja az évi egytrillió dollárt, azaz a nemzeti jövedelem több mint egytizedét. Az egy alkalmazottra jutó költségek érzékenyek a vállalatnagyságra. Például a feldolgozóiparban a közepes és nagy cégeknél az egy alkalmazottra jutó szabálykövetési költségek fele akkorák, mint ugyanezek a költségek a kis cégeknél (1. táblázat).

1. táblázat

Az USA kicsi és közepes cégei számára a szövetségi szabályozás által okozott költségek becsült értéke Amerikai Egyesült Államok, 2004

	Milliárd USD
Gazdasági	591
Munkaügyi	106
Környezetvédelmi	221
Adóügyi	195
Összes szövetségi szabályozás	1.113

Forrás: Crain, W. M. (2005): The Impact of Regulatory Costs on Small Firms, Lafayette College, Easton, Pennsylvania, p. 29.

A legsúlyosabb költségeket a környezetvédelmi és az adózási szabályok generálják. A környezetvédelmi szabályozás magasabb fajlagos költségeket ró a kisebb vállalkozásokra, mint a nagyokra. Ugyanakkor a gazdasági jogszabályok a nagyobb vállalkozásokat sújtják jobban. A munkaügyi szabályozások viszont a közep-nagyságú cégeket terhelik a legsúlyosabban: ennek az az oka, hogy a kisvállalkozások sok esetben felmentést kapnak a munkaügyi jogszabályok egy része alól.

Vizsgáljuk meg letesebben is az 1. táblázatban felsorolt és értékelt szabályozási területeket.

- *Gazdasági szabályozás.* A gazdasági szabályozók korlátozzák és ösztönzik a piachoz való hozzáférést, egyes inputok vagy termelési módszerek használatát, az outputok megválasztását, az árak meghatározását és a nemzetközi kereskedelemben, valamint a befektetésben való részvételt. Ide tartoznak a kvótákról és a vámokról szóló, a versenyt korlátozó, az árakra vonatkozó, a termelést és a foglalkoztatást korlátozó szabályozók.
- *Munkaügyi jogszabályok.* Ide tartoznak a fizetésekkel, juttatásokkal, a munkabiztonsággal és munka-egészségüggyel, valamint a munkahelyeken érvényes, az emberi jogokkal kapcsolatos jogszabályok. A tanulmány 25 különböző törvényre és rendelkezésre tér ki, amelyek lefedik az USA 2000-ben érvényes munkahelyi szabályozásának túlnyomó részét. A kisvállalkozás-kutatás számára figyelemre méltó körülmény, hogy a 25 fontos munkaügyi jogszabály közül 6 kivételt tesz a 20-nál kevesebb alkalmazottat foglalkoztató vállalkozásokkal. Ilyen például az „Age Discrimination in Employment Act”, amely a kor szerinti diszkriminációt tiltja, valamint az „Americans with Disabilities Act”, amely a fogyatékkal élő amerikaiak elleni diszkriminációt tiltja: ezek olyan jogszabályok, amelyeknek bizonyos rendelkezései nem vonatkoznak a 20-nál kevesebb alkalmazottat foglalkoztató cégekre.
- *Környezetvédelmi rendelkezések.* A környezetvédelmi szabályozások költséghatásait onnan ismerjük, hogy az Amerikai Egyesült Államok Környezetvédelmi Hatósága (U.S. Environmental Protection Agency) valamennyi lényeges, 2004 előtt kibocsátott környezetvédelmi jogszabályhoz környezeti hatásvizsgálatot készített.
- *Adóügyi jogszabályok.* A tanulmányban szereplő dollár értékek nem az adó mértékét mutatják, hanem a szövetségi adóügyi adminisztráció által kibocsátott űrlapok kitöltésének idővonzatára vonatkoznak. Reális órabérekkel számolva pénzben

fejezik ki azt, hogy egy átlagos vállalkozásnak mennyi időbe telik az adatokat összeszedni és az űrlapokat kitölteni. A számítások kitérnek a vállalati nyereségadók, a társadalombiztosítók és a szövetségi személyi jövedelemadók kitöltésének időigényére.

Lábjegyzet

- ¹ Értékes megjegyzéseiért köszönetet mondok dr. Szirmai Péter igazgató úrnak (Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalkozásfejlesztési Intézet).
- ² Futó Péter (1999): Kis- és középvállalkozási politika az EU-tagállamokban és régiókban. Európai Tükör, 1. sz. p. 77–89.
- ³ Better Regulation for Growth and Jobs in the European Union. Az Európai Unió Bizottságának közleménye, 2005.
- ⁴ Például a KKV-k esetében: European Commission (2006): European Charter for Small Enterprises – 2006 good practice selection. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- ⁵ European Governance – a White Paper. Commission of The European Communities. Brussels, 25.7.2001. COM(2001) 428 final.
- ⁶ Futó Péter (1998): Az Európai Unió kis- és középvállalkozási szektorának helyzete és a közösségi KKV-politika. Európai Tükör, december, p. 18–39.
- ⁷ The European Commission's Business Impact Assessment System. Megjelent: az Improving the Quality of Legislation for Business sorozat részeként. Brussels, 1997. Directorate General XXII, p. 579.
- ⁸ Regulatory Impact Analysis: Improving the Quality of EU Regulatory Activity. Készítette: The European Policy Center. 2001. szeptember.
- ⁹ Commission of the European Communities (2002): *Communication from the Commission on Impact Assessment*. COM(2002) 276 final, Brüsszel, május 6., 19 oldal. Továbbá: Enterprise Directorate-General, European Commission (2002): Business impact assessment pilot project -Final report – Lessons learned and the way forward, *Enterprise Papers*, No 9., 2002, 27 oldal
- ¹⁰ Radaelli, C. M. (2003): Getting to Grips with the Notion of Quality in the Diffusion of Regulatory Impact Assessment in Europe. Paper Prepared for the Conference on Regulatory Impact Assessment. Manchester, UK, 26 and 27 November.
- ¹¹ Australian Guide to Regulatory Performance Indicators (1999)
- ¹² Advancing regulatory reform in Europe - A joint statement of the Irish, Dutch, Luxembourg, UK, Austrian and Finnish Presidencies of the European Union. 7 December 2004, 11 oldal.
- ¹³ Az EU Bizottságának IP/06/1562 szmú sajtóközleménye, Brüsszel, 2006. november 14.
- ¹⁴ Renda, Andrea (2006): Impact Assessment in the EU: the State of the Art and the Art of the State. AmCham EU, március, Brüsszel, 18 oldal.
- ¹⁵ Az illetékes brit kormányhivatal, a „Better Regulation Executive” weboldaláról letölthető a RIA javasolt módszertana: http://www.cabinetoffice.gov.uk/regulation/ria/ria_guidance/index.asp
- ¹⁶ U.K. Better Regulation Team Small Business Service (2005): Small Firms Impact Test Guidance For Policy Makers. London. 7 oldal.

- ¹⁷ Bourn, John (2006): *Evaluation of Regulatory Impact Assessments 2005–06*. National Audit Office, London, 43 oldal
- ¹⁸ A Comparative Analysis of Regulatory Impact Assessment in Ten EU Countries. A Report Prepared for the EU Directors of Better Regulation Group. Dublin, May 2004. Italian, Irish and Dutch Presidencies of the Council of the European Union, 199 oldal
- ¹⁹ Veit, Sylvia (2005): Entpolitisierung staatlicher Regulierungsprozesse durch Gesetzesfolgenabschätzungen? FoJuS Diskussionspapiere, Nr. 3. 23 oldal.
- ²⁰ Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO), ismerteti Veit idézett cikke.
- ²¹ Red Tape for Business in Sweden. Regulation Indicator for 2006. Board of Swedish Industry and Commerce for Better Regulation (NNR) August 2006, Stockholm, 32 oldal.
- ²² Futó Péter (1998): Jogharmonizáció a környezetvédelemben. Európai Tükör, 3. sz. p. 31–45.
- ²³ Az elektromágneses összeférhetőség (EMC) követelmény, melynek célja a berendezések és azok üzemi környezete közötti elektromágneses zavaró hatások megszüntetése, Átfogó szabályozását az alábbi EU-irányelv biztosítja: Council Directive 89/336/EEC of 3 May 1989 on the approximation of the laws of the Member States relating to electromagnetic compatibility (EMC Directive).
- ²⁴ Futó Péter – Bonifert Donát – Parajdi Eszter – Binning, Kenneth (1996): Az elektromágneses összeférhetőségre vonatkozó jogszabályok EU-harmonizációjának hatása az elektronikai, elektrotechnikai és műszeripari vállalatokra. Kézirat, 108 oldal. Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft., Budapest. A kutatást támogatta a Know How Fund (Egyesült Királyság).
- ²⁵ Binning, Kenneth – Futó Péter (1997): A jogharmonizációs szabályozás gazdasági hatásvizsgálata. Statisztikai Szemle, 2. sz. p. 101–114.
- ²⁶ Orbán Krisztián – Kovácsy Zsombor (2005): Recent Regulatory Reform Activities in Hungary. Kézirat, Igazságügyi Minisztérium, Budapest.
- ²⁷ OECD (2005): Regulatory Impact Analysis in OECD Countries. Challenges for developing countries. Szerk.: Delia Rodrigo, OECD kiadvány, 33 oldal, Dhaka, Bangladesh.
- ²⁸ A jogalkotásról szóló 1987. évi XI. törvény, valamint az 1994. évi 1008. sz. kormányhatározat (szeptember 20.) és az 1999. évi 1052. sz. kormányrendelet és a 2005. évi 1082. sz. kormányrendelet (július 27.), 8001/2006 (január 30) IM-tájékoztató.
- ²⁹ Kovácsy Zsombor – Orbán Krisztián (2004): A szabályozás hatásvizsgálata. Módszertani útmutató. A „Társadalmi hatások vizsgálata” c. fejezetet írta: Pavel Ovseiko. Megjelent a BM Közigazgatásszervezési és Közszolgálati Hivatalának gondozásában, a „Módszertani Füzetek” sorozat keretében. Budapest.
- ³⁰ Példa konkrét hatásvizsgálatra: Az üvegházhatású gázok kibocsátási egységeinek kereskedelméről szóló törvényjavaslat előzetes hatásvizsgálata. Feiler József, Kelemen Ágnes, dr. Kiss Rita, dr. Kovácsy Zsombor, Orbán Krisztián. Budapest, GKM-IM-KVVM, 2004. november, kézirat, 40 oldal.
- ³¹ Széchenyi Vállalkozásfejlesztési Program. Kihirdetve: 1213/2002. (XII. 23.) Korm. határozat.
- ³² Gazdasági és Közlekedési Minisztérium (2006): A kis- és középvállalkozások fejlesztésének koncepciója 2007–2013. Tervezet. Kézirat, Budapest.
- ³³ Kállay László – Kissné Kovács Eszter – Kőhegyi Kálmán (2003): Piaci környezet, szabályozás és vállalkozásösztönzés. A „Gazdasági versenyképesség: helyzetkép és az állami beavatkozás lehetőségei” című kutatás rész tanulmánya. Kézirat, Budapest.

- ³⁴ KKV Törvény: 2004. évi XXXIV. törvény 11. §-a
- ³⁵ A gazdasági kamarákról szóló 1999. évi CXXI. törvény 12. § (1) bekezdés a) pontja alapján.
- ³⁶ Az „Európai Charta kisvállalkozások részére” című uniós határozat 2004. évi végrehajtási jelentése. A magyar kormány jelentése letölthető az alábbi weboldaltól: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/2005_charter_docs/report_hungary_2004_hu.pdf
- ³⁷ KKV Körkép – 2006. április. A Figyelő, a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáselemző Intézete és a Volksbank közös kutatása. Kérdőív és kutatási jelentés a <http://www.gvi.hu> weboldalon.
- ³⁸ „Üzletre hangolva” – Program a vállalkozói környezet dinamizálásáért. Interaktív weboldal szabályozási javaslatok gyűjtésére az alábbi témákban: 1. A cég- és adóadminisztráció egyszerűsítése. 2. Vállalkozások jogbiztonságának növelése. 3. Pénzügyi működési feltételek javítása. 4. Verseny tisztaságának, átláthatóságának biztosítása. 5. Vállalatirányítás (corporate governance). 6. Korábbi pontokban nem szereplő, szakmaspecifikus javaslatok. 2006–2007-ben a weboldal elérhető a www.gkm.gov.hu portálon.
- ³⁹ Újabban a „dereguláció” kifejezés „liberalizáció”, „enyhítés” értelemben is használatos. (Ld. pl a Wikipedia c. internetes lexikonban, vagy a Magyar Virtuális Enciklopédia (<http://www.enc.hu/>) címszavait).
- ⁴⁰ A jogszabályok deregulációs felülvizsgálatáról szól a 2358/2002. (XI. 28.) és a 1046/2003. (V. 28.) kormányhatározat.
- ⁴¹ Paperwork Reduction Act of 1980, Pub. L. No. 96–511, 94 Stat. 2812 (Dec. 11, 1980).
- ⁴² Lutter, Randall (2001): Study on Economic Analysis of Regulation in the U.S. (What Lessons for the European Commission?) – Report to the Enterprise Directorate General, European Commission for the Workshop on Impact Assessment in Member States. AEI-Brookings Joint Center for Regulatory Studies, Brüsszel.
- ⁴³ Executive Order 12866 of September 30, 1993, „Regulatory Planning and Review”.
- ⁴⁴ Regulatory Flexibility Act of 1980. Módosítva az 1996-ban elfogadott „Small Business Regulatory Enforcement Fairness Act” által.
- ⁴⁵ Egy piaci adásvétel esetében az adott ügyleten kívülálló szereplő(k) környezetét befolyásoló, nem szándékolt hatásokat külső gazdasági hatásnak, externáliának nevezzük.
- ⁴⁶ Ennek során egy adott modell jóságát úgy vizsgálják, hogy szisztematikusan változtatgatják annak bemeneti paramétereit és figyelik a kimenetelre való hatást.
- ⁴⁷ A Delphi-módszer alkalmazása során egymással személyesen nem találkozó szakértők egy csoportját először arra kéri, hogy válaszoljanak egy kérdésre. A második hullámban ugyanarra a kérdésre kell válaszolni, de most már az első hullám összesített eredményeinek ismeretében.
- ⁴⁸ A metaanalízis olyan másodelemzés, melyben több, korábban elvégzett felmérés és tanulmány adatait összegzik egy kutatási hipotézis megvizsgálása céljából.
- ⁴⁹ Például New York állam 1995 óta folyamatosan tartó szabályozási reformjáért a kormányzó hivatalának alábbi ügyosztálya felelős: Governor’s Office of Regulatory Reform (GORR) Ld: <http://www.gorr.state.ny.us/>
- ⁵⁰ Crain, W. Mark (2005): The Impact of Regulatory Costs on Small Firms, Lafayette College, Easton, Pennsylvania

Felhasznált irodalom

- Binning, Kenneth – Futó P.* (1997): A jogharmonizációs szabályozás gazdasági hatásvizsgálata. Statisztikai Szemle, 2. sz. p. 101–114.
- Bourn, J.* (2006): Evaluation of Regulatory Impact Assessments 2005-06. National Audit Office, London
- Európai Unió* (1997): The European Commission’s Business Impact Assessment System. Megjelent: az Improving the Quality of Legislation for Business sorozat részeként. Brussels, Directorate General XXII, p. 579.
- Európai Unió* (2004): A Comparative Analysis of Regulatory Impact Assessment in Ten EU Countries. A Report Prepared for the EU Directors of Better Regulation Group. Dublin, May. Italian, Irish and Dutch Presidencies of the Council of the European Union
- Futó P.* (1998): Az Európai Unió kis- és középvállalkozási szektorának helyzete és a közösségi KKV-politika. Európai Tükör, december p. 18–39.
- Futó P.* (1998): Jogharmonizáció a környezetvédelemben. Európai Tükör, 3. sz. p. 31–45.
- Futó P.* (1999): Kis- és középvállalkozási politika az EU-tagállamokban és régiókban. Európai Tükör, 1. sz. p. 77–89.
- Kovácsy Zs. – Orbán K.* (2004): A szabályozás hatásvizsgálata. Módszertani útmutató. A Társadalmi hatások vizsgálata c. fejezetet írta: Pavel Ovseiko. Megjelent a BM Közigazgatásszervezési és Közszolgálati Hivatalának gondozásában, a Módszertani Füzetek sorozat keretében. Budapest
- OECD* (2005): Regulatory Impact Analysis in OECD Countries. Challenges for developing countries. Szerk.: Delia Rodrigo, OECD-kiadvány, június, Dhaka, Bangladesh

Cikk beérkezett: 2007. 12. hó

Lektor vélemény alapján átdolgozva: 2008. 2. hó

Réka VAS

KNOWLEDGE REPRESENTATION AND EVALUATION – AN ONTOLOGY-BASED KNOWLEDGE MANAGEMENT APPROACH

Competition between Higher Education Institutions is increasing at an alarming rate, while changes of the surrounding environment and demands of labour market are frequent and substantial. Universities must meet the requirements of both the national and European legislation environment. The Bologna Declaration aims at providing guidelines and solutions for these problems and challenges of European Higher Education. One of its main goals is the introduction of a common framework of transparent and comparable degrees that ensures the recognition of knowledge and qualifications of citizens all across the European Union. This paper will discuss a knowledge management approach that highlights the importance of such knowledge representation tools as ontologies. The discussed ontology-based model supports the creation of transparent curricula content (Educational Ontology) and the promotion of reliable knowledge testing (Adaptive Knowledge Testing System).

Keywords: competencies, ontology-based model, higher education

The Bologna Declaration (Bologna Declaration, 1999) aims at providing solutions for the problems and challenges of European Higher Education. One of its main objectives is the introduction of a common framework of transparent and comparable degrees that ensures the recognition of knowledge and qualifications of citizens all across the European Union. Clearly, measuring knowledge of students in a reliable and objective way is a cornerstone in the implementation of the common framework. In the paper we will discuss a testing approach which incorporates an Educational Ontology and its application to certain knowledge areas.

The European Higher Education Area is structured around three cycles where each level has the function of preparing the student for the labour market, for further competence building and for active citizenship. Accordingly, the main focus areas of the paper are the following:

- One goal is to establish *ontological relation between competencies acquired during a training*

program and labour market requirements. That means that the selected tool for building a bridge between the needs of the labour market, the content of curricula and competences are ontologies.

- Another critical aspect of this research is to provide support for the adaptive knowledge testing of students with the help of the developed Educational Ontology. Parts of the curricula of Business Informatics will be represented and analyzed in the Educational Ontology model.

This paper will focus on the higher education aspects of the approach, at the same time the model can be easily adapted to *business environment* as well. Life long learning has become a leading philosophy in corporate trainings. Employees are expected to be open to acquire new skills, attitudes and knowledge at any time. The discussed ontology-based approach provides an excellent opportunity for self-training and self-assessment that can be also integrated with corporate e-learning sites.

Educational Ontology

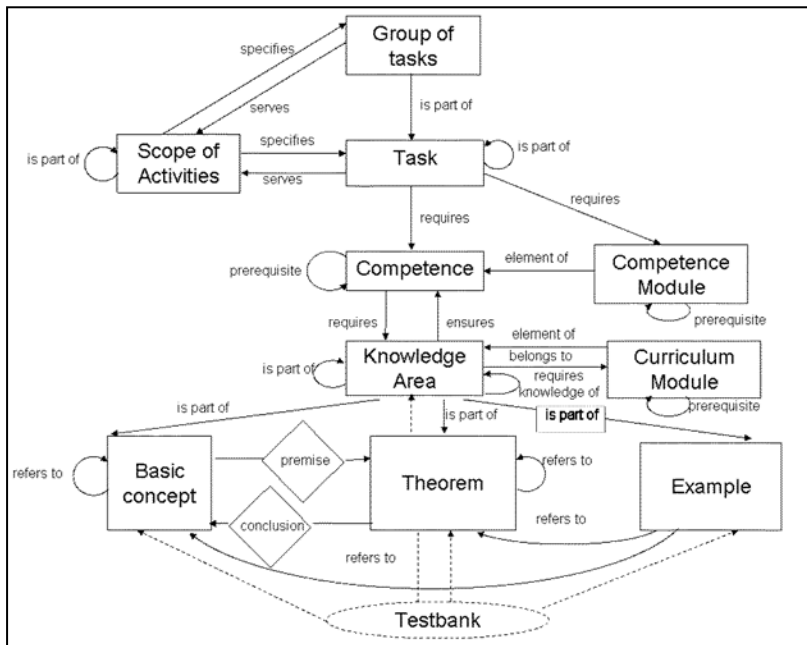
There is no doubt that ontology is a key concept in modern computer sciences. It is also a popular topic in the semantic web community and in the field of developing computer systems that are based on formal ontologies. The wide spectrum of application areas also proves that both business and scientific world has acknowledged that the detailed exploration of semantic relations must stand in the middle of knowledge mapping and proc-

ture and content of a subject might be at least partly different in different institutions. Major classes of the ontology that were developed in the first cycle should meet these challenges. Taking all these into consideration the model of Educational Ontology is depicted by Figure 1 using the following notation:

- Rectangles sign classes.
- Arrows depict 0-N relations (so a competence may have several prerequisites, scope of activities may specify more tasks at the same time and it is also possible that a competence those not have any prerequisites).

Figure 1 (Figure 1)

Educational Ontology Model



esses description – beside the precise definition of concepts (Corcho – Gómez-Pérez, 2000; Gómez-Pérez – Corcho, 2002). That is what ontologies provide.

Corcho and his colleagues – by taking into consideration several alternative aspects – constructed a rather precise and practical definition of ontology: „ *ontologies aim to capture consensual knowledge in a generic and formal way, so that they may be reused and shared across applications (software) and by groups of people. Ontologies are usually built cooperatively by a group of people in different locations.*” (Corcho et al., 2003: p. 44.). Characteristics highlighted in this definition also have a key role concerning the Educational Ontology.

The scope of curricula taught in Business Informatics training program is broad and curricula in general are substantively different in nature, which clearly poses a challenge on the ontology model building process. It should be also taken into consideration that the struc-

Knowing the amount of work required producing ontologies even for the simplest concepts, during development we focused on the provision of easily definable and applicable classes and precise determination of relations. This section gives a description of all of the classes in the ontology.

“Scope of Activities” Class

The “Scope of Activities” class contains all of those professions, employments and activities that can be successfully performed with the acquisition of those competencies that are provided by the given training program.

“Task” and “Competence” Class

A job consists of numerous tasks that should be executed in the course of everyday work. At the same time the employee must possess certain competences to be able to accomplish tasks relating to her position. So each task should be in “requires” relation with competences.

On the other hand one scope of activities should be in direct “specified by” – “served by” relation with tasks. This way the given scope of activities prescribes a number of concrete tasks that will define concretely required competences.

“Group of Task” and “Competence Module” Class

By defining separate classes for tasks and competences, not sets (competence modules, group of tasks), but their elements are connected to each other. At the same time the “Group of Tasks” and the “Competence Module” classes should be entered to the model to enable the definition of sets of tasks and competences as well and ensure further ways of comparison.

“Knowledge Area” Class

Knowledge areas and competences are connected directly with the “requires” and “ensures” connection. (A competence requires the knowledge of a given knowledge area and the good command of a knowledge area ensures the existence of certain competence(s).)

The class of “Knowledge Area” is an intersection of the ontology, where the model can be divided into two parts:

- One part of the model describes the relation of knowledge areas and labour market requirements with the help of the above-described elements.
- The other part will depict the internal structure of knowledge areas.

The internal structure of knowledge areas must be refined to allow of effective ontology construction and the efficient functioning of the adaptive knowledge testing system.

“Knowledge Area” is at the very heart of the ontology, representing major parts of a given curriculum. Each “Knowledge Area” may have several Sub-Knowledge-Areas through the “is part of” relation”. Not only the internal relations, but relations connecting different knowledge areas are important regarding knowledge testing, too. This is described by the “is part of” relation. At the same time another relation has to be introduced, namely the “requires knowledge of” relation. This relation will have an essential role in supporting adaptive testing. If in the course of testing it is revealed that the student has severe deficiencies on a given knowledge area, then it is possible to put questions on those areas that must be learnt in advance.

For the sake of testing all of those elements of knowledge areas are also listed in the ontology about which questions could be put during testing. These objects are called knowledge elements and they have the following major types: “Basic concepts”, “Theorems” and “Examples”. In order to precisely define the internal structure of knowledge areas relations that represent the connection between different knowledge elements also must be described (*See Figure 1*).

Testbank

In order to provide adequate support by the Educational Ontology for the adaptive testing system several theoretical foundations and conceptions must be laid down in this model concerning the test bank. One pillar of the testing system is the set of test questions. Accordingly all test questions must have the following characteristics:

- All questions must be connected to one and to only one knowledge element or knowledge area. On the other hand a knowledge element or knowl-

edge area may have more than one test question. This way the Testbank is structured by the Educational Ontology.

- All questions should be weighted according to their difficulty.
- Test questions will be provided in the form of multiple-choice questions. Therefore parts of a question are the following:
 - Question
 - Correct answer
 - False answers

The Testbank does not form an integral part of the ontology. This means that questions do not have to form a part of the ontology if we want to represent correctly a given curriculum. That is the very reason for connecting the Testbank to other elements of the ontology with dashed lines (*Figure 1*).

This way the ontology model that provides the base for the application (the adaptive testing system) is completed. The only task that must be accomplished before starting the construction of the adaptive testing system is to lay down the main principles of our own adaptive testing methodology and work out its process.

Principles of Adaptive Knowledge Testing

In contrast with traditional examination the number of test items and order of questions in an adaptive test is only determined during writing the test itself with the goal of determining the knowledge level of the test taker as precisely as possible with as low number of questions as possible (Linacre, 2000). Adaptive testing is not a new methodology and despite the fact that it has many advantages compared to traditional testing, its application is not widespread yet. This research has focused on the computerized form of adaptive testing; whose main characteristics – independently from the methodological approach – are the following:

- The test can be taken at the time convenient to the examinee; there is no need for mass or group-administered testing, thus saving on physical space.
- As each test is tailored to an examinee, no two tests need be identical for any two examinees which minimizes the possibility of copying.
- Questions are presented on a computer screen one at a time.
- Once an examinee keys in and confirms his answer, he is not able to change it.
- The examinee is not allowed to skip questions nor is he allowed to return to a question which he has confirmed his answer to previously.

- The examinee must answer the current question in order to proceed onto the next one.
- The selection of each question and the decision to stop the test are dynamically controlled by the answers of the examinee (Thissen – Mislevy, 1990).

We have elaborated a methodology of adaptive testing that provides help in determining the knowledge level of the student with asking as few questions as possible. The main principles and steps of this methodology are discussed in the next sections.

Goal of Examination, Problem Introduction

In the course of examination we select from a previously created set of questions. All test items are multiple-choice questions that have the following characteristics:

- One – exactly one – knowledge area is attached to one question.
- Text of the question.
- Set of answers in which the correct answer is indicated separately.
- Difficulty level of the test question (on a scale form 1 to 100).

The goal of knowledge evaluation and the ontology together determine the scope of questions that belongs to the given examination. The test taken by the student contains these questions. Based on the answers and their distribution on the ontology structure we are able to determine the knowledge level and the missing knowledge areas of the student. Accordingly the characteristics of the methodology are the following:

- If the candidate's performance exceeds a predefined pass level, meaning that she knows the given area on an adequate level, then she succeeded at the exam.
- If the candidate's performance is below the required level, meaning that she does not know the given area, then she failed.
- Finally, if the candidate is approaching the required knowledge level (from above or from below), then the final score can only be determined after testing the sub-areas of the given knowledge area.

This means that even if the candidate knows the main knowledge area on a suitable level it must be assured that candidate's deficiencies on sub-areas can also be determined. In other words the methodology must ensure the possibility of examining the sub-areas of the given knowledge-area.

Functioning of the Adaptive Testing System

Before starting the exam several kick-off parameters must be provided. Beside the determination of these parameters the phases of the exam (the testing algorithm) is also discussed in this section.

(1) Start

Before testing can be started the following parameters must be defined in the system:

- a 'T' knowledge area, that we want to test
- the $0 \leq low \leq pass \leq high \leq 100$ values, and
- a true/false value, that describes whether the sub-areas of the given 'T' knowledge area must be tested or not.

The role of *low*, *pass* and *high* values are the following: In each step of the test the actual knowledge level of the candidate must be estimated. Pass level is that level which must be achieved to pass the exam. If the candidate constantly remains under the low level, then the exam stops quickly and the candidate fails. In this case it is unnecessary to examine the sub-areas, since the candidate does not know anything about knowledge area 'T'. High level means the opposite. If the candidate permanently remains above the *high* level her knowledge concerning knowledge area 'T' is much more than enough, so we take as the candidate knows the whole area and she has no deficiencies.

(2) Phases of Testing

Having defined the initial conditions the test can be started. The course of testing is based on the Rasch model (Rasch, 1992) and has the following steps:

- The system asks some question whose difficulty levels are around the pass level.
- Based on the answers the knowledge level of the candidate is estimated, we call this value *D*.
- Further questions are asked; whose difficulty level is always above the actually estimated knowledge level and based on the last answer the value of *D* is corrected. We continue until one of the stop rules is met. (Further details concerning stop rules are provided in the next section.)
- If $D < low$, then the knowledge of the candidate is absolutely missing, so testing can be finished.
- If $D > high$, then the knowledge of the candidate is completely, so testing can be finished again.

If $low < D < high$ then the knowledge of sub-knowledge areas must be tested too. All sub-knowledge areas are tested and results of each sub-area testing are summarized. If the summarized result is below the pass level then the candidate failed, otherwise succeeded.

(3) Stop Rules

Finally those rules have to be defined that determine when to terminate testing, ensuring that evaluation is accomplished by as few questions as possible. If there are no more questions attached to the knowledge area then obviously we do not ask more questions. Testing is also terminated if after a minimal number of questions (or after series of questions that have affected all sub-areas) $D < \text{low}$ or $D > \text{high}$. At the same time if we ask 1,5 more than the minimal question number and $\text{low} < D < \text{high}$, then instead of knowledge area 'T' its sub-areas are examined more thoroughly. We use the same algorithm for each sub-area testing. If testing concerning all areas is accomplished, then the actual values of D is calculated based on questions and answers accomplished in the meanwhile. If $D < \text{low}$ then the candidate failed, otherwise succeeded.

This testing system is built into Protégé-2000 ontology editor that was also used for building up the Educational Ontology. This way the efficient and effective cooperation of the two systems is ensured.

Implementation of the Adaptive Testing System and Further Experiences

Beside the evaluation of students' knowledge level, another goal is to measure the effectiveness of teaching. This has been kept in view during the whole course of development. It is practical to apply the top-down approach in the course of constructing the ontology model of curricula. This means that most general concepts were defined first and then more and more specialized concepts were only defined afterwards.

Let's take Knowledge Management curriculum for which we have already developed ontology model. In our case the main knowledge areas of Knowledge Management are the following:

- Basics of Knowledge Management
- Knowledge Management Strategies
- Technological Support of Knowledge Management
- Knowledge Creation and Development
- Knowledge Transfer
- Intellectual Capital
- Organizational Questions of Knowledge Management
- Human resource Management Questions of Knowledge Management

These knowledge areas are divided into sub-knowledge areas. In this case 28 sub-areas were identified. In some cases sub-areas are further divided into other

sub-areas. The primary taxonomy is formed this way. The relations among knowledge areas must also be defined; one must examine whether a given knowledge area requires anticipatory acquirement of another knowledge area or not. In Knowledge Management there are several examples for such situation. For example understanding of the "Knowledge Management Strategies" area requires knowledge of some areas of Strategic Management (e.g.: resource based approach, core-competence approach). Finally basic concepts, examples, theorems and their relations must be defined.

In the next step the other "side" of the ontology must be developed, meaning that one must describe the competences that should be acquired by a student if she makes herself master of Knowledge Management. Competences are defined in the official accreditation documents of each training program. On BSc and MSc levels in Business Informatics 54 competences are distinguished. Furthermore 3 elements were uploaded into the "Scope of Activities" class (Knowledge Management Expert, Knowledge Management Project Leader and Chief Knowledge Officer) and tasks relating to the given job were also defined in the ontology.

When instantiation of the ontology model by the Knowledge Management curriculum was completed then students could be tested. As discussed earlier the system provides estimation for the knowledge level of the candidate concerning each knowledge area based on the difficulty level of the asked questions and answers. The results are evaluated as well as summarized; the result is shown to the candidates. This evaluation report also indicates how many questions were for each knowledge area. For example, we tested the knowledge of a candidate concerning to the 'Knowledge Transfer' knowledge area. One of the sub-areas of 'Knowledge Transfer' is called 'Cooperation'. Eight questions were asked concerning this sub-area and from these 8 questions 7 questions are connected to further sub-knowledge areas. In our case the knowledge level of the student on this knowledge area was 75%. But on other sub-knowledge areas (of the Knowledge Transfer main area) the performance of the candidate was very low (only 21%), this way the whole area (the Knowledge Transfer area) was not accepted and the student failed on this exam.

Beside the introduction of testing, this example has also shown how the ontology model of a given curriculum can be built up and the content of a given curriculum can be aligned with the needs of labor market through competences.

Exploring missing knowledge areas

The Educational Ontology can also be used for other applications as a base. In this section another approach is introduced, where the exact determination or estimation of the knowledge level is not a goal. The emphasis, however, is on the detailed exploration of missing knowledge areas and on the discovery of each knowledge area where the candidate lacks some knowledge (Borbásné Szabó, 2006).

This approach was worked out and applied in the Human Resource Development (HRD) – “Development of Knowledge Balancing, Short Cycle e-Learning Courses and Solutions” project. In this project 12 Hungarian higher education institutions were involved that all developed a curriculum and a relating ontology model as well. The developed e-learning curricula are the following:

- Databases
- Application Development
- Information Technology
- Linear algebra
- Mathematics
- OO programming and Java
- Operational Research
- System development I.
- System development II.
- Computer architecture
- Accounting
- Management

Twelve institutions and 291 students were involved in testing the curricula and the testing system. In total 74504 questions were responded by the participating students.

Table 1 summarizes the most important observations, average response time (in sec.) per knowledge areas, average effectiveness, standard deviation of results and number of responses. Average effectiveness is defined as a ratio of good answers given for a certain question and the total number of questions. There are other two characteristics of answers that are worth to be taken into consideration. One – concerning effectiveness – is the standard deviation of results. It can be seen that in most of the cases responses have spread the on the 50% of the range of possible responses. Only Information Technology showed significant difference, since results were born in a narrower interval. The “best” performance (average effectiveness) was produced in case of Information Technology curriculum. At the same time, the standard deviation is the lowest and the number of responses the highest on this knowledge area. Taking into consideration the effectiveness of responses this test was easier than the average. Another characteristic is response time; in which there is no subsequent difference between the subject, and solemn question what is the reason for students having only spent 26 seconds with answering the questions. It is especially interesting due to the complexity of questions, since in case of the Mathematics questions we suppose that more time is required for interpreting and answering the questions.

Table 1

Results of System Testing

Tests of Knowledge Areas	Average response time (sec)	Average effectiveness	Standard deviation of results	Number of responses
<i>Databases</i>	23.284	55.20%	49.73%	8175
<i>Application Development</i>	26.085	66.07%	47.35%	5730
<i>Architectures</i>	27.000	77.30%	41.90%	2982
<i>Information Technology</i>	24.545	85.28%	35.43%	23618
<i>System Analysis and Development I.</i>	27.000	76.33%	42.52%	1259
<i>OO programming and Java</i>	26.217	74.25%	43.73%	8854
<i>Mathematics, Linear algebra, Operational Research</i>	26.176	57.36%	49.46%	14201
<i>Management Accounting</i>	26.069	70.77%	45.49%	2145
<i>Management and Organizations</i>	27.000	61.96%	48.57%	1112
<i>System Analysis and Development II.</i>	26.875	65.93%	46.37%	6428
Average	26.025	69.05%	45.06%	74504

Conclusions

The Bologna Declaration set the objective of the introduction of a common framework of transparent and comparable degrees. The HRD project in Hungary concerned about the possible way of achieving this objective. It had the primary goal to develop a competitive training evaluation system that promotes the transition between the BSc and MSc levels of higher education. Business Informatics training program was selected to demonstrate the solution.

Ontologies, as an abstract and precise way of knowledge description were used to describe the curricula and the needs of the market in the project. This pilot demonstrated and proved the feasibility of using such tools.

The main obstacle of mobility is that the outputs of different bachelor programs do not provide homogeneous input for a given master program. For that very reason such methodology must worked out with which it is possible to explore what a student does not know. In other words those knowledge areas must be determined that the student must learn before starting the given master program. In order to enable closing up of a student, a dedicated personal teaching material must be assigned to the student. After having acquired the newly assigned material the candidate has to be evaluated again.

This approach proved to be fruitful and we are going to extend the scope of this research to wider academic community.

References

- Bologna Declaration* (1999): The Bologna Declaration of 19 June 1999. [online], http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/bologna_declaration.pdf
- Borbásné, Szabó* (2006): Educational Ontology for Transparency and Student Mobility between Universities. in: Proceedings of ITI 2006 (under progress)
- Corcho, O. – Gómez-Pérez, A.* (2000): Evaluating knowledge representation and reasoning capabilities of ontology specification languages. in: Proceedings of the ECAI 2000 Workshop on Applications of Ontologies and Problem-Solving Methods, Berlin
- Corcho, O. – Fernández-López, M. – Gómez-Pérez, A.* (2003): Methodologies, tools and languages for building ontologies. Where is their meeting point? in: Data & Knowledge Engineering, Vol. 46, p. 41–64.
- Linacre, J.M.* (2000): Computer-adaptive testing: A methodology whose time has come, in: Chae, S. – Kang, U. – Jeon, E. – Linacre, J. M. (eds.): Development of Computerized Middle School Achievement Tests, MESA Research Memorandum No. 69., Komesa Press, Seoul, South Korea
- Gómez-Pérez, A. – Corcho, O.* (2002): Ontology Languages for the Semantic Web. IEEE Intelligent Systems, Vol. 17, No. 1, p. 54–60.
- Rasch, G.* (1992): Probabilistic Models for Some Intelligence and Attainment Tests. MESA Press, Copenhagen and Chicago
- Thissen, D. – Mislevy, R.J.* (1990): Testing Algorithms. in: Wainer, H. : Computerized Adaptive Testing, A Primer. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey, p. 103–135.

Article sent in: January 2008

Accepted: February 2008

K Ö N Y V I S M E R T E T Ő

*Balaton Károly –
Tari Ernő (szerk.)*

STRATÉGIAI ÉS ÜZLETI TERVEZÉS

Bologna – Tankönyvsorozat
Aula Kiadó,
Budapest, 2007, 179 old.

A Bologna-folyamatnak nevezett, kétszintű felsőoktatási rendszerre való áttérésnek számos célja volt. Az egyik kinyilvánított érdemi cél az volt, hogy az EU-tagországok különböző elnevezésű felsőfokú végzettségei nemzetközi összehasonlításban tartalmilag is orientálni tudják a munkaadókat: ugyanazt a képzettséget fedjék az azonos megnevezések itthon, mint Németországban, Franciaországban vagy éppen Angliában. Magyarországon e cél megvalósítását segíti elő, hogy a gazdálkodástudományi alapszakokon (vagy BSc üzleti képzési programokban) a hasonló szerkezetű tantervekben szereplő tantárgyak kompatibilisek legyenek a fejlett piacgazdaságokban oktatott tantárgyak ismeretanyagával. Az Aula Kiadó gondozásában megjelent Bologna – Tankönyvsorozat legújabb kötete, Balaton Károly és Tari Ernő szerkesztésében, a vállalati stratégiaalkotás és megvalósítás területén járul hozzá e nemes célhoz. A kötet írásában a két jól ismert szerkesztő mellett a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetének fiatal munkatársai, Hortoványi Lilla, Incze Emma, Laczkó Márk és Szabó Zsolt Roland is közremű-

ködtek. E névsor arra utal, hogy a tankönyv egy szakmai műhely tevékenységének eredménye.

A könyv hat fejezetre tagoltan tárgyalja a stratégiai és üzleti tervezés alapjait. A Bevezetés a vállalati stratégia alapfogalmait ismerteti. A stratégiai gondolkodás fejlődése című rákövetkező rész felvázolja a stratégiai tervezés és menedzsment fejlődéstörténetét és iskoláit, és ismerteti a legfontosabb kurrens irányzatokat is. A stratégiai elemzés fejezete a környezet és vállalat elemzéséhez nyújt koncepciókat, valamint bemutatja, hogy e két terület elemzésének összegzésére miként alkalmazható a hazai vállalatok körében legnépszerűbb eszköznek számító SWOT elemzés. A stratégia kialakítása című részben azokat a területeket tárgyalják a szerzők, amelyek a különböző helyzetű vállalatok stratégiájának megfogalmazásához nyújtanak segítséget. A könyv utolsó két fejezete a stratégia megvalósításához szükséges ismereteket alapozza meg: a projektvezetés és az üzleti tervezés alapismereteit tárgyalják a szerzők.

A könyvben bemutatott és tárgyalt fogalmak és koncepciók kompatibilisek a fejlett piacgazdaságok vállalatainál és tanácsadó cégeinél használtakkal, és a hazai élenjáró vállalatoknál alkalmazottakkal is. A könyv gyengéje a könyv erőnye is egyben: enciklopédikus ismeretek tárházának tűnhet majd a könyvet olvasó hallgatók számára. Ez a sajátosság azonban éppen a tankönyv oktatásának hazai felsőoktatási intézmények közötti kompatibilitását szolgálhatja: lehetőséget ad a felsőoktatási intézmények oktatói számára, hogy a könyvet saját szakmai

hátterük és tapasztalatuk, valamint a képzési programjuk sajátosságai szerint kiegészíthessék, súlypontokat képezhessenek, és kompetenciáikat fejleszthessenek előadásaikon és szemináriumaikon.

A BSc üzleti alapszakokkal szemben követelmény, hogy a hallgatók szakmai alapismeretekkel felvértezzék magukat, és azokat képesek is legyenek alkalmazni. E követelmény megvalósításához a Balaton Károly és Tari Ernő szerkesztésében megjelent Stratégiai és üzleti tervezés című tankönyv remek eszközként szolgál a gazdálkodástudományi alapszakok e tantárgyát oktatni kívánók számára.

Czakó Erzsébet

Jeffrey L. Cruikshank:

A HULLÁMOK HÁTÁN –

AVAGY A
VÁLLALKOZÁS(OKTATÁS)
TÖRTÉNETE
A HARVARD BUSINESS
SCHOOL-ON

(Shaping the Waves – A History of Entrepreneurship at Harvard Business School)

**Harvard Business School Press,
Boston, MA, 2005, 371 o.**

Sokan álmodozunk arról, milyen nagyszerű volna, ha egy nap a Harvard Business School (továbbiakban HBS) hallgatói lehetnénk.

Addig is, amíg ez az álmunk nem teljesül, és nem tapasztalhatjuk meg személyesen a menedzserek Mekkájának légkörét, olvashatjuk Jeffrey S. Cruikshank könyvét. A művet lapozgatva úgy érezhetjük, hogy mi is ott vagyunk Bostonban. Megismerhetünk egy hatalmas és hatékony hálózatot, melyet az oktatás, a kutatás és a több mint 65 ezer fős öregdiákkör köt össze.

Számtalan sikeres karrier, vállalkozás története kezdődött itt, kötődnek életre szóló barátságok, alakultak ismeretségek. A harvardos öregdiákok – tanúsítja Jeffrey S. Cruikshank – szinte mindenütt ott vannak, ismert vállalkozások életében töltenek be meghatározó szerepet. Vissza-visszajárnak egyetemükre, boldogan és büszkén mesélik el sorsukat, működnek közre abban, hogy esetükből tananyag, esettanulmány születhessen; és hálájukat persze adományaikkal is kifejezik, amivel kivívják az átlag magyar olvasó csodálattal vegyes irigységét.

„Szinte mindenütt ott vannak” a harvardosok – írtuk, s itt engedtesék meg egy kritikai megjegyzés a recenzens részéről: a Harvard történetét részletesen bemutató mű alig-alig tesz említést a Harvard nemzetközi kisugárzásáról, arról, hogy harvardos H. Stevenson professzor Magyarországon is tanította, hogyan kell kiváló esettanulmányt írni; arról, hogy máig sikeres nyári vállalkozásoktató kurzusokat szerveznek válogatott kelet-európai professzori gárdának; vagy arról, hogy a harvardos öregdiákok köre külföldön is össze-összeül, és véleményük formálja a közgazdasági gondolkodást. Meglehet, Amerikából nézve mindez csak mellékszál, nekünk, magyar olvasóknak azonban fontos és érdekes.¹

A kritikai megjegyzések nem feledtetik, hogy fontos könyvet tart kezében az olvasó, mely kötelező

olvasmányként ajánlható a vállalkozásoktatással, a kockázati tőkével vagy a tanácsadással foglalkozók számára. Jeffrey L. Cruikshank könyvével arra vállalkozik, hogy a Harvard vállalkozás(oktatás) történetének² megismertetésén túl megossza velünk azt az életérzést, azt a légkört, ami ezt az intézményt áthatja. Teszi mindezt úgy, hogy közben történeteket idéz fel az iskola olyan végzettjeiről, akik közül sokan a XX. század második felének meghatározó alakjai lettek. Az ő sorsukat végigkövetve megismerhetjük a vállalkozásoktatás fejlődését is: az első vállalkozói kurzus meghirdetésének körülményeit, majd a kockázati tőke iparág megszületésével párhuzamosan a finanszírozási és üzleti tervezési tantárgyak megjelenését.

A szerző egy híres sikertörténettel indít: a Tom Stemberg és a csapata által létrehozott Staples (irodaszer-árusító) áruházlánc fel-futását, és ezzel egy iparág születését mutatja be részletesen a csapat összeállításától a finanszírozási források megszerzésén keresztül a tőzsdére menetelig.

Ezt követően elvezet bennünket a Staples internetes üzletágának megalakulásához, átélhetjük az internetes boom korszakát, amikor iparági elemzők – az anyacégnél többre – mintegy hétmilliárd dollárra értékelik a staples.com-ot. Majd az internetes lufi kipukkadását követően „visszatérhetünk a földre”, és láthatjuk, hogyan tűnik el ez az érték egyik pillanatról a másikra, miközben az anyavállalat, a valóságos bolthálózat, továbbra is sikeresen működik. Mikként egy művész műveiben, egy iskola tanítványaiban él tovább. Ezt a közhelyszerű igazságot úgy fogalmazza módszertani elvvé J. S. Cruikshank, hogy vállalkozók és cégeik történetéből kerekedik ki a HBS története. És ez a történet

korántsem egyenes vonalú diadalút. Visszaeséseken és kanyarokon át vezet, új és új kihívásokon és néha szerencsésen meglelt megoldásokon át vezet.

Iskolateremtő tanáregyéniségek életműve és az amerikai álmod valósággá formáló vállalkozók tapasztalata épült bele abba, amit ma HBS-nek nevezünk.

De nem feltétlenül kell egy új iparágat megteremteni ahhoz, hogy sikeresek legyünk. Egy régi, stagnáló iparágban is sikeresek lehetünk, ha megtaláljuk a megfelelő üzleti modellt, és azt, hogyan tudunk a vásárlói igényeknek a megváltozott környezetben is megfelelni. Erre hívja fel a figyelmet a szerző a Zoots ruhatisztító hálózat történetével. A Zoots felvirágzásának titka annak felismerése, hogy a vásárlók gyakran nem tudják a szokásos nyitvatartási időben leadni és felvenni a ruhákat, ezért célszerűnek tűnt 24 órás ruhaleadást és -felvételt biztosító szekrények kialakítása, valamint lehetőség biztosítása a tisztítás elkészültének internetes nyomon követésére.

Ott lehetünk számos más sikeres cég, mint pl. a Digital vagy az Intel megszületésénél is. Mint megtudhatjuk, az sem ritka, hogy egy negatív eseménynek köszönhető a későbbi diadal. A Pegasus műhold-hordozórakétákat gyártó Orbital Sciences Corporation esetében ez a Challenger űrsikló katasztrófája volt, melyet az űrprogram visszaesése követett, így a cég új piac keresésére kényszerült. Ezt a kereskedelmi műholdak feljuttatását segítő hordozórakéták fejlesztésében találta meg, ami a kilencvenes évek második felétől hatalmas siker lett.

A vállalkozók és vállalkozások mellett a HBS számos oktatójának és öregdiákjának is megismerhetjük a történetét, követhetjük végig az életútját. Közülük is

kiemelkedik Georges Doriót, akit akár a kockázati tőke atyjának is nevezhetnénk, illetve Arthur Rock, aki egy technológiai forradalom elindításában, és ezzel a Szilikonvölgy létrejöttében játszott meghatározó szerepet, valamint Howard Stevenson, aki felkészült, tudatos pedagógusként fejlesztette a ma nemzetközileg elismert szintre az „esettanulmány-módszert” – amelyet sokat a harvardi módszerként ismernek.

Ki gondolná, hogy az egyetemi szintű vállalkozásoktatás története 1947-ig nyúlik vissza a HBS-en? Myles Mace, a Harvard egyik oktatója ebben az évben indította el az első vállalkozói kurzust „Új vállalkozások menedzsmentje” címmel. Maga a kurzus is egy új üzleti lehetőség felismerésén alapult: a II. világháborút megjárva Mace azzal szembesült, hogy katonatársai a háborús hadigépezet hierarchikus működésének negatívumait megtapasztalva a béke beköszöntét követően immár nem kívánnak maturvállalatoknál munkát vállalni, sokkal szívesebben dolgoznának valamely kisebb cégnél, netalán saját vállalkozásukban. Tömeges igény mutatkozott egy olyan kurzus iránt, mely segít a vállalkozás elindításában, működtetésében. Az üzleti ötlet adott volt, már csak a megvalósítás hiányzott. Ezzel Mace megalapozta a Harvardon egy egyre fontosabbá váló diszciplína oktatását, és tegyük hozzá, először használta tananyagban a „vállalkozó” (entrepreneur) fogalmát.

A Mace-t követő oktatók új megközelítéseket és módszereket honosítottak meg a vállalkozásoktatásban. Georges Doriót nevéhez köthető a hallgatók terepgyakorlatra – vállalkozásokhoz – küldése, ahol különféle projektekből kellett segédkezniük. Míg kezdetben az egyetemnek és a hallgatóknak kel-

lett a fogadó vállalkozások keresésével bajlódniuk, a program sikerének terjedését követően a cégek jelentkeztek olyan projektekké, melyekhez hallgatókat kerestek. Ez a „Hallgatói vállalkozási terepgyakorlat” program mind a mai napig szerves része a tantervnek, ugyanis a Harvard filozófiája szerint az oktatás nem merülhet ki csupán elméleti ismeretek átadásában.

Howard Stevenson nevéhez köthető az esettanulmány-módszer széles körű alkalmazása a vállalkozási kurzusok keretében. Stevenson szerint „az esettanulmány-módszer üzenete, hogy minden szituáció mögött van egy lehetőség” (230. o.). A feladat során az oktató a következő kérdést teszi fel: „Tudom, hogy nem vagy minden információ birtokában, de ezekre alapozva te hogyan döntenél?” (230. o.) Mint Cruikshank írja, „az esettanulmány-módszer és a HBS öröksége a vállalkozásoktatás sikerében elválaszthatatlan egymástól”.

Bepillantást nyerhetünk a Harvard sikerének titkába is. Ez döntően a nagyon felkészült oktatói csapatban keresendő: többségük rövidebb-hosszabb időszakot töltött az üzleti szférában, időközben megszerezte PhD-fokozatát, és visszatért akár főállásban, akár óraadóként oktatni. Így lehetnek hitelesek diákjaik előtt. Fontos ugyanakkor az oktatáshoz mint profittermelő üzleti tevékenységhez való hozzáállás is: a kurzusok alakításánál igyekeznek a hallgatói igényeknek messzemenően megfelelni. A diákság, mint a tőzsdén a befektetők, a tandíjával és a lábával szavaz, azaz az érdekes és hasznosnak tartott kurzusokat részesítik előnyben. A tanári kar azonban nem várja meg a szavazás e radikális módját, és folyamatosan igényli a hallgatók értékelését, a visszacsatolást, sőt követi végzettjeik előmenetelét az üzleti életben.

A diákok pedig gyakran bőkezűen hálálják meg ezt a támogató törődést. Arthur Rock például, amikor 2003-ban 25 millió dolláros adományával megalapította a később róla elnevezett Arthur Rock Vállalkozói Központot (30 oktatóval, mintegy 20 első- és másodéves kurzussal), a következőket mondotta:

„E nemzet jövője az új vállalkozásokon múlik. Ők hoznak új projekteket, technológiákat és új állásokat. A HBS hosszú időn át a vállalkozási folyamat megértésének élvonalában volt – a finanszírozási megoldásoktól, a vezetés művészetéig –, és én boldog vagyok, ha tehetek valamit ezen erőfeszítések támogatásáért, úgy most, mint a jövőben.” (lásd 344. oldal)

A könyv nem csak vállalkozókról és vállalkozásaikról szól, és nem csak a HBS-ről mint iskoláról mondanivalója ennél sokkal tágabb. Ezt fejezi ki a szerző a címmel is: a „hullámok” az üzleti lehetőségekre utalnak, melyek hosszabb-rövidebb ideig léteznek, majd tovaszállnak. Ezért ajánlható a könyv mindenki számára, aki élete során kihívásokkal szembesül, aki arra kényszerül, hogy a nehézségeket lehetőségként szemlélje, aki nem sodródik a hullámokkal, hanem formálja és meglovagolja őket, azaz – ha netán nincs is ennek tudatában – harvardi értelemben vállalkozóként viszonyul sorsához.

*Csapó Krisztián –
Szirmai Péter*

Lábjegyzet

¹ Amikor kollégánk, Vecsenyi János professzor hazaérkezett egy ilyen harvardi kurzusról – jóllehet bő 30 év oktatási tapasztalat van már a háta mögött –, azonnal nekilátott itthoni gyakorlatunk megújításának, az ott tanult gyakorlati megvalósításának.

² Egészen pontosan nem az egész HBS, hanem csak a HBS Vállalkozási Menedzsment Intézetének történetét írja le.

C O N T E N T S

S T U D I E S A N D A R T I C L E S

<p>BARAKONYI, Károly Business Models 2</p>	<p>KENESEI, Zsófia – KOLOS, Krisztina Efficient possibilities of the customer complaints: compensation and apology 27</p>
<p>DEMETER, Krisztina – LOSONCI, Dávid – JENEI, István Influence of status and gender on perception of changes – experiences of a lean experiences of a lean transformation at a Hungarian owned automotive parts supplier 15</p>	<p>FUTÓ, Péter Impact assessment of enterprise regulatory I. part 40</p> <p>VAS, Réka Knowledge Representation and Evaluation – An Ontology-based Knowledge Management Approach.. 53</p> <p>Book reviews 60</p>

VEZETÉSTUDOMÁNY

BARAKONYI, Károly

Business Models

Target of this paper is the phenomena of business model – a popular, rapidly spreading but very often misunderstood vehicle of management. The author would like to make clear the essence of basic idea and concept of business model, to show how can he connect this element to the previous and following phases of strategy making and implementation, how could he set in and integrate it into the controlling system of an enterprise. Novelty of this approach: the author does not examine business models per se. On the one hand he examines it with connection of the business idea. On the other hand, he interprets business model as a starting point to a good strategy, to the strategic management of the firm. Business model does not level with strategy: it is not sufficient itself to run a successful business – it must be in harmony with other elements of managing systems.

KENESEI, Zsófia – KOLOS, Krisztina

Efficient possibilities of the customer complaints: compensation and apology

Relatively little research attention has been given to what happens after service failure, how the organizations respond to the failure and how this response affects customers' subsequent behaviours and attitudes. This article proposes to take an in-depth look at the different organizational responses to customer complaints. On the basis of the equity theory the concept of justice has been used that involves distributive, procedural and interactional justice. Using 2x2x2 factorial design experiment based on scenarios the main findings of the research is that interactional justice (explanation and apology) is as important as distributive justice (compensation). On the other hand the result is dependent on the failure type: different recovery effort is efficient in the case of outcome or process failure.

FUTÓ, Péter

Impact assessment of enterprise regulatory I. part

Regulation is one of the most important aspects of the relationship between the state and the enterprises. The article analyses the tools and strategies that are available for governments in order to improve the quality of regulations. The first part of the article gives an overview about the regulatory impact assessment systems and their implementing institutions that have evolved in the developed countries, in the European Union and in particular in the recently joined member countries of the EU. The article reviews the body of research performed within the OECD

and the World Bank that proves that the regulatory environment, in particular the administrative burden of companies strongly influences the competitiveness of countries. Finally a summary of those general methodological principles and tools is provided that have developed in the discipline of regulatory impact assessment during the last two decades.

VAS, Réka

Knowledge Representation and Evaluation – An Ontology-based Knowledge Management Approach

Competition between Higher Education Institutions is increasing at an alarming rate, while changes of the surrounding environment and demands of labour market are frequent and substantial. Universities must meet the requirements of both the national and European legislation environment. The Bologna Declaration aims at providing guidelines and solutions for these problems and challenges of European Higher Education. One of its main goals is the introduction of a common framework of transparent and comparable degrees that ensures the recognition of knowledge and qualifications of citizens all across the European Union. This paper will discuss a knowledge management approach that highlights the importance of such knowledge representation tools as ontologies. The discussed ontology-based model supports the creation of transparent curricula content (Educational Ontology) and the promotion of reliable knowledge testing (Adaptive Knowledge Testing System).

DEMETER, Krisztina – LOSONCI, Dávid – JENEI, István

Influence of status and gender on perception of changes – experiences of a lean transformation at a Hungarian owned automotive parts supplier

In this paper the authors examine a Hungarian owned automotive parts supplier that has just finished its first year of lean transformation. In spite of the short time, the company has already achieved tremendous improvement especially financially but also in customer satisfaction. The research objective was twofold: 1) to discover perceptions of managers and employees about the changes, and 2) to compare the reactions and perceptions of male and female blue-collar workers at the company. According to their results, managers and employees, as well as female and male workers think very differently about the changes and about the success of the transformation. For females beliefs, for males commitment is the central factor affecting their feeling of success. Using these results they can give recommendations on how to manage lean transformation successfully.