

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 Üzletég.  
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: hirlapelőfizetes@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. ÉVF., NOVEMBER

2008. 11. szám

## TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **HOVÁNYI Gábor**  
Vállalati kultúra, üzleti stratégia és versenyképesség 2
- **BORGULYA Istvánné – VETŐ Ágnes**  
Értéorientált kommunikációmenedzsment  
és kommunikációkontrollig 11
- **ANGYAL Ádám**  
A felelős vállalat szindróma 23
- **JÁNOSI Gergely – KERSCH Gabriella**  
Ok és okozat a munkatársi elégedettséghez kapcsolódó  
kognitív folyamatok esetében 31
- **ZÁRDA Nóra**  
A vezetői számvitel alkalmazásának szükségessége  
a mezőgazdaságban 45
- **SZABÓ Zsolt Roland**  
Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol-iparágban 54

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

HOVÁNYI Gábor

## VÁLLALATI KULTÚRA, ÜZLETI STRATÉGIA ÉS VERSENYKÉPESSÉG

Egy vállalat versenyképességet növelő kultúrájának megformálása és megvalósítása empátiát, intuíciót, kombinációs készséget, rendszerszemléletet, számításokat, ítélő- és kommunikációs képességet követel meg a csúcsvezetőtől. Vagyis nem csupán a kultúra vált napjainkban „soft”-ból „hard” tényezővé a vállalati versenyben, hanem a menedzserek számára a kultúra megformálásának és megvalósításának a *technikája* is azzá vált. A felsővezetésnek kell megalkotnia a vállalat kultúráját, annak összehangolt elemeit és szerkezetét – méghozzá az üzleti stratégiával folytatott „párbeszéd” eredményeként. A dolgozatával ehhez a folyamathoz ad segítséget a szerző.

**Kulcsszavak:** vállalati kultúra, stratégia, versenyképesség, menedzsment

Az ünneplés után már csak hárman maradtak. Ők még leültek egy utolsó koccintásra a Reform Club társalgójának nagy bőrfoteljeibe: George, az ünnepelet, és két régi barátja, Ed és Steve. Mindhárman nagyvállalatok elnök-vezérigazgatói. Ed, az egyik barát egy utolsó koccintásra emelte a poharát: „George, büszke lehetsz magadra, hogy negyven év alatt egy törpecégből sikeres nemzetközi óriásvállalatot hoztál létre!” George eltűnődve nézett a poharába: „Negyven év alatt sokat változott a világ – és sokat változott a menedzsment is<sup>1</sup>. Az akkori kis cég indulásakor a tőke megszerzése és gyors megtérülése volt a súlyponti kérdés. Először szinte csak *ösztönösen számoltam*, majd – amikor nagyobb lett a cég – már *modelleket* is használtam, hogy segítségével növelhessem a termelékenységet és a hatékonyságot. Akkor ezek voltak számomra a vállalatvezetés meghatározó tényezői, igazi »hard« elemei. Manapság viszont, a globális környezet turbulens változásai korában, a sokszor kiszámíthatatlan kockázatok rászorítottak, hogy egyre inkább hagyatkozzam a *tapasztalataimra*, az *empátiámra*, az *intuíciómra*. Körültekintő számolások és modellek bonyolult összefüggései helyett – ha akarjuk, ha nem – ezek lettek egy elnök-vezérigazgató tevékenységének valóban »hard« elemei.” Ed bólogatva jegyezte meg: „Igazad van, George. Néhány évtizeddel ezelőtt számomra is központi kérdés volt a *termelési folyamatok megszervezése és irányítása*: akkor számottevő versenyelőnyre tettünk szert óraműpontossággal vezérelt termelési fő-, és az azokat

támogató, működési segédanyagokkal. Igen, ez volt akkor a »hard« elem a vezetésben. Napjainkban viszont – s ezt egyre erőteljesebben érzékelem – az üzleti siker alapvető feltétele mindinkább a humán erőforrás: a *munkatársak* szakmai tudása, felkészültségük megújítása, élethosszig tartó *tanulása*, valamint erre alapozott *kreativitása*. Ez a korábban »soft« elem lett már ma is – és lesz egyre inkább – a menedzsment »hard« eleme.” „Egyetértek veletek” – fűzte hozzá mindehhez Steve. „Mert korábban az én vállalatom üzleti sikerének záloga egyértelműen a *technológia korszerűsége* volt. Modernebb gépeinkkel gyártott termékeink újdonságukkal és a konkurenskéhez képest alacsonyabb árukkal voltak versenyképesek a piacon. Az egyre gyorsabb technikai fejlődés és a viszonylagos tőkebőség korában azonban már nem sok piaci előny származik a korszerű technológiából, hiszen azt a versenytársak is könnyen és gyorsan megvásárolhatják. Így ez egyre inkább a menedzsment »soft« eleme lett. S a piaci előny szempontjából mind fontosabb napjainkban, amikor már alapvetően azonos paraméterű versenytermékeket kínálnak a piacon, a *vevők elismerésének* a megszerzése. A siker tehát nem annyira termék-paramétereiktől, hanem a vevőkben kialakuló *vállalatképtől*, az ezt létrehozó vállalati *arculattól* függ. Ebben pedig a vállalat *önazonossága* és *kultúrája* is megjelenik. Ezek lettek tehát a vezetés számára a piaci verseny igazi »hard« elemei.” „Engedjétek meg – vette át a szót ismét George –, hogy levonjak mindebből egy következtetést:

- A menedzsmentben nincsenek *eleve megszabott* »hard« és »soft« elemek. A »hard« és »soft« elemek *tartalma* ugyanis *idővel változik* – és tartalmuk elsősorban nem az elemek hadrendbe állításának nehézségétől (a tőkemegtérülés-számítás, a termelés-szervezés vagy a technológiai beruházás módszereinek bonyolultságától), hanem a vállalatok *belső és külső környezetének sajátosságaitól* függ. És most azt éljük meg, hogy a csúcsvezetők számára az évtizedek előtt még »hard« elemek »soft« elemekké válnak, a korábbi »soft« elemek pedig egyre nagyobb súlyt kapnak új századunk új menedzserfeladataiban.”

### A vállalati kultúra helye az immateriális erőforrások láncában

A vállalati kultúra sajátos *immateriális erőforrás*: konzisztens értékrend, amelyik megjelenik a vállalat szervezetében, működésében, irányításában, valamint anyagi és nem anyagi outputjában, s minél jobban áthatja ezeket, annál erőteljesebben növelheti a szervezetnek és működésének versenyképességét. A vállalati kultúra azonban tartalmában nem elszigetelt, „önmagában álló” immateriális erőforrás, hanem beépül abba az immateriális erőforrásláncba, amelyik a vállalat miszsjójának megfogalmazásától indul és a közönségkapcsolat alapvető tartalmi elemeinek meghatározásával fejeződik be<sup>2</sup>.

- A vállalati kultúra *három csatlakozással* ágyazódik be az immateriális erőforrások láncába, s válik ezzel egy átfogó vezetési koncepció részévé. Az első csatlakozás *megalapozza*, a második *színezi* a kultúra tartalmát – a harmadik csatlakozásban pedig a kultúra *irányt szab* az újabb erőforráslánc-elemek tartalmának.<sup>3</sup>

– A vállalati kultúra *első, megalapozó* csatlakozása a menedzsmentkoncepció kialakításának előzményeire építi rá a vállalat kultúráját. Az előzmények sorában visszafelé haladva a vállalati kultúrának mindenekelőtt a vállalat *önazonosságát* kell kifejeznie: azt, hogy alapvetően mi különbözteti meg a versenytársaitól. S napjainkban mindinkább az önazonosság teremti meg a feltételét, hogy vevői méltányolják a vállalatot. Az újabb felmérések szerint ugyanis ez többet nyom a latban, mint például termékeinek minősége vagy ára, hiszen az egyre élesebb versenyben minden versenyterméknek már közel azonos műszaki és gazdasági paraméterekkel kell rendelkeznie, ha egyáltalán jelen kíván lenni a piacon (Belmer – Greiser, 2003). Az önazonosság pedig a vállalat jól megválasztott *alapértékeire* épül. Ezek azt fejezik ki, hogy melyek

azok a legfontosabb követelmények, amelyeknek műhatatlanul meg kell jelenniük mind a menedzsment döntéseiben, mind azok munkatársi végrehajtásában. A jól megfogalmazott alapértékek teszik lehetővé, hogy a vállalat működése töretlenül kövesse az egyetlen fő irányt, s ezzel kihasználhassa a szinergia versenyelőnyét. Egy sikeres és hosszú távon is érvényesülő versenyelőny célkitűzéséhez viszont mélyre ható elemzéseket kell végeznie a vezetésnek: számításba kell vennie a műszaki fejlődés trendjét, a piaci versenyhelyzet jelenét és várható jövőjét, a gazdasági-társadalmi háttérkörnyezet prognózisát stb.<sup>4</sup> Ilyen elemzések eredményeként születhet meg a vállalati kultúra megalapozásának sorrendben utolsó előzménye: a vállalat *küldetésének és magkompetenciájának* együttes meghatározása. Ezeket ugyanis csak egymás kölcsönhatásában lehet megfogalmazni: napjainkban, a felgyorsult műszaki fejlődés, valamint a tőke- és profilkoncentráció korában, a küldetés magkompetencia nélkül csak irreális vezetői képzelgés – a magkompetencia küldetés híján pedig csupán a vezetői üzenetet és motiválást nélkülöző kényszer és korlátozás.

- Az üzleti siker elérését segítő vállalati kultúra tartalma tehát *négy „sarokpont”* – a vevők, a versenytársak, a globálissá táguló műszaki-gazdasági környezet és a saját vállalat – hosszú távra prognosztizált jellemzőinek figyelembevételével fogalmazható meg. S ebben, mivel a műszaki fejlődés egyre gyorsul, az eddiginél jóval nagyobb szerep vár a *műszaki fejlődés globális trendjének* a számbavételére.

– A vállalati kultúra *második* csatlakozása *színezi* a kultúra tartalmát. A csatlakozás szereplője a *vállalat vezetése*, jellege pedig egyfajta *„párbeszéd”*. A tartalmában már kialakított vállalati kultúrához *illeszkedik* ugyanis a vezető személyisége és vezetési „filozófiája” (felfogása a vállalatról, annak vezetéséről és a környezetről) – de a kultúrát *meg is jeleníti* a vezető stílusa, valamint alkalmazott menedzsmenttechnikáinak sora. Ám a vezető soha nem testesítheti meg *maradéktalanul* a meghirdetett vállalati kultúrát: sem filozófiája, sem stílusa, sem menedzsmenttechnikáinak sora nem lehet annak mindenkor adekvát kifejezője: ezt sem személyiségének sajátosságai, sem a vállalat belső és külső környezetének eseményei nem teszik lehetővé. Például a rugalmasságot legfőbb értéként hirdető kultúrában is megkésve hozhatja meg döntését a vezető; a kreativitást hangsúlyozó kultúra esetében is sor kerülhet a szervezet kíméletlen és az innoválás készségét csorbító karcsúsítására; a minőség megőrzését követelő kultúrában is megjelenhet a paradigmaváltás kényszere stb. A kultúra és vezetés „párbeszéde” az ilyen *rövid távú* ellentmon-

dásokat hidalja át azért, hogy *hosszú távon* érvényesüljön a vállalati kultúra hozzájárulása az üzleti sikerhez. Végül egy olyan új szempont is megjelent napjainkban, amelyik befolyásolja a vállalati kultúra és a vezetés párbeszédét: a vállalatvezetés ugyanis egyre inkább *teamfeladat* lett. Ebben az új helyzetben pedig az illeszkedés és a megjelenítés már nem egyetlen személyen, nevezetesen a csúcsvezetőn múlik: ezekben már a felsővezetői team minden tagjának részt kell vennie. S ez olyan számottevő új követelmény, hogy egy felsővezető felvételekor vagy kinevezésekor döntő szempont lett: személyiségével, vezetési felfogásával, stílusával és menedzsmenttechnikáival zavartalanul be tud-e épülni a vezetői teambe – s a *teamtagokkal* összhangban tudja-e képviselni az egységes vállalati kultúrát?

- A kialakított vállalati kultúra és a vállalat vezetése között létrejövő „párbeszéd” eredménytelen is lehet. S ha a vezetés nem illeszkedik a kultúrához, akkor a kultúra *bizonytalan és zavaros* lesz. Ha pedig a vállalat vezetése nem képviseli a meghirdetett kultúrát, akkor az elveszti a *hitelét*.

– A vállalati kultúra *harmadik* csatlakozásának tartalma, hogy *megszabja* a vállalat arculatát, vállalatképet, közönségkapcsolatát (PR), valamint elismertségét az eredményeiben érdekeltek, vagyis a stakeholderek körében. A vállalati *arcukat* azonban nem csupán a kultúra, hanem három másik tényező is befolyásolja: a vállalat hosszú távra tervezett sorsa, rövid távú versenyelőnycéljai, valamint – s ennek szerepét egyre inkább hangsúlyozzák mind a menedzserek, mind a vállalatgazdaság elméleti szakemberei – a vállalat széles körű elismertsége, a „recognition”. Az ezek számbavételével kialakított arculatból jön létre a stakeholderekben a *vállalatkép*. Ezért a menedzsmentnek nemcsak az a feladata, hogy ellenőrizze, megfelelő-e még a vállalati arculat a gyorsan változó környezetben a kultúra jellemzőinek, valamint a hosszú és rövid távú célok és az elismertség céljainak: azt is figyelemmel kell kísérnie, hogy a stakeholderek vállalatképe azonos-e az arculattal, vagy legalábbis nem különbözik-e attól számottevően.

- Mindezzel kapcsolatban pedig érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy az arculat – s így a vállalatkép – kialakulásában különböző súlyt kaphat a felsorolt négy befolyásoló tényező. Ezek közül a vevők körében az elismertség, a versenytársakkal szemben a rövid távú versenyképesség, az üzleti partnerek esetében a hosszú távú célok, a többi stakeholder körében pedig a kultúra és a hosszú távú célok rendszere kapott egyre nagyobb súlyt és vált egyre gyakrabban domináns tényezővé.

Az így létrehozott vállalati arculat és vállalatkép alapozza meg, hogy a menedzsment – a harmadik csatlakozás záróelemeként – kialakítsa a vállalat *közönségkapcsolatát*, public relation”-ját (PR). Ez újabb problémát vet fel: ugyanis a sikeres PR-nak mind tartalmában, mind formájában illeszkednie kell címzettjéhez. Hiszen más formában, más tartalmú PR-üzenet kell küldeni például a vevőknek, az igazgatótanácsnak vagy az üzleti partnereknek – akik aztán más formában, más tartalommal válaszolnak az üzenetekre. Ennek a PR-párbeszédnek van azonban egy *állandóságkövetelménye* is: a vállalatnak meg kell őriznie egységes arculatát valamennyi partnerrel szemben.

- A vállalati kultúra feladata, hogy áthassa a különböző tartalmú és formájú PR-üzeneteket, s ezzel hozza létre ezekben az egységes arculatot és vállalatképet – ami szinergiahatásával növeli tovább a vállalat versenyképességét.

### Néhány „klasszikus” vállalatikultúra-típus

Az elmúlt évtizedekben többen csoportosították a vállalati kultúra fő típusait és ezek jellemzőit. Négy, nemzetközileg ismert csoportosítást mutat be nagy vonalakban az 1. táblázat úgy, hogy kiemeli ezek legfontosabb négy ismérvét (A), valamint az ismérvek két-két alapvető sajátosságát (B) (*1. táblázat*).

A táblázatban szereplő típusok és ezek összevetése három következtetést is lehetővé tesz: (a) A fő sajátosságok közül több esetben nem érvényesül a beígért dichotómia, vagyis nem ellentétei egymásnak. (b) Az egymást követő sajátosságok nem illeszkednek szigorú logikai láncba. (c) A kultúrának az egyes szakértők által meghatározott fő ismérvei, majd sajátosságai egyre inkább esetlegesnek tűnnek. Mindezt ezekből *nem vonhatók le* valóban általános és irányadó következtetések egy menedzser számára – különösen napjaink kiteljesedő globalizációjának világában.<sup>6</sup> Ennek oka, hogy a kultúramegfogalmazások és -felosztások elsősorban az egyes szakértők *szubjektív* megítélését tükrözik, és nem az üzleti stratégiák *objektív* követelményeit. Márpedig ennek van egy – az elméleti szakemberek számára bizonyára sajnálatos – következménye:

- Az üzleti stratégia objektív követelményeiből kiinduló vállalatikultúra-meghatározás fogalomrendszere *nem abszolút* (nem időtlen), hanem a stratégiai követelmények változásával maga is változik: új és új kultúraelemek jelennek meg, illetve avulnak el a felépítésében. Ezért hívságos törekvés beleszorítani a vállalati kultúra tartalmát előre megszabott kategóriákba, vagyis egy előírt szerkezetbe.<sup>7</sup>

Néhány jelentősebb kultúrátípus és ezek fő jellemzői

Szakértők	Deal és Kennedy	Schein	Graves	Harrison, Handy, Williams, Donson <sup>5</sup>
<i>A dichotómiák fő területei:</i>	A kockázatvállalás mértéke (nagy vagy csekély).	Individualista vagy kollektivista beállítottság.	Bürokratikus vagy antibürokratikus működés, illetve menedzseri vagy egyéni hajtóerő.	A működés formalizáltsága (nagy vagy alacsony fokú), illetve centralizált vagy decentralizált.
<i>A kultúra fő ismérve (A) és fő sajátosságai: (B)</i>	Kezdeményező: – kockázatvállaló és – individuális.  Teljesítménykövetelő, ezen belül – kitartásra sarkalló, – kapcsolatépítő.  Szervezetműködtető: – nehézkes, illetve – rugalmasan működtető.  (A) A működés jellege: – bürokratikus vagy – hatékonysági célra orientált.  (B)	Hatalomközpontú: – a vállalkozást értékeli, – a végrehajtást értékeli.  Célra orientáló: – egyéni célokra, – közösségi célokra.  A támogatás jellege: – kölcsönösségen alapuló, – bizalomra épülő.  Az irányítás alapértéke: – a rendpártiság, – a megbízhatóság.	„Barbár-törzsi” irányítás: – egyéni hajtóerő a meghatározó, – fő érték a munkamánia.  „Közársasági” irányítás: – demokratikus, – hierarchikus.  „Monarchikus” irányítás: – lojalitásra épül, – nagy ellenállást kelthet.  „Fáraói” irányítás: – rituális (formalista) – merev, változatlan.	Eredményorientált: – versenyt preferáló, – személyiséget és nem tapasztalatot méltányoló.  Munkahelyi kapcsolatokban – egyetértést kereső, – az utasítás ellenállását kerülő.  Feladatközpontosságában – hozzáértést és – kezdeményezést kívánó.  Szerepkövetelmény: – legitimációs igény, – a bürokratikus végrehajtás kerülése.

Forrás: Furnham – Gunter (1993)

## A vállalati kultúra új felépítése

A „nem abszolút”, vagyis az üzleti stratégia mindenkor követelményeihez párbeszéddel illeszkedő vállalati kultúra alapja a vállalat versenyelőnyeinek a számbavétele. Ilyen, a kiteljesedő globalizáció korszakában lehetséges és igen széles körű versenyelőnysort mutat be a következő felsorolás – a jobb áttekinthetőség érdekében az „egyének”, a „szervezet”, a „működés”, az „irányítás” és a „vállalat környezettel való kapcsolatának” csoportosításában. Rá kell azonban mutatni, hogy ez a felsorolás csupán érzékeltetni kívánja a kultúrameghatározás kiindulását, hiszen értelmezésünk szerint minden vállalat menedzsmentjének meg kell alkotnia vállalatának saját (és többnyire jóval kevesebb elemet tartalmazó) *súlyponti versenyelőnysorát*.

– Az *egyén* versenyelőnyei: 1. Kreativitás, innovációs készség. 2. Kommunikációs készség. 3. Folyamatos munka- és minőségi fegyelem. 4. Készség

az élettartam hosszaiig tartó tanulásra. 5. Több szakma elsajátítása. 6. Képesség teammunkában való részvételre. 7. Beilleszkedés a munkahelyi kollektívába. 8. Azonosulás a vállalati értékrenddel és célokkal. 9. A vállalati célokhoz illeszkedő szakmai életpályaterv. 10. A szakmai kultúrát támogató általános kultúráltság magas szintje.

– A *szervezet* versenyelőnyei: 1. A centralizáció és decentralizáció iparághoz, vállalati sajátosságokhoz és piaci (környezeti) kihívásokhoz illeszkedő „egyensúly”. 2. A hierarchiai szinteknek a vállalat eredményes működéséhez még szükséges minimuma. 3. Az iparági, vállalati és környezeti sajátosságoknak megfelelő vertikális, horizontális és/vagy regionális diverzifikálás szervezeteinek kialakítása. 4. A vállalati funkcióhatárok „légiesítése” az információáramlások felgyorsítására és a potenciális „zajok” keletkezésének megakadályozására (a döntési pozíciók és feladatok megtartásával).

– A *működés* versenyelőnyei: 1. Működés a ráfordítások minimalizálásával (többek közt „lean production”-nal). 2. Automatizálás és robotizálás. 3. Rugalmas működés (pl. „flexible manufacturing system”, FMS segítségével). 4. Működés tevékenységkiszervezéssel („outsourcing”-gal). 5. Működés tevékenységkitelepitéssel („off-shoring”-gal). 6. Működés számítástechnikai vezérléssel és támogatással.

– Az *irányítás* versenyelőnyei: 1. Rendszerszemlélet. 2. Érzékenység a külső és belső feszültségek időben való felismerésére. 3. A prognosztizált eredmények, kockázatok és a lehetséges pályamódosítások együttes számbavétele. 4. A vállalati stabilitás és megújulás követelményének összehangolása. 5. A hosszú és rövid távú célok egyensúlya. 6. Oscilláló fejlesztési célok a források hatékonyabb felhasználására. 7. A termelési hálózatok (networkök) kompatibilis irányítása. 8. Vezetés teammunkában. 9. Vezetés azonos stílusban és technikákkal a szervezet egészében. 10. Személyiségfejlesztés a közvetlen beosztottak körében.

– A vállalat *környezeti kapcsolatának* versenyelőnyei: 1. Globális input-lehetőségek optimalizálása. 2. „Glocal” („global + local”) koncepció érvényesítése a vállalati outputban. 3. A konfrontálás és az együttműködés helyes arányának megválasztása a piaci szereplők körében. 4. A műszaki fejlődés trendjének számbavétele az anyagok, technológiák, termékek és a felhasználók vonatkozásában. 5. A globálissá táguló gazdasági háttér tényezőik prognosztizált hatásainak figyelembevétele.<sup>8</sup>

- A menedzserek ilyen versenyelőnysorból állíthatják össze vállalatuk számára a várhatóan legeredményesebb *versenyelőnyklasztert*, majd hangolhatják azt össze az üzleti stratégiával, hogy végül ezek alapján fogalmazzák meg – egy újabb „párbeszéd” eredményeként – a vállalat kultúrájának sajátosságait.

## Két példa a vállalati kultúra új megfogalmazására

A versenyelőnyklaszter lényegét és kapcsolatát az üzleti stratégiával és a vállalati kultúrával két példa érzékeltheti:

„AAA” vállalat munkatársait az igen magas szintű  *kreativitás* jellemzi, számtalan innovációs ötletük vált már valóra. A vállalat iparága lehetővé teszi, hogy a viszonylag kis beruházásokat igénylő gyártmány- és gyártásfejlesztések piaci eredményét gyorsan arassák le, s ezért az üzletpolitika  *rövid távra* koncentráljon. A versenytársak jóval nehezkesebbek az újdonságok kifejlesztésében és piacra hozásában, ezért viszonylag

könnyen és eredményesen lehet velük *konfrontálni*. Az innovációkkal folyamatosan szerzett versenyelőny csak megerősítette a vállalat munkatársaiban *individualista magatartásukat* és *vállalkozó kedvüket*. Innovációik ugyanis kockázatot is jelentenek számukra: a piacon sikeres újdonságaik eredményeiből részesülnek, ezzel szemben vállalniuk kell a megbukott innovációkból származó ráfizetések egy hányadát. Mindez meghatározta a vállalat szervezeti felépítését, működésének és irányításának jellegét is: *szervezete decentralizált*, az egyes innovációk fejlesztési, termelési és piaci feladatait szinte kizárólag projektszervezetek végzik. A *működés autark* típusú, amit az tesz lehetővé, hogy a termeléshez jórészt csak hagyományos anyagok beszerzésére van szükség. Az irányítást – tekintettel a munkatársak erőteljes innovációs tevékenységére – az jellemzi, hogy nem tekintélyelvű, a vezetés – utasítások helyett – mindig párbeszédre és *meggyőzésre* törekszik. A menedzsment figyelmének középpontjában mindezért a *humán erőforrás* áll, hiszen ez a záloga a vállalat sikerének. A vezetés azonban azt is felismerte, hogy az újítások alapja nem csupán a kreativitás és a szakmai kultúra, hanem a munkatársak *általános kulturáltságának* magas szintje is. Ezért ennek folyamatos növelése is szerepel a célok között.

„ZZZ” vállalat termelését a szigorúan szabályozott folyamatok jellemzik: a lazaság megnövelné mind a selejtszázalékot, mind a költségeket – és végső soron versenyképtelenné tenné a céget. Ebből következik, hogy a munkatársak fő feladata a „megfellebbezhetetlen” vezetői *tekintélyre alapozott* és mindig hajszálpontosan megfogalmazott utasítások *végrehajtása*. Egy ilyen működésnek pedig szükségszerű velejárója a szinte szélsőségesen *centralizált* vállalati *szervezet*. Az is természetes, hogy ilyen, a szigorú végrehajtást megkövetelő irányítással szembeesítve *kockázatkerülő magatartás* alakult ki a munkatársakban. A felülről megszabott közös sors viszont megerősítette bennük a *közösségi érzést*, az egymással való szolidaritást, ami sztrájkok szervezését is megkönnyíti. A menedzsment figyelmének középpontjában azonban soha nem a humán erőforrás állt: ezt másodrangú kérdésnek tekinti, csak a munka- és minőségi fegyelem érdekli, a munkaerő folyamatos szakmai és *általános kulturáltságának* növelésére kevés figyelmet fordít. Figyelmének középpontjában a nagy beruházásokat igénylő és viszonylag lassan megtérülő *technika* áll. Ez azt is érthetővé teszi, hogy a menedzsment elsősorban a vállalat *hosszú távú* céljait és eredményeit tartja szem előtt. Ezért viszont igen *nyitott* a piaci eseményekre: nemcsak a piac eseményeit figyeli éberrel, hanem olyan versenytársakat is keres, akikkel *együttműködhet* – például egy stratégiai szövetség keretében.

A példában szereplő két vállalat versenyelőnyeinek összehasonlítása

Versenyelőnyök	„AAA” vállalat esetében	„ZZZ” vállalat esetében
1. A vállalat kapcsolata környezetével	Zárt (autark)	Nyitott (kooperáló)
2. A vállalat kockázatviselő képessége	Kockázatvállaló	Kockázatkerülő
3. A vállalat felépítése	Főként decentralizált	Főként centralizált
4. A vállalat értékorientációja	Főként humán erőforrás-orientált	Főként technikaorientált
5. A vállalatban érvényesülő időszemlélet	A rövid táv az elsődleges	A hosszú táv az elsődleges
6. A vállalat magatartása a versenyben	Konfrontáló magatartás	Együttműködést kereső magatartás
7. A vállalatra jellemző függelmi kapcsolat	Meggyőzősre, együttműködésre épülő	Tekintélyelvű
8. A vállalatra jellemző munkatársi attitűd	Főként individuális	Főként közösségi, szolidaritáson alapuló
9. A munkatársak elsődleges jellemzője	A kezdeményezés, a kreativitás	A végrehajtásra összpontosítás
10. A munkatársak ált. kulturáltságának szintje	Magas szintű általános kultúra	Alacsony szintű általános kultúra

A két vállalat versenyelőny-szerkezetét a 2. táblázatban foglaltak hasonlítják össze az előző fejezetben dőlt betűkkel kiemelt versenyelőny-szempontok szerint.

A táblázatban szereplő versenyelőnyök alapján fogalmazható meg tehát (a) *első változatában* a két példavállalat *üzleti stratégiája*, annak célja, jellege és a megvalósítás technikája (ezek elemeinek részletes bemutatása kívül esik gondolatmenetünkön, ezért csak felsorolásuk szerepel lábjegyzetként)<sup>9</sup>, valamint (b) szintén *első változatában* a vállalatok *kultúrája*. Ezt követi az első változatok „párbeszéde”, vagyis az üzleti stratégia *hozzáigazítása* a kultúra által kijelölt határokhoz (például egy stratégia által szükségesnek tartott paradigmaváltás hozzáigazítása a kultúramódosítás realitásaihoz), illetve a kultúra tartalmának továbbfejlesztése az üzleti stratégia követelményeihez (például a versenyképesség megőrzéséhez szükséges jóval nagyobb kreativitásnak mint kultúraelemnek a meghirdetésével). Ezek részleteiről a következőben még lesz szó. Azonban már az eddigiek is lehetővé tesznek két újabb következtetést:

- Az üzleti stratégia és a vállalati kultúra tartalmát egymáshoz illesztő „párbeszéd” esetén *szinergiahatás* jön létre. Ennek a szinergiának a ráfordításigénye – összevetve a más eszközökkel létrehozható szinergia ráfordításaival – igen csekély: valójában csak folyamatos menedzseri odafigyelést, avatott mérlegelést, valamint a lehetőségeket ismerő állásfoglalásokat igényel.
- Ezért javasolható, hogy a menedzsment szervesen és kétirányú kapcsolattal csatlakoztassa koncepciójában a korábban bemutatott immateriális erőforrás-lánc „vállalati kultúra” eleméhez az üzleti stratégia kialakításának a vállalati belső, valamint a környezeti külső kihívásokat megjelenítő elemét.

### A vállalati kultúra-kialakítás lépéseinek részletei

A vállalati kultúra és az üzleti stratégia szoros összefüggése is érzékelteti, hogy a versenyképességet hosszú távon növelő kultúra tartalmát csak bonyolult műveletssorral lehet meghatározni. A műveletssor lényege *négy szakasz* tevékenységeivel írható le:

1. A *felmérő szakasz* első tennivalójaként a stratégia tervezőjének (nagy- és óriásvállalatoknál egyre inkább közvetlenül a csúcsvezető alá rendelt stratégiai tervező szervnek) el kell végeznie a *TOWS-elemzést*. Ez a közismert SWOT-elemzés inverze, hiszen előbb a környezet fenyegetéseit, „T”-t és lehetőségeit, „O”-t kell elemezni ahhoz, hogy azonosítani lehessen a vállalat erős oldalait, „S”-t és gyenge pontjait „W”-t.<sup>10</sup> A TOWS-elemzés során fontos figyelembe venni, hogy a versenytársak üzleti stratégiája dinamikus, ezért változó céljai, várható módosulásai jelentősen befolyásolhatják az „S” és „W” tényezők tartalmát.
2. A szakasz második feladata a *vállalati kultúra eleminek előzetes meghatározása*, beleértve az egyes elemek intenzitásának számbavételét is. (Az intenzitás jelzésére jól használható például a hetes Likert-skála.) Az egyes elemek feladata, hogy maximálisan támogassák a versenyképesség növelését – de már ekkor számításba kell venni az elemek által létrehozott szinergiát is.
3. Az *előrejelző szakaszban* a stratégia tervezőjének prognosztizálnia kell a TOWS-elemzés eredményeit egy még reálisan belátható jövőben. A „*reális időtáv*” elsősorban a vállalat iparágának és piacának a függvénye – de egyre nagyobb bizonytalanságot okoz a globálissá táguló műszaki-gazdasági háttér. Ezért célszerű ezt a TOWS-elemzést a bekövetkezésük valószínűségét súlyozó *scenárióvariánsokban* elkészíteni. Az elemzést pedig *három metszetben*

szükséges elvégezni: (a) a vállalat tevékenységéhez kapcsolódó anyagoknak, alkatrészeknek, termékeknek, technológiáknak, valamint a termékeket és/vagy szolgáltatásokat felhasználók technológiájának területén; (b) a műszaki, gazdasági és társadalmi háttértényezők körében; (c) a változásokat döntően befolyásoló, olykor gyorsuló, olykor lassuló idő függvényében. Mindezek alapján készülhetnek el az üzleti stratégia változatai, s döntheti el a menedzsment, hogy melyik az optimális variáns.

- Az üzleti stratégia optimális variánsának kiválasztásakor a menedzsmentnek hét tényezőt célszerű figyelembe vennie a következő „képlet” (pontosabban „mérlegelési útmutató”) szerint:

$$S_{opt} = (E - R)p_1\bar{t} - \dot{A}p_2t', \text{ ahol}$$

R = a stratégia ráfordítási igénye összesen, E = a stratégia várt eredménye (beleértve például a piaci és a műszaki-fejlesztési pozíciót, a társadalmi elismertséget stb.), p = a bekövetkezés valószínűsége,  $\bar{t}$  = az előrejelzés időtartama,  $\dot{A}$  = a scenárióváltozás miatt szüksége stratégiamódosítás vagy -váltás áldozatának mértéke, t' = a stratégiamódosítás vagy -váltás bekövetkezésének várható időpontja.

4. A tervezés szakaszában kerül sor a prognosztizált optimális stratégiai variánshoz illeszkedő vállalati kultúra elemeinek véglegesítésére. Az illeszkedésnek elsősorban a következő négy területen kell létrejőnie: a humán erőforrások körében, valamint a vállalat szervezetének, működésének és irányítási rendszerének sajátosságaiiban. Az illeszkedés azonban – mint már említettük – nem „egyoldalú” folyamat: az optimális üzleti stratégia ugyanis sokszor megvalósíthatatlan vagy túlzott áldozatot kívánó követelményeket fogalmazhat meg a vállalati kultúra számára. (Ilyen lehet például egy roppant nagyarányú munkatárscsere követelménye egy profilváltás megvalósítására.) Ezért az illeszkedés sem a stratégia, sem a kultúra számára nem „alárendelést” jelent, vagyis nem kötjük konfrontálását hozza létre – hanem a rátalálást igényli az *összvállalati kompromisszumra* a már többször említett *párbeszéd* keretében.

- A stratégia (S) és a kultúra (K) összehangolásának végeredménye tehát (az esetek többségében) a fent bemutatott „képlet” szuboptimuma lesz. Ebben azonban már nem csupán  $S_{opt}$ , hanem  $(S + K)_{opt}$ , vagyis a vállalat hosszú távú versenyképességének *mindkét alapvető tényezője* szerepel a képlet bal oldalán.

A vállalati kultúra kialakításakor azzal is számolnia kell a menedzsmentnek, hogy az üzleti stratégia hatékony támogatásához kevés egyetlen kultúraelem megjelenése és megvalósítása. A hatékony stratégia és a

vállalat számára *karakters* kultúra több elem együttes alkalmazását igényli:

- A globalizáció kiteljesedése, a verseny élesedése egyre inkább megköveteli, hogy a vállalatok vezetése a kultúraklaszterek kialakításakor ne csak arra figyeljen, hogy a klaszter egymással harmonizáló elemekből épüljön fel: az is alapvető feladat, hogy a klaszter *markáns vállalati arculatot és vállalatképet* hozzon létre.

Ilyen kultúraklaszter egyesíti például – az előbbi példa szerint – a kockázatkerülő, az együttműködést kereső és a hosszú távot elsődlegesnek tekintő, illetve az egyéni kezdeményezést elváró, kockázatvállaló, elsősorban a humán erőforrásra orientált és az általános kulturáltság magas színvonalát követelő kultúraelemeket.

## A vállalati kultúra módosítása

Fogas kérdés a menedzsment számára az üzleti stratégia és a vállalati kultúra optimális összhangjának kialakítása. Nem könnyebb feladat azonban a vállalat meglévő kultúrájának egy új stratégia követelményei szerinti átalakítása sem. Ennek sikeres végrehajtásához két szervezeti formát kell a menedzsmentnek számba vennie: a vállalat formális és informális szervezetét. Pontosabban a formális szervezetben a hierarchia szintjeinek és a decentralizált szervezeti egységeknek (projektszervezeteknek, BU-knak, SBU-knak<sup>11</sup> stb.) a vezetőit – az informális szervezetben pedig a véleményvezéreket, az „opinion leadereket”. A kultúraátalakítás valóra váltásának ők a *kulcsszereplői*.

A kulcsszereplők megnyerésére főként négy érvet (eszközt) vethet be a vállalat vezetője: (a) meg kell indokolnia, miért van szükség kultúraváltásra, (b) ismertetnie kell a tervezett új kultúra elemeit és ezek tartalmilag összehangolt, szinergiát és határozott vállalati arculatot létrehozó klaszterét, (c) meggyőzően kell alátámasztania, hogy ez a klaszter miként fog hozzájárulni a vállalat hosszú távú versenyképességéhez, (d) végül meg kell hirdetnie egy olyan ösztönzési-támogatási rendszert, amelyik képes arra, hogy hatékonyan motiválja a vállalat minden vezetőjét és minden munkatársát a kultúraváltásra. Amikor a kulcsszereplők már megismerkedtek ezekkel az érvekkel (eszközökkel), akkor egyeztetethet velük a menedzsment arról, hogy esetleg milyen célokat, indokokat, ösztönzési-támogatási eszközöket célszerű majd módosítania a kultúraváltás széles körű kommunikálásában.

Vagyis a körültekintő menedzsment csak a kulcsszereplők megnyerése után hirdeti meg a munkatársak legszélesebb körében a kultúraváltást. S ehhez ismét a

felsorolt (a)-(d) érveket (eszközöket) kell felhasználnia – de ekkor már nem kerülhet sor vitákra, protestálásokra, módosításokra.

- A kultúramódosítás sikerének egyre számottevőbb feltétele ugyanis a gyors megvalósítás: a késedelem többnyire *exponenciálisan csökkenti* a kultúra hozzájárulását az üzleti sikerhez.

A vállalati kultúra módosításának végül két záró tennivalója van, illetve lehet. A menedzsmentnek ellenőriznie kell, hogy a módosítás a tervezett ütemben és mélységben valósul-e meg a szervezetben – és ha bebizonyosodik, hogy a kultúra átalakítását segítő (a)-(d) érvek és eszközök hatékonysága nem megfelelő, akkor és csak akkor kell újabbakat, hatásosabbakat alkalmaznia.

\* \* \*

Befejezésül megállapítható, hogy még a vállalati környezet egyre összetettebb, interdependensebb jellege, a műszaki, gazdasági, társadalmi és politikai események egyre turbulensebb bekövetkezése, a vállalati verseny egyre szélesebb köre és egyre fokozódó élessége közepette is *viszonylag könnyű* megvalósítani azokat a feltételeket, amelyek *korábban* határozták meg a versenyképességet. A menedzsment ugyanis – ha eléggé felkészült és ezt bizonyítani is tudja elért eredményeivel, valamint kellően alátámasztott új koncepcióival – viszonylag könnyen juthat hozzá fejlesztési hitelekhez, könnyen tud új terméket gyártatni, új technológiát vásárolni, ezek segítségével új piacokat, új piaci szegmenseket meghódítani.<sup>12</sup> Az üzleti sikernek ezeknél jóval nehezebben megteremthető – mert árnyaltabb, hatásai bonyolultabb, kevésbé rugalmas és főleg csak hosszabb idő alatt módosítható – feltétele a vállalati kultúra, amely korunk egy jelentősebb versenyelőnyének, a vállalat *széles körű elismertségének* is a hordozója.

S hogy gondolatmenetünket az indító képpel zárjuk: A vállalatának negyven éven át elért, kimagasló eredményeiért ünnepelt George végül így szólt két barátjához: „Nem csupán azt állapíthatjuk meg tehát, hogy a vállalati kultúra, ez a korábban *„soft”* tényező, egyre inkább *„hard”* tényezővé vált a menedzsment számára. Az is látnunk kell, hogy már nem előre felállított kritériumok szerint határozhatjuk meg egy vállalat kultúráját. Fordítva kell ülnünk a lóra: a vállalat mindenkori, gondosan megtervezett versenyelőnyeiből *nekiünk kell megalkotnunk a kultúráját, annak összehangolt elemeit és szerkezetét* – méghozzá az üzleti stratégiával folytatott „párbeszédének” eredményeként.

- S egy vállalat versenyképességet növelő kultúrájának megformálása és megvalósítása empátiát, intuíciót, kombinációs készséget, rendszerszemléletet,

számításokat, ítélő- és kommunikációs képességet követel meg a csúcsvezetőtől. Vagyis nem csupán a kultúra vált napjainkban *„soft”-ból „hard”* tényezővé a vállalati versenyben, hanem azzá vált a kultúra megformálásának és megvalósításának *technikája* is a menedzserek számára.”

Vajon George, a londoni Reform Club bőrfoteljében ülve, ebben is fején találta a szöveget?

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A következőkben a magyar szóhasználathoz igazodva használok a „menedzser” és a „menedzsment” szavakat, annak ellenére, hogy a példában szereplő CEO-k valójában már nem „menedzselik”, hanem „irányítják” a vállalatukat.
- <sup>2</sup> Az immateriális erőforráslánc tartalmának részletesebb kifejtését lásd: (Hoványi, 2001).
- <sup>3</sup> Értelmezésünk szerint az immateriális erőforráslánctól független az a manifesztált tudás, amelyik szabadalmakban, dokumentált találmányokban vagy újításokban öltött testet; s nem része az a „tacit tudás” sem, amelyik a vezetők és munkatársaik szakismeretében halmozódott fel.
- <sup>4</sup> Ezeket az elemzéseket szolgálják a közismert SWOT, STEEPLE stb. elemzések, illetve ezek újabb, „három metszetben” készülő megoldásai. (Ez utóbbiról lásd Hoványi, 2008.)
- <sup>5</sup> A négy szerző szemléletének összehasonlása óhatatlanul kissé „elnagyolt”: Barakonyi (2000) például a következő ismérvek alapján írja le Handy elméletét: erő, szerep, feladat típusú és személyiségen alapuló kultúra.
- <sup>6</sup> Érdemes megemlíteni Barakonyi (2000) szellemes megoldását is a vállalati kultúrák csoportosítására. Ez – Kono alapján – egy mátrix oszlopaiként sorolja fel a stratégiai típusokat (pezsgő, pezsgő és a vezetőt követő, bürokratikus, stagnáló, stagnáló és a vezetőt követő), soraiként pedig a stratégiaelemeket (értékek, információ, közreadás, kockázat, kooperáció, lojalitás, motiváció) veszi számba.
- <sup>7</sup> Mindezzel kapcsolatban ide kívánczik még egy megjegyzés, amelynek alapja a The Economist következő mondata: „A nyomozók megállapították: a Siemens kultúrájának része volt, hogy vesztegetések és pártadományok révén szerezzenek megrendeléseket – s ezt a kultúrát a felsővezetők csak támogatták.” (2008. márc. 8. p. 72.) – A vállalati kultúrának ilyen elemeiről egyetlen „klasszikus” kultúrátípus sem ejt szót!
- <sup>8</sup> A felsoroltak közül több részletes kifejtése megtalálható a (Hoványi, 2004) alatt szereplő dokumentumban.
- <sup>9</sup> Az üzleti stratégiák fontosabb céljai: nyereségnövelés, költségcsökkentés, a megtérülés lerövidítése és a likviditás fenntartása; piaci és műszaki pozíciószerezés, illetve -javítás; gyártmány- és technológiafejlesztés, a gyártmány- és/vagy a piacszerkezet korszerűsítése, valamint humán erőforrás-fejlesztés; tőkenövelés, kockázatcsökkentés és rugalmasságnövelés; végső soron a vállalat hosszú távú növekedésének megvalósítása. Az üzleti stratégiák jellege: támadó (frontálisan, oldalról vagy hátba támadó), a versenytárs legerősebb vagy leggyengébb pontját támadó), védekező, visszavonuló, feladó és pozíciót váltó stratégiák. Az üzleti stratégiák fontosabb eszközei (a tervezés folyamatába illeszkedve): A jól ismert SWOT és TOWS, illetve STEEPLE elemzésekből kiindulva a vállalati, majd a stratégiai célok meghatározása. Ezt követően a stratégiai variánsok felmérése és az optimális vari-

ás kiválasztása. Operatív terv készítése a választott variáns megvalósításához szükséges eszközök és konvertáló folyamatok számbavételével. A vállalat szervezetének és rendszereinek kialakítása. A vállalati input és output megszervezése. Végül a vállalat irányítási rendszerének (a menedzsment koncepcióinak, stílusának és az alkalmazott vezetési technikáknak) kialakítása. Mindezek segítségével kerülhet sor a választott stratégia végrehajtására.

<sup>10</sup> Talán már felesleges leírni a betűjeleknek megfelelő angol szavakat: Threats, Opportunities, Strong points és Weak points.

<sup>11</sup> Ezek a „Business Unitok” (üzlet egységek) és „Strategic Business Unitok” (stratégiai üzlet egységek).

<sup>12</sup> Ennek megítélésakor nem célszerű a jelzáloghitel jelenlegi (és reméljük) rövid távú pénz- és hitelpiaci helyzetéből kiindulni.

## Felhasznált irodalom

- AAltio, I. (2002): Gender, Identity and the Culture of Organizations. London, Routledge
- Alvesson, M. (2002): Understanding Organizational Culture. London, Sage
- Balmer, J.M.T. – Greyser, S.A. (2003): Revealing the Corporation. London, Routledge
- Barakonyi K. (1999): Stratégiai tervezés. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó
- Barakonyi K. – P. Lorange (2001): Stratégiai menedzsment. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Borgulya I. (2000): Business and Corporate Culture in Hungary at the End of the '90s. = International Journal of Corporate Communication, 5. k. 1. sz.
- Brown, A.D. (1998): Organizational Culture. London, Financial Times/Pitman
- Brett, J.M. (2007): Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes and Make Decisions Across Cultural Boundaries. San Francisco, Jossey-Bass
- Cohen, D.S. (2006): Inside the Box: Leading with Corporate Values to Drive Sustained Business Success. New York, Wiley
- Cornelissen, J. (2004): Corporate Communications. London, Sage
- De Anca, C. (2006): Managing Diversity in the Global Organization: Creating New Business Values. London, Palgrave MacMillan
- Driskill, G.W. (2005): Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook. London, Sage
- Early, P.Ch. (2006): Developing Cultural Intelligence at Work. San Francisco, Stanford Business Books
- French, R. (2007): Cross-cultural Management in Work Organizations. Chartered Institute of Personnel and Development
- Furnham, A. – Gunter, B. (1993): Corporate Culture: Definition, Diagnosis and Change. = International Review of Industrial and Organizational Psychology, 8. k. 7. sz.
- Gancel, Ch. (2002): Successful Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: How to Bridge Corporate Cultures. New York, McGraw-Hill

- Goodpaster, K.E. (2006): Conscience and Corporate Culture. Malden MA. Blackwell
- Harkness, J. (2003): Cross-cultural Survey Methods. New York, Wiley-Interscience
- Harrison, J.R. (2006): Culture and Demography in Organizations. Princeton, Princeton University Press
- Harvard Business Review on Culture and Change. (2002): Boston, Mass. Harvard Business School Press
- Henderson, M. (2006): Leading through Values: Linking Company Culture to Business Strategy. London, HarperCollins
- Hofstede, G. (2001): Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations across Nations. London, Sage
- Holden, N.J. (2001): Cross-cultural Management: A Knowledge Management Perspective. London, Financial Times/Prentice Hall
- House, R.J. (2004): Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. London, Sage
- Hoványi G. (2008): Menedzserek SWOT önvizsgálata. www.hovanyig.hu
- Hoványi G. (2004): Sikerkovácsok. Bp. Aliena Kiadó
- Hoványi G. (2001): Globális kihívások – menedzserválaszok. Bp. Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Huczynski, A.A. – Buchanan, D.A. (2007): Organizational Behaviour. Harlow, England, Financial Times/ Prentice Hall
- Kitchin, N. (2002): Leading your People to Success by Guiding Corporate Culture Change. New York, McGraw-Hill
- Lewis, R. (2004): When Culture Collide: Leading across Culture. London, Nicolas Braeley
- Likert, J.K. (2008): Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way. New York, McGraw-Hill
- Moloney, K. (2002): Rethinking Public Relations. London, Routledge
- Pennington, R. (2006): Results Rule! Build a Culture that Blows the Company Away. New York, Wiley
- Rosinski, Ph. (2003): Coacting across Culture: New Tools for Leveraging National, Corporate and Professional Difference. London, Nicholas Brealey
- Sackman, S. (2006): Corporate Culture – Developing a Corporate Culture for High Performance and Long-term Competitiveness: Six Best Practices. Gütersloh, Bertelmann
- Thomas, D.C. (2004): Cultural Intelligence: People Skills for Global Business. San Francisco, Berrett, Kohler
- Trompenaars, F. (2004): Managing Change across Corporate Cultures. Oxford, Capston
- Trompenaars, F. (2003): Business across Cultures. Oxford, Capston
- Truskie, S.D. (1999): Leadership in High-performance Organizational Culture. Westport, CT. Quorum Books
- Van Riel, C.B.M. – Fombrun, Ch.J. (2007): Corporate Communication. London, Routledge

A cikk beérkezett: 2008. 6. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2008. 9. hó

BORGULYA Istvánné – VETŐ Ágnes

# ÉRTÉKORIENTÁLT KOMMUNIKÁCIÓMENEDZSMENT ÉS KOMMUNIKÁCIÓKONTROLLING

Az értékorientált vállalatszemlélet, a költségelszámolásokra érvényesített szigorúbb szabályok és a vállalati költségvetési keretek körüli belső küzdelmek egyre sürgetőbbé teszik, hogy tervezni és irányítani lehessen a vállalati kommunikációt, és ki lehessen mutatni, mennyiben járul hozzá a kommunikáció a vállalat jövővelmezőségéhez. Erre eszközmegtérülési modellek, mutatószámrendszerek és a Balanced Scorecard-nak a kommunikációra történő kiterjesztése kínál lehetőséget. A módszereket egyelőre főként nagyvállalatok alkalmazzák, de a középvállalatok is kezdenek érdeklődni iránta. A szerző írása túlnyomórészt a legújabb német szakirodalomra támaszkodva mutatja be a vállalati kommunikáció értékszemléletű megközelítését és a tervezés, az irányítás és az eredményesség méréséhez kidolgozott CommunicationControlCockpit, a Communication Scorecard és a Corporate Communications Scorecard módszereket.

**Kulcsszavak:** értékorientált vállalatvezetés, vállalatikommunikáció-menedzsment, kommunikációkontrolling, CommunicationControlCockpit, Communication Scorecard, Corporate Communications Scorecard

Az értékek – akár anyagi tulajdonságúak, akár eszmeiek – iránymutatók. Meghatározzák az emberek (a vállalatvezetők és a beosztottak, a szolgáltatók és az ügyfelek, a partnerek és a versenytársak) ítéletalkotását és magatartását, így a vállalatok megítélését is.

Ma az értékorientált vállalatirányítás korszakát éljük. A hagyományos szemlélet a vállalat vagyontárgyait tekintette vállalati értékeknek: az épületeket, a berendezéseket, a gépjárműparkot, a nyersanyag- és raktárkészleteket. Majd bekerültek a vállalati értékek sorába a kvantitatív módszerekkel mérhető kemény tényezők: a megtérülés (Return on Investment, a ROI), a cash flow. A kvalitatív, puhatényező értékfunkciója csupán az utóbbi évtizedekben válik egyre nyilvánvalóbbá. Ezzel együtt erősödik annak az igénye is, hogy kvantitatív módon kimutathatóvá váljon, hogy milyen mértékben járulnak hozzá a puhatényező a vállalat eredményéhez, sikerességéhez, és hogy a vállalati kontrolling eszközeivel irányítható és értékelhető legyen e hozzáadott érték.

Egy vállalat ismertsége, a benne felhalmozott tudás, a hírnév, a vállalat iránt megnyilvánuló bizalom értéke meghaladhatja a materiális vállalati vagyon értékét. Jelentőségüket ma már egyre inkább figyelembe veszik a

vállalatok értékelésében és az összevonások és akvizíciók során a vállalat mérlegében is megjelenítik. Egyes német szerzők arról írnak, hogy a puhatényező megjelenítése a vállalatok tőkepiaci értékelésében mind a részvénytőzsdéken, mind a hitelminősítések során a 40%-ot is eléri. A vállalati összeolvadásokat és felvásárlásokat megelőző átvilágítás (Due Diligence) során a tudás, a vállalati kultúra, a vevők kötődése, a márka értéke és a kockázat is az értékelendő tényezők körébe tartoznak, amelyek vagy emelik vagy csökkentik a vételárat. Az Európai Unióban 2005 óta olyan szabványok (a Nemzetközi Számviteli Szabványok, az IAS, illetve a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Szabványok, az IFRS) vannak érvényben, amelyek értelmében az immateriális vagyonértékeket is fel kell tüntetni – függetlenül attól, hogy a vállalat vásárlás révén jutott-e birtokukba vagy maga hozta létre őket.

Az USA-ból kiinduló részvényes központú értékszemlélet terjedőben van, az európai vállalatok is átvesszik a tőkepiaci-orientált számítási módszereket, főként a gazdasági hozzáadott érték (az Economic Value Added, EVA) koncepciót, amely segít meghatározni a részvényesek számára teremtett érték nagyságát. Az értékközpontú ve-

zetés (a Value Based Management, a VBM) valamennyi vállalati értékteremtő tényezőt összefogja és figyelemmel követi a puhatényezőket is, beleértve azokat is, amelyeket a kommunikáció hoz létre. Ezek szerint a vállalati eljárások akkor hatékonyak, ha a tervezésben, a költségvetés készítésében és más döntéshozatali folyamatokban szorosan összekapcsolják a szervezetben belüli kommunikációt az értékteremtéssel. E szemlélet következtében jelentősen ártékelődik a kommunikációmenedzsment súlya (Pfannenber – Zerfaß, 2005).

### Vállalati kommunikáció és kommunikációmenedzsment

A vállalati kommunikáció minden olyan kommunikációs folyamatot magában foglal, amely segíti a feladatok meghatározását és teljesítését, az intern és extern cselekvések koordinálását a gazdálkodási egységekben, és az érdekkinyilvánítást szolgálja a vállalatok és érdekcsoportjaik között, beleértve a hírnév mint tőke építését is (Piwinger – Zerfaß, 2007).

A vállalat extern és intern kommunikációját több tényezőegyüttes határozza meg. Alapvető meghatározottságot jelent, hogy a vállalat adott külső környezetbe ágyazódva végzi tevékenységét. A szociokulturális, a jogi, a társadalmi-politikai, az ökológiai, a technikai elemek mellett különösen fontosak azok a külső érdekcsoportok, amelyekkel a vállalat folyamatosan kommunikál. Ezek egy része független a vállalattól (a nyilvánosság, a hatóságok, a sajtó), más részük viszont szorosan kötődik a vállalathoz (befektetők, részvényesek).

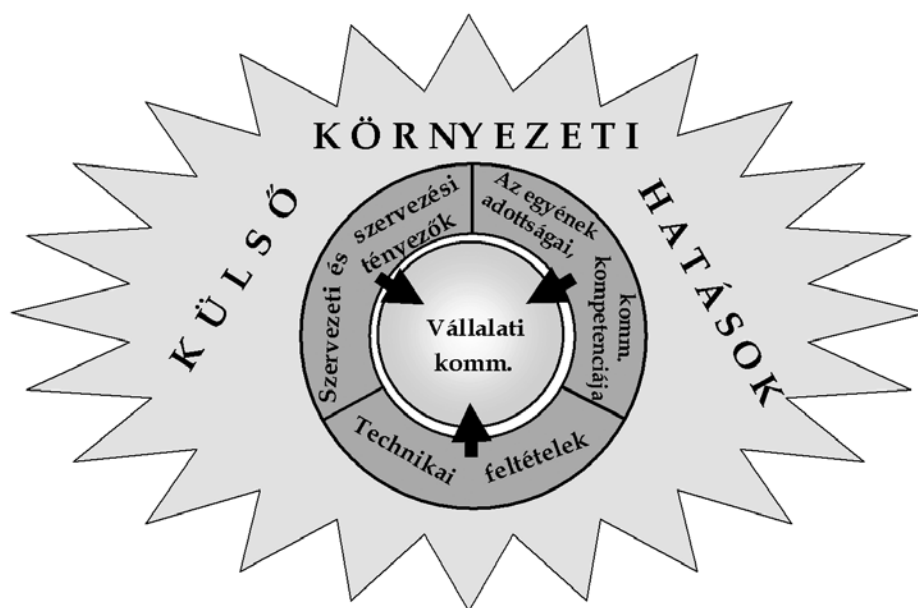
A kommunikációt meghatározó tényezők egyik csoportjának a vállalat szervezeti jellemzőit tekinthetjük: a profilját (gyártó, szolgáltató), a méretét (kis-, közép-, nagyvállalat), tulajdonviszonyait (állami, magán; hazai, külföldi), jogi formáját (rt., kft., bt.), piaci részesedését (hazai, külföldi). Közéjük soroljuk a szervezeti struktúrát és a szervezési folyamatokat is.

A vállalatnál foglalkoztatott humán tőke, a munkakerő-állomány humán ismérvei alkotják a második csoportot. Ide tartozik a vezetők és beosztottak képzettsége, felhalmozott tudása, értelmi és érzelmi intelligenciája, kommunikációjának fejlettsége, a hatalmi viszonyok, a hatalom gyakorlásának a módja, a vezetési stílus.

A kommunikáció technikai előfeltételei, az IT befo-gadása és mindennapi használata ugyancsak jelentősen befolyásolja a kommunikáció milyenségét, beleértve a működtetett technikai parkot és a dolgozók hozzáértését, felkészültségét az eszközök működtetésére (1. ábra).

1. ábra

A vállalati kommunikációt befolyásoló tényezők



A vállalati kommunikáció szinterei négy érdekcsoporthoz (stakeholder-csoport) köthetők: *intern kommunikáció* (a vállalati vezetők és beosztottjaik csoportja), a *piaci kommunikáció* (a vevők, illetve ügyfelek csoportja), a *pénzügyi kommunikáció* (a részvényesek és befektetők csoportja), továbbá a *nyilvánossággal folytatott kommunikáció*.

A vállalati vezetők és a beosztottak intern kommunikációja a vállalati célok, a stratégia és a domináns értékek közvetítése szempontjából kiemelkedő jelentőséggel bír, betöltve emellett a döntés-előkészítés, a konkrét tervismertetés, a feladatok leosztása, az operatív munkavégzés megszervezése, összehangolása és ellenőrzése funkcióit is. A vállalat iránti figyelem és érdeklődés felkeltése az alapja annak, hogy a munkavállalók ismereteket, tudást szerezzenek a vállalatról és azonosuljanak a célkitűzésekkel. Ez vezet el a viselkedés szintjén a motivációhoz, a kooperációs készséghez, az ügyfél-orientációhoz. Különösen fontos, hogy a vállalati hierarchia alacsonyabb szintjén álló vezetők bízzanak a vállalatban és a vezetésben. Így érhető el a kiválóság és az innováció a vállalati folyamatok, a termék- és szolgáltatásjellemzők (mint az ár, a minőség, az elérhetőség, a kínálat) és az ügyfelekkel kialakított kapcsolat területén.

A piaci kommunikáció az ügyfelek, a beszállítók körében folyik, ennek köszönhetően nagyobb ismertséget szerezhethet magának a vállalat önmagát és termékeit illetően is, ez pedig az imázs, a hírnév előfeltétele. A márka, a vevők elégedettsége, amit a termék tulajdonsága mellett a kommunikációval érhet el a vállalat, az ügyfelek megnyerésében, megtartásában és visszahódításában játszik szerepet. E tényezők hatása közvetlenül lecsapódik a piaci részesedésben és az árszínvonalban is.

Az ismertségen és az üzleti mutatók kedvező alakulásán túl a pénzügyi kommunikációnak köszönhetően lehet kivívni a részvényesek, a befektetők és a hitelezők elégedettségét. Számukra a vállalat stratégiája és aktuális teljesítménye a fontos, mert ez biztosítja jó pozícióját a ranking- és rating-versenyben.

A nyilvánossággal folytatott kommunikáció a vállalat ismertségét a társadalmi-politikai környezet célcsoportjai körében növeli. Bizonyos, a társadalmat érintő területeken (mint például a környezetvédelem, a szociális felelősség, a dolgozók megbecsülése) kialakított elismerés erősíti a bizalmat, növeli a vállalat játékterét, csökkenti a vállalati célok megvalósítása útjában álló nehézségeket és új lehetőségeket nyit meg.

A XX. század második felében jelentős változások zajlottak le a vállalati kommunikáció jelentőségének megítélésében. Egyes részterületei, funkciói és csatornái (mint a pénzügyi, a piaci, a PR, a marketingkommunikáció, a reklám, a lobbizás, a munkatársakkal folytatott, a vezetői kommunikáció; a konfliktus-, a változás-, a kríziskommunikáció; a digitális kommunikáció stb.) kiemelt szerepet kaptak mind az elmélet, mind a vállalati gyakorlat szempontjából (Zedtwitz, 1961; Oeckl, 1964; Kronhuber, 1972; Franzmann – Zitelsberger, 1974; Bernays, 1977; Köhler, 1976; Witt, 1993; Deekeling – Fiebig, 1999). Egyes területek művelése valósággal divattá vált. Bár már jelentős figyelem fordult e nagyon összetett tevékenység és folyamat felé, a vállalatok mindennapi gyakorlatát a szétdaraboltság, az egészséges arányok és az összhang keresésének a hiánya jellemezte. A századfordulóhoz közeledve lett nyilvánvaló, hogy integrált szemléletre van szükség: a kommunikációs események és folyamatok komplex kezelésére, amely a stratégia megvalósítását, a funkcionális folyamatokat és a normatív alapokat képes egész egységben működtetni (Caywood – Schulz – Wang, 1991; Bruhn, 1995).

A *kommunikációmenedzsment* feladata, hogy a külső környezeti tényezők figyelembevételével valamennyi – a vállalati kommunikációt befolyásoló – faktort összefogja és összehangolja a vállalat céljaival, és a vállalati stratégia megvalósításának szolgálatába állítsa őket. A nagyvállalatoknál a kommunikációmenedzsment feladatainak ellátására képzett szakemberekből álló kommunikációs osztályok hivatottak, a vállalati

kommunikációnak azonban valamennyi vezető és beosztott résztvevője. Ennek szem előtt tartása a kommunikációmenedzsment egyik sarokköve.

Az értékteremtő szemlélet a kommunikációmenedzsmenttől azt várja, hogy növelje a kommunikáció hozzájárulását a vállalati értékteremtési folyamathoz, folyamatosan irányítsa, ellenőrizze és vállalatgazdasági mutatók alkalmazásával értékelje is annak működését.

Ennek szellemében

- a kommunikáció céljainak a vállalati vízióból, a célokból és a stratégiából kell levezethetőnek lenniük,
- a kommunikációra fordított kiadásoknak elszámolhatóknak, indokolhatóknak, várt vállalati értéknövelésben mérhetőknak, kimutathatókká kell válniuk,
- a kommunikáció irányításának és ellenőrzésének be kell illeszkednie a vállalat kontrollingrendszerébe (Pfannenberger – Zerfaß, 2005).

„A kommunikáció önmagában rendszerint nem termel hozamot, de a vállalat döntő fontosságú értéknövelő tényezői közé tartozik: mint „enabling function” más funkciókkal együtt (amilyenek a humán erőforrások, a vállalatfejlesztés, a marketing, a pénzügyek) nélkülözhetetlen feltétele a vállalati termékekkel vagy szolgáltatásokkal és értékesítésükkel létrehozott hozamok elérésének. Egyes esetekben, például a pénzügyi kommunikáció esetében, közvetlenül is hozzájárul a vállalati értéknöveléshez, közvetlen hatása van a vállalati finanszírozásának költségére és a részvényárfolyamra” (Pfannenberger – Zerfaß, 2005:188.).

## A kommunikációkontrolling

A modern társadalmakban nagy az igény az átláthatóság biztosítása, vagyis az iránt, hogy nyomon lehessen követni a cselekedeteket, azok következményeit, és le lehessen őket képezni egyszerű mutatókká és hatásösszefüggésekké. A klasszikus kontrolling a „kemény” vállalatgazdasági mutatókra és definíciókra épül. A kommunikációkontrolling új feladatok elé állítja a menedzsmentet: a kvalitatív ismerveket, puhatényezőket kell kemény, kvantitatív mutatókká alakítani.

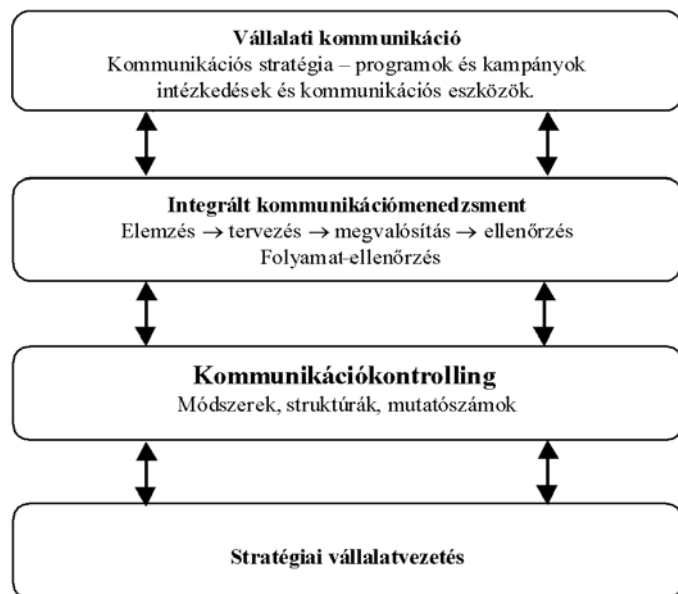
„A kommunikációkontrolling irányítja és támogatja a kommunikációmenedzsment munkamegosztó folyamatait, amennyiben megteremti a stratégia, a folyamatok, az eredmények és a pénzügyek átláthatóságát, megfelelő módszereket és struktúrákat hoz létre a vállalati kommunikáció tervezéséhez, gyakorlati megvalósításához és ellenőrzéséhez” (Zerfaß, 2005:17.). Vagyis nem pusztán a folyamatok és hatások ellenőrzése történik, hanem a kommunikációs tevékenység célirányos irányításán van a hangsúly.

A kommunikációkontrolling olyan módszereket bocsát rendelkezésre a kommunikációval létrehozott érték meghatározásához és a PR értékeléséhez, amelyeket

A kommunikációkontrolling három dimenzióban működik, a kommunikáció eredményességét három szinten mérjük.

2. ábra

**A kommunikációkontrolling helye a rendszerben**



Forrás: Zerfuß, 2007:57.

a kommunikációmenedzsment keretében a dolgozók maguk alkalmazhatnak. Az értékelés (az intézkedések visszamenőleges, folyamatkísérő és előretekintő ellenőrzése), mint a kommunikációmenedzsment egy fázisa, a kommunikációkontrollingnak csak egy területe, és nem tekintendő azzal azonosnak. Összekötő kapocs a vállalat egészének irányítása és a kommunikációmenedzsment között (2. ábra).

A kommunikációkontrolling olyan vezetési feladat, amelyet a vállalat vezetésének és a kommunikációért felelős egységnek kell végeznie. A feladatot nem lehet külső cégnek kiadni, de a kifejlesztésbe tanácsadókat, gyakorlati tapasztalatokkal is rendelkező elméleti szakembereket be lehet vonni. A gyakorlati megvalósításban értékeléssel foglalkozó szolgáltatócégek, médiafigyelők értékes segítséget nyújthatnak.

Az *output* dimenziójában azt vizsgálják, hogy eredményesek-e a kommunikációs intézkedések: hozzáférhető-e az üzenet a célcsoportok számára, aktuális-e, optimális-e az információ mennyisége, segíti-e az üzenet megformálása a médium használatát a célcsoportok körében. Ennek mérése manapság már elterjedt.

Az *outcome* dimenziójában az üzenetek hatását vizsgálják. Arra lehet választ kapni, hogy eljutnak-e az üzenetek a célcsoporthoz, a megcélzott személyek befogadják-e a tartalmukat, és hogy megváltoztatják-e az üzenetek a célcsoportok tudását, véleményét és magatartását.

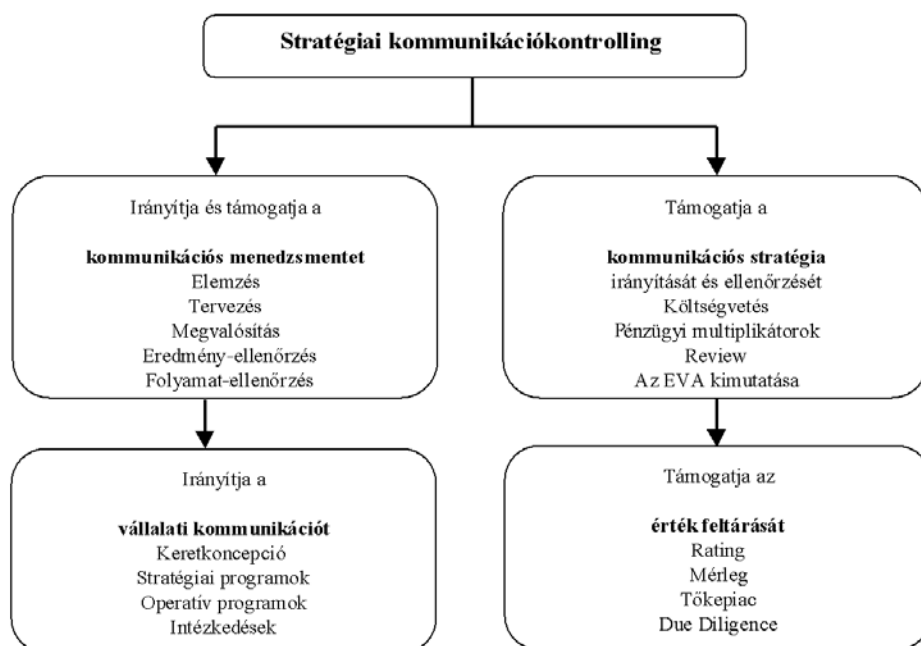
Az *outflow* dimenziója a vállalatgazdasági, az értékteremtésre gyakorolt hatást mutatja meg, azt, hogy milyen hozzájárulást eredményez a kommunikáció a stratégiai célok (a piaci pozíció, az innováció, a kiválóság) és a pénzügyi célok (az eredmény, a cash flow, a hozam alakulása) eléréséhez.

A kommunikációkontrolling szintjei a *stratégiai kommunikációkontrolling* és az *operatív kommunikációkontrolling*.

A stratégiai kommunikációkontrolling célja, hogy mérje és irányítsa a kommunikáció hozzájárulását a vállalat stratégiai és pénzügyi céljaihoz, azaz az outflow mérése (3. ábra).

3. ábra

**A kommunikációkontrolling helye a rendszerben**



Forrás: Pfannenber – Zerfuß, 2005:194.

A kommunikációkontrolling módszerei és mutatói

A kommunikáció-kontr. módszere	A probléma szintje	Perspektíva	Módszer	Mutatósám
Stratégiai komm.-kontrolling	A komm. menedzsment irányítása és ellenőrzése	A vállal. komm. folyamat minősége a vállalat vezetése nézőpontjából	Folyamatelemzés (pl. komm. audit, integrációaudit)	Rating Elfogadottsági hányados
	A komm. stratégia irányítása és ellenőrzése	A vállal. komm. hozzájárulása a strat. és pénzügyi célokhoz a vállal. vezetés szempontjából (outflow)	Értékelés és mérleg (pl. comm. Due Dilligence, márkaértékelés) az értéknövelők meghatározása és elemzése (pl. Corp-Comm. Score-card, Value Based management)	Goodwill Mérlegérték A teljesítés foka EVA
Operatív komm.-kontrolling	A komm. programok irányítása és ellenőrzése	A vállal. komm. programjainak minősége a komm. menedzsment nézőpontjából	Programelemzés – koncepcióértékelés – eszközzallokáció	Rating Comm. Eff.
	A komm. intézkedések irányítása és ellenőrzése	A vállal. komm. használhatósága a címzettek nézőpontjából (usability)  A vállal. komm. hatása a komm. menedzsment nézőpontjából (output, outcome)	Eredményellenőrzések (pl. – Hirdetés, előteszt – Web-usability test – haladásellenőrzés – kampánymérföldkövek)	– szimpátiaérték – megoldási hányados – teljesülési fok – recallérték – elfogadottsági koefficiens – hírnév – koefficiens – ranking

Forrás: Pfannenbergh és Zerfaß, 2005:85.

Szerepe, hogy

- átláthatóságot teremt a kommunikáció stratégiájában, folyamataiban, eredményeiben és pénzügyi aspektusaiban,
- módszereket és struktúrákat bocsát rendelkezésre a kommunikáció tervezéséhez, gyakorlati megvalósításához és ellenőrzéséhez.

Gyakorlati alkalmazása ígéretes, de még gyerekcipőben jár.

Az operatív kommunikációkontrolling segíti a kommunikáció ellenőrzését és értékelését a kommunikációmenedzsment keretében. Magában foglalja a folyamatok és eredmények visszatekintő, eseménykísérő és előrejelző rögzítését és értékelését. Ilyenek:

- a PR-programok folyamat-ellenőrzése, mint irányítás és ellenőrzés (a programminőség, a szervezés, a megvalósítás, az intézkedések minőségének ellenőrzése),
- a kommunikációs intézkedések optimalizálását, operatív irányítását szolgáló észlelés- és hatásértékelés. Az operatív kommunikációkontrolling az outputot és az outcome-ot elemzi a célcsoportoknál (1. táblázat).

### A kommunikációkontrolling módszerei és eljárásai

Az 1980-as évek óta az output és outcome dimenziójához hasznos irányítási és értékelési eszköztárat alakítottak ki, főként az Egyesült Államokban. A 90-es évek óta a módszereket Európában is alkalmazzák, elsősorban a nagyvállalatok körében, és egyre több középvállalat is bevezeti őket. Egy németországi felmérés szerint a DAX-vállalatok 62%-a végez output méréseket (Mast, 2005).

A 90-es években gyökeres változások mentek végbe a vállalatok értékelésében. A vállalati növekedés potenciálját sokszor a vállalat piaci és könyvértéke közötti differenciában látják. E mögött gyakran nem dologi, tárgyi, hanem eszmei tényezők húzódnak meg, mint a márka, az imázs, a hírnév, a bizalom, a tudáspotenciál vagy az ügyfelek lojalitása.

Az output dimenzió kommunikációs eredményeinek mérésében a társadalomtudományi módszerek adnak segítséget. A kommunikációpszichológia eredményeit használja a nyelvelemzés, amelyben az írásos és szóbeli kommunikáció latens kommunikációs tartalmait állnak a középpontban a ténytartalmak, a megnyilatkozás, a kapcsolat, a megszólítás vizsgálatával. Céljük a használhatóság megállapítása.

Igen elterjedt módszer a *clipping*, a nyomtatásban elterjedt dokumentumok kivágása, gyűjtése, rendezése. A *médiarezonancia-elemzés* a sajtó figyelésére épül. Tartomelemzési eljárásokkal azt vizsgálják, mennyire terjednek el az üzenetek. Eszköze a kiválasztott célcsoportok körében végzett felmérések. A digitális média elterjedése új lehetőségeket és lendületet hozott. Tipikusan elektronikus módszer a *webtracking*, ami Logfile-k segítségével automatikusan rögzíti a felhasználók mozgását a weboldalakon és értékeli azokat.

A használhatóság méréséhez az elektronikára épülő módszerek széles köre áll rendelkezésre: az intranethasználat, a mobilmédiák használata jó lehetőséget ad a felhasználók megfigyelésére. Emellett labor-körülmények között is végeznek vizsgálatokat (Femers – Klewes, 1997; Maas – Nazemi, 1997; Mathes – Salazar-Volkman – Tschulin, 1997; Vogt, 1997; Zorn, 1997).

Az outcome dimenzió fő kérdése a véleményekre, az attitűdökre gyakorolt hatás. Tipikus eszközei a standardizált, reprezentatív felmérés, kérdőívvel írásban vagy online folytatott megkérdezések, véleményformálókkal élőszóban vagy telefonon készített interjúk. A megkérdezettek bizalmának, érzelmeinek megismeréséhez például a modern idegtudományokat hívják segítségül. Interdiszciplináris együttműködés jön létre az orvostudomány és a vállalatgazdaság között, és közösen folytatott kutatások során vizsgálják például az érzelmeknek a vásárlási döntésekre gyakorolt hatását, hogy csak egyet emeljünk ki a számos tudományterületi összekapcsolódásból.

Új irányzatot jelentenek az *integrált értékelő modellek*, amelyek több ismert és bevált vizsgálati és értékelési módszert ötvöznek, és aggregált mutatószámokat használnak. Ilyen index például a *reputációs koefficiens* (hírnév-mutatószám). Az effajta indexek kimunkálásának legfőbb mozgatórugója, hogy átláthatóságot és irányíthatóságot teremtsenek a kommunikációban. Az indexek sokat ígérő

kezdeményezések a Balanced Scorecard-nak és a Value Based Management-nek a vállalati stratégiai kontrollingba történő integrálásához. Az indexeljárásokban az adatok egységes súlyozása benchmarkingot is lehetővé tesz mind ágazati, mind nemzetközi összehasonlításban.

Az outflow szinten az értékteremtő folyamatok megragadása a cél. A kommunikáció segítségével létrehozott tényezők (a hírnév, a márka és más puhatényezők) értékelésében a társadalomtudományi módszerek már nem használhatók, a vállalatgazdasági eszközök adaptálása jelenti a megoldást, tehát a menedzsmentkutatás, a pénzügyi és a gazdaságelemző szakemberek együttműködésére van szükség. A kommunikációkontrolling – miközben a Scorecard-ok, a mutatószámok, a Value Based Management használatára épít – a vállalatgazdasági értelmezhetőséget szolgálja, egyben támpontot ad a puhatényezők értékeléséhez is (Zerfaß – Pfannenber, 2005).

Használható módszerek kifejlesztésével szerte a világon foglalkoznak. A svéd PR egyesület (The Swedish Public Relation Association) már 1996-ban kísérletet tett arra, hogy kimutassa az ok-okozati összefüggéseket a kommunikáció és a vállalati operatív értéknövekedés között. A négy stakeholder csoportra vonatkoztatva kidolgozták a ROC-ot, a kommunikációmegtérülési mutatót (Return on Communication-t). Lényege, hogy valamennyi csoportra nézve kommunikatív teljesítménykötőket állapítanak meg, és összefüggéseket állítanak fel közöttük. Az értékteremtő láncok (value links) mutatják a kapcsolatot a kommunikatív cselekvések és a vállalati eredmény között. „Értéknyereség” három szinten keletkezik: az *ismertség*, a *megnyerés* és a *vállalatgazdaságilag fontos eredmények formájában*. A kommunikáció célja ebben az értelmezésben, úgy alakítani a vállalat kapcsolatait a stakeholdereivel, hogy a kapcsolatok hozzájáruljanak a vállalati célok és a várt eredmények eléréséhez (Pfannenber – Zerfaß, 2005).

**A kommunikációkontrolling céljai és funkciói**

2. táblázat

A hierarchia szintje / Fókusz	Célok, funkciók
Felsővezetés (területvezető) Stratégiai kommunikációkontrolling	Kimutatni a kommunikáció hozzájárulását a vállalati célok eléréséhez Benchmarking és Best practice Biztosítani a tevékenységek hatékonyságát Biztosítani az egység reakcióképességét Azonosítani a pozicionáláshoz szükséges súlyponti kérdéseket
Középvezetés (osztály) Taktikai kommunikációkontrolling	Kimutatni az osztály hozzájárulását a kommunikációs célok megvalósításához Benchmarking és Best Practice Integrált kommunikációt megvalósítani A kommunikációmix optimálása (eszközöket, témákat a célcsoportoknak megfelelően meghatározni és kombinálni)
Alsó vezetési szint (csoportok, munkatársak): Operatív kommunikációkontrolling	Kimutatni a csoport és az egyes emberek hozzájárulását az osztály céljainak eléréséhez Benchmarking és Best Practice Az intézkedések hatékonyságát növelni A minőségi standardokat emelni

Forrás: Brettschneider, F. és Ostermann, B., 2006:80

A kommunikációkontrolling céljait és funkcióit Brettschneider és Ostermann (2006) táblázata szemléletesen foglalja össze. A szerzők bevezetik a taktikai kommunikációkontrolling fogalmát is (2. táblázat).

### A stratégiai irányítás és értékelés módszerei

Az értékteremtő folyamatok megragadásához olyan módszerekre van szükség, amelyek leképezik a kommunikációs tevékenység és az elsődleges vállalati célok közötti összefüggéseket és ezzel az irányítás (célszámok kitűzése), valamint az értékelés (a cél elérésének mérése) számára használhatók.

Az eddig kifejlesztett módszerek közül a legeredményesebbnek a mutatószámokat használók (pl. a CommunicationControlCockpit), a Balanced Scorecard és a Value Based Management adaptációi bizonyulnak.

#### CommunicationControlCockpit

A CommunicationControlCockpit (CCC) olyan mutatórendszer, amely a kommunikáció, az imázsérték és a vállalati eredmény közötti összefüggést teszi mérhetővé. Kidolgozója a vállalati eredményt a vállalat imázsával hozza közvetlen összefüggésbe, és ebből vezeti le a vállalat kommunikációs feladatát is, miszerint mindennemű vállalati kommunikáció legfontosabb feladata az imázs- és hírnévmenedzsment.

„A vállalati kommunikáció legfontosabb stratégiai célja erősíteni a vállalat jó hírnevét, illetve pozitív imázsát. A hírnév, illetve az imázs határozza meg, hogy az ügyfelek, a dolgozók, a részvényesek, az újságírók bizalommal vannak-e a vállalat iránt vagy sem. Hosszú távon csak az élvezheti a gazdasági sikert, akiben megbíznak” (Rolke, 2005:123.).

Rolke bevezeti a vállalati imázsérték fogalmát. Ezt a vállalat és a vevők (az értékesítési piac), a vállalat és a részvényesek, illetve elemzők (a pénzpiac), a vállalat és a dolgozók (beszerzési piac), valamint a vállalat és a nyilvánosság (az akceptanciapiac) közötti kapcsolatokból vezeti le. Felmérésekre támaszkodva súlyszámokkal fejezi ki a kapcsolatok imázsbefolyásoló hatását. Pl. vevők befolyásoló ereje: 43%, a nyilvánosságé: 26%, a dolgozóké: 14% és a pénzpiacé: 17%. E súlyszámok vállalatokként külön-külön mérést igényelnek. Egy másik, a tőzsdén nem jegyzett business-to-business vállalatnál a súlyozás a felmérés szerint például: 60, 20, 15 és 5%. A komplex vállalati imázsértéket (ImEx) viszonyítja a gazdasági hozzáadott értékhez (az EVA-hoz) és az adott időszakra eső tőkeráfordításokhoz. Akapott V2R (Value-Value-Relation) olyan mutatószám, amely a vállalat imázsértékének és a létrehozott vállalati értéknek, az EVA-nak a viszonyát tükrözi. A RoCom

(a Return on Communication) pedig a létrehozott vállalati érték, az EVA és a kommunikációárfordítások viszonyát fejezi ki, ahol a kommunikációárfordítások magukban foglalják az összes költségét: a reklámozást, a direktmarketinget stb. E viszonyszám mutatja meg, hogy a kommunikációra fordított költségek megtérülnek-e vagy sem. Ha az EVA az arányt meghaladón emelkedett, vélhető, hogy a kommunikációt stratégiai-célravezetően irányították. A KomEf (a kommunikáció hatékonyságmutatója) az ImEx és az adott időszakra eső kommunikációs költségek egymáshoz való viszonyát tükrözi: minél magasabb a két érték hányadosa, annál nagyobb az „imázshozadék”, annál jobban működik a kommunikáció.

#### A Communication Scorecard

Ha az a célunk, hogy a vállalati vízióból kiindulva vezessük le a célokat, és kimutassuk a kommunikációnak a stratégia megvalósításában játszott szerepét, akkor először is olyan menedzsmentkonceptiókra van szükség, amelyek a vállalati stratégiát konkrét cselekvési programokkal kapcsolják össze az egyes funkciók területén. Erre a Value Based Management mellett a Balanced Scorecard (BSC) módszer teremt lehetőséget (Barakonyi, 2000). A BSC-nek a vállalati kommunikációban történt alkalmazása Németországban 2002 és 2004 között a tőzsdén jegyzett vállalatok körében megduplázódott (Mast, 2005). Használja többek között az Aventis, a Bosch, a Daimler-Chrysler és még sok, más nagyvállalat.

Az 1990-es évek elején a Harvard Business Schoolban Kaplan és Norton dolgozták ki (Kaplan – Norton, 1992).

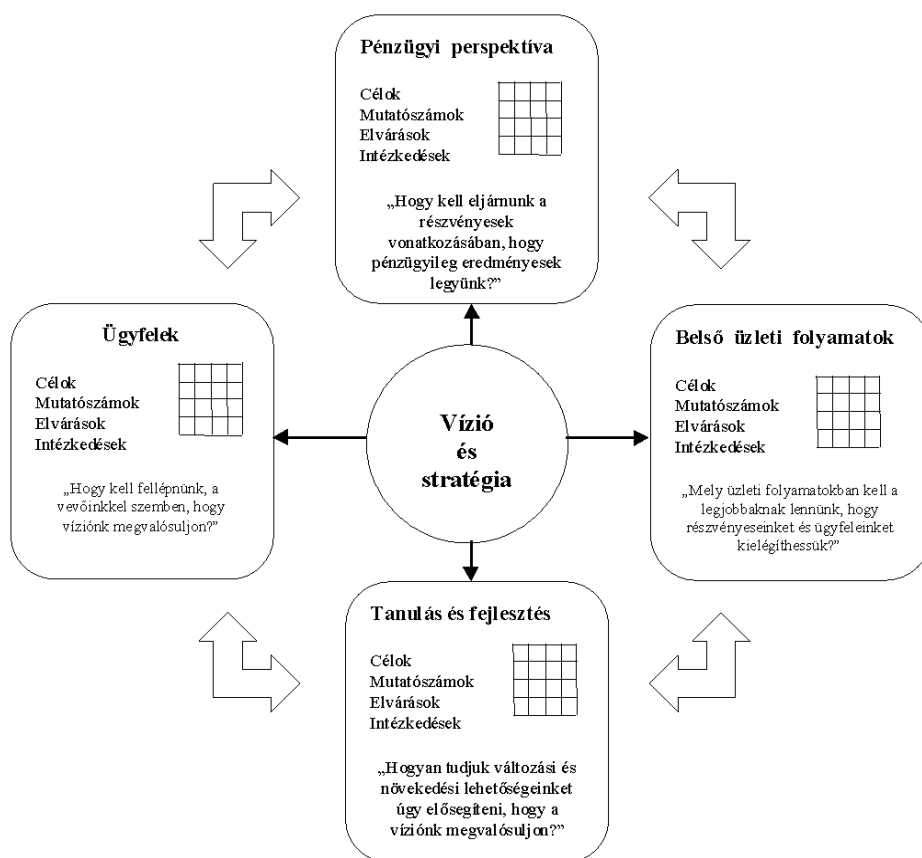
Első lépésben átfogó *kontrollingrendszerként* működött. Pénzügyi mutatószámok mellett az aktuális és a jövőben várható sikerekre vonatkozóan indikátorok széles spektrumát szolgáltatva.

A második lépésben *stratégiai menedzsmentkonceptióvá* fejlesztették tovább, amely az operatív eredménymérés mellett a vállalati stratégia átfogó tervezését, irányítását és átalakítását tette lehetővé (Kaplan – Norton, 1996). Ez a változata világszerte rövid időn belül nagyon népszerű lett (4. ábra).

A módszerrel szerzett tapasztalatok nagyon pozitív visszhangot eredményeztek. Például száz német felhasználó vállalat körében végzett felmérés azt mutatta, hogy a forgalom jobban nőtt, mint a konkurenséknél és minőségjavulást, költségcsökkenést is eredményezett a BSC (Horváth – Partner, 2003).

A harmadik lépésben kiegészítették a modellt a stratégiára fókuszáló szervezetátalakítással és a munkatársak vezetésével (Kaplan – Norton, 2001), majd negyedik lépésben az immateriális értékekre – mint a vállalat

A Kaplan és Norton-féle Balanced Scorecard



Forrás: Kaplan 1996: 20.

jövőképességének előfeltételére – vonatkozó koncepcióval (Kaplan – Norton, 2004).

Kaplan és Norton kimutatták, hogy a jövőorientált menedzsmentkoncepciók és a hagyományos kontrolling között gyakran nagy hézag tátong. Ezt át kell hidalni. A BSC komplex irányítási eszközként megteremti a kapcsolatot a vállalat víziója, a különböző osztályok és a funkciók külön-külön futó stratégiai programjai között. Ehhez a vállalatot különböző nézőpontból (a pénzügyek, a vevők, a folyamatok és a lehetőségek perspektívájából) szemlélik. A vállalati stratégiából kiindulva valamennyi perspektívára vonatkozóan konkrét célokat és sikertényezőket definiálnak és meghatározzák az ezek alapját képező értéknövelő tényezőket, teljesítményokozókat. Például egy háztartási gépeket gyártó vállalatnál a szervizszolgáltatás döntő jelentőségű lehet a vevők vonatkozásában. Teljesítményfokozó például a javítások gyors elvégzése. Valamennyi értéknövelő elemhez mérhető teljesítményszámokat rendelnek hozzá. Ezek ideális esetben korai indikátorok és klasszikus ex post meghatározandó eredményt jelző számok is. E mutatószámok, a célszámok (például mennyi idő telik el a vevő hibabejelentése és a szerelőnek a helyszínre érkezése között, illetve a hiba teljes elhárításáig, vagy a szubjektív vevőelégedettség a vevő nézőpontjából) képezik valamennyi program és intézkedés orientálódási alapját (Zerfaß, 2005).

Ezzel a BSC olyan folyamatot hoz működésbe, amelyben valamennyi résztvevő láthatja cselekvésének a vállalati eredményre gyakorolt közvetlen hatását.

A Communication Scorecard (CSC) a BSC modellnek a kommunikációt is figyelembe vevő, kiegészített változata (Hering – Schuppener – Sommerhalder, 2004; Schuppener, 2005), amelyet 2001-ben dolgoztak ki Németországban.

A CSC arra az alapfeltevésre épül, hogy a kommunikáció a vállalat döntő konstrukciós elve, és a kommunikációs stratégiát közvetlenül vezeti le a vállalati stratégiából.

A kommunikatív értéknövelők közvetlenül befolyásolják az operatív értéknövelőket, és ezáltal a vállalatgazdasági eseményeket. A kidolgozó Schuppener és munkatársai állítása szerint a CSC-vel a kommunikáció irányítható és mérhető értékteremtő funkcióvá válik. A BSC-re alapuló modellnek a vállalati stratégiából történő levezetése és implementálása hét fázisból áll, és fontos tervezési eszközt ad a kommunikációkontrolling kezébe.

A szerző így érvel: „Világos, hogy a négy perspektíva kommunikációfüggő. Nem légiures térben vannak, hanem megtestesülnek bennük a sikeres vagy, adott esetben, a sikertelen kommunikáció eredményei. Hogy az ok-okozat láncot ábrázolni és tervezni lehessen, logikus kontrollingmodellben kell összekapcsolni a vállalatgazdasági tényeket és a kommunikációs tényezőket. Ha a vállalatgazdasági szinten meg tudunk állapítani eredménymutatókat és operatív teljesítményokozókat, akkor a kommunikatív ok-okozati láncban éppen úgy definiálni lehet eredménytényezőket és teljesítményokozókat, értékteremtőket. Ez a CCS magva” (Schuppener, 2005:116.).

Az egyik oldalon az eredményszámokat, az ún. „lagging indicator”-okat látjuk, mint például a ROI, a rentabilitás, a piaci részesedés stb. Ezekkel a mutatókkal tudjuk a másik oldalon párhuzamba állítani az operatív értékteremtőket, a „leading indicator”-okat. A CSC az operatív értékteremtőket, teljesítényezőket köti össze a kommunikatív értékteremtőkkel. Így a kommunikáció nem légüres térben lebeg, hanem a vállalati stratégia funkciója. A kommunikációt nem lehet a nélkül tervezni, hogy ne a vállalatgazdaságilag definiált vállalati stratégiából vezetnénk le.

A kommunikáció a CSC feltalálása előtt is részese volt a vállalati értéknövelésnek, mindig is fontos értéknövelő volt, azonban nem volt világos, hogyan lehet mint konstrukciós elvet ábrázolni. Ezt teszi lehetővé a CSC.

A modell lépései:

1. Inicializálás
2. Dedukció
3. Scoring
4. Konceptió
5. Implementálás
6. Értékelés
7. Konzolidálás

### A Corporate Communications Scorecard

A Corporate Communications Scorecard (CCS) (Zerfaß, 2005) mint innovatív irányítási és mérési módszer, építőelemként beilleszkedik a vállalatok kommunikációkontrollingjának teljes koncepciójába, és használható a vállalati kommunikációmenedzsment folyamatában mind a stratégiai és operatív tervezésben, mind az értékelésben.

Stratégiai szinten arra szolgál, hogy megteremtse a kapcsolatot a vállalat elsődleges céljai és a kommunikációs programok között, és mérje a vállalatgazdasági értékteremtést. Operatív szinten a Scorecard segítségével követni lehet a médiamixben az egyes intézkedéseknek a kommunikációs célokra gyakorolt hatását, illetve – ha intézményi vonatkozásban gondolkozunk – egy kommunikációsosztály valamennyi tevékenységét közös célokra fókuszálja.

A CCS-t megkülönböztetjük a BSC-nek a vállalati kommunikációra történő más adaptációitól, pl. a Hering, Schuppener és Somerhalden (2004) által kidolgozott Communication Scorecardtól, amely összeköti

a kommunikációt és a vállalati stratégiát, azonban nem jut el a konkrét kommunikációs intézkedések figyelembevételéig.

„A CCS alapvetően stratégiai irányítási eszköz, amely kapcsolódik az egész vállalati Balanced Scorecard-hoz, kibővíti azt, és lehetővé teszi a kommunikációs programok irányítását” (Zerfaß, 2005: 105.). Kiindulópontja a vállalat víziója és stratégiája.

5. ábra

A kommunikációval bővített Balanced Scorecard öt perspektívája



Forrás: Zerfaß, 2005: 105

A modell a négy BSC-nézőpontot kiegészíti és ötödik perspektívaként figyelembe veszi a társadalom-politikai nyilvánosságot (5. ábra), illetve ennek a vállalat elfogadására, imázsára és hírnevére gyakorolt hatását. E perspektíva is – miként az alapul szolgáló Balanced Scorecard – sikertényezőket, teljesítényezőket, mutatószámokat és intézkedéseket tartalmaz.

Zerfaß (2005: 107.) egy vegyi üzem példáján mutatja be, hogyan lehet a CCS-t kidolgozni (3. táblázat).

A társadalmi-politikai dimenzió figyelembevétele ahhoz vezet, hogy az alapvetően kommunikatív úton elérhető célok (mint például egy átfogó Corporate Citizenship megteremtése) már a vállalati stratégia, a stratégiai sikertényezők szintjén előtérbe kerülnek. A következő lépésben azonosítják azokat a teljesítényezőket, amelyek felismerhető és mérhető hatást gyakorolnak a sikertényezőkre és a vállalati értékre. A kommunikatív értéknövelők, mint az ismertség, a hírnév a Balanced Scorecardban egyszerre több nézőpontban is nagy szerepet játszanak, a 5. ábrán szereplő pénzügyi és társadalompolitikai pers-

Részlet egy vegyi üzem makroszintű CCS-éből

Vállalati stratégia	Pénzügyi perspektíva Mely célokat lehet a tulajdonosok elvárásaiból levezetni?		Társadalompolitikai perspektíva Mely célokat lehet a polgárok, a lakosság, a politikusok elvárásaiból levezetni?	
<b>Stratégiai sikertényezők</b> (2)    ↑↑	a költségstruktúrát optimalizálni	a részvényárfolyamat növelni	kiépíteni a Corporate Citizeship-et	a telephely környezetében biztosítani az elfogadottságot
<b>Értéknövelők</b> (3)    ↑↑	a.) az adminisztráció és igazgatás hatékonysága	a.) az imázs hatása a részvények vásárlásakor	a.) ismertség a politikusok körében	a telephely környezetében biztosítani az elfogadottságot
	b.) a hitel költségei		b.) a környezet iránt érzett felelősség	b.) zavarmentes termelés
<b>Teljesítmény-mutatók és tervszámok</b> (4)    ↑↑	a.1.) a forgalom igazgatási és adminisztrációs költségei; cél: <6%	a.1.) az elemzők imázsa a vállalatról; cél: jobbnak lenni, mint X Rt.	a.1.) ismertségi szint; cél 60%	a.1.) munkahelyek; cél: >850 teljesmunkaidős és >40 tanuló
	b.2.) az idegentőke kamata; cél: <9%	a.2.) híradás a pénzügyi sajtóban; cél: havonta 10 lenyomat	b.1.) Öko-audit; cél: sikeres EU-tanúsítvány	b.1.) üzemmavarok száma; cél:0
				c1) célcsoport-kontaktus; cél: >4 polgáronként
<b>A stratégiai kommunikációs programokat mérni</b> ↑    (5)		a.11.) az elemzői hálózat kiépítése; a21) sajtókampány	a11.) a lobbizás és a kommunikáció megújítása	c11) a település-kapcsolat koncepciója (szponzorálás, események)

Forrás: Zerfaß, 2005: 107.

pektíván túlmenően például a vevőperspektívában is (a márkaimázsban). Másrészt a társadalmi-politikai célok elérésében nem csupán professzionális kommunikáció játszik szerepet, hanem például a reáljavak is (pl. az, ha a gyártási folyamatok zavarok és környezeti terhelés nélkül folynak). A teljesítményokozókhoz konkrét mutatókat definiálnak, és tervszámokat adnak meg, úgy hogy ezzel külön-külön stratégiai kommunikációs programok és konkrét intézkedések keletkeznek.

A CCS alkalmazása során a célértékeket kvantitatív módon rendszeresen felméri, és negyedévenként összehasonlítják az értékekkel. Ennek során ismert értékelési módszereket (imázsselemlés, mediarezonancia, fókuszcsoport stb.) éppúgy alkalmaznak, mint új, a vállalatspecifikus Scorecard-fejlesztés során definiált értékeket.

A CCS tehát nem alternatíva, hanem a már ismert módszerek kiegészítése.

A Scorecard alkalmazása interaktivitást kíván: programokat és intézkedéseket vezetünk le, sikert és balfogásokat mérünk, és ezáltal jobb bepillantást nyerünk a teljes összefüggésrendszerbe, és – ha szükséges – korrigálhatjuk a stratégiát.

A CCS a fentiekén kívül a kommunikációs programok operatív irányításában, mikroszinten is alkal-

mazható. Ez esetben arról van szó, hogy koncepciókat, kampányokat hatékonyan valósítsunk meg a gyakorlatban. Ehhez a médiamixben például összehangoljuk az operatív intézkedéseket a kommunikációs célokkal. Egy kommunikációs osztály esetében valamennyi tevékenységet a közös célokra fókuszáljuk.

A CCS tehát mind makroszinten (vállalati stratégia és stratégiai kommunikációs programok), mind mikroszinten (stratégiai kommunikáció és operatív intézkedések) használható. A kommunikációs funkciók izolált optimalizálása azonban nem vezet célra. Integratív szemléletre van szükség ahhoz, hogy a kommunikációs politikát beágyazzuk a vállalati stratégia fejlesztésének teljes folyamatába.

A CCS elsődlegesen irányítási eszköz, de amint bevezetik, a vállalati kommunikáció értékelésére is lehet használni. A stratégiai folyamat irányításában és ellenőrzésében arra szolgál, hogy megmutassa, mennyiben járul hozzá a kommunikáció a vállalati értéknöveléshez. Növeli az átláthatóságot, tárgyyszerűbbé teszi az érvelést például a költségvetési vitákban.

A CCS kidolgozása és alkalmazása nem adható ki ügynökségeknek és szolgáltatóknak, nem vásárolható meg készen, vállalatspecifikusan kell felépíteni.

## Következtetés és a módszerek kritikája

A bemutatott módszerek jelzik, hogy a vállalati kommunikáció tervezésének, irányításának és főként eredményességmérésének fejlesztése sokakat inspirál, és ígéretesek a vállalatgazdasági nézőpontot középpontba állító, a Balanced Scorecard kibővítésére irányuló próbálkozások. Használatuk terjedése további ösztönzést jelent a módszer finomítására és átfogóbbá tételére.

Bár több szerző kitér arra, hogy a vállalat kommunikációja komplex rendszerében az intern kommunikáció szerepe kiemelkedő, a modellekben a hangsúly eltolódik a vállalat extern kommunikációja irányába. Ebben bizonyára közrejátszik az a tény, hogy a kommunikatív értékteremtés hatásösszefüggéseinek feltárásában kiemelkedő aktivitást mutatnak a PR-szövetségek, például Németországban a Gesellschaft Public Relations Agenturen e.V., Frankfurt am Main, amely összefogja a vezető német kommunikációs ügynökségeket és kifejlesztette a Communication Values System-et (a CVS-t), a The Swedish Public Relations Association, az Institute of Public Relations (IPR) az Egyesült Királyságban, az USA-ban a Council of Public Relations Firms (Lautenbach – Sass, 2005). A PR a nézőpontját a vállalaton kívülre, elsősorban a vevőkre, az ügyfelekre, illetve a vállalaton kívüli shareholdersre fókuszálja. Az angol kommunikáció-tanácsadó, David Phillips például a PR-t egy vállalat érdekcsoportjaihoz fűződő kapcsolatainak menedzselésével azonosítja, és úgy véli, hogy immateriális értékek valójában a PR révén keletkeznek (Lautenbach – Sass, 2005).

Ez az erőteljes kifelé koncentráció a háttérbe szorítja a dolgozók közötti intern kommunikáció szerepét a vállalaton belüli tudásmegosztásban, a vállalati kultúra elsajátításában és éltetésében, az irányítási rendszer működtetésében, mely tényezők hatása a vállalati értékteremtésben aligha vitatható.

Ebből következik a modellek azon gyengéje is, hogy erőteljesen a kommunikációs osztályok, a kommunikációért felelősök személyek tevékenységéiként, szinte „privilegiumaként” kezelik a vállalati kommunikációt, miközben annak minőségében a vállalat valamennyi dolgozója aktív szerepet játszik, valamennyien egyszerre közvetítői az értékeknek, az imázsoknak, a hírnévnek. S bár a modellek impliciten alighanem magukban foglalják a vállalatot alkotó individuumok egyéni kommunikációs kompetenciájának összegződését az eredményességben, a látószögből teljesen kicsúszik az egyes ember szerepe e folyamatban. A humán tényezők explicit módon történő figyelembevétele a módszerek továbbfejlesztésének egy irányát jelentheti.

## Felhasznált irodalom:

- Baerns, B. (Hrsg.) (1997): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt/Main
- Barakonyi K. (2000): Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Bernays, E.L. (1977): Public Relations, Oklahoma
- Brettschneider, F. – Ostermann, B. (2006): Vom Kommunikations-Controlling zum Communication Performance Management. In: Media Tenor Forschungsbericht Nr. 155. 3. Quartal 2006 pp. 80–84.
- Bruhn, M. (1995): Integrierte Unternehmenskommunikation. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Deekeling, E. – Fiebig, N. (1999): Interne Kommunikation. Erfolgsfaktor im Corporate Change. Gabler – Frankfurter Allgemeine, Frankfurt am Main
- Femers, S. – Klewes, J. (1997): Medienresonanzanalysen als Evaluationsinstrument der Öffentlichkeitsarbeit. In: Baerns, B. (Hrsg.): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt/Main pp. 115–135.
- Franzmann, B. – Zitelsberger, R. (1974): Arbeitsfeld Presse und Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt
- Hering, R. – Schuppener, B. – Sommerhalder, M. (2004): Die Communication Scorecard. Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien
- Horváth & Partner (2003): 100 mal Balanced Scorecard. Studie bei Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Stuttgart
- Kaplan, R. – Norton, D.P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance in: Harvard Business Review. 70. Jg. Nr.2. pp. 71–79.
- Kaplan, R. – Norton, D.P. (1996): The Balanced Scorecard. Boston
- Kaplan, R. – Norton, D.P. (2001): The Strategy-Focused Organization. Boston
- Kaplan, R. – Norton, D.P. (2004): Stratey Maps. Boston
- Köhler, R. (1976): Marktkommunikation. Wissenschaftliches Studium. 5 (4) pp. 164–173.
- Kronhuber, H. (1972): Public Relations – Einführung in die Öffentlichkeitsarbeit. Graz
- Lautenbach, Ch. – Sass, J. (2005): In: Pfannenber, J. – Zerfaß, A. [(Hrsg.)]: Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main, pp. 36–45.
- Maas, J. – Nazemi, T. (1997): Computergestützte Dokumentation und Evaluation. in: Baerns, Barbara (Hrsg.): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt/Main pp. 135–147.

- Mathes, R. – Salazar-Volkman, Ch. – Tscheulin, J. (1997): Medien-Monitoring – Ein Baustein der Public Relations-Erfolgskontrolle. In: Baerns, Barbara (Hrsg.): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt/Main pp.147–173.
- Oeckl, A. (1964): Handbuch der Public Relations. München
- Pfannenberger, J. – Zerfaß, A. [Hrsg.](2005): Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main
- Schuppener, B. (2005): Steuerung und Bewertung von Kommunikation: Die Communication Scorecard. In: Pfannenberger, J. – Zerfaß, A. [Hrsg.]: Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main, pp. 113–122.
- Vogt, M. (1997): Werbedruck und Imageerfolg – Kontrollergebnisse und Randbefunde eines Verbandes. In: Baerns, Barbara (Hrsg.): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt/Main pp. 235–257.
- Welker, M. – Werner, A. – Scholz, J. (2005): Online-Research. Markt- und Sozialforschung mit dem Internet. Heidelberg
- Witt, F.-J. (1993): Managerkommunikation. Schäffer-Poeschel Vlg. Stuttgart
- Zedtwitz, A.G. (1961): Tue Gutes und rede darüber, Public Relations für die Wirtschaft. Berlin/Frankfurt/Wien
- Zerfaß, A. (2005): Integration von Unternehmenszielen und Kommunikation: Die Corporate Communications Scorecard. In: Pfannenberger, J. – Zerfaß, A. [Hrsg.]: Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main, pp. 102–112.
- Zorn, W. (1997): EDV-gestützte Evaluierung der Internen Kommunikation. In: Baerns, Barbara (Hrsg.): PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt/Main pp. 307–327.

Cikk beérkezett: 2008. 2. hó  
Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2008. 3. hó

## AJÁNLÁS SZERZŐINKNEK

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Corvinus School of Management havi folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben vagy mágneslemezen (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegközi forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20-24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus). A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges közönetnyilvánításokat.

A kéziratához csatolandó egy magyar nyelvű és egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.

Kiemeléshez **félkövér** és **dőlt** betű használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása. Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

A szövegközi bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad és Hamel, 1990:85). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.

A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét abcérendben kérjük, a következő formában: Szerző (évszám): Cím, kiadás helye: kiadó; illetve forrás.

1. példa (könyv): Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy; New York: The Free Press.
2. példa (folyóiratcikk): Prahalad, C. K. és G. Hamel (1990): The Core Competence of the Corporation; Harvard Business Review, május-június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címeiken elérhető források.

Az elektronikus forrásokra való hivatkozás aktuális probléma. Az Internet Library for Librarians egyik polca ([www.itcompany.com/inforetriever/inetcite.htm](http://www.itcompany.com/inforetriever/inetcite.htm)) kilenc helyet gyűjtött össze e témával kapcsolatban.

Az angolszász országokban több elterjedt formája van a bibliográfiai hivatkozásnak. Ezek a formák több folyóiratban is használatosak. Közülük az ún. Harvard-stílusú bibliográfiai hivatkozások vonatkozásában ad hasznos tanácsokat a Guide to Citing Internet Sources ([www.bournemouth.ac.uk/service-depts/lis/LIS\\_Pub/harvardsystint.html](http://www.bournemouth.ac.uk/service-depts/lis/LIS_Pub/harvardsystint.html)).

A Modern Language Association of America (MLA) – egyébként szintén sok helyütt alkalmazott – hivatkozási stílusával kapcsolatban ajánlható az MLA-Style Citations of Electronic Sources ([www.cas.usf.edu/english/walker/mla.html](http://www.cas.usf.edu/english/walker/mla.html)).

Az APA Publication Manual Crib Sheet ([www.gasou.edu/psychweb/tipsheet/apacrib.htm](http://www.gasou.edu/psychweb/tipsheet/apacrib.htm)) az American Psychological Association (APA) idézési stílusával foglalkozó forrásokat gyűjti csokorba.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

**2006 januárjától az új lapszámok cikkeit és 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit – külön kívánságra – elektronikus változatban is hozzáférhetővé tesszük.**

ANGYAL Ádám

## A FELELŐS VÁLLALAT SZINDRÓMA\*

A cikk a felelős vállalati magatartás gondolatának elterjesztéséhez kíván hozzájárulni. Ennek érdekében a szerző bemutatja a társadalmi felelősség értelmezési kereteit, dimenzióit. Összegyűjtötte a felelős viselkedésre vonatkozó értékelési, mérési rendszereket és mindazokat a nemzetközi dokumentumokat, amelyek meghatározzák a társadalmi felelősség kereteit. Végezetül több változatban is bemutatja, hogy mit is szoktak felelős magatartás alatt érteni, milyen viselkedés jellemző a társadalmilag felelős vállalkozásokra. Anélkül, hogy a különféle vállalati felelősség meghatározások részleteibe mélyedne, megfogalmazza, hogy mit ért e fogalom alatt. Az üzleti gyakorlatban a felelős vállalati magatartás a társadalmi célok eléréséhez való hatékony hozzájárulás.

*Kulcsszavak:* vállalati felelősség, társadalmi felelősség, corporate social responsibility (CSR)

Az üzleti szervezetek társadalmi felelősségének lényege négy mozzanatban ragadható meg. Az első az üzleti közösség egészének az a szerepe, hogy jövedelemtermelő képessége alapozza meg a társadalom mindenféle, pénzügyi forrásokat igénylő működésének feltételeit. Az egyének jövedelemtermelő képessége is általában szervezeti (vállalati, vállalkozási) keretek közt érvényesül. Mindezek együttesen arra vezetnek, hogy a társadalom egészének anyagi állapota és lehetőségei – azaz a közösségi jólét – megvalósítása nagymértékben a vállalkozások eredményességének következménye. Ezt nevezhetjük a vállalatok *elsődleges* társadalmi felelősségének. Az elsődleges felelősség egyik jól mérhető jele a közösségi kiadásokhoz való hozzájárulás, lényegében az adózás. Az adójövedelmek alapvetően két forrásból származnak: a szervezetek (vállalkozások) és az egyének (állampolgárok) befizetései. Ezek együttesen biztosítják, fedezik a közösségi kiadásokat.

A szervezetek, vállalkozások, vállalatok, társaságok a társadalom (mikro)organizmusai, önálló szerveződései (akár a családok). Az emberek igen jelentős része ezek keretében éli le aktív életét. Életminőségüket nagymértékben az határozza meg, hogy milyen szervezetekhez, közösségekhez kötődnek, hol végzik munkájukat. A munkaképes korúak számára a foglalkoztató szervezetek jelentik az általános, egyben a legnagyobb életlehetőséget. Azok, akik nem kötődnek valamely foglalkoztató szervezethez (általában munkahelyhez, legyen az akár csak egyéni vállalkozás) a jelenlegi társadalmi

viszonyok, közállapotok közt – kivéve a vagyonukból élő kisebbséget – többnyire ellátásra és eltartásra is szorulnak. Az a tény, hogy a szervezetek jelentik a munkaképesek számára a legjelentősebb életformát, azt is jelenti, hogy nemcsak eltartó (foglalkoztató), hanem az egész életvitelt meghatározó szerepük is van. Ezt lehet a vállalatok *másodlagos* társadalmi felelősségének tekinteni. A munkaképes korú lakosság foglalkoztatottsági színvonalának mértéke kifejezi a társadalom problémáiban való részvétel mértékét is. A munkaképes, de nem foglalkoztatott népesség ugyanis nemcsak, hogy nem tud hozzájárulni a közfeladatok finanszírozásához, de maga is eltartásra szorul. A pénzügyi terhek mellett az életviteli és morális problémák a munkátlanokat elfordítják a közügyektől, nem lehet számítani társadalom-építő, társadalomfejlesztő tevékenységükre.

A társadalom működését a gazdaság mellett általában az egyének, a politikai, hatalmi rendszer (pl. kormány) és a civil szféra együttesen szervezi. Ez utóbbi gondoskodik olyan feladatok ellátásáról, szerepek betöltéséről, amelyeket sem az egyének, sem a politikai intézmények – elsősorban a kormányzat – nem képesek megoldani. Ezek oka változatos lehet, a pénzügyi hiánytól a hozzá nem értésig, a figyelem hiányától a politikai szándékig. Mindenesetre a civil, azaz nem a kormányzat által szervezett és/vagy finanszírozott keretek, tevékenységek a társadalom egésze szempontjából igen jelentősek. Ide sorolható az üzleti szervezetek nem közvetlen gazdasági jellegű aktivitása is.

A vállalkozások sok olyan jelentős társadalmi probléma megoldásában (néha gerjesztésében) vesznek részt, amelyeket akár az állam is magára vállalhatna, sőt részben vállalnia is kell. Ebben az értelemben a vállalkozások a társadalom egészének működését tekintve hiánypótló, kiegészítő társadalompolitikai szerepet is betöltenek. A kialakult közpolitika nagy szerepet szán a vállalatok társadalmi aktivitásának a társadalom egésze működtetésének folyamatában. Ez elsősorban a helyi és kisebb közösségek fenntartásának és működésének közvetlen támogatását jelenti. Ez a *harmadlagos* vállalati társadalmi felelősség.

A *negyedik* dimenzió át lép a hagyományos – nevezük nyereségérdekelt – vállalkozási kereteken. A szoci-

Az üzleti vezetési problémák értékelésében a csupán haszonelvűség helyett egy bővebb megoldást látunk célszerűnek. Az időtávok szerinti előny-hátrány vagy ráfordítás-hozam összevetéseken alapuló elemzéseket érdemes egy harmadik szemponttal is kiegészíteni. Ezek szerint azt is mérlegelni kell, hogy egy adott akció, folyamat miként hat a szervezet stratégiájára, a gazdálkodás minőségére, a küldetési elképzelésekre. Ezt még egy továbbit is érdemes kiegészíteni, amely közvetlen kapcsolatban áll az általunk kezelt problémával: milyen hatást gyakorol a vállalat működése az egész társadalomra.

Ezeket az 1. táblázatban (scatter diagramban) foglaljuk össze.

1. táblázat

### Vállalati stratégiai célok és érdekek

	Rövid távú érdekek követése	Hosszú távú érdekek követése
<b>Vállalati stratégiai célok megvalósítása</b>	Pénzügyi szemléletű, nyereségorientált vezetés	Gazdasági, társadalmi és fenntartható <math>\leftarrow\rightarrow</math> fejlődésorientált vezetés
<b>Hozzájárulás a társadalmi célok megvalósulásához</b>	Adományozás, marketing és PR-célzatú akciók	<i>Társadalmilag is felelős vállalati kormányzás</i>

Angyal©

ális vállalat (social enterprise) olyan szervezet, amelyik a társadalom egyes rétegeiben megtalálható szociális problémák megoldására szerveződik.<sup>1</sup> Alapvetően tehát nem nyereségtermelésben, hanem problémamegoldásban érdekelt. Szervezeti formája gyakran szövetkezet, amely az érintettek – a szociális problémákkal küszködők – részére kínál szervezett formában, vállalkozási tevékenység keretében kiutat helyzetükből. A szokásos megoldás az, hogy a képződő nyereség nem kerül a tulajdonosok (szövetkezeti tagok) közt felosztásra, hanem az adott társadalmi probléma megoldásához használják fel. A szociális vállalkozás elsősorban az elmaradott térségek, a hátrányos helyzetű csoportok problémáinak közvetlen kezelésére alkalmas. Ezek a hátrányos helyzetű csoportok számottevő nemzetközi, állami vagy egyéb, pl. cégtámogatást is kapnak. Igen gyakran már jogi formájukban is kedvezményezettek, pl. mérsékelten adóznak stb. Sokan úgy vélik, hogy társadalmi vállalkozások mindazok a szervezetek, amelyek nem nyereségérdekelték, hanem egyéb, szélesebb közösségi célok kielégítését szolgálják. A szociális vállalkozások fogalma e tekintetben nem teljesen letisztult. Egy hobbicélú sportegylet vagy egy társasház például aligha értelmezhető társadalmi problémák megoldására hivatott szervezetnek (noha kétségkívül van tevékenységüknek közhaszna is). Egy kulturális, oktatási vagy művészettámogató alapítvány már jobban elfogadható társadalmi célokat megvalósító szervezetnek, akár csak egy egészségvédelmi vagy hátrányos helyzetűeket segítő szervezet.

Az üzleti (nyereségérdekelt) szervezetek társadalmi elhivatottságát, felelősségét a *Hármas alapelv* (triple bottom line)<sup>2</sup> néven elhíresült megközelítés foglalja össze a legmarkánsabban: a vállalkozások *gazdasági, társadalmi és környezeti* értékeket képeznek.

### Nézetek az üzleti szervezetek társadalmi szerepéről

Az etikai méltányossági megfontolások igen régóta ismertek. Az antik római szokások leírásában találni lehet olyan megjegyzéseket, amelyek a szolgákról – azaz alkalmazottakról – való gondoskodás, ellátási kötelezettség szokását írták le. Ez lényegében fennmaradt a manufaktúrák, céhek vállalkozási világában, amely az ipari forradalomig a gazdasági szervezetek szinte kizárólagos formája volt. Már a XVII. század Angliájában voltak szegénytörvények, amelyek a megfelelő jövedelemmel nem rendelkezők sorsát kezelték. A kései 1770-es években elégedetlenségi hullám mutatkozott az angol gyáriparban, ami nyomán reformmozgalmak is születtek. A világon az első, szociális problémákat érintő brit törvény, a Factory Act 1819-ben született. Az első, korlátozott társadalombiztosítási intézmény a korántsem vajszívűségéről ismert Bismarck kancellár nevéhez fűződik. Az üzleti etikai megnyilvánulások jelentős része visszavezethető a méltányossági elvek alkalmazására. Az elmélet mellett azonban a gyakorlat is bővelkedik filantróp megoldásokban. A vezetéstudományban gyakori az olyan esetek leírása, amelyben vállalkozók és

cégek jelentős lépéseket tettek az alkalmazottak megbecsülése érdekében. Ezek többnyire azzal a szándékkal születtek, hogy növeljék a teljesítményeket vagy más foglalkoztatási, gazdasági célt érjenek el. Angliában az 1770-es évek végi munkáselégedetlenkedések nyomán született reformmozgalom híres eleme volt a Wilberforce néven elhíresült rabszolga-(vagyis kizsákmányolás-)ellenes mozgalom. Az egyik első, átfogó intézményi kezdeményezés Skóciában történt. New Lanark városában ma is látható azoknak az ipartelepeknek egy része, melyeket a XIX. században munkásoknak építettek, és amelyekben a korábbi nyomornegyedekhez képest emberi léptékű lakások, iskolák, gyermekintézmények, sportlétesítmények és kulturális lehetőségek is voltak. A gyáros és utópista szocialista Robert Owen fejlesztette ki a telepet, ahol mintegy 2500 ember élhetett. Itt tilos volt a tíz év alatti gyermekek dolgoztatása (ne feledjük el: ez az első lépés a kapitalizmus történetében a gyermekfoglalkoztatás tilalmára!) is, és az anyákat gyermekgondozók segítették abban, hogy dolgozhassanak. Akkor igen nagy meglepetést okozott, hogy a munka hatékonysága nőtt és a gyár felvirágzott. 1912-ben Ford autógyáraiban jelentősen megemelték az órabéretet, és ezzel a korábbi, évi közel 60%-os munkásfluktuációt lényegében megszüntették (azonkívül, hogy a gyári munkások bére lehetőséget teremtett Ford autók vásárlására, ezt tekintik sokan az amerikai középosztály születésének). Híressé váltak a Hawthorni kísérletek, melyeket a Western Electric cég Chicago melletti telepén 1927 és 1932 között folytattak. Ezek elsősorban a munkakörülmények javítására tett intézkedések eredményességét igazolták a teljesítmények növelésében. Ezeket követték a Cadbury-féle Bourneville és a Rowntree által létrehozott New Earswick települések, amelyek normális életlehetőségeket biztosítottak a munkásoknak. Ezek és más példák azt mutatják, hogy a felelős viselkedés elemei már igen régi idők óta megjelentek a kapitalista vállalatok vezetőinek gondolkodásában, noha a társadalmi felelősség gondolata még korántsem volt kiforrott. Igen jelentős tett volt Carnegie végrendelezése, amelyben az amerikai multimilliomos több száz millió dollárt hagyott végrendeletében nemes közcélokra, és pl. ebből épült az azóta méltán világhíressé vált Carnegie Hall koncertterem. A gyakorlat mellett a gazdasági gondolkodás elmélete is gazdag az erkölcsi megközelítésekben. A. Smith, a modern közgazdaságtan alapító atyjának tekintett gondolkodó egész nézetrendszerét lényegében etikai megfontolásokra építette. 1759-ben, fő művét 16 évvel megelőzően megírta az *Erkölcsei érzelmek elmélete*<sup>3</sup> című értekezését, amely a híres *Nemzetek gazdagságának előfutára*. Ebben arra a következtetésre jut, hogy jóakarat (benevolence) a mindenkit érintő közös jólét (benefit for all) táplálója. Figyelemre méltó,

hogy az 1991-es év közgazdasági Nobel-díjasa, R.H. Coase lényegében hasonló eredményre jutott, akárcsak az ugyancsak Nobel-díjas A. Sen. Úgy tűnik, az erkölcsi alapvetések közgazdasági felismerése annak ellenére általános és elismert, hogy sokan vitatják annak létjogosultságát.

Több jelentős elmélet is vitatja az üzleti szervezetek eredendőnek vagy alapvetőnek nevezett, lényegében *a priori*, azaz a haszonszerzésre irányuló felelősségének felfogását.

A nyereségelvű gazdálkodást mint meghatározó szempontot az üzleti tevékenységekben egyébként Milton Friedman nevéhez szokták kötni.<sup>4</sup> Egy 1970-es újságcikkében valamelyest pontosította nézeteit, amennyiben a haszontermelést már a társadalmi normák követése mellett („tartják magukat a játékszabályokhoz, nyílt és szabad versenyben megtevésztés és csalás nélkül”) tartotta alapvetőnek.

1. Az egyik olyan nézetcsoporthoz tartoznak, amelyik túllép a csak nyereségelvű vállalatfelfogáson, az ún. *érintettek* (stakeholders) alapú megközelítésre. Ezek szerint a vállalatok érdekeltek és felelősséggel is tartoznak mindazon érintettek megelégedettségének biztosításában, akik tevékenységükhöz kapcsolhatók. Ilyenek a hagyományos megközelítésben már említett tulajdonosok (befektetők) és vevők mellett az alkalmazottak (köztük a vezetők), a szállítók, a hitelezők, a helyi és nagyobb lakó- és adószedő közösségek stb.
2. Az érintettek körét ki szokták egészíteni nemcsak természetes személyekkel vagy csoportjaikkal, hanem pl. a természeti környezettel, ami átvezet a felelősségfelfogás tágabb – a nemzetközi gyakorlatban alapvető – értelmezéséhez. A környezetkárosítás, veszélyeztetés jelentős része emberi, sőt üzleti tevékenységek következménye. Ebből következően a felelősség már nemcsak az érintettekhez, hanem a társadalom egészének formálásához is kapcsolódik. Közismert felelősségi fogalom a *fenntartható* (más szóhasználat szerint: tartós) *fejlődés* a jövő nemzedékeinek szánt örökség, a földtörténet során felhalmozódott természeti és mesterséges javak kirablása elleni tiltakozás, a biológiai élettér megőrzése stb. A korábban kevésbé szennyezett vagy károsított terek, mint őserdők, óceánok, légtér, világűr, is egyre erőteljesebben az emberi tevékenység negatív nyomait viselik.
3. A mai társadalmak mindegyikében meghatározó szerepe van a jövedelmeknek, azok felhasználásának és (újra)elosztásának. Jövedelmet alapvetően – bár nem kizárólagosan – a gazdasági (üzleti) szektor termel. Ebből következően mindaz, ami a társadalom egészének állapotát jellemzi, meghatározó módon függ az

- üzleti közösség (jövedelemtermelő) tevékenységétől. Ha valamely üzleti közösség nem képes a jövedelemtermelés növelésére, akkor a társadalom egészének fejlődése sem biztosítható. Ebben az értelemben a gazdaság de facto hatalmi ágazat, amely biztosítja a társadalmi fejlődés anyagi-pénzügyi alapjait.
4. A felelős viselkedés igen jelentős PR-tevékenység (is). Ennek tudatos értelmezése azonban szerényebb, mint hasznosítása. A cég egészének társadalmi minősítése („eladhatósága”) csak néhány meghatározott – pl. tulajdonosi, befektetői – körben jelenti a pénzügyi indikátorok szerinti teljesítés magas szintjét. A szélesebb társadalmi értékelés éppen a felelős magatartás nyomán alakul ki. Egy cég vezetése helyesen teszi, ha ezt hangsúlyozza, tudatosítja, és ez egyáltalán nem tekinthető csak látszatkezelésnek, a problémákat, feszültségeket kompenzáló politikának. Vállalati szakemberek gyakorta a felelős magatartás PR- vagy marketinghatásait, mintegy rejtegetni való szempontként értelmezték, noha véleményünk szerint ezek kiaknázandó értékképzők, erőforrások.
  5. A vállalati felelősség további dimenzióit a hagyományos és szokásos felelősségértelmezések ritkán említik. Ugyanakkor a tudományos eredmények egyre világosabban jelzik, hogy a társadalomban jelentős folyamatok – a jövedelemtermelésen túl – egyéb területeken is összefüggnek a gazdasági teljesítményekkel. Közismert példaként említhető, hogy az olyan betegségek, mint pl. a rák, szoros kapcsolatban állnak a vegyipar, gyógyszeripar, élelmiszeripar egyre több fogyasztót elérő és szervezetükben megjelenő termékeivel. A stressz mint élethelyzet egészségbefolyásoló természete elfogadott tétel. A vállalatoktól függő és általánosan elismert *életminőséget befolyásoló tényezők*, mint munkakörülmények, jövedelem, baleseti kockázat stb., mellé újabb és újabb olyan veszedelmek sorolhatók, melyek közvetett módon összefüggnek a gazdaság tevékenységével. Ilyen pl. a globális felmelegedés. Megállapítható, hogy az emberiséget veszélyeztető problémák zöme közvetlenül vagy közvetve magából az emberi tevékenységből ered. A civilizáció erőteljes önpusztító hatásokkal is jár.
  6. A felelős magatartás további megközelítéseként említhető a *méltányosság* (meritum) elvének érvényesítése. E nézet szerint a vállalatok alapvetően hasznoszerző célből léteznek, de emellett érvényesíteniük kell a méltányosságot is, azaz figyelemmel kell lenniük a tulajdonosok (továbbá piacgazdaságban a vevők) érdeke mellett más szempontokra is. Ilyen egyéb érdekeknek elsősorban különféle társadalmi csoportok érdekeit, közülük is elsősorban a rászorultak segítségét tekintik.
  7. A fentiek mellett a *vállalatok társadalmi felelőssége* (CSR) megközelítés szélesebben, intézményesítve és nemcsak jövedelmezőségi, hanem magatartási alapon is megközelíti a problémát. A felelős vállalat és vállalati magatartás értelmezéséhez sokféle meghatározás, fogalom kapcsolható. Ismert pl. a felelős vállalati polgárság (corporate citizenship) vagy a vállalati lelkiismeret (corporate conscience) szóhasználat is. Itt nem mélyedünk el e szemléletek – esetenként fontos – részletezésébe.
  8. A vállalati gyakorlatban – elsősorban nagy, nemzetközi kapcsolatokkal is rendelkező cégeknél – egyre több esetben felismerhető, hogy a vezetés ismeri a felelős magatartásra vonatkozó elvárásokat, és azokat többféle megközelítésben követi is. A felelősen gondolkodó és viselkedő szervezetekre az a jellemző, hogy tevékenységeik közül kiemelik azokat, amelyek szélesebb – a vezetés véleménye szerint – társadalmi érdekekkel függnek össze. Ezeket tekintik általában a felelős magatartás megnyilvánulásainak. A megismert hazai esetekben a felelős vállalatiság értelmezésében *Magyarországon* a következő elemek azonosíthatók:
    - egészségmegőrzés, egészségvédelem,
    - esélyteremtés,
    - közösségi kapcsolatok,
    - munkatársi kapcsolatok,
    - környezetvédelem,
    - diszkriminációs problémák (beleértve a hátrányos helyzetűekkel való foglalkozást is),
    - adományozás,
    - etikai normák kialakítása és követése.
- Ez a megközelítés tartalmaz(hat) fontosabb elemeket, bár érdemes ezeket pontosabban azonosítani. Az egyéb dokumentumok és információk szerint figyelmet fordítanak továbbá a jogszerű és etikus viselkedésre, valamint – elsősorban háttér munkában – a politikai kompatibilitásra is. Ezek azonban gyakran nem állnak össze egységes felelősségi stratégiává, nem adnak róla ilyen módon számot sem.
9. A probléma a sokak által elfogadott vállalatok társadalmi felelőssége (corporate social responsibility, CSR) koncepció keretei közé helyezhető. Ezek szerint a **felelős vállalati magatartás** a következőket jelenti:
    - **Jog és szabálykövető viselkedés:** ez az üzleti közösség számára a megbízhatóság etikai normáját is közvetíti (szerződések betartása). A jogtalan cselekedetek a fekete, és szürke gazdaság részeként jelentős társadalmi kockázatokat, károkat okoznak.
    - **Etikus,** a közösségi normákat követő **viselkedés**, azaz a méltányosság és közösségi normák elve-

inek érvényesítése. Az etikus viselkedést mint a társadalmi környezet tiszteletét értelmezzük.

- **Környezettisztelet**, környezettudatos irányítás, ami elsősorban az élő és élettelen természeti környezettel kapcsolatos méltányos viselkedést jelenti.
- Az érintettek (elsődlegesen a tulajdonosok, a vevők és az alkalmazottak) **megelégedettségét** kivívó eredmények. Ezt lehet (korlátozottan) stakeholder megközelítésnek is tekinteni.
- **Politikai kompatibilitás**, együttműködés a politikai rendszerrel, a társadalmi berendezkedés intézményeivel, a civil szférával.
- **Társadalmilag hasznos, de nem haszonszerző tevékenység** (ezt lehet *nem számlázható tevékenység*nek is nevezni). Ilyen a szponzorálás, mecenatúra, adományozás, rendezvényszervezés, közösségi célok egyéb támogatása stb.
- **Felelős kormányzás**, olyan vezetési és irányítási rendszerek alkalmazása, amelyek intézményesülten gondoskodnak a társadalmi célok elérésében való részvételről.
- **Társadalmi problémákra való személyes érzékenység**, olyan szereplők (elsősorban döntéshozók) jelenléte, akik fel- és elismerik a társadalmi problémákat, és készek azok megoldásában szerepet vállalni maguk és cégük részéről is.

A fentebb részletezett, a felelős magatartás tartalmát összefoglaló integrált megközelítéshez hasonló más forrás is tárgyal.<sup>6</sup> Ezek szerint az üzleti felelősség taxonómiája a következőkre terjed ki:

- jogi megfelelés,
- filantrópia és közösségi befektetések,
- környezettudatos vezetés,
- fenntarthatóság,
- állati jogok,
- emberi jogok,
- dolgozók jogai és jólétük,
- piaci kapcsolatok,
- korrupció,
- vállalati kormányzás.

A vállalatok társadalmi felelősségének legrészletesebb megnyilvánulása hét különféle területen összesen 147 különféle lehetőséget említ.<sup>7</sup> Az egyes részterületek, ahol a felelős magatartás megvalósulhat az alábbiak:

- személyes vezetés, víziók és értékek képzése,
- piaci tevékenységek,
- munkaerővel, élők munkával összefüggő tevékenységek,
- beszállítói láncsal kapcsolatos tevékenységek,
- érintettekkel kapcsolatos elkötelezettségek,
- kommunális tevékenységek,
- környezettel összefüggő tevékenységek.

A GRI, mint a legáltalánosabb társadalmi szerepvállalást is értékelő rendszer az alábbi szegmenseket méri:<sup>8</sup>

- stratégia (ezen belül a kormányzás, az elkötelezettségek, valamint a vezetési megközelítések is),
- gazdaság,
- környezet,
- társadalom, ezen belül a munkavégzés és a tisztesség,
- társadalom,
- termékfelelősség.

Más források tisztán az etika oldaláról közelítik meg a felelős magatartást. Így pl. az Egyesült Államok Felsővezetői Társasága Etikai Kézikönyve<sup>9</sup> a becsületességet tartja meghatározónak. Ezen belül a köteleességek teljesítése, a rendelkezésre álló időnek a köteleességek teljesítésére való fordítása és a magas bizalom elérése a legalapvetőbbek.

Az EFQM, azaz az európai és magyar minőségi díjazás minősítő rendszere amellelt, hogy önállóan is értékeli a társadalmi szerepvállalást, a vevői elégedettség, a dolgozókkal való foglalkozás és a stratégia értékelésénél is figyelmet szentel a felelős magatartás egyes elemeire.

### A társadalmi felelősség értékelése

A társadalmi felelősséget mérő, értékelő rendszerek közül a legismertebbeket a 2. táblázatban foglaljuk össze (2. táblázat).

2. táblázat

Társadalmi felelősséget mérő rendszerek

Vállalati felelős magatartást értékelő rendszer	A rendszer fő értékelési, megfigyelési és elemzési területe	Értékelés, elemzés módszere	Értékelés következménye	Megjegyzés
EFQM, magyar változata a Nemzeti Minőségi Díj	Átfogó vállalatértékelés, benne a társadalmi hatások.	Önértékelés és független szakmai auditálás.	Pályázati lehetőség hazai és európai minőségi díjakra.	Nem csak a felelős magatartás értékelési rendszere.

<b>Vállalati felelős magatartást értékelő rendszer</b>	<b>A rendszer fő értékelési, megfigyelési és elemzési területe</b>	<b>Értékelés, elemzés módszere</b>	<b>Értékelés következménye</b>	<b>Megjegyzés</b>
GRI, hazai megfogalmazásban gyakran Fenntarthatósági Jelentés	A vállalati éves beszámoló rendszerhez kapcsolható értékelés.	Önértékelő jelentés, beszámoló.	Stratégia megalapozásához és PR-célokra használható.	A jelenlegi értékelő rendszerek közt a legáltalánosabb.
The Committee of Enquiry (Felülvizsgáló Bizottság)	Az Egyesült Királyság kormánya részére készített ajánlás, amely a közpolitikában használható módszereket taglalja, amellyel a vállalati felelősséget támogatni lehet.	Külső szakértők által javasolt elemzési területek.	A megoldás keresése a fenntarthatóság figyelembevételével, döntően politikai-alkotási és -elemzési célra.	Magyarországon nem használatos.
Dow Jones Sustainability Index (New York Stock Exchange)	Tőzsdei cégek minősítő rendszere.	Független elemzők.	Részvényesek és befektetők tájékoztatását szolgálja.	A hazai tőkepiac alig érintett benne.
Ethical Trading Initiative	Az Egyesült Királyság kormányának kezdeményezése, amely a munka világának elégséges feltételeit foglalja össze elsősorban a kevésbé fejlett országok, régiók számára.	Ajánlott alkalmazás saját (etikai) kódexeken keresztül.	Elsősorban a befektetők és üzleti partnerek tájékoztatását szolgálja.	Ismereteink szerint magyar felhasználásra nem került.
The United Nations Global Compact	ENSZ irányelvei az egyetemes fenntartható fejlődés támogatására elsősorban az emberi jogok és a környezettisztélet területén.	Kormányok vagy parlamentek csatlakoznak hozzá, ezután törvényerőre emelkedik.	Követése jogi alapszabálynak értékelhető.	Magyarország elfogadta és alkalmazza, de a hazai jogrendszer szerint alacsonyabb jogszabály, mint az alkotmány.
Global Sullivan Principles	1977-ben Sullivan tiszteletes fogalmazta meg a vállalatok politikai, gazdasági és társadalmi felelősségének követelményeit.	Az emberi jogok, az esélyegyenlőség, a szervezkedési és társulási szabadság, a tisztességes díjazás stb. területeken állít normákat.	Az elvekhez lehet csatlakozni azzal, ha egy szervezet nyilvánosan kijelenti az azokkal való egyetértését, beszámol ezzel kapcsolatos munkájáról.	Vállalatokon kívül elsősorban vállalkozói szervezetek, kamarák, civil szervezetek, helyi közösségek csatlakoztak.
London Benchmarking Group	Egyes londoni székhelyű vállalkozások kezdeményezése a helyes és helytelen üzleti gyakorlat megkülönböztetését szolgáló modell kialakítására.	A közösség érdekében végzett tevékenységek, a közösségi befektetések és az ilyen tevékenységek „ráfordítása és hozama” értékelését szolgáló elvek.	Vállalatok önkéntes csoportosulása.	Néhány Magyarországgal is üzleti kapcsolatban álló cég csatlakozott a csoporthoz.
Social Accountability 8000	Önkéntes egyetemes minősítési rendszer elsősorban a munka világa területén, amely a beszállítókra is vonatkozhat.	Független tanúsítási és igazolási rendszer.	Tanúsítvány megszerzése.	Általánosan elterjedt, kapcsolódik a GRI, TQM és ISO 9000 minősítésekhez.
Account Ability 1000	Szervezetek etikai megfelelőségének értékelési rendszere, mindenféle szervezetre használható.	Belső és külső értékelési csoportok véleményezése alapján.	A követelményeknek megfelelő, önkéntesen ezt vállaló szervezeteket nyilvánosan rangsorolják.	Magyarországon 2006 óta a Braun és Tsa. cég készít AA 1000 rangsorokat és azt nyilvánosságra is hozza.
World Business Council	130 nemzetközi vállalat által létrehozott szövetség a fenntartható fejlődés érdekében	Értékelési és minősítési rendszert alakítottak ki az érintettek szemszögéből.	Elsősorban a szervezetek önfejlesztését szolgálja.	Hazai alkalmazását csak kutatók hasznosítják.

Vállalati felelős magatartást értékelő rendszer	A rendszer fő értékelési, megfigyelési és elemzési területe	Értékelés, elemzés módszere	Értékelés következménye	Megjegyzés
SAIP Self Assessment and Improvement Process	A Caux-i Kerekasztal állásfoglalásai alapján kialakult minősítési rendszer.	A cégek felsővezetőinek, igazgatósági tagjainak minősítésén alapul, amelyet meghatározott kérdések osztályozása alapján átlagolnak.	A cégvezetés és a döntéshozók számára ad információt a felelős magatartás minőségéről.	Magyarországon a Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézete készített néhány önkéntes vállalatra ilyen értékeléseket.
FSGO Federal Sentencing Guidelines	Az US Szövetségi Iránymutatása, amely a döntéshozó személyek kiválasztása, alkalmasságának értékelése célját szolgálja elsősorban jogi és etikai megfelelés alapján.	Az eljárás során minden érintett, személyre és a szervezet egészére értékelik, hogy mennyiben állhatnak „minden gyanú felett”, illetve mit kell tenni ennek érdekében.	Elsősorban a törvényességi követelményeknek való megfelelést értékeli, céljai szerint a kormányzat ezen keresztül befolyásolhatja, értékelheti a magánszféra és a nem kormányzati szervek jogkövetési alkalmasságát.	Bár első változata 1991 óta ismert, alkalmazása nem elterjedt, kritikus esetekben használják.
Fair Trade Labeling	A méltányos kereskedelem (szélesebben: üzleti tevékenység) elismerését szolgáló rendszer.	Független minősítési és tanúsítási rendszer.	A méltányosan kereskedő cég minősítő cím használatára jogosult.	Magyarországon több cég és szervezet is kapcsolódott a rendszerhez.
Chartered Good Corporation	A londoni székhelyű Institute of Business Ethics szervezet minősítő rendszere.	Meghatározott normáknak (kérdéseknek) való megfelelést minősítő független értékelés.	Minősített címke elnyerése és alkalmazásának jogosultsága.	Magyarországon is működő szervezet.
ISO 26000 szabvány	A vállalatok részére ajánlás a felelős társadalmi magatartás gyakorlásához.	A felelős magatartás szempontjait gyűjti össze.	A jelenlegi elképzelések szerint nem kapcsolódik hozzá független tanúsítás.	Jelenleg kidolgozás alatt, tervezett megjelenése 2010-ben.

Angyal©

Ha megvizsgáljuk a fenti – és egyéb – felelős vállalati magatartást értékelő eljárásokat, azt tapasztalhatjuk, hogy a legerőteljesebb az *emberi jogok és a környezetvédelem* területén kialakított mérési, értékelési eljárás. Ezek a területeken a szervezetek magatartását erős jogi támogatás is befolyásolja. Az országok jelentős része elfogadta és törvénybe iktatta azokat a nemzetközi egyezményeket, amelyek a fenti célokat szolgálják.<sup>10</sup>

### A felelős magatartást befolyásoló nemzetközi megállapodások

A felelős magatartást befolyásoló legjelentősebb források, köztük elfogadott egyezmények közül kiemelünk néhányat,<sup>11</sup> amelyek nemzetközileg is ismertek, elfogadottak és használatosak. Ezek közül az említett egyezmények közül Magyarország valamennyihez csatlakozott, a mérési, értékelési elvek ismertek a hazai szakmai közvélemény előtt.<sup>12</sup>

1. OECD-irányelvek a multinacionális szervezetek számára (OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 1994),

2. Sullivan átfogó elvei társadalmi felelősségről (The Global Sullivan Principles of Social Responsibility, 1977),
3. Az ENSZ Globális Egyezménye (The UN Global Compact, 2000),
4. Az emberi jogok egyetemes nyilatkozata (The Universal Declaration of Human Rights, 1948),
5. A biztonság és emberi jogok önkéntes elvei (The Voluntary Principles on Security and Human Rights 2000),
6. Nemzetközi vállalkozások és egyéb üzleti szervezetek felelősségi normái az emberi jogokra való tekintettel (The Norms of the Responsibility of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights, 2003),
7. ENSZ Munkaügyi Szervezetének háromoldalú nyilatkozata a nemzetközi szervezetekről és társadalmi politikájukról (International Labour Organisation: Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, 1977),
8. Tisztességes Munka Szövetsége munkahely-működtetési szabályok (Fair Labor Association: Workplace Code of Conduct, 1996),

9. Riói nyilatkozat a környezetről és a fejlődésről (The Rio Declaration on Environment and Development, 1992),
10. A környezetért felelős összefogás elvei (Coalition for Environmentally Responsible Economies – The CERES Principles, 1989),
11. A természetes lépés (The Natural Step, 1994),
12. OECD-megállapodás a megvesztegetés ellen a közszolgálatokban a nemzetközi üzleti tevékenységben (The OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transaction, 1999),
13. A megvesztegetések elleni fellépés elvei (The Business Principles for Countering Bribery, 2002),
14. Az OECD elvei a vállalati kormányzásról (Organisation for Economic Co-operation and Development Principles of Corporate Governance, 1999),
15. SIGMA vezetési irányelvek (The Sustainability: Integrated Guidelines for Management – SIGMA – Project, 1999),
16. Agenda 21 (ENSZ távlatos terve kormányok, vállalkozások és civil szervezetek számára az emberi tényezők szerepéről a Riói Egyezmény kiáltványa, 1992),
17. ENSZ Pekingi Nyilatkozata a nők jogairól (UN Beijing Declaration of Women's Rights, 1995),
18. Biológiai különbözőségi megállapodás (Convention on Biological Diversity, 1992, a Riói Egyezmény része),
19. ENSZ felelős befektetések elvei (Principles for Responsible Investment, 2006),
20. Wolfsberg pénzmosás elleni elvek (Wolfsberg's Anti-Money Laundering Principles, 2000).

### Összefoglaló

A gyakorló üzleti vezetők körében még elég gyakori az a nézet, hogy a vállalatok társadalmi felelőssége alapvetően marketing- és PR -jelentőségű. Ugyanakkor tapasztalható, hogy a nagyvállalatok, tőzsdei cégek vezetésében egyre jelentősebb mértékben fordulnak a felelős vállalkozásnak nemcsak a látszatához, de a valós gyakorlatához. A kisebb szervezetekben is igen sok felelősségi elem azonosítható, mint pl. adományozás, jog- és környezettiszteltet vagy erkölcsi alapvetések érvényesítése. A cikk egy készülő, a felelős vállalatirányítás problémáit összefoglaló könyv néhány kiragadott szemelvénye. A válogatás célja az oktatásban is hasznosítható néhány fontos, a témával összefüggő megfontolás és információ bemutatása.

### Lábjegyzet

- \* Az Oxford Round Table program keretében megtartott előadás, megjelent: Forum on Public Policy: Journal of the Oxford Round Table.
- <sup>1</sup> Petheő, A. I. (2008): A vállalati társadalmi felelősségen túl: A szociális vállalkozás. Doktori értekezéstervezet, Corvinus Egyetem.
  - <sup>2</sup> Elkington, J. (1998): Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Gabriola Island/Stony Creek, New Society Publisher.
  - <sup>3</sup> Smith, A. (1759): The Theory of Moral Sentiments. Oxford University Press reproduction 1976.
  - <sup>4</sup> Friedman, M. (1962): Capitalism and Freedom. Chicago University Press.
  - <sup>5</sup> New York Times Magazin, 1970. augusztus 13.
  - <sup>6</sup> Blowfield, M. – Murray, A. (2008): Corporate responsibility. Oxford University Press.
  - <sup>7</sup> Ethical Performance (2005): A Catalogue of CSR Activities. Ashridge Center For Business and Society, Berkhamsted.
  - <sup>8</sup> www.GRI.com Sustainability Reporting Guidelines.
  - <sup>9</sup> Dane, F. C. (2008): Restoring trust in government and business: Principles over rules. Oxford Round Table Paper, spring.
  - <sup>10</sup> Érdemes megjegyezni, hogy a környezetvédelemmel kapcsolatos egyes egyezményeket (pl. az ENSZ riói és kiotói megállapodások néven ismert kezdeményezéseit, amelyek a szén-dioxid-kibocsátás és ezen keresztül a globális felmelegedés korlátozására irányulnak) néhány jelentős nagyhatalom, így pl. Kína és az USA nem fogadta el, mások pedig – beleértve az Európai Uniót is – jelentős elmaradásban vannak a végrehajtásban.
  - <sup>11</sup> Leipziger, D. (2003): The corporate responsibility code book. Greenleaf Publishing.
  - <sup>12</sup> A felsorolásban a magyar név mellett az angol elnevezést is feltüntettük. Az évszám a létrejövétel vagy a jelenlegi változat eredeti kialakításának évét jelenti.

### Felhasznált irodalom

- Blowfield, M. – Murray, A. (2008): Corporate Responsibility. Oxford University Press*
- Dane, F.C. (2008): Restoring trust in government and business: Principles over rules. Oxford Round Table Paper 2008 spring*
- Elkington, J. (1998): Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Gabriola Island/Stony Creek New Society Publisher*
- Ethical Performance (2005): A Catalogue of CSR Activities. Ashridge Center For Business and Society, Berkhamsted*
- Friedman, M. (1962): Capitalism and Freedom. Chicago University Press*
- Leipziger, D. (2003): The corporate responsibility code book. Greenleaf Publishing*
- Petheő, A.I. (2008): A vállalati társadalmi felelősségen túl: aszociális vállalkozás. Doktori értekezéstervezet, Corvinus Egyetem*
- Smith, A. (1759): The Theory of Moral Sentiments. Oxford University Press reproduction 1976*
- www.GRI.com Sustainability Reporting Guidelines

Cikk beérkezett: 2008. 5. hó.

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2008. 10. hó

JÁNOSI Gergely – KERSCH Gabriella

## OK ÉS OKOZAT A MUNKATÁRSI ELÉGEDETTSÉGHEZ KAPCSOLÓDÓ KOGNITÍV FOLYAMATOK ESETÉBEN

A munkatársi elégedettségrel kapcsolatos uralkodó felfogás szerint az emberek munkával kapcsolatos attitűdjeiket annak lényeges jellemzőiből kiindulva alakítják ki. Míg ez az okozati irány természetesen nem hanyagolható el, ez a cikk megmutatja, hogy az általános munkavállalói elégedettség is jelentős hatást gyakorol a munkával kapcsolatos hiedelmek érzékelésére és kifejezésére. A cikk először a munkavállalói elégedettségrel kapcsolatos uralkodó felfogást tárgyalja, alapot teremtve ezzel a további elemzésekhez. Az ezt követő fejezetek egyrészt a fordított ok-okozati viszonyok elméleti hátterét tárgyalják, másrészt empirikus adatokat mutatnak be. Végül a felmérési módszertanokra vonatkozó következtetések és lehetséges további kutatási irányok tárgyalására kerül sor.

**Kulcsszavak:** munkavállalók, elégedettségvizsgálat, attitűd

*„Ok és okozat: nem menekülhetünk előle.  
Örökké a szolgálói leszünk.  
Az egyetlen reményünk, a békénk záloga,  
hogy megérthetjük a kapcsolatot,  
hogy megérthetjük a miértet.”*

Merovingian  
a Mátix Újratöltve című filmben

A munkatársi elégedettség talán egyike a legtöbbet vizsgált témaköröknek a szervezeti pszichológia keretein belül (Anderson, 2001; Alkhafaji, 1995). A téma iránti érdeklődés természetesen nem véletlen: mind a kutatók, mind az üzleti élet képviselői egyetértenek abban, hogy az elégedettség komoly hatást gyakorolhat a munkavállalók teljesítményére, és ezért kulcsfontosságú az egyre agresszívabb versenykörnyezetben való boldoguláshoz.

Locke szerint a munkatársi elégedettség egy, „a munka és munkával kapcsolatos tapasztalatok értékeléséből adódó kellemes vagy pozitív érzelmi állapot” (Anderson, 2001:27.). Schaffer értelmezésében „a munkával kapcsolatos általános elégedettség közvetlenül összefügg azzal, hogy a munka során kielégíthető

szükségletek mennyire kerülnek valójában kielégítésre” (Evans, 1998:4.). A Lawler által megadott definíció alapján „az általános elégedettséget az határozza meg, hogy milyen különbség van a munkatárs által a munkájától elvárt és ténylegesen megkapott ösztönzők között” (Evans, 1998:5.).

Az említetteken kívül a munkatársi elégedettségrel kapcsolatban számos további definíciót lehetne még idézni, melyek mind más-más oldalról közelítik meg a koncepciót. A legtöbb meghatározásnak ugyanakkor közös eleme, hogy a megelégedettséget a munka különböző tulajdonságaiból vezetik le, és feltételezik, hogy ez a kauzalitás fő iránya a tulajdonságok és az elégedettség között.

A definíciók által sugallt logikát (lásd 1. ábra) nagymértékben megerősítik a munkatársi elégedettség mérésére szolgáló népszerű módszertanok is. A Job Satisfaction Survey (JSS, Spector, 1997), a Job Descriptive Index (JDI, Jex, 2002; Hellriegel et al., 1992), a Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ, Weiss et al., 1967) és a Job Diagnostic Survey (JDS, Hackmann – Oldham, 1980) például egyaránt különböző tulajdonságcsoportokat<sup>1</sup> (tulajdonságok és attitűd

dők) említenek, melyek hatással vannak az általános megelégedettségre<sup>2</sup>. A JSS például először a fizetés, előléptetés, felettes, béren kívüli juttatások, prémieumok, munkatársak, munka jellege és kommunikáció tulajdonságcsoportokra számít változókat, és ezt követően ezeket egymástól és az általános elégedettségtől függetlenül értelmezi (ez utóbbit a tulajdonságcsoportok mérőszámainak átlagaiból származtatja a módszer). Más, tudományosan kevésbé tesztelt módszertanok nemcsak tulajdonságcsoportok, hanem konkrét tulajdonságok, kérdések mérésére és interpretálására is kísérletet tesznek (például: „A felettesem gyakran ad visszajelzést a teljesítményemmel kapcsolatban”).

A fentiek miatt a következő fejezetekben az attitűdök és a hiedelmek közötti ok-okozati folyamatok elméleti hátterének kifejtésére és az elméletet alátámasztó empirikus vizsgálatok bemutatására kerül sor.

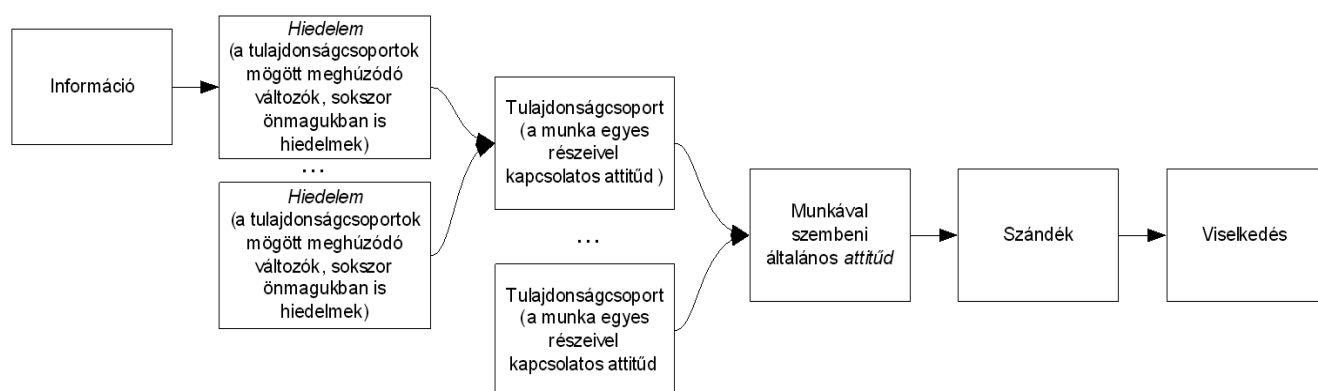
### Attitűdök hiedelmekre gyakorolt hatásai

A téma további tárgyalásához mindenképp elengedhetetlen az attitűdökkel kapcsolatos különböző megközelítések rövid ismertetése, mivel ez a terület korántsem tekinthető egységesnek.

Az attitűdvizsgálatokkal kapcsolatos kutatások két különböző, egymással versengő modellt különböz-

1. ábra

A munkatársi elégedettség uralkodó felfogása mögött meghúzódó logika<sup>3</sup>



A felvázolt logika egyes részei alapos és széles körű kutatások tárgyát képezték, melyeket komoly kritika kísért. Az attitűdök és viselkedés közötti kapcsolatot például több szempontból is újraértelmezték: vegyük például a különböző *motivációs elméleteket*, melyek kétségbe vonják az attitűdök és a teljesítmény közötti erős kapcsolatot, vagy az *attitűdökkel kapcsolatos kutatásokat*, melyek megmutatták, hogy az attitűdök csak bizonyos esetekben jelzik előre a viselkedést (lásd a kompatibilitás elvét vagy a MODE modellt – Ajzen – Fishbein, 2005). Nem szabad megfeledkezni továbbá a *kognitív disszonancia elméletéről* (Festinger, 1957) és az *önészlelési elméletről* (self perception theory, Bem, 1967), melyek megmutatják, hogy az attitűdök és a viselkedés közötti kauzalitás kétirányú.

A hiedelmek attitűdökre gyakorolt hatása szintén részletesen kidolgozott témakör, azonban ezen a területen az ellentétes okozati irány kevesebb figyelmet kapott a pszichológiai kutatásokban (Marsh – Wallace, 2005). Erre is visszavezethető, hogy a munkatársi elégedettségi vizsgálatban általában figyelmen kívül hagyják azon kognitív folyamatokat, melyek a hiedelmek attitűdkonform változását eredményezik.

tetnek meg. A hagyományos megközelítések szerint az attitűdöket az emberek a memóriájukban tárolják, ahonnan szükség esetén közvetlenül, a korábban, kialakításukhoz felhasznált hiedelmek bevonása nélkül, elő tudják hívni (Fazio – Williams, 1986; Fabrigar – MacDonald – Wegener, 2005). Ezen megközelítés esetében – melyre gyakran hivatkoznak *irattartó modellként* (file-drawer model – Bohner – Wänke, 2002) – a hiedelmek és az attitűdök leginkább az új információ felmerülésének időpontjában gyakorolnak hatást egymásra. A modell helytállósága mellett legfontosabb érv az attitűdök relatív időbeli stabilitása.

Az elmúlt két évtizedben azonban több kutató felvette, hogy az irattartó modell legtöbb eredménye azon feltételezés mellett is magyarázható, hogy az emberek attitűdjeiket mindig a szükséges pillanatban alakítják ki. Az *attitűd mint időleges konstrukció* modellben (*attitude as temporary construct* – Schwarz – Bohner, 2001) az attitűdöket nem az összes memóriában elérhető információból szerkeszti az alany, hanem csak az adott pillanatban elérhető információkat használja fel. Az információ elérhetősége alapvetően két okra vezethető vissza: könnyen elérhető az attitűd tárgya-

hoz szorosan kapcsolódó (*tartósan elérhető információk – chronically accessible information*) és a nemrég használt információk (*időlegesen elérhető információk – temporarily accessible information*). Ez a modell is próbál magyarázatot adni az attitűdök viszonylagos stabilitására (a tartósan elérhető információk koncepciója ezt a célt szolgálja), azonban nagyobb hangsúlyt fektet az aktuális környezet attitűdre gyakorolt hatásaira, mint az irattartó modell (Tesser – Martin, 1996). Ez utóbbival ellentétben, az attitűd, mint időleges konstrukció megközelítésben az attitűdök és hiedelmek elsősorban az attitűd kialakítása során (pl.: egy kérdőív kitöltésénél) hatnak egymásra.

A legtöbb kutató (lásd pl. Wegener – Carlston, 2005) véleménye szerint mindkét modell rendelkezik erősségekkel és gyengeségekkel, és valószínűleg a két modell közötti középút közelíti meg leginkább a valóságot. A következőkben ezt az álláspontot elfogadva a két modell alapján elemezzük az attitűdök hiedelmekre gyakorolt hatását. Először az információ felmerülése során, majd az attitűd lekérdezésnél érvényesülő hatások tárgyalására kerül sor (előbbi esetén döntően az irattartó megközelítés, még utóbbi esetében az attitűdöket időleges konstrukcióként értelmező felfogás alapján).

### Az információ felmerülése során érvényesülő hatások

Amikor valaki egy adott dologgal (legyen szó emberről, munkáról vagy tárgyról) kapcsolatban semmilyen attitűddel nem rendelkezik, valószínűleg tárgyilagosan tudja feldolgozni az arról beérkező információkat. Amennyiben azonban már rendelkezik attitűddel, úgy az várhatóan befolyásolni fogja az információérzékelési folyamatot, általában oly módon, hogy a hiedelmek és attitűdök közötti különbség csökkenjen.

Több elmélet is szolgál lehetséges magyarázattal a fenti befolyásoltság létezésére, a jelenleg más-más vonatkozását kiemelve. Ezen fejezetben a *társadalmi ítélet elmélet* (Social Judgment Theory), a *kognitív disszonancia elmélet* (Cognitive Dissonance Theory), az *elaboráció valószínűségi modell* (Elaboration Likelihood Model) és a *szelktív hipotézis tesztelési stratégiák* (selective hypothesis testing) tárgyalására kerül sor (2. ábra).

Az egyes elméletek tárgyalásánál nem szeretnénk azokat kapcsolódó kísérletekkel alátámasztani, mivel véleményünk szerint a legtöbb kísérlet eredményei több elmélet szemszögéből is magyarázhatóak (az okok nehezen

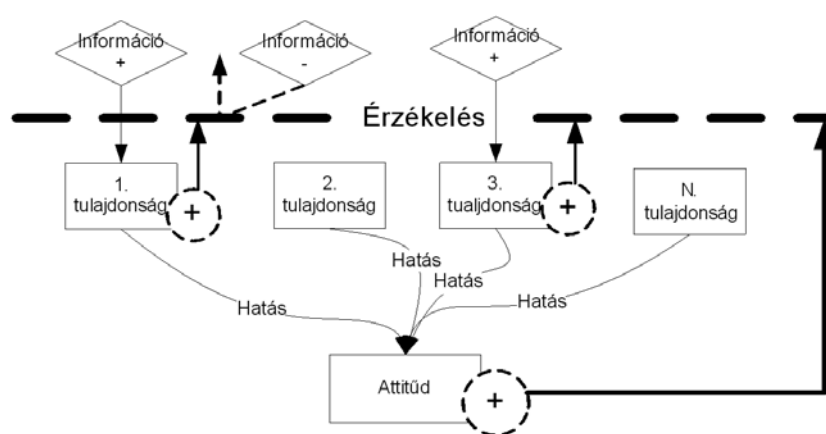
választhatóak szét). Az attitűdök befolyásoló hatásának érzékelése érdekében azonban szeretnénk felhívni a figyelmet egy Lord, Ross és Lepper (Bohner – Wänke, 2002) által végzett kísérletre. A kísérlet során részben a halálbüntetést támogató, részben az azt ellenző diákokat kértek meg két publikáció elolvasására. Az egyik cikk amellet sorakoztatott fel érveket, hogy a halálbüntetés a gyilkosságok megelőzésének hatékony módszere, míg a másik cikk ennek ellenkezőjére vonatkozóan mutatott be bizonyítékokat. A kutatók tapasztalatai alapján a diákok az eredeti attitűdjüknek megfelelő cikket hitelesebbnek ítélték. Még ennél is fontosabb talán, hogy a diákok ahelyett, hogy a kiegyensúlyozott információk hatására finomítottak volna korábbi álláspontjukon, még polarizáltabb véleményt tettek magukévá a halálbüntetéssel kapcsolatban. Ez arra utal, hogy a cikkek olvasása során csak az attitűdjüknek megfelelő információ hatott rájuk.

### A társadalmi ítélet elmélet

A Muzafer és Carolyn Sherif által kifejlesztett társadalmi ítélet elmélet (Social Judgment Theory – SJT) célja, hogy előre jelezze, miként reagálunk a környezetünkben minket érő üzenetekre (Perloff, 2002). Az elmélet alapfeltevése, hogy egy üzenet hatását nagymértékben determinálja az üzenetben megfogalmazott információnak a fogadó jelenlegi attitűdjéhez képest elfoglalt relatív helyzete. A fogadó a jelenlegi attitűdjeinek megfelelő (az elmélet szerint az elfogadási területre eső) információt valószínűsíthetően erősnek és hitelesnek érzékeli, míg a hozzáállását megkérdőjelező információt (visszautasítás területe) várhatóan gyengének és hiteltelennek látja (Bordens – Holowitz, 2002). Az adott elmélet alapján ezért várható, hogy a meglévő attitűdök idővel felerősödnek, oly módon, hogy azokkal összhangban lévő hiedelmeket konstruál a fogadó.

2. ábra

Az információfeldolgozás során érvényesülő befolyás általános folyamata



A társadalmi ítélet elméletét több különböző jelenség, így különösen a politikai jelöltek polarizált értékelésének magyarázatára alkalmazták sikerrel. Ugyanakkor az elméletet kritika is érte több irányból, mivel az empirikus eredmények nem mindig igazolták vissza az előrejelzések helyességét (Johnson – Maio – Smith-McLallen, 2005). Az elmélet helyességére vonatkozóan végleges kijelentés jelenleg nem tehető, feltételezhető, hogy annak alkalmazhatósága egyes, máig fel nem fedett keretfeltételektől függ.

### A kognitív disszonancia elmélet

A kognitív disszonancia elmélete alapján (Festinger, 1957) amennyiben egy személy két egymásra nézve releváns, ugyanakkor disszonáns gondolatot érzékel magában, úgy olyan kellemetlen állapotot él át, mely a disszonancia feloldására ösztökéli. A kognitív disszonancia elméletére építő kutatások nagy része az attitűdök és a viselkedés közötti kapcsolatra fókuszál, az elmélet azonban hasznos eszköznek bizonyulhat a hiedelmek és attitűdök kapcsolatának vizsgálata során is.

Ez utóbbi viszonylatban valószínűsíthetően a kognitív disszonancia elmélet első alkalmazása a Rosenberg által 1960-ban kifejlesztett *elvárt-érték megközelítés* (expectancy-value approach – Kruglanski – Stroebe, 2005). E modell keretein belül abban az esetben jön létre disszonancia, ha a vizsgált személy hiedelmeiből levezethető és az emlékezetében tárolt attitűd között különbség mutatkozik. A megközelítés az alábbi képpel jeleníthető meg<sup>4</sup>:

$$A = \sum_{i=1}^n b_i e_i$$

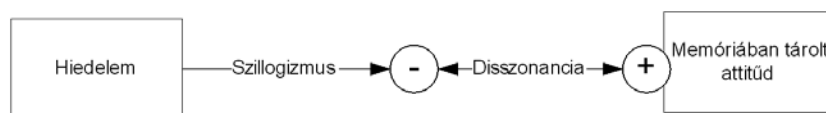
A képletben a bal oldal az emlékezetben tárolt attitűdöt, míg a jobb oldal a hiedelmekből levezethető attitűdöt jelképezi ( $b_i$  azon szubjektív valószínűséget jelöli, hogy az attitűd tárgya egy meghatározott tulajdonsággal – ezzel kapcsolatos hiedelemmel – rendelkezik, míg  $e_i$  az adott tulajdonság értékelését jelöli). Disszonancia akkor keletkezik, ha a fenti egyenlőség nem teljesül, és ilyenkor az egyenlet egyik, vagy másik oldalának alakításával kerül helyreállításra az egyensúly. Ez jelentheti a tárolt attitűd változtatását, de ugyanígy lehetséges a hiedelmek módosulása is. Az egyenlőség új információ által történő megbontása esetén például egyaránt elképzelhető az adott információ negligálása, illetve más, az attitűdnek megfelelő információk felülértékelése, vagy új, az attitűdnek

megfelelő információk bevonása. Ennek értelmében a fenti megközelítés nem feltétlenül az új információval kapcsolatos torzítást jelzi előre, hanem általánosságban feltételezi az attitűdnek megfelelő információk előnyben részesítését.

A fenti megközelítés az attitűdök hiedelmekből történő deduktív konstruálására épül, azonban ez utóbbi feltételezés nem minden esetben helytálló. Egy némileg eltérő eredményre vezető modellt kapunk, amennyiben az elméletet az emberekre általában jellemző induktív logikával kombináljuk (Bem, 1970). Az induktív logika működését jól jellemzi az alábbi (formális logika alapján) szillogizmus (Wegener – Carlston, 2005 alapján): „a gépkocsi kényelmes” és „a kényelem kívánatos”, ezért „a gépkocsi kívánatos”. Amennyiben ilyen jellegű logikai megközelítést alkalmazunk, nem csupán az attitűd tárgyára vonatkozó hiedelmek összessége okozhat disszonanciát, hanem egy adott hiedelem is (3. ábra).

3. ábra

### Induktív logika és disszonancia



A korábbi megközelítéssel ellentétben, ebben az esetben csak két lehetőség adódik a disszonancia csökkentésére: vagy az adott hiedelmet (illetve annak fontosságát), vagy az attitűdünket változtatjuk meg. Mivel az erős attitűdök megváltoztatása többnyire komoly erőfeszítéseket kíván (ezeket általában más, azokkal összhangban lévő hiedelem, korábbi viselkedés vagy érzelem is támogatja), sok esetben a hiedelmek megváltoztatása valószínűbbnek tűnhet.

### Az elaboráció valószínűségi modellje

A Petty és Cacciopo által kidolgozott elaboráció valószínűségi modell (Elaboration Likelihood Model – ELM) a társadalmi ítélet elméletéhez hasonlóan az információ befogadását magyarázni próbáló megközelítés. Míg azonban a társadalmi ítélet elmélet a fogadó attitűdje és az információ közötti relatív távolságra épít, addig az elaboráció valószínűségi modell az üzenet fogadójának az üzenet fogadására való képességére és ezzel kapcsolatos motivációjára koncentrál (Perlof, 2002). A modell az üzenetek értelmezésére két különböző utat ír le: a *központi úton* (central route – amennyiben a fogadó képes és motivált az üzenet feldolgozására) a fogadó jelentős erőfeszítést tesz az üzenet értelmezésére, és általában az üzenetben található információra koncentrál. A *peri-*

*férikus úton* (peripheral route – amennyiben a fogadó nem képes vagy nem motivált az üzenet feldolgozására) az üzenet tartalmára csak kevés figyelmet fordít, és az üzenet befogadása általában egyéb tényezőkön múlik (peripheral cues – például a fogadó kedve az adott időpontban vagy egy adott attitűd tárggyal kapcsolatos általános attitűdje). A központi úton kialakult attitűdök a modell alapján valószínűsíthetően jobban ellenállnak a változtatásoknak, és az ezen az úton feldolgozott üzeneteknek nagyobb hatása van az attitűdökre (Kruglanski – Strobe, 2005).

Egy új üzenet feldolgozásához szükséges erőfeszítés mértékét részben a fogadó korábbi ismeretei határozzák meg. Amennyiben egy attitűd megalapozásul szolgáló ismeretanyag (egyes kutatók az ismeretanyagot az attitűd részeként definiálják – lásd pl. Fabrigar – Macdonald – Wegener, 2005) összhangban van az üzenettel, úgy kevesebb erőfeszítésre lehet szükség, ezért a fogadó nagyobb valószínűséggel fogja alkalmazni a központi utat. Ellenkező esetben ugyanakkor a periférikus út alkalmazása várható (Bohner – Wänke, 2002; Gilovich, 1993). Mivel a központi úton keresztül befogadott információk hatása nagyobb az attitűdökre, a fentiek alapján várhatóan az attitűdnek megfelelő információk hatása erősebb lesz, míg a disszonáns információk kevesebb hangsúlyt kapnak.

### *A szelektív hipotézis tesztelése*

Tekintettel arra, hogy az attitűdök fogalma erősen kapcsolódik a hiedelmekhez (több kutató az attitűdöket speciális hiedelemként értelmezi, lásd pl. Bem, 1970), az attitűdöket lehet azon szubjektív valószínűségként is értelmezni, hogy egy adott tárgy (viselkedés, ember stb.) rendelkezik bizonyos tulajdonsággal (ebben az esetben egy összesített értékítéléről van szó). Az attitűdöket ez alapján egy, az attitűd-tárgy megítélésével kapcsolatos hipotézisként, az információfeldolgozást pedig az adott hipotézis teszteléseként is lehet értelmezni.

A hipotézistesztelés folyamata azonban az emberi gondolkodásmód keretein belül nem tekinthető teljesen racionálisnak (evolucionista szemszögből racionálisnak tekinthető). Nickerson szerint például (Nickerson, 1998) egy időben csak egy hipotézishez, annak is csak megerősítésére vagy cáfolására (csak az egyikre) szoktunk információt gyűjteni. Amennyiben már kialakítottunk egy hipotézist magunkban, úgy addig keresünk azt megerősítő információkat, amíg nem szembesülünk annak erőteljesen ellentmondó információkkal. Mindezek alapján figyelmünk szelektíven az attitűdünknek megfelelő információk felé fordul.

### *A lekérdezés során érvényesülő hatások*

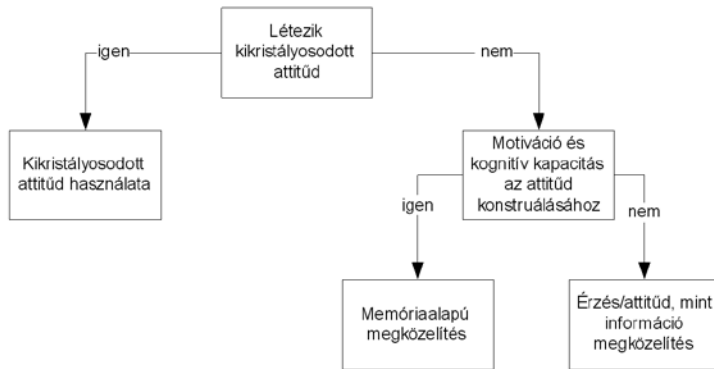
Amennyiben rendelkezünk erős és hozzáférhető (kikristályosodott) attitűddel<sup>5</sup>, úgy valószínűsíthető, hogy az attitűdre vonatkozó kérdés megválaszolásánál (például egy munkatársi elégedettségi kérdőív kitöltése során) ezen attitűdöt használjuk. Ennek megfelelően ezen esetekben feltételezhető, hogy kevesebb torzítással találkozunk. Sok kérdés esetében azonban ilyen, a memóriában tárolt attitűddel nem rendelkezünk, ezért az adott helyzetben kell véleményünket kialakítani (Bohner – Wänke, 2002). Mindezek alapján a lekérdezés során jelentkező torzításokat elsősorban az *attitűd mint időleges konstrukció* megközelítés alapján érdemes vizsgálni.

Ebben a megközelítésben (Schwarz – Bohner, 2001) az attitűdöket nem a memóriában rendelkezésre álló összes információból képezzük, hanem csak az adott pillanatban elérhető ismeretekből. Mint korábban már utaltunk rá, az információ elérhetővé válhat az attitűd tárgyához való erős kapcsolata miatt (*állandóan elérhető információ* – chronically accessible information) vagy azért, mert a közelmúltban használtuk azt (*időlegesen elérhető információ* – temporary accessible information). Torzítások elsősorban az utóbbi kategória sajátosságaiból adódhatnak, mivel az állandóan elérhető információk definíció szerint viszonylag változatlanok.

Az időlegesen elérhető információkkal kapcsolatos torzítások további vizsgálatához hasznos megközelítést nyújt Forgas *érzés bevonási modelljének* (affect infusion model) egy kiterjesztett változata (Forgas, 1995). Amennyiben a vizsgált személy kikristályosodott attitűddel rendelkezik, úgy a modell (a korábbi megállapítással összhangban) azt jelzi előre, hogy az érzésnek<sup>6</sup> nincs komoly hatása az attitűdre. Amennyiben azonban ilyen attitűddel a megfigyelt személy nem rendelkezik, úgy az attitűd további konstruálása a folyamatba fektetett energiától függ. Kisebb erőfeszítés esetén az átélt érzéseket a személy információként (*érzés mint információ megközelítés* – affect as information approach) fogja használni, míg nagyfokú erőfeszítés kifejtése esetén (*emlékezetalapú megközelítés* – memory based approach) az átélt érzések csak a memóriából előhívott információkon keresztül hatnak az eredményre. A modell elsősorban az attitűdkonstruálás során átélt érzések hatását kívánja vizsgálni, azonban véleményünk szerint az általános (magasabb rendű tárgyakhoz kötődő) attitűdök is az érzésekhez hasonlóan fejtik ki hatásukat az adott folyamat során. A „felettesem gyakran ad visszajelzést a teljesítménnyel kapcsolatban” kérdés esetében például a munkánkhoz vagy vezetőnkhez kapcsolódó általános

attitűdünk az átélt érzésekhez hasonlóan befolyásolhatja az információkeresési folyamatot (a 4. ábra szemlélteti a modell két megközelítését).

Az érzés bevonási modell átdolgozott változata



4. ábra

A terjedő aktiváció koncepció az asszociatív hálók keretein belül próbálja körülírni az egyes információk elérhetővé válásának folyamatát: amennyiben egy adott pont aktiválódik (elérhetővé válik), úgy ez az állapot továbbterjed a hozzá kapcsolódó pontokra, mintegy hullámként tovagyűrűzve a hálóban (részletes leírásért lásd Balota – Marsh, 2004). Az aktiváció szintje több tényezőtől is függ, azonban azt leginkább a pontok közötti kapcsolat erőssége befolyásolja.

Egy kérdőív kitöltője az információkérés időpontjában a pillanatnyilag aktivált információt használja fel az attitűdök konstruálásához és így a kérdések megválaszolásához. Egy munkatársi elégedettségi vizsgálat esetében ezen információk nagy valószínűséggel tartalmazni fogják a kitöltő munkájával kapcsolatos általános attitűdjét, mely gyakorlatilag már a kérdőív címének olvasásánál aktiválódott, és részben elérhetővé válik ennek nyomán az attitűdöt alátámasztó ismeretanyag is.

A más tulajdonságcsoportokkal kapcsolatos általános attitűdök is aktiválódhatnak, amennyiben ezzel kapcsolatos kérdések megválaszolása a feladatok között szerepel (például a „felettesem gyakran ad visszajelzést a teljesítményemmel kapcsolatban” kérdés esetében a felettesel kapcsolatos érzés és attitűd). Ennek megfelelően az általánosabb attitűdöknek megfelelő információ lesz elérhető a válaszok konstruálása során.

### Torzítás az emlékezet alapú megközelítésben

Magas motivációs szint és a kognitív kapacitás megléte esetén a kérdések megválaszolása elsősorban az emlékezetből előhívott információkon alapul. E folyamat megértéséhez ugyanakkor mindenféleképpen szükséges az emlékezetünk működésének, elsősorban a hálóelméletre épülő felfogásoknak és a *terjedő aktiváció* (spreading activation) koncepciónak az ismeretése.

Az emlékezet asszociatív hálók alapján történő leírása feltételezi, hogy memóriánk egymáshoz kötődő pontok hálójaként értelmezhető (Anderson – Gordon, 1980). A következő példák szemléltetik, hogy ezek a hálók miként épülnek fel az attitűdökre vonatkozóan:

- Az attitűdöket ebben a megközelítésben két egymáshoz erősen kötődő pontként lehet elképzelni, melyek közül egyik maga az attitűd tárgya, míg a másik annak értékelése (Bassili–Brown, 2005).
- A hangulatok és érzelmek (az attitűd tárgyával kapcsolatos általános érzések) a modellben mint az azokat kiváltó eseményekkel és tárgyakkal összefüggő pontok definiálhatóak (Clore – Schnall 2005, hivatkozva Isen – Bower).
- Az attitűd mint időleges konstrukció modellben bevezetett állandóan elérhető információ fogalma az egyes tárgyakhoz kapcsolódó hiedelmek, érzések és viselkedési alapok csoportjaként írható körül (Bohner – Wänke, 2002).
- Feltételezhetjük továbbá, hogy egy, a memóriában tárolt attitűd nemcsak a tárgyhoz kötődik, hanem erős kapcsolatban áll a megalapozásául szolgáló ismeretanyaggal is.

### Torzítás az attitűd mint információ alapú megközelítésben

Amennyiben a vizsgált személy motivációja vagy kognitív kapacitása alacsony (például egy 80 kérdésből álló, 20 perc alatt kitöltött munkatársi elégedettségi vizsgálat esetében, ahol a válaszadó nem hisz abban, hogy válaszainak szignifikáns hatása lesz), racionális viselkedés a kitöltőtől, hogy az éppen elérhető információk alapján ad választ, és nem kutat releváns információk után az emlékezetében.

Az időlegesen elérhető információ ebben az esetben nagyrészt a környezet által meghatározott paraméterekből áll, melyekre az adott kérdésnek nincs jelentős hatása. Mint az már korábban említettük, a munkatársi elégedettségi vizsgálatok esetében ezen információk nagy valószínűséggel tartalmazni fogják a munkával vagy valamely tulajdonságcsoporttal kapcsolatos általános attitűdöt is. Valószínűsíthető, hogy az adott helyzetben a munkatársak ezen információkat egyszerű heurisztikaként fogják alkalmazni az attitűdök tárgyával kapcsolatos bármely kérdés megválaszolásánál (Bohner – Wänke, 2002; Clore – Schnall, 2005; Pratkanis, 1987).

Amennyiben például a válaszadó kedveli munkáját (vagy felettesét), úgy valószínűleg minden munkájával (vagy felettesével) kapcsolatos kérdésre magasabb pontszámot fog adni.

A fenti jelenséggel kapcsolatban érdemes felhívni a figyelmet Pratkins (Pratkins, 1987) egy kísérletére, aki arra kért meg diákokat, hogy töltsenek ki egy tesztet híres személyiségekkel kapcsolatban. Minden kérdésre két lehetséges válasz volt megadva (egy pozitív és egy negatív), oly módon, hogy a pozitív és negatív válaszok körülbelül egyenlő arányban voltak helyesek.

A kísérlet eredményei azt mutatták, hogy a diákok által adott válaszok nagymértékben korreláltak a diákok a kérdőív tárgyát képező személyről alkotott attitűdjével. Ez elvileg magyarázható lenne az információ felmerülése során érvényesülő hatásokkal is, azonban a szerző érvelése az ilyen hatásokat cáfolta. A kísérlet eredményei tehát erős bizonyítékot szolgáltatnak az attitűd mint információ (heurisztika) koncepció mellett.

### Elméleti összefoglaló

A fentiek alapján láthattuk, hogy mind az információ felmerülés (társadalmi ítélet elmélet, kognitív diszsonancia elmélet, elaboráció valószínűségi modell, szelektív hipotézis tesztelési stratégiák), mind a lekérdezés (emlékezetalapú megközelítés, attitűd mint információ alapú megközelítés) időpontjára vonatkozóan az említett elméletek erős torzítást jósolnak, amennyiben a vizsgált személy erős attitűddel rendelkezik. Ez felveti a munkatársi elégedettségrel kapcsolatos uralkodó nézőpont felülvizsgálatának szükségességét. Ennek megfelelően a továbbiakban a fenti elméletek alapján átalakított, az 5. ábrán bemutatott modell empirikus vizsgálatára kerül majd sor.

Mivel az egyes elméletek előrejelzései egy munkatársi elégedettségi vizsgálat esetében hasonlóak (még ha az okok eltérőek is), itt nem célunk az egyes hatások szétválasztása.

### Hipotézisek és empirikus eredmények

E fejezetben két, a tárgyalt elméletekből levezetett hipotézis bemutatására és kifejtésére kerül sor. Az első hipotézis elsősorban a munkatársi elégedettségi vizsgálatok esetében várhatóan fellelhető korrelációs szerkezetet, míg a második a valószínűsíthető faktorstruktúrát helyezi előtérbe. Mindkét hipotézis esetében bemutatjuk a hipotézist magát, az uralkodó megközelítés álláspontját, a lehetséges alternatív magyarázatok körét és az empirikus eredményeket.

A bemutatott eredmények két magyar vállalatnál (egy közsférába és egy pénzügyi szférába tartozó) 2005 és 2007 között végzett munkatársi elégedettségi vizsgálatokból származnak. A válaszadók összesített száma megközelítőleg 2000 fő, a minta mind kor, mind nem, képzettség, földrajzi elhelyezkedés és beosztás alapján heterogénnek mondható. A felmérések egy demográfiai kérdéseket tartalmazó részből, valamint a munkatársi elégedettség minden lehetséges aspektusát lefedő, többnyire Likert-skálát alkalmazó kérdésekből álltak.

#### 1. Hipotézis: kérdések közötti korreláció Hipotézis

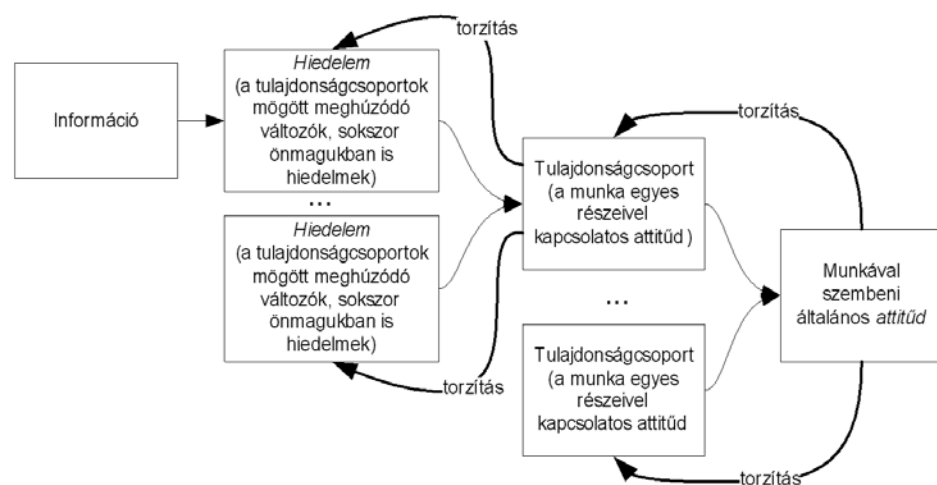
A munkatársi elégedettségi vizsgálatban feltett kérdésekre kapott válaszok szignifikánsan korrelálnak egymással, mivel mindegyik kérdésre hatással vannak egyes általános attitűdök (munkával vagy

tulajdonságcsoporttal szembeni általános attitűd). Mivel a munkával kapcsolatos általános attitűd minden kérdésre hatással van, az összes kérdésre vonatkozó belső konzisztencia várhatóan magas lesz.

#### Az uralkodó megközelítés álláspontja

Az uralkodó megközelítés a fenti hipotézist nem támasztja alá, mivel az egyes vizsgált tényezők között direkt hatást nem feltételez, és azokat determináló közös változót sem tekint a modell részének.

A munkatársi elégedettség módosított modellje



5. ábra

### *Alternatív magyarázatok*

A korábbiakban ismertetett elméletek alapján az érzelmek a lekérdezés időpontjában befolyásolhatják a hiedelmek képzését oly módon, hogy a létrejövő hiedelmek összhangban legyenek az átélt érzelmekkel. Az érzelmek azonban nemcsak az adott felmérésben mért attitűd tárgyához kapcsolódhatnak, hanem ide sorolható többek között a felmérés időpontjában ránk jellemző általános hangulat is. A hangulat válaszokra gyakorolt hatását számos kísérlet elemezte (mind a fentebb vizsgált érzelem, mind információ és emlékezet alapú megközelítés viszonylatában) és erősítette meg. Mivel a használt adatok esetében a felmérések nem tartalmaztak a hangulatra vonatkozó kérdéseket, az általános attitűdök és a hangulatok hatását nehéz pontosan szétválasztani. A hangulatfüggetlen hatások igazolásának egyik lehetséges módja az adatok szervezeti egység szintű aggregálása. Mivel véleményünk szerint a hangulat a szervezeti egységeken belül várhatóan nagyjából véletlenszerűen oszlik meg egy adott időpontban, míg az általános attitűdök függenek a szervezeti egységektől, az aggregálást követően a hangulati hatások várhatóan kevésbé lesznek meghatározóak.

### *Empirikus eredmények*

Mindkét minta esetében tapasztalható, hogy a felmérésekben feltett összes kérdés válaszai pozitívan korrelálnak egymással (nem volt két kérdés, melyeket a megkérdezett személyek függetlennek, vagy egymással negatív összefüggésben lévőnek érzékeltek volna). Az első felmérés esetében a kérdések közötti átlagos korreláció 0,36 volt, míg a második minta esetében ugyanez az érték 0,32 (az ugyanazon területhez kapcsolódó kérdések közötti összefüggés ennél jelentősen magasabb). A belső konzisztenciát mérő Cronbach Alpha mutatószám is igen magasnak bizonyult mindkét felmérés esetében: a vonatkozó értékek 0,9375 és 0,98.

A fenti eredményekhez hasonló értékek születtek az adatok szervezeti egység szintű aggregálását követően is (csak a második felmérés adatai szerepelnek, mivel itt nagyobb mélységű volt a szervezeti egység szintű bontás). Az aggregálás után az elemek közötti átlagos korreláció itt 0,34 volt, míg a Cronbach Alpha mutató 0,949.

### *Eredmények értelmezése*

A változók közötti viszonylag stabil korreláció és a magas belső konzisztencia alapján megjósolható, hogy az összes kérdés esetében szerepe van egy közös magyarázó változónak. A korábban említettek alapján ez a változó egyaránt lehet a válaszadó hangulata és általános attitűdje is. Mivel a két tényező befolyása nem választható szét (a kérdéskör részletesebben elemzésre

kerül a következő hipotézisnél), valószínűsíthető, hogy hasonló módon fejtik ki hatásukat. Mindazonáltal a magas korrelációs együtthatók és a belső konzisztencia a szervezeti egység szinten aggregált adatok esetében is kimutathatók. Mivel itt a hangulati hatások elvileg kiszűrésre kerültek, feltételezhetjük, hogy az általános attitűdök hatása önmagában is erősnek mondható.

## **2. Hipotézis: Faktorstruktúra**

### *Hipotézis*

Tekintettel arra, hogy a munkával kapcsolatos általános attitűd egyaránt hat a különböző tulajdonság-csoportokra, hiedelmekre, és a tulajdonság-csoportok önmagukban is hatnak a hiedelmekre, várható, hogy egy feltáró faktoranalízis erős, korrelált és többszintű faktorstruktúrát eredményez.

### *Az uralkodó megközelítés álláspontja*

A faktoranalízis olyan statisztikai eszköz, melynek célja az adatok alapjául szolgáló közös változók azonosítása. Az uralkodó megközelítés esetében ilyen közös változók létét nem feltételezi a modell, ezért ebből a szemszögből nem várható egy plauzibilis faktorstruktúra feltárása.

### *Alternatív magyarázatok*

Az elméleti részben adott érveken túl egy faktorstruktúra kialakulása magyarázható lenne a megkérdezett személyek kognitív folyamatainak kívüli változókkal is. Amennyiben például a közvetlen vezetést mint tulajdonság-csoportot vizsgáljuk, feltételezhetjük, hogy a felettes vezető képzése minden vonatkozó képességét javítani fogja valamilyen mértékben. A vezető képzettsége tehát olyan változó, mely minden, a felmérésben vizsgált, vezetőre vonatkozó kérdésre hatással lehet.

Ezen alternatív magyarázat érvényessége nem zárható ki teljes mértékben, azonban véleményünk szerint a vizsgált hatás általános jelenléte jól mutatja, hogy az nem vezethető vissza egyedül a fentihez hasonló külső változókra. Egyrésztől azon jelenség, hogy az általános elégedettség (munkával kapcsolatos általános attitűd) minden kérdésre egyaránt hat, nincs összhangban ezzel a magyarázattal. Másrésztől nem tűnik valószínűnek, hogy minden, a kérdőívben szereplő kérdésre léteznek a fenti példában említetthez hasonló változók, azaz egy (szinte) minden kérdésre kiterjedő faktorstruktúra sem magyarázható ily módon.

### *Empirikus eredmények*

A vizsgálat során mindkét mintára többszintű feltáró faktoranalízist végeztünk, azonban az eredmények hasonlósága miatt (kisebb eltérések voltak tapasztalható

**Különböző számú változók által magyarázott variancia**

Faktor	Sajátérték	Magyarázott variancia	
		Variancia %-a	Kumulált %
1	18,2153	38,7559	38,7559
2	2,4693	5,2537	44,0096
3	1,7671	3,7598	47,7694
4	1,6676	3,5480	51,3174
5	1,4571	3,1002	54,4176
6	1,2420	2,6425	57,0601
7	1,0998	2,3399	59,4000
8	1,0260	2,1829	61,5830
9	0,9672	2,0579	63,6408
.....			

1. táblázat

számára (az alfa faktoring módszer a vizsgált változókat egy „változóniverzum” mintájának tekinti) (1. táblázat).

A vizsgálat során az összes lehetséges párosításra (faktorok száma és elforgatási módszer tekintetében) kiszámítottuk a faktorstruktúrát, és az eredményeket elsősorban a kapott struktúra plauzibilitása és logikai konzisztenciája alapján vizsgáltuk. Mindezek alapján hét faktorból álló korrelált modellt fogadtuk el, melynek eredményeit a 2. táblázat mutatja (2. táblázat).

Az eredmények alapján az alábbi elsőfokú faktorok voltak azonosíthatók: javadalmazás, vezető, csapat/információáramlás, munka érdekessége, képzés, vállalati image, munka mennyisége.

2. táblázat

**Faktorsúlymátrix (alfa faktoring, promax elforgatás)<sup>7</sup>**

toák az első szintű faktorok esetében) csak az első vállalat eredményeinek bemutatására kerül sor (a második vállalat eredményei a függelékben megtalálhatóak).

Az első szintű faktorok azonosításához több számítást végeztünk, különböző módon variálva a lehetséges forgatási módszereket és a változók számát. A változók számát tekintve hat-kilenc közötti sávban vizsgáltuk az eredményeket. E sávot a különböző számú változók által magyarázott variancia alapján határoztuk meg, melynek értelmében nyolcnál több faktor esetében a faktorok magyarázó ereje már nem növekedett jelentős mértékben (lásd 1. táblázat). Az elforgatási módszerek tekintetében ortogonális (quartimax) és korrelált (promax) lehetőségeket is vizsgáltunk. Az alapfaktorok számításához alfa faktoring módszert alkalmaztunk, mivel ez a módszer kevésbé érzékeny a felmérésben szereplő, az egyes területekhez kapcsolódó kérdések

Kérdés	Javadalmazás	Vezető	Csapat/info. áraml.	Munka érdekessége	Képzés	Vállalati image	Munka mennyisége
37. kérdés	0,65	0,31	-0,18	-0,04	-0,12	0,06	0,24
38. kérdés	0,57	0,44	-0,16	-0,13	-0,12	0,11	0,23
7. kérdés	0,32	0,73	-0,19	0,04	-0,07	-0,01	-0,05
1. kérdés	0,13	0,87	-0,16	-0,05	0,08	0,02	-0,10
2. kérdés	-0,05	0,84	-0,12	-0,04	0,11	0,05	0,02
3. kérdés	-0,03	0,77	0,12	0,02	-0,10	0,08	-0,09
5. kérdés	0,05	0,76	0,04	-0,03	0,05	0,06	-0,08
6. kérdés	0,22	0,74	-0,03	0,00	0,07	-0,15	-0,10
8. kérdés	0,06	0,67	-0,06	0,02	0,05	0,01	0,16
9. kérdés	0,13	0,65	-0,04	-0,09	0,13	-0,05	0,14
10. kérdés	-0,19	0,57	0,08	-0,02	0,06	0,10	0,18
11. kérdés	0,26	0,55	0,28	0,01	-0,02	-0,18	-0,13
44. kérdés	0,14	0,32	-0,12	0,22	-0,07	0,08	0,28
4. kérdés	-0,12	0,58	0,33	0,01	0,12	-0,09	-0,10
12. kérdés	-0,20	0,62	0,44	0,01	-0,04	0,04	-0,14
13. kérdés	-0,17	-0,06	0,97	0,05	-0,21	-0,03	0,05
14. kérdés	-0,14	0,07	0,85	0,03	-0,19	0,01	0,04
15. kérdés	0,11	-0,17	0,67	-0,09	-0,02	-0,01	0,28
16. kérdés	0,03	0,05	0,61	0,07	-0,14	0,03	0,09
17. kérdés	0,04	-0,10	0,53	0,04	0,13	-0,06	0,11
18. kérdés	0,18	0,13	0,42	0,02	0,28	-0,18	-0,08
40. kérdés	0,19	-0,06	0,35	-0,21	-0,04	0,25	0,29
41. kérdés	0,15	-0,10	0,35	-0,22	0,00	0,21	0,28
47. kérdés	-0,09	0,16	0,34	-0,07	0,27	0,19	-0,10
42. kérdés	0,09	0,14	0,31	-0,08	0,24	-0,03	0,14
43. kérdés	-0,02	0,08	0,34	0,30	0,02	0,07	-0,06
30. kérdés	-0,07	-0,10	0,04	0,78	0,06	-0,04	0,05
31. kérdés	-0,07	-0,02	0,04	0,71	-0,05	0,07	0,12
32. kérdés	0,06	0,10	-0,02	0,58	0,01	-0,07	0,14
19. kérdés	-0,11	-0,07	-0,21	-0,02	0,83	0,21	0,11
20. kérdés	-0,03	0,19	-0,15	0,05	0,82	-0,12	-0,04
21. kérdés	-0,05	0,08	-0,10	-0,10	0,78	0,02	0,19
22. kérdés	-0,04	0,12	-0,12	-0,04	0,74	-0,06	0,11
23. kérdés	-0,06	0,00	-0,15	0,08	0,73	0,03	0,12
24. kérdés	0,14	0,12	0,20	0,05	0,42	0,01	-0,04
46. kérdés	-0,18	-0,04	0,29	-0,02	0,34	0,19	0,11
35. kérdés	-0,04	-0,02	0,06	-0,06	0,09	0,77	-0,14
33. kérdés	0,10	0,01	-0,10	0,03	0,04	0,64	-0,12
34. kérdés	0,22	-0,11	0,04	0,12	0,27	0,48	-0,18
36. kérdés	0,13	0,12	0,12	0,08	0,03	0,47	0,15
39. kérdés	0,22	-0,12	0,04	0,24	0,23	0,33	-0,13
25. kérdés	0,05	-0,06	0,06	0,15	0,05	-0,08	0,57
26. kérdés	0,13	-0,23	0,22	0,02	0,28	-0,25	0,56
27. kérdés	0,04	-0,01	0,09	0,02	0,15	-0,09	0,52
28. kérdés	-0,07	0,10	0,15	0,17	0,02	-0,02	0,42
29. kérdés	0,16	-0,09	0,05	0,05	0,09	-0,07	0,41
45. kérdés	0,11	0,19	-0,09	0,27	0,04	0,03	0,33

3. táblázat

**Különböző számú változók által  
magyarázott variancia  
– másodfokú elemzés**

Faktor	Sajátérték	Magyarázott variancia	
		Variancia %-a	Kumulált %
1	4,3350	61,9282	61,9282
2	0,9279	13,2560	75,1842
3	0,5818	8,3109	83,4951
.....			

Az elsőfokú faktorokon másodfokú faktoranalízist végeztünk, melyek alapján minden elsőfokú faktor bizonyos mértékig egy közös háttérváltozóval magyarázható (lásd 3. táblázat).

Az előbbieken tárgyaltak alapján valószínűsíthető, hogy e közös változó a válaszadó hangulatának és az általános elégedettségnek valamilyen kombinációja. Az elsőfokú faktorok és a másodfokú faktor közötti korrelációs együtthatókat mutatja a 6. ábra, mely összegzi a vizsgálatok eredményét.

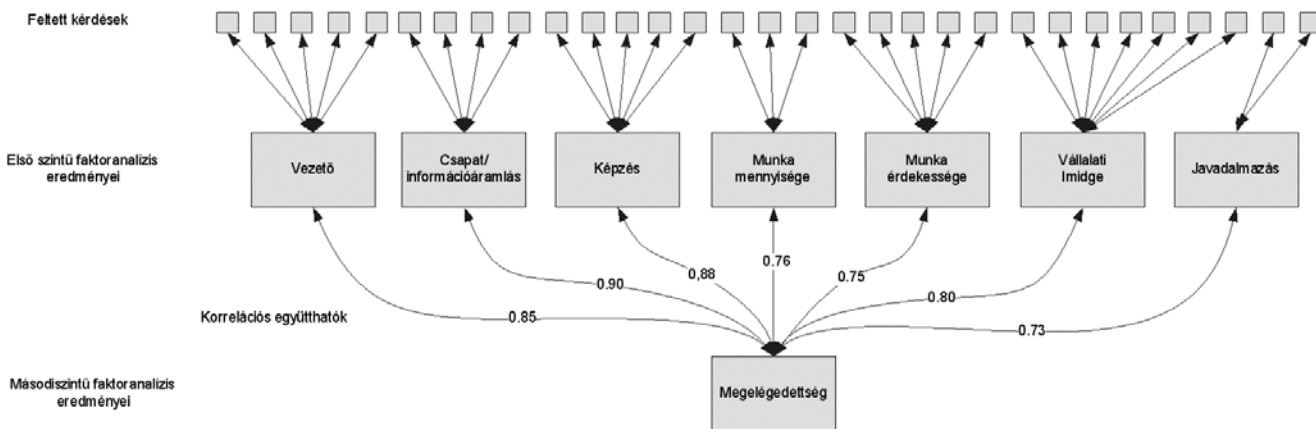
**Eredmények értelmezése**

A vizsgálat a fentiekben megfogalmazott hipotézisekkel összhangban egy kétszintű korrelált faktorstruktúrát azonosított. Ez, figyelembe véve a faktorstruktúra logikus felépítését, erőteljesen alátámasztja az adott hipotézist.

A korábban felvetett alternatív magyarázattal kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy az elsőszintű elemzésnél is látszott, hogy szinte minden kérdés erősen kapcsolódik egy vonatkozó faktorhoz. Ez az eredmény

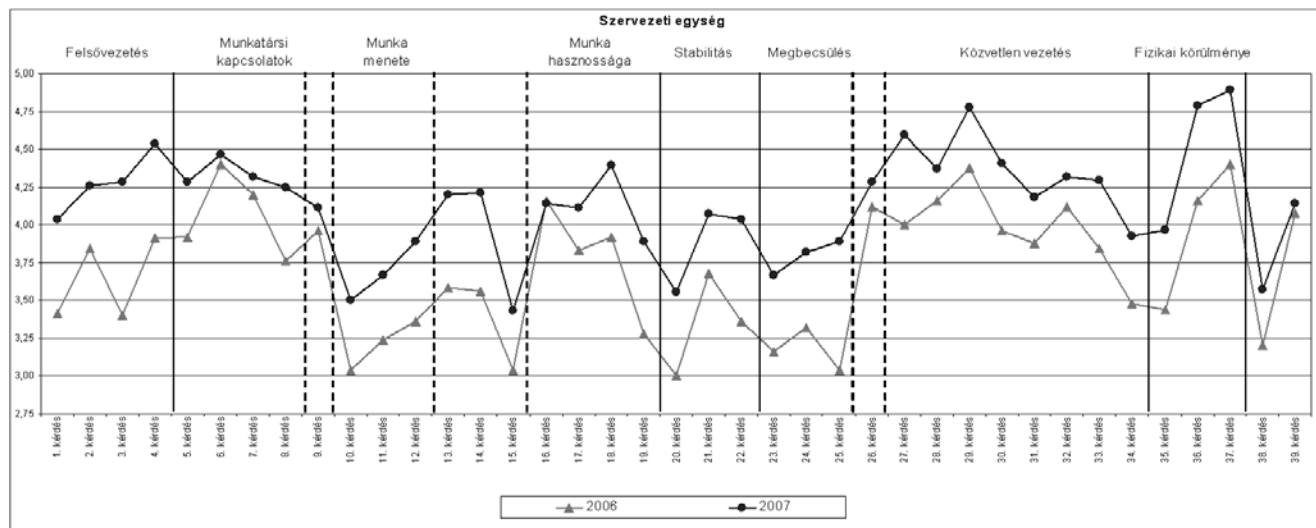
6. ábra

**Azonosított faktorstruktúra**



7. ábra

**Átlagos értékek  
2006-ban és 2007-ben egy adott szervezeti egységre vonatkozóan**



azt a feltételezést támasztja alá, hogy sokkal inkább általános kognitív folyamatokkal, mint külső változók hatásaival állunk szemben.

## Következtetések

A tárgyalt fordított irányú hatások következményeinek érzékeltetésére az alábbiakban egy, a már használt mintából származó példára szeretnénk támaszkodni (a második vállalat adatait alapul véve). A 7. ábra egy adott szervezeti egység munkatársainak átlagos válaszait mutatja be a 2006-ban és 2007-ben elvégzett elégedettségvizsgálat eredményei alapján.

Láthatjuk, hogy a 24. kérdés esetében („A vezetés nyitott a munkatársak ötleteire és kezdeményezéseire”) jelentős javulás (több mint 0,5 pont) tapasztalható. Kérdés, hogy ezen eredményt értelmezhetjük-e valóban tisztán a vezetés munkatársak ötleteire és kezdeményezéseire való nyitottságának javulásaként. A korábban tárgyalt elméletek erre a kérdésre világos nemmel válaszolnak. Mint láthattuk, minden választ valószínűsíthetően erősen befolyásolnak az ahhoz kötődő általános attitűdök. Összehasonlítva a 2006-ra és 2007-re vonatkozó válaszok átlagait, láthatjuk, hogy 2007-ben *minden* kérdésre magasabb érték született, mint az egy évvel korábban elvégzett felmérés során. Ez a korábbi következtetések fényében nagy valószínűséggel az általános elégedettség növekedésének eredménye.

Az előző ábrát vizsgálva azt is láthatjuk, hogy a *megbecsülés* faktorhoz kapcsolódó kérdések (23–25. kérdés) jelentős mértékben növekedtek (a többi kérdéshez képest nagyobb arányban). Ez arra utal, hogy az általános elégedettség mellett az adott faktorral kapcsolatos elégedettség is javult. Elképzelhető, hogy az általános elégedettség és a megbecsülés faktorral kapcsolatos javulás ugyanakkor már az adott kérdésre adott válaszokban bekövetkezett változás nagy részét magyarázza, ezért az adott kérdésre önmagában nehéz következtetést levonni.

Tovább szemlélteti a fenti elméletek eredményét a 16. kérdésre („Tudom, hogy a munkám hogyan járul hozzá a vállalat céljainak megvalósulásához.”) adott válaszok értelmezése. Itt az átlagos értékek a két év között gyakorlatilag nem változtak. Láthattuk ugyanakkor, hogy az általános elégedettség miatt minden más kérdés esetében javulást jeleztek a válaszadók 2007-ben. Ha összevetjük az előbbi két eredményt, arra a következtetésre juthatunk, hogy annak ellenére, hogy az értékek nem romlottak, a munkatársak kevésbé érzik, hogy hozzájárulnak a vállalati célok eléréséhez.

A két példa jól szemlélteti, hogy az egyes kérdésekre adott válaszok csak az általános attitűdök figyelembevételével értelmezhetőek. Ez ugyanígy érvényes az egyes tulajdonságcsoportok (faktorok) és az általános elégedettség viszonyára is (a tulajdonságcsoportokra vonatkozó számolt értékek nem értelmezhetőek az általános elégedettségben bekövetkezett változások ismerete nélkül).

Ezen összefüggés elhanyagolásával nagy a veszélye a válaszok téves értelmezésének, amit azonban sokszor figyelmen kívül hagynak a vizsgálatok felépítésénél (jó példa erre az egyes kérdések válaszainak elkülönült értelmezése az önálló fejlesztésű kérdőíveknél, vagy a tulajdonságcsoportok értékeinek önálló értelmezése a Job Satisfaction Survey módszertanban).

A fenti eredmények további következményeket rejtenek az egyes kérdések és a megelégedettség közötti kapcsolat mérésére vonatkozóan. Az uralkodó megközelítésben egy adott kérdés válaszai és az általános elégedettség közötti korrelációt az adott kérdés elégedettségre gyakorolt hatásának erősségeként lehetne értelmezni. Több esetben talákoztunk ezt a módszert alkalmazó kutatásokkal, ezért szeretnénk hangsúlyozni, hogy a korreláció nagyrészt a fordított hatások eredménye is lehet. Ennek megfelelően a korreláció ilyen jellegű használatát nagyon alaposan meg kell fontolni.

## További kutatási lehetőségek

Az adott téma számos további irányú vizsgálat és kutatás elvégzését teszi lehetővé, itt csupán néhány lehetséges jövőbeni irányt szeretnénk felvázolni. Mindenekelőtt elképzelhetőnek tartjuk a felhasznált elméleti háttér további finomítását, például a kognitív diszsonancia elmélet különböző megközelítései vizsgálatát.

Az egyik ilyen lehetséges megközelítés például az önmegerősítés elmélet (*Self-affirmation Theory* – Olson – Stone, 2005), mely szerint az önképünk (pozitív/negatív önkép) az attitűdhiedelem kapcsolat mögöttes kognitív folyamatai szempontjából fontos irányító tényező. Fontosnak tartjuk továbbá a korábbiakban felvázolt különböző elméletek elkülönült tesztelésére szolgáló empirikus vizsgálatok kidolgozását és elvégzését is. Végezetül érdemes empirikus vizsgálatot végezni az attitűderősség (extremitás) és az attitűdegységesség (ambivalencia) közötti kapcsolatokra vonatkozóan is, mivel egy erős kapcsolat nagymértékben alátámaszthatja a korábbiakban bemutatott hipotéziseket.

## FÜGGELÉK

### A 2. VÁLLALAT FAKTORANALÍZISÉNEK EREDMÉNYEI

A1. táblázat

**Különböző számú változók által magyarázott variancia**

Faktor	Sajátérték	Magyarázott variancia	
		Variancia %-a	Kumulált %
1	13,9308	34,8270	34,8270
2	3,0041	7,5102	42,3373
3	2,4834	6,2084	48,5457
4	1,5163	3,7908	52,3364
5	1,2659	3,1648	55,5013
6	1,2027	3,0067	58,5079
7	1,0548	2,6371	61,1450
8	0,8915	2,2287	63,3737
9	0,8739	2,1848	65,5586
.....			

**Faktorsúlymátrix (alfa faktoring, promax elforgatás)**

A2. táblázat

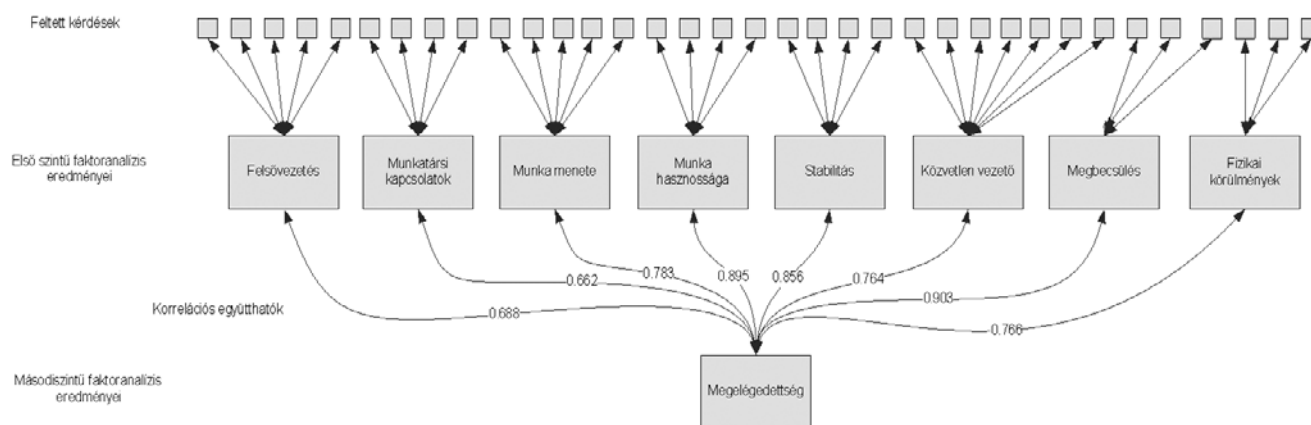
	Felső- vezetés	Munkatársi kapcsolatok	Munka menete	Munka hasznossága	Stabilitás	Megbecsülés	Közvetlen vezetés	Fizikai körülmények
1. Kérdés	0,75	-0,14	0,06	0,03	0,12	0,09	0,07	-0,12
2. Kérdés	0,60	-0,03	-0,01	0,06	-0,02	0,34	0,05	-0,07
3. Kérdés	0,68	0,00	-0,01	0,08	0,12	0,02	0,02	-0,03
4. Kérdés	0,72	0,02	0,00	0,06	0,01	-0,07	0,02	0,10
5. Kérdés	-0,04	0,67	0,20	-0,08	0,01	0,11	0,06	-0,11
6. Kérdés	-0,03	0,69	-0,06	0,10	0,04	-0,05	0,04	0,06
7. Kérdés	-0,07	0,73	0,02	0,05	0,11	0,01	0,00	-0,02
8. Kérdés	0,08	0,44	0,14	0,08	0,16	0,09	-0,01	-0,14
9. Kérdés	0,04	0,36	0,26	0,12	-0,05	-0,02	0,07	0,06
10. Kérdés	0,08	-0,04	0,52	-0,21	0,15	0,21	0,03	-0,01
11. Kérdés	-0,03	0,00	0,77	0,08	-0,10	-0,03	-0,02	0,04
12. Kérdés	0,02	0,22	0,80	-0,21	-0,04	-0,03	-0,01	0,03
13. Kérdés	0,00	-0,06	0,34	0,30	0,10	-0,12	0,09	0,10
14. Kérdés	-0,06	0,23	0,26	0,39	0,08	-0,14	0,09	-0,13
15. Kérdés	-0,02	0,12	0,33	0,36	-0,35	0,17	-0,24	0,06
16. Kérdés	0,15	-0,01	-0,10	0,65	0,07	-0,12	0,07	0,10
17. Kérdés	0,11	0,07	-0,08	0,73	-0,04	-0,01	-0,05	-0,07
18. Kérdés	-0,01	0,07	0,00	0,67	0,00	-0,10	-0,07	0,06
19. Kérdés	0,10	-0,12	0,20	0,35	-0,02	0,29	0,04	-0,08
20. Kérdés	0,04	0,05	-0,06	-0,03	0,65	0,10	-0,14	-0,01
21. Kérdés	0,21	0,16	-0,11	-0,04	0,74	-0,13	-0,17	-0,01
22. Kérdés	0,13	-0,09	0,07	0,04	0,34	0,15	0,13	-0,04
23. Kérdés	0,19	0,01	0,09	-0,12	0,03	0,75	-0,07	-0,02
24. Kérdés	0,04	0,02	-0,03	0,03	0,14	0,55	0,02	0,08
25. Kérdés	0,14	0,18	0,01	-0,06	-0,11	0,39	0,08	0,16
26. Kérdés	-0,14	0,11	-0,14	-0,14	0,14	0,40	0,54	0,08
27. Kérdés	0,06	0,01	0,05	-0,11	-0,03	-0,19	0,99	-0,01
28. Kérdés	0,06	-0,03	-0,02	-0,07	-0,04	-0,06	0,97	-0,05
29. Kérdés	0,13	-0,01	0,05	-0,15	-0,04	-0,14	0,86	0,05
30. Kérdés	0,07	0,03	-0,02	-0,03	-0,19	0,05	0,88	0,03
31. Kérdés	0,08	0,03	0,03	0,13	-0,21	-0,02	0,83	-0,10
32. Kérdés	-0,14	-0,07	0,12	0,14	0,11	0,11	0,56	0,06
33. Kérdés	-0,13	0,07	-0,11	0,15	0,02	0,13	0,68	-0,04
34. Kérdés	-0,11	0,11	-0,21	0,14	0,22	0,11	0,45	0,01
35. Kérdés	-0,08	-0,17	0,21	0,17	0,10	0,06	0,40	0,04
36. Kérdés	-0,02	-0,08	-0,03	0,06	-0,06	0,17	-0,02	0,62
37. Kérdés	-0,05	-0,05	0,20	-0,02	0,09	-0,09	-0,01	0,70
38. Kérdés	0,28	0,26	-0,19	-0,04	-0,06	0,00	0,14	0,32
39. Kérdés	0,12	-0,04	0,15	0,15	0,21	0,18	-0,14	0,18
40. Kérdés	0,02	0,00	0,20	0,04	0,27	-0,03	0,14	0,11

A különböző számú változók által magyarázott variancia – másodfokú elemzés

Faktor	Sajátérték	Magyarázott variancia	
		Variancia %-a	Kumulált %
1	5,0444	63,0549	63,0549
2	0,8376	10,4705	73,5254
3	0,5905	7,3817	80,9071
.....			

A1. ábra

Azonosított faktorstruktúra



## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A cikkben az egy adott attitűdtárggyal (pl. felettes, fizikai munkakörnyezet) kapcsolatos általános attitűdöt tulajdonságcsoportnak (angolul facet) fogjuk hívni. Fontos azonban megjegyezni, hogy az attitűdhiedelem azonosulási folyamatok tárgyalásánál a tulajdonságcsoportok egyaránt értelmezhetők hiedelmekként is, melyeket általánosabb attitűdök (pl. munkahellyel, életminőséggel kapcsolatos attitűd) konstruálásához használunk.
- <sup>2</sup> A cikk kevésbé érinti azon módszertanokat, melyek csupán a munkával kapcsolatos általános elégedettséget kívánják mérni (pl. a Job in General Scale vagy a Michigan Organizational Assessment Questinnaire). Szeretnénk azonban megjegyezni, hogy a későbbiekben tárgyalt hangulati hatások e módszertanokra is vonatkoznak.
- <sup>3</sup> A felvázolt logika hasonlóságot mutat az Ajzen és Fishbein által kifejlesztett *Theory of reasoned behavior* elmélettel is (Ajzen – Fishbein, 2005) és ennek megfelelően kritika érhetné azt az ezen elméletben szereplő tényezők figyelmen kívül hagyásáért is.
- <sup>4</sup> Itt egy Fishbein-től származó általánosabb képlet használatára kerül sor (LittleJohn – Foss, 2005) mivel annak fogalomhasználata közelebb áll a cikk fogalomhasználatához, és az abból származó következtetések megegyeznek Rosenberg modelljének következtetéseivel.
- <sup>5</sup> Ebben az esetben is elképzelhető, hogy valaki újrakonstruálja attitűdjét egyes speciális leginkább magas elaborációs szint esetén, azonban itt a tárolt és konstruált attitűdök közötti választást megalapozó faktorokra nem térünk ki.
- <sup>6</sup> Az érzést (affect), mint testileg is érzékelt értékelő reakciót definiáljuk. Az érzés az attitűdök egyik jelentős alapjának tekinthető (Clore–Schnall, 2005)
- <sup>7</sup> A kérdések szerzői jogi okokból nem kerülnek bemutatásra (egyes kérdések későbbi bemutatására engedéllyel kerül sor). Mivel egy korrelált struktúra elemzéséről van szó, a pattern mátrix bemutatására kerül sor.

## Felhasznált irodalom

- Alkhafaji, A.F.* (1995): *Competitive Global Management: Principles and Strategies*; CRC Press
- Ajzen, I. – Fishbein, M.* (2005): The Influence of attitudes on Behavior in Albarracin, D. – Johnson, B.T. – Zanna, M.P.: *The Handbook of Attitudes*, Lawrence Erlbaum Associates, p. 173–222.
- Anderson, N.* (2001): *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology*, SAGE
- Anderson J.R. – Bower, G.H.* (1980): *Human Associative Network: A Brief Edition*, Lawrence Erlbaum Associates
- Balota, D.A. – Marsh, E.J.* (2004): *Cognitive Psychology: Key Readings*, Psychology Press
- Bassili, J.N. – Brown, R.D.* (2005): *Implicit and Explicit Attitudes: Research, Challenges, and Theory in Albarracin, D. – Johnson, B.T. – Zanna, M.P.: The Handbook of Attitudes*, Lawrence Erlbaum Associates, p. 543–574.
- Bem, D.J.* (1967): Self Perception: An Alternative Interpretation of Cognitive Dissonance Phenomena, *Psychological Review*, Vol. 74, No. 3, p. 183–200.
- Bem, D.J.* (1970): *Beliefs, Attitudes and Human Affairs*, Brooks/Cole Publishing
- Bohner, G. – Wanke, M.* (2002): *Attitudes and Attitude Change*, Psychology Press
- Bordens, K.S. – Horowitz, I.A.* (2002): *Social Psychology*, Lawrence Erlbaum Associates
- Clore, G.L. – Schall, S.* (2005): The influence of Effect on Attitude in Albarracin, D. – Johnson, B.T. – Zanna, M.P.: *The Handbook of Attitudes*, Lawrence Erlbaum Associates, ISBN: 0805844929, p. 437–492.
- Evans, L.* (1998): *Teacher Morale, Job Satisfaction and Motivation*, SAGE
- Fabrigar, L.R. – Macdonald, T.K. – Wegener, D.T.* (2005): The Structure of Attitudes in Albarracin, D. – Johnson, B. T. – Zanna, M. P: *The Handbook of Attitudes*, Lawrence Erlbaum Associates, p. 79–124.
- Fazio, R.H. – Williams, C.J.* (1986): Attitude accessibility as a moderator of the attitude-perception and attitude behaviour relations: An investigation of the 1984 presidential election, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51(3), p. 505–514.
- Festinger, L.* (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press
- Forgas, J.P.* (1995): Mood and Judgment: The Affect Infusion Model (AIM), *Psychological Bulletin*, 117 (1), p. 39–66.
- Gilovich, T.* (1993): How we know what isn't so: the fallibility of human reason in everyday life, The Free Press
- Hackmann, J.R. – Oldham, G.R.* (1980): *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading
- Hellerriegel, D. – Slocum, J.W. – Woodman, R.W.* (1992): *Organizational Behavior* (6th edition), West Publishing Company
- Jex, S.M.* (2002): *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, John Wiley and Sons
- Johnson, B.T. – Maio, G.R. – Smith-McLallen, A.* (2005): *Communication and Attitude Change: Causes, Processes, and Effects in Albarracin, D. – Johnson B.T. – Zanna, M. P: The Handbook of Attitudes*, Lawrence Erlbaum Associates, p. 617–670.
- Kruglanski, A.W. – Stroebe, W.* (2005): The Influence of Beliefs and goals on Attitudes: Issues of Structure, Function, and Dynamics in Albarracin, D. – Johnson, B.T. – Zanna, M.P.: *The Handbook of Attitudes*, Lawrence Erlbaum Associates, p. 323–368.
- Littlejohn, S.W. – Foss, K.A.* (2005): *Theories of Human Communication*, Thomson Wardsworth
- Marsh, K.L. – Wallace, H.M.* (2005): The Influence of Attitudes on beliefs: Formation and Change in Albarracin, D. – Johnson, B.T. – Zanna, M.P.: *The Handbook of Attitudes*, Lawrence Erlbaum Associates, p. 369–396.
- Nickerson, R.S.* (1998): Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises, *Review of General Psychology*, Vol. 2., No. 2., p. 175–220.
- Perloff, R.M.* (2002): *The Dynamics of Persuasion: Communication and Attitudes in the 21<sup>st</sup> Century*, Lawrence Erlbaum Associates
- Pratkins, A.R.* (1987): *The attitude heuristic and selective fact identification: Annual Meeting of the Midwestern Psychological Association*, Chicago
- Spector, P.E.* (1997): *Job Satisfaction, Application, Assessment, Causes and Consequences*: SAGE
- Schwarz, N. – Bohner, G.* (2001): The Construction of Attitudes in Fletcher, G.J.O. – Clarks, M.S.: *Blackwell Handbook of Social Psychology*, Blackwell, p. 436–457.
- Tesser, A. – Martin, L.L.* (1996): The psychology of evaluation in Higgins, E.T. – Kruglanski, A.W.: *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*, Guilford Press, p. 400–432.
- Weiss, D.J. – Dawis, R.V. – Endgland, G.W. – Lofquist, L.H.* (1967): *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, University of Minnesota
- Wegener, D.T. – Carlston, D.E.* (2005): Cognitive Processes in Attitude Formation and Change in D. Albarracin, – Johnson, B.T – Zanna, M.P.: *The Handbook of Attitudes*, Lawrence Erlbaum Associates, p. 493–542.

A cikk beérkezett: 2008. 6. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2008. 9. hó

ZÁRDA Nóra

# A VEZETŐI SZÁMVITEL ALKALMAZÁSÁNAK SZÜKSÉGESSÉGE A MEZŐGAZDASÁGBAN

Napjainkban a mezőgazdasági vállalkozások vezetésében már elengedhetetlen a controlling és az ahhoz szorosan kapcsolódó vezetői számvitel alkalmazása. A hosszú távú eredményes működéshez és a versenyképességhez nélkülözhetetlen a jövőorientált vezetői gondolkodás és a jól előkészített, gyors döntések meghozatalának képessége. A vezetői számvitel nélkülözhetetlen szerepet játszik a vállalatok sikereiben, alkalmazása egyértelműen növeli a jövedelmezőséget (Kittredge, 2004). Alkalmazása ezenkívül hozzásegíti a vállalkozásokat egyéb alapvető céljaik – mint például a megfelelő készletezés, hatékony erőforrás-felhasználás, fizetőképesség fenntartása, nyereséges gazdálkodás – eléréséhez is (Sabján – Sutus, 2003). A mezőgazdaság, a biológiai és természeti tényezőknek köszönhetően, egy speciálisan kockázatos nemzetgazdasági ág, amely jelentős kezdeti tőkeberuházást igényel, ezért itt különös szükség van a megfelelő pénzügyi és stratégiai tervezésre és a vállalkozás jövőbeni helyzetének megbízhatóbb ismeretére.

*Kulcsszavak:* vezetői információk, vállalatirányítás, döntéshozatal, vezetői számvitel, mezőgazdaság, Európai Unió, FADN

Ahogy Magyarország gyorsan változó gazdaságában a termelés helyett egyre inkább a piaci orientáció válik meghatározóvá, változik a vállalaton belüli információigény is, és ebben a folyamatban a vállalat pénzügyi szakembereinek mind fontosabb szerepet kell játszaniuk. A hangsúly arra toódik, hogy olyan információval lássák el a vezetést, amely segíti a tisztánlátásban, és amely alapján képessé válik a jövőre vonatkozó tervezésre. A számviteli adatok ilyen célú felhasználását nevezik „vezetői számvitel”-nek, amely fogalom fedi azokat a számviteli módszereket, rendszereket és technikákat, amelyek speciális tudással és képességekkel párosulva segítik a vezetést a profit maximalizálásában vagy a veszteség minimalizálásában (Grimshaw, 1993). A legtöbbször a vezetői számvitel fogalmán ma is a pénzügyi számvitelt értik, amely arra hivatott, hogy múltbeli adatok alapján informálja a vállalaton kívüli felhasználókat a cég aktuális vagyoni, jövedelmi és pénzügyi helyzetéről (Laáb, 1998). Ezzel ellentétben a vezetői számvitel elsődleges célja a vezetői réteg támogatása a rövid és hosszú távú döntéshozatalban. A múltbeli információk közlésével szemben a vezetői számvitel

a vállalat jövőbeni tevékenységére fókuszál, becsléseket, előrejelzéseket is felhasználva. Hazánkban ma sok vállalkozás napi gondokkal gyötrődik, a legjobbak is alig mernek tervezgetni, mert úgy érzik, nem mérhető fel saját erejük. A vezetői számviteli módszer erre a felmérésre ad lehetőséget, s ha majd erősödik a piac, fellendül a termelés, még nagyobb biztonságot nyújt a jövő, a fejlesztés megtervezésében (Nagy, 1993).

Talán a fent leírt „fogalomzavarnak” is köszönhető, hogy a vezetői számvitel alkalmazása a magyar vállalkozásoknál még jelenleg is – mintegy másfél évtizeddel a rendszerváltás után – kezdetlegesnek mondható. A vállalatokat vezetőik az irányításkor sokszor külön funkcionális vagy termékszintű megbontásokban kezelik, nem pedig holisztikus módon, tehát egységes egészként, amelynek minden egyes része kihatással van a többire. Különösen igazak ezek a mezőgazdasági szektorra, ahol 1989 után gyakran maguk a termelésben is részt vevő gazdák váltak a közép- és nagyméretű vállalkozások vezetőivé, menedzsereivé. Ez a réteg inkább a mezőgazdálkodási tevékenység ellátásához szükséges ismeretekkel rendelkezik, amely nem elégti

ki szükségszerűen a mai modern piacgazdaság által a vállalatok vezetésével, irányításával és ellenőrzésével szemben támasztott követelményeket. Számukra egyre nagyobb gondot jelent a túlélés, a gyorsan változó környezethez való alkalmazkodás. Ezenfelül a mezőgazdaságnak, mint nemzetgazdasági ágának, számos olyan jellegzetessége van, amelyek miatt az ágazat különösen nagy kockázatú. Ezeket a kockázatokat megfelelő hosszú és rövid távú tervezés, folyamatos gazdasági-pénzügyi ellenőrzés és elemzések nélkül rendkívül nehéz kezelni.

### A vezetői számvitel fogalma

Mindenekelőtt szeretném bemutatni a vezetői számvitel által létrehozott, döntésmegalapozó információk elhelyezkedését egy vállalat belső információs csatornáiban. Az 1. ábra jól szemlélteti, hogy a vezetői számviteli rendszerek önmagukban nem biztosítják a vállalkozás számára a hatékony, profitmaximalizáló működést és a versenyelőnyt. Sokkal inkább a többi információs csatornával együtt, azokat átfogva, velük összhangban és egymást kiegészítve tudnak létfontosságú alapot nyújtani a tervezéshez, a döntéshozatalhoz, a szervezéshez és az ellenőrzéshez.

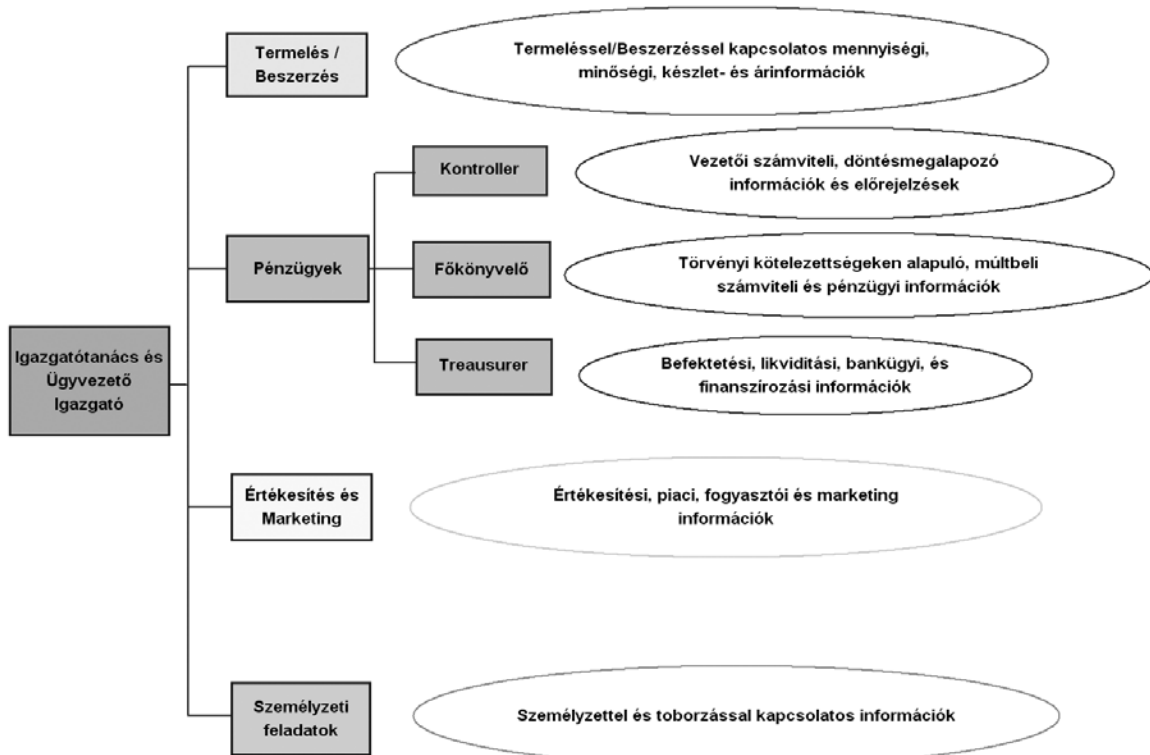
Általánosságban elmondható, hogy a vonatkozó irodalmi források a vezetői számvitel alatt egy rendszerelméletben kialakított szervezési, tervezési, elszámolási, értékelési és információszolgáltatási rendszert értenek (Körmendi – Tóth, 2002). A vezetői számvitel összes lényeges elemének, vonásának a megismeréséhez azonban bemutatok néhány konkrét meghatározást.

Engler (1990) szerint a vezetői számvitel arra specializálódott, hogy olyan információkat nyújtson egy vállalat vezetőinek, amelyeket azok hasznosnak találnak a belső döntéshozatal során. Így a vezetői számvitelnek olyan információkat kell szolgáltatnia, amelyek segítik a menedzsereket az öt alapvető feladatuk – tervezés, szervezés, alkalmazottakkal kapcsolatos feladatok, vezetés és ellenőrzés – végrehajtásában. Ez a megfogalmazás különös hangsúlyt fektet a vezetői számvitel menedzsmentet támogató funkciójára. Az információk tulajdonságait nézve azonban, véleményem szerint, nem jelenik meg egyértelműen az információknak a számviteli rendszer által való generálásának a feltétele.

Meglátásom szerint a fogalmat legpontosabban körülhatároló definíció az okleveles vezetői számviteli szakembereket magába tömörítő nemzetközi szervezet, a CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) meghatározása. Eszerint a vezetői szám-

1. ábra

A vezetést támogató belső információs csatornák modellje



Forrás: saját összeállítás

vitel a számviteli és a pénzügyi menedzsment alapelveinek alkalmazását jelenti a vállalat értékteremtésének, az értékek megőrzésének és növelésének érdekében. A vezetői számvitel a menedzsment szerves része, amely az alábbiakban felsorolt tevékenységekhez felhasznált információk beazonosításával, bemutatásával és értelmezésével foglalkozik:

- üzleti stratégiaalkotás,
- tervező és ellenőrző tevékenységek,
- döntéshozatal,
- optimális erőforrás-felhasználás,
- a vállalat belüli és kívüli felhasználók tájékoztatása,
- teljesítményjavítás és értéknövelés,
- a vállalat vagyonainak a védelme,
- vállalati vezetés és belső ellenőrzés.

Mindez a menedzsmentben való olyan részvételt feltételez, amely hatékonyan biztosítja a következőket:

- a vállalat hosszú távú céljainak elérését szolgáló tervek létrehozása (stratégiai tervezés),
- a vállalat rövid távú működését elősegítő tervek megalkotása (költség- és eredménytervezés),
- beszerzés, finanszírozás (pénzügyi menedzsment) és a tranzakciók rögzítése, dokumentálása (pénzügyi számvitel),
- a pénzügyi és működési információk bemutatása,
- a terveket és az eredményeket összhangba hozó korrekciós tevékenységek (pénzügyi ellenőrzés),
- a vállalat rendszereinek és működésének vizsgálata, jelentések készítése (belső ellenőrzés, menedzsmentaudit).

A vezetői számvitel fő feladata lényegében az adatok beszerzése – külső vagy belső forrásból –, elemzése, feldolgozása, értelmezése és az eredmények kommunikálása belső célokra való felhasználáshoz, hogy a felső vezetés ez által eredményesebben tervezzen, hozzon döntést és kontrolálja a működést (Lucey, 1996).

A fentiek nyomán a vezetői számvitel fogalmát – saját meghatározással – a következőképpen írom le. A vezetői számvitel olyan információs rendszer, amely a vállalat vezetőit látja el a döntéseik meghozatalához hasznos információkkal, ahol

- az információk a számviteli rendszer által jöttek létre,
- az információs rendszer az input adatok beszerzése, feldolgozása, elemzése, értelmezése és kommunikálása által képes a vezetők számára hasznos adatokat előállítani,
- a vállalat vezetői az információkat hasznosítva hozzák meg a stratégiaalkotáshoz, az operatív

működés tervezéséhez, a vállalati ellenőrzéshez, a legkedvezőbb erőforrás-allokációhoz, a jelentések elkészítéséhez, a teljesítmények javításához, a vagyonok védelméhez és az értékek növeléséhez szükséges rövid és hosszú távú döntéseiket.

Így véleményem szerint vezetői számvitelnek tekinthetjük például azt is, ha egy gazdálkodó többnyire számviteli adatokat felhasználva, bármilyen jellegű gazdaságossági számításokat, kalkulációkat végez annak érdekében, hogy ezzel saját vállalkozásának a jövőbeni hatékonyságát, nyereségességét és versenyképességét segítse elő.

Végül a vezetői számvitel fogalmánál szükségesnek tartom leírni annak funkcióit is, amelyek végső soron a vezetés feladataihoz kapcsolódnak. Így a vezetői számvitel klasszikus funkciói végső soron a döntéshozatal támogatása, illetve a tervezés, ellenőrzés és a teljesítménymérés kiszolgálása.

### A vezetői számvitel bázisai

A vezetői számvitel alapjának az általa felhasznált információkat tekinthetjük. Döntéshozatali szempontból ezekkel az információkkal szemben alapvető követelmény a relevancia és a megbízhatóság. Ezenkívül további korlátozó feltételként jelenik meg az időszerűség, a költség-haszon elve, illetve az információkkal kapcsolatos minőségi jellemzők egyensúlyának megőrzése. A vezetői számvitel jelenlegi, aktuális, illetve tervezett, becslött és előrejelzett információkat használ fel. Az információk irányultsága tehát jellemzően jövőbeli, szemben a pénzügyi számvittel, ahol az információk irányultsága múltbeli, és tipikusan historikus és visszaigazolható tényadatokat használ fel. A felhasznált információk gyakorlatilag két forrásból származhatnak: belső, illetve külső forrásból. Belső információs források közé tartoznak értelemszerűen a vállalat egyes részlegei, mint például a pénzügyi-számviteli részleg, a termelő vagy beszerzési részleg, a raktározási részleg, a marketingrészleg stb., valamint a vállalat felsővezetői által létrehozott alapadatok. Külső források között kell számításba vennünk az egyes statisztikai adattárak információit (pl. KSH, OECD, FAO), kimutatásait, az újságokat, szaklapokat, az árutőzsdei várakozásokat, továbbá az egyes speciális szakterületekhez kötődő információs rendszereket, hálózatokat (pl. CAPRI – Common Agricultural Policy Regional Impact Analysis – modellek).

Ilyen információs rendszer többek között a mezőgazdasági számvitel területén az Európai Unió Mezőgazdasági Számviteli Információs Hálózata (FADN, Farm Accountancy Data Network), amely egy európai

szinten működő, kifejezetten a mezőgazdasági vállalkozásokra vonatkozó információs rendszer, és az azzal kapcsolatban lévő, a Magyarországról történő adatszolgáltatás alapját képező tesztüzemi rendszer (Kapronczai, 2003). Véleményem szerint a két rendszernek kiemelkedő jelentősége van a vezetői számvitel mezőgazdaságban való alkalmazásának szempontjából, szoros összefüggés rajzolódik ki ugyanis az FADN (vagyis Magyarországon a tesztüzemi rendszer) számára szolgáltatandó – illetve az abból nyerhető – és a vezetői számvitel gyakorlatban való alkalmazásához felhasználható adatok között.

A rendszert 1965-ben hozták létre, azzal a céllal, hogy betekintést nyerjen a tagországok mezőgazdasági vállalkozásainak jövedelmezőségi és pénzügyi helyzetébe. Legfontosabb szerepe, hogy olyan megbízható és reprezentatív információkat szolgáltatson az európai mezőgazdasági teljesítményekről, amelyek pozitív segítséget nyújtanak az Európai Bizottság döntéseinek meghozatalához, illetve megfelelő alapot szolgáltatnak a hatékonysági elemzésekhez, hatásvizsgálatokhoz, egyéb számításokhoz és kalkulációkhoz, melyeket az agrárpolitikai intézkedések területén hasznosít az európai menedzsment. (Pl. ezek az adatok képezik a mezőgazdasági termények közösségi szintű árazásának alapját is [79. sz. Tanácsi rendelet, 1965]). A kiválasztott gazdaságok önkéntesen csatlakoznak a hálózathoz, és vállalják, hogy egységes könyvelést vezetnek, valamint adataikat – az adatvédelemre vonatkozó szabályok szigorú betartása mellett – agrárpolitikai célokra rendelkezésre bocsátják (Kovács, 2001, Keszthelyi et al., 1998). A rendszerbe történő adatszolgáltatás a gazdák saját érdeke, hiszen versenylényökhöz jutnak egyrészt azért, hogy a szolgáltatott adatokat saját vállalkozásukhoz is fel tudják használni vezetői információként, másrészt azért, hogy hozzáférésük van a rendszerben lévő más, hasonló típusú gazdaságok összesített (tehát nem egyedi), elemzett adataihoz, amelyek szintén értékes alapul szolgálhatnak további vezetői elemzések elkészítéséhez. Éppen ez a versenylény az oka annak, hogy Hollandiában például egy-egy vállalkozás maximum hét évig tartozhat az FADN-körbe. Hét év után ugyanis már olyan jelentős a rendszerből származó információk felhasználásából adódó előnyük, hogy a további rendszertagságuk sértené a reprezentativitást elvét.

Egy holland kutatás azt vizsgálta az FADN-rendszerrel kapcsolatban, hogy a vezetői számviteli információk felhasználásának milyen hatása lehet hosszabb távon a cserepesnövény-gazdaságoknál a profitra és az erőforrás-felhasználásra. A kutatás szerint a menedzsmentinformációk felhasználása jelen-

tős megtakarításokat eredményezett az anyagköltség és az igénybe vett szolgáltatások területén. Ez arra enged következtetni, hogy a gazdaságokban javult a hatékonyság, és több szolgáltatás igénybevételét is kiváltotta a vezetői információk birtoklása. Az energiafelhasználás ugyan növekedett a vizsgált gazdaságoknál, ez azonban valószínűsíthetően a vezetői információk ideiglenes félreértelmezésének köszönhető, vagy annak, hogy a gazdák megpróbálták átfőrnálni a felhasznált erőforrások szerkezetét, de nem energiagazdaságos módon (Csajbók et al., 2005). Ebből az a tanulság, hogy az FADN-rendszerben szükség van az onnan nyerhető információk felhasználására vonatkozó útmutatóra, illetve az információk magyarázatára, gazdasági értelmének a leírására is. Ami a nyereségességet illeti, a vizsgálat azt állapította meg, hogy bár rövid távon átlagosan nem nőtt a gazdaságok profitja – ezt például az átszervezési költségek is okozhatták –, hosszú távon a nyereségesség javulása egyértelműen megfigyelhető volt. Továbbá nőtt a gazdaságokban használt gépállományok és egyéb befektetések értéke is, ami azt mutatja, hogy a vezetői információk felhasználásával lehetőség nyílt a termés nagyobb volumenre állítására is. Összességében tehát a vezetői információk felhasználása egyértelműen pozitívan hatott a vállalkozások hosszú távon való nyereségességére.

### **A vezetői számvitel meghatározó területei a mezőgazdaságban**

Ahhoz, hogy megértsük a vezetői számvitel alkalmazási lehetőségeit a mezőgazdaságban, tisztán kell látnunk, hogy a gazdák szokásaival, emberi jellemzőivel nehezen egyeztethető össze a számvitelben elvárt messzemenő pontosság és írásos dokumentumokkal való alátámaszthatóság (Stone, 1968). Ezt hívhatjuk a vezetői számvitel mezőgazdaságban való alkalmazásának az emberi tényezőből eredő sajátosságának. Biológiai tényezőből és természeti tényezőkből eredő sajátosságnak pedig azt tekinthetjük, hogy a termés élő anyaggal (növényekkel, állatokkal) dolgozik, illetve a természeti tényezőktől (termőföld minősége, a földfelszín tagoltságát [domborzat], az éghajlati környezet stb.) függően rendkívül nagy szórása lehet a hozamoknak, míg a termés ráfordításai nem a hozamok függvényében alakulnak. E tényezők hatása tehát az egész mezőgazdasági termelésben érvényesül, az üzemszervezés minden egyes területénél figyelembe kell őket venni, következésképpen a vezetői számviteli elemzések eredményeinek értelmezésénél is tekintettel kell rájuk lenni.

### **Üzemszervezési sajátosságokból eredő feladatok**

Célszerű kiemelni a mezőgazdaság néhány konkrét, az üzemszervezéssel, számviteli elszámolással, számbavétellel, vezetői információs rendszerek kialakításával, működtetésével kapcsolatos jellemzőjét, amelyek mind speciális kihívások elé állítják az ezen a területen működő vezetői számviteli szakembereket:

- A mezőgazdasági termelés sajátosságaiból eredően fontos feladat a környezet védelme, ez maga után vonhat extra költségeket vagy beruházásokat.
- A mezőgazdasági termelés nagy mennyiségű és nagy értékű, sokféle erőforrás felhasználását igényli, jelentős kezdeti tőkeberuházásra van szükség. Továbbá a beruházások nagy része hosszú távú befektetést igényel (például a termőre fordulás akár több évbe is beletelhet), így számolni kell a pénz időértékével (Véry, 2001).
- Az előállított növényi és állati termékek közvetlenül csak részben alkalmasak emberi táplálkozásra (vagyis azonnali értékesítésre), nagy hányaduk – például a takarmányok – belső hasznosításra kerül, más részüket pedig előfordulhat, hogy egyáltalán nem hasznosítják.
- A termelésre – így közvetetten az értékesítésre is – jellemző a szakaszosság, az idényszerűség, egyes folyamatok időhöz kötöttek, amit a folyamatok szervezésében, irányításában, az erőforrások rendelkezésre állításában, illetve a kapacitáskihasználásban figyelembe kell venni.
- Az előállított termékek, termények jelentős hányada gyorsan romló, ez nagy szállítási és feldolgozási kapacitást igényel.
- A munkaerő mint erőforrás kihasználása során figyelembe kell venni például, hogy a munkavégzés természetéhez kötött, attól el nem szakítható, a munkák jelentős része a szabadban, az időjárás változásainak kitéve, térben kiterjedt területen folyik, a munkacsúcsok idején a napi munkaidő általában hosszabb, pihenőnapok nincsenek.
- A természeti károk (aszály, belvív) jelentős gazdasági-pénzügyi kárral járnak.

### **A befektetett és a forgóeszközökkel kapcsolatos sajátosságok**

A mezőgazdaságban sajátos befektetett eszköz a termőföld, amely nélkülözhetetlen és elengedhetetlen feltétele a mezőgazdasági termelésnek. Ezenkívül tőkemegőrző és kincsképző szerepet is betölt, mert korlátozottan áll rendelkezésre, nem szaporítható, emberi munkával elő nem állítható sajátos vagyontárgy (Sabján – Sutus, 2003). A termőterületekhez fontos ökológiai

kérdések is kapcsolódnak, mint például a természetvédelem, a termőképesség fokozása, a termőterület hasznosítása, a talajvédelem, a környezetvédelem stb. A föld különböző, nem mezőgazdasági tevékenységeknek is üzleti tere. A mezőgazdaságban a befektetett eszközök közül a tárgyi eszközök nemcsak a termelés lehetőségeit, kereteit teremtik meg, de a mezőgazdasági árutermék közvetlen előállítói is (például ültetvények, tenyészállatok).

Míg a tárgyi eszközök a termelés lehetőségét, addig a forgóeszközök annak tényleges mennyiségét határozzák meg. Folyamatosan csak a szükséges forgóeszköz-állománnyal lehet gazdálkodni. A forgóeszközökkel való takarékoskosság a vállalkozás szempontjából nem mindig tartozik a jó döntések közé, mert itt – a mezőgazdaságban – a forgóeszközök hiánya hozamkieséssel járhat. Ezt a helyzetet tovább súlyosbíthatja a forgóeszközök nem megfelelő összetétele, valamint a felhasználásuk nem kielégítő hatékonysága.

A mezőgazdasági vállalkozások készletgazdálkodásánál több sajátosságra is tekintettel kell lenni:

- bizonyos készleteket (például vetőmagokat, növényvédő szereket, műtrágyákat stb.) csak meghatározott időszakokban használnak fel a termelés idényszerűségére visszavezethető okokból,
- a termeléshez egyidejűleg vásárolt és saját előállítású készleteket is felhasználnak,
- a készletek jelentős részénél nagy gondot kell fordítani a tárolásra, mert az időjárás és más külső hatások jelentős minőségromlást is okozhatnak,
- kiemelten sajátos mezőgazdasági készlet a mezei leltár, mint a növénytermesztés befejezetlen termelése, továbbá a növendék-, hízó- és egyéb állatok (a tenyészállatokat a számviteli törvény szerint a tárgyi eszközök között mutatjuk ki), illetve állati termékek.

### **Önköltségszámítás a mezőgazdaságban**

A vezetői számvitel egyik legalapvetőbb kalkulációja az önköltség kiszámítása, amellyel megállapítható egy termék vagy szolgáltatás várható, tervezett vagy tényleges előállítási költsége. A mezőgazdasági ágazatok önköltségszámítása eltér más nemzetgazdasági ágak gyakorlatától, mert a mezőgazdasági termelés sajátosságainak, illetve a mezőgazdasági termelés vertikális felépítésének meg kell jelennie az önköltségszámításban is. Az önköltség kiszámítása két okból is szükséges a mezőgazdasági vállalkozásoknál, vagyis az önköltségi mutatónak kettős funkciója van. Egyrészt a saját termelésű készletek értékeléséhez használható azáltal, hogy „kifejezi az újonnan létrehozott termék

értékét”, másrészt „arról ad képet, hogy mibe került az adott vállalatnak egyik vagy másik fajta termék”, vagyis az ágazatok különböző eredményességi vizsgálatait teszi lehetővé (Erdei, 1965).

Az önköltségszámítás témakörében felvetődik a kérdés: utókalkuláció vagy norma szerinti kalkuláció? Erre a kérdésre Sutus Imre egyik cikke (1992) alapján adható meg a válasz. A norma szerinti közvetlen önköltség az egységnyi termék előállításához szükséges, a termékhez rendelt, meghatározott költség. A norma szerinti közvetlen önköltség megállapítása aktualizált ráfordítási normák létét feltételezi. A ráfordítási normák természetesen műszakilag megalapozott, naprakész, folyamatosan karbantartott normák. A ráfordítási normák mellett ugyanolyan fontos, hogy a hozamok is norma szerint meghatározhatók legyenek. Egyértelmű, hogy a ráfordítási normák mellett a hozamok normái azért fontosak, mert bármilyen önköltség megállapítása csak úgy történhet, hogy az előállítási költségeket elosztjuk a megtermelt termék mennyiségével. Itt jutottunk el a hozamok – a termékek mennyisége – kérdéséhez. Ezenkívül már fentebb is szó volt róla, hogy a mezőgazdaságnak két olyan sajátossága is van, amelyek alapvetően befolyásolják az önköltség mindkét elemét: a biológiai és a természeti tényezők. Az eddig leírtak eléggé meggyőzően bizonyítják, hogy a mezőgazdasági termékek önköltségének megállapítására általában nem célszerű a normatív önköltség-számítási módszert alkalmazni. A gyakorlatban egyébként a vállalatok nem is választják a norma szerinti kalkulációt, tekintettel arra is, hogy a számviteli törvény a vállalatok nagyobb része számára egyértelműen az utókalkulációs módszert írja elő. (Ez alól csak azok a vállalatok mentesülnek, ahol az értékesítésnek az eladott áruk beszerzési értékével, a közvetített szolgáltatások értékével csökkentett nettó árbevétele valamely üzleti évben az egymilliárd forintot vagy a költségnemek szerinti költségek együttes összege az ötszázmillió forintot nem haladja meg.)

A következő kérdés ezek után az, hogy az utókalkuláció alapján számított közvetlen önköltség mit tartalmazhat, milyen költségeket foglalhat magába. A számviteli törvény szerint:

„Az eszköz előállítási értékének részét azok a költségek képezik, amelyek

- az eszköz (termék) előállítása, üzembe helyezése, bővítése, rendeltetésének megváltoztatása, átalakítása, helyreállítása során közvetlenül felmerültek,
- az előállítással bizonyíthatóan szoros kapcsolatban voltak, továbbá

– az eszközre (termékre) megfelelő mutatók, jellemzők segítségével elszámolhatók (együttesen: közvetlen önköltség)” (C. törvény a Számvitelről, 2000).

A közvetlen önköltség megállapításánál a kiindulási alap az, hogy itt a költségnemek számlaosztályból (5. számlaosztály) gyűjtjük ki azokat a közvetlen költségeket, amelyek elhatárolhatók egy termékre (ezért érdemes a költségek költségnemek szerinti vezetése az eredménykimutatást forgalmi költség eljárással készítőik számára is). Ezek alapján az általam javasolt kalkulációs séma és a kalkulációs tételek tartalma az alábbi (Sabján – Sutus, 2003 és Béládi – Kertész, 2005 szintézise alapján):

1. Közvetlen anyagköltség:
  - a) vetőmagköltség, műtrágyaköltség, növényvédőszer-költség,
  - b) vásárolt felhasznált növendék-, hízó- és egyéb állatok bekerülési értéke, takarmányköltség,
  - c) egyéb felhasznált vásárolt és saját termelésű készletek értéke;
2. Igénybe vett szolgáltatások és egyéb szolgáltatások értéke:
  - a) öntözési költség, szárítási költség, közvetlen fűtési költség,
  - b) állategészség-ügyi költség, teljesítményvizsgálat költsége,
  - c) idegen gépi szolgáltatások költsége, fenntartó tevékenységek költsége,
  - d) közvetlen biztosítási és marketingköltség, hatósági igazgatási, szolgáltatási eljárási díj,
  - e) egyéb szolgáltatások;
3. Közvetlen bérköltség (pl. munkabér, illetve jutalmak);
4. Személyi jellegű egyéb kifizetések;
5. Bérjárulékok (pl. munkabér közterhei, illetve a foglalkoztatottak száma alapján megállapított egyéb adók);
6. Értékcsökkenési leírás;
7. Egyéb költségek:
  - a) segédüzemi költségek,
  - b) közös költségek,
  - c) különféle egyéb költségek (pl. bírságok, kötbérek, késedelmi kamatok, kártérítések, termékpálya-szabályozáshoz kapcsolódó – a termékpanaszok javára teljesített – befizetések, helyi önkormányzati hozzájárulások);
8. Le: növénytermesztés káreseményei miatt elszámolt összeg;
9. Közvetlen költség összesen  
(1+2+3+4+5+6+7-8);

10. Le: melléktermék értéke;
11. Főtermék közvetlen költsége (9-10);
12. Főtermék közvetlen önköltsége (Ft/t).

Sajátos területe a mezőgazdasági önköltségszámításnak az állatok élőtömeg-kalkulációja. Azoknál az állattenyésztési ágazatoknál, amelyeknél a főtermék, vagy legalább az egyik főtermék a tömeggyarapodás, az állatok élőtömegének önköltségét is ki kell számítani. Az élőtömeg-önköltség azt mutatja, hogy az adott kalkulációs egységnél a kalkulációs időszak végéig felnevelt állatok összes tömegének költsége mennyi volt, beleértve a kalkulációs egységhez kerülés előtt felmerült költségeket is (Miklósyné Ács – Sztanó, 1990). Ez gyakorlatilag az állatok születésétől kezdődően tartalmazza mindazokat a költségeket, amelyek az állatok végtermékké válásáig felmerültek. Például a hízómarha élőtömeg-önköltsége tartalmazza a született borjú alomsúlyának önköltségét, az itatásos borjú ránevelt élőtömeg-önköltségét, a növendékmarha ránevelt élőtömeg-önköltségét és a marhahízalásban elért tömeggyarapodás önköltségét. A növendék, hízó- és egyéb állatok élőtömeg-önköltségének kiszámításához az alábbi sémát ajánlom (Sabján – Sutus, 2003 feldolgozása alapján):

1. Nyitó állomány (értékelés: az előző időszak élőtömeg-önköltségén);
2. Növekedés vásárlásból (értékelés: tényleges beszerzési áron);
3. Növekedés korosbításból és hízóba állításból (értékelés: mindig az előző – átadó – állománycsoport élőtömeg-önköltségén).
4. Tenyésztésből kiselejtezzett és hízóba állított állatok (értékelés: aktuális piaci értéken).
5. Szaporulat, tömeggyarapodás (értékelés: közvetlen önköltségen);
6. Élőtömeg és az arra jutó összes költség (1+2+3+4+5);
7. Élőtömeg-önköltség: (6. sor összeg [Ft] / 6. sor tömeg [kg]).

A fenti séma szerinti élőtömeg-önköltség megállapítását állománycsoportonként a korosbítás (például szarvasmarhánál először az itatásos borjúnevelés, majd a növendékmarha-nevelés, végül a marhahízalás) sorrendjében kell elvégezni.

### A vezetői számvitel alkalmazásának szükségessége és az oktatás szerepe

A vezetői információk gazdasági értéke a mezőgazdaságban abból a tényből ered, hogy a gazdálkodóknak korlátozott idejük van a gazdaság hosszú és rövid távú

célkitűzéseikhez meghozott döntéseikre (Simon, 1979). Fontos, hogy a gazdaságok vezetői – itt leginkább a közepméretű vállalkozások vezetőire gondolok – saját maguk is belássák, hogy a gazdálkodás gazdasági-szervezési vonalon való javításával olyan komparatív előnyökhöz juthatnak, amelyek lehetővé tehetik számukra az erőforrásokból való kevesebb felhasználást, a munkaerő kedvezőbb kihasználását, a költségmegtakarítást, így a nyereségesség hosszú távon való növelését. Ez utóbbinak és a vállalkozással kapcsolatos tervezetőségeknek, kiszámíthatóságnak köszönhetően pedig újabb hitellehetőségekhez juthatnak, amelyek a gazdálkodás fejleszthetőségét, méretbeli gyarapíthatóságát eredményezik. Ez természetesen a tulajdonos újabb profitszerzési lehetőségeit növeli, ami újabb gazdasági vagy vagyoni fejlődést vonhat maga után és így tovább. Megéri tehát az időt és fáradságot a vállalkozást vezetői információk felhasználásával racionalizálni.

Az alkalmazás szükségességének további hangsúlyozásához vegyük példaként a nálunk fejlettebb országok vállalatait. A nyugat-európai és amerikai mezőgazdasági vállalkozásokban napjainkban már általánosan elfogadott és használt tudományként jelenik meg a vezetői számvitel, illetve más, a vállalatelemzést és a vállalatirányítást szolgáló ismeretek. Jó példa erre, hogy már az agráregyetemen is külön tárgyként oktatják a leendő farmereknek, gazdáknak azoknak a szoftvereknek az alkalmazását, amelyek segítségével agrárvállalkozások gazdasági elemzéseit, adatbázis-feltöltését, -kezelését, vezetői döntéseket támogató információk létrehozását lehet elvégezni. Ezenkívül a gazdák általános jellegű informatikai képzése is erősebb és komolyabb, mint nálunk, amely természetesen nélkülözhetetlen a vezetői számviteli információs rendszerek, vagy bármilyen más, a menedzsment céljára szolgáló információs rendszer működtetéséhez.

Véleményem szerint a magyarországi agrárvállalkozásokban a vezetői számvitel alkalmazásának elmaradottsága nem független – többek között – az oktatás jellemzőitől. Nehéz persze megmondani, hogy mi volt előbb a tyúk vagy a tojás. Hiszen az agrár-felsőoktatás helyzete nagy hatással van a lassan két évtizede tartó agrárgazdasági válság, valamint az agrárszektor általános feltőkésítésének és kellő jövedelemtermelőképességének hiánya is negatívan befolyásolja az innovációs folyamatokat. A hazai agrár-felsőoktatásban ezenkívül több olyan jelenségnek is tanúi lehetünk, amelyek kedvezőtlenül hatnak az innovációra:

- a felsőoktatási intézményekbe kerülők hányadának növekedése miatt egy átlagos hallgató felkészültsége nem éri el a korábbiakét,

- míg régebben az egyetemre való törekvésre való motiváltság fő oka az értelmiségi háttér volt, ma a család anyagi háttere a meghatározó elem,
- a kistelepüléseken élő fiatalok esélye kisebb arra, hogy a felsőoktatási intézményekben megfelelő és arányos képviselőjük legyen.

Innováció híján nem várhatjuk, hogy az egyetemről kikerülő fiatalok azonnal olyan korszerű vállalatirányítási eszközöket használjanak gazdaságaik vezetéséhez, amelyekről azelőtt sehol sem hallottak. Ezek nélkül pedig könnyen lemaradhatnak agrárvállalataink az EU-csatlakozás miatt kiélesedett versenyben. Megfigyelhető a nemzetközi trendek tükrében, hogy az utóbbi évtizedekben azok az országok a legnagyobb nyertesei az agrár-világkereskedelmi versenynek (USA, Ausztrália, Új-Zéland), ahol nagyon erős és fejlett az agrárkutatási, oktatási és szaktanácsadási tevékenység és intézményhálózat (Horn, 2002). Egyfajta megoldás lehet, hogy az uniós források hozzáférhetősége miatt kibővült az oktatás és a kutatás fejlesztésére igénybe vehető források köre. Elengedhetetlen azonban – még a potenciális források igénybe vétele előtt – egy átfogó, versenyképes, célorientált innovációs programterv megléte.

## Összefoglaló gondolatok

A mezőgazdaságban az utóbbi évtized gazdasági változásainak következményei nagymértékben befolyásolták a vezetés működésének feltételeit. A vállalati méretek differenciálódása, a mikro-, kis- és közepes méretű vállalatok számának növekedése, a termelési szerkezet egyszerűsödése, a vezetési szintek csökkenése, a tulajdonosi pozíciók erősödése, a piacgazdasági környezet folyamatos változása mind olyan hatások, amelyek a vezetési feladatokat is befolyásolják, illetve folyamatosan módosítják (Berde, 2003). Ez nem azt jelenti, hogy a mezőgazdasági vezetők teendői között új feladatok jelentek volna meg, hiszen a teljes üzemgazdaságtan eddig is magába foglalta az ökonómiai, a szervezési és a műszaki-gazdasági ismeretek összességét, amelyek együttes alkalmazása adhat csak választ a komplex üzemszervezési kérdésekre (Székely, 1990; Erdei, 1962). Én inkább úgy fogalmaznám meg, hogy a vezetők elméleti feladatköre sem változott az elmúlt években, azonban az elméleti feladatok megvalósításához manapság olyan módszerek, eszközök állnak rendelkezésre – ilyen például a vezetői számvitel –, amelyek alkalmazása „kötelezőnek” mondható a vállalkozások vezetői számára a jelenlegi piaci versenykörülmények között.

Az Európai Unióhoz való csatlakozásunk, és ebből kifolyólag az FADN-adatbázis és a tesztüzemi rendszer gyakorlatban való használata még aktuálisabbá teszi a kérdéskört. Az információs rendszerekbe szolgáltatott és az azokból nyerhető, vezetői számviteli információs jellegű adatok jó alapként szolgálhatnak a vezetői számviteli elemzésekhez. A rendszerből származó adatok ilyen célra való felhasználásának kedvező hatásait a hosszú távú nyereségességre és a vállalat növekedésére, többek között, a fent említett holland tudományos kutatás is igazolta. Tisztán kell azonban látnunk azt is, hogy csupán a vezetői számvitel alkalmazása nem ad teljes körű megoldást a vezetők feladatainak ellátásához. A vállalaton belül működő összes információs csatornával együtt tudnak létfontosságú alapot nyújtani a tervezéshez, a döntéshozatalhoz, a szervezéshez és az ellenőrzéshez.

Fontos feladat a gazdák ellátása olyan elméleti és gyakorlati ismeretekkel, amelyek lehetővé teszik számukra a vezetői számvitel, illetve az ahhoz hasonló modern vállalatirányítási módszerek alkalmazását. Ezen a téren bátran vehetünk mintát a tőlünk nyugatra fekvő országoktól, például egy vezetői számviteli szoftver használatának oktatása formájában. Mindezek alapfeltétele az agráregyetemen való oktatás megreformálása, illetve a képzésben elérhető tantárgyak kibővítése hasonló témakörű alapozó tárgyakkal.

## Felhasznált irodalom

- Berde Cs. (2003): *Menedzsment a mezőgazdaságban*. Budapest, Szaktudás Kiadó Ház
- Béládi K. – Kertész R. (2005): *A tesztüzemek főbb ágazatainak költség- és jövedelemhelyzete 2004-ben*. Budapest: Agrárgazdasági Kutató Intézet
- Csajbók I. – Lansink A.O. – Huirne R. (2005): *Effects of management information from FADN on profitability of Dutch potted-plant firms*. *Agricultural Economics*, 2005. 3. pp. 325–332.
- Engler, C. (1990): *Managerial accounting*, 2. ed. Homewood, Boston: Irwin
- Erdei F. (1962): *A termelősövetkezeti üzemszervezés gyakorlati kézikönyve*, 2. átd. bőv. kiad. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Erdei F. (1965): *Önköltség a szocialista mezőgazdaságban*. Budapest, Akadémiai Kiadó
- Grimshaw, K. (1993): *Vezetői számvitel – magyarországi tapasztalatok*. *Számvitel és Könyvvizsgálat*, 9. pp. 394–397.
- Horn P. (2002): *Az agrár-felsőoktatás és kutatás stratégiai kérdései nemzetközi trendek összefüggésében*. *Gazdálkodás*, 46. 1. pp. 1–7.
- Kapronczai I. (2003): *Agrárinformációs rendszerek fejlesztésének megalapozása*, PhD-értekezés. Gödöllő

- Keszthelyi Sz. – Kovács G. – Dobolyi E.* (1998): A tesztüzemi hálózatban részt vevő gazdaságok 1997. évi eredményei, Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet. Agrárgazdasági információk, 1.
- Kittredge, J.* (2004): Process management and Cost management: collaboration or opposition? Cost management, 2004. 5. pp. 23–30.
- Kovács G.* (2001): Adatszolgáltató mezőgazdasági üzemek az EU információs rendszerében (FADN). Gazdálkodás, 45. 6. pp. 63–66.
- Körmendi L. – Tóth A.* (2002): A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt.
- Laáb Á.* (1998): Pénzügyi számvitel menedzsereknek. Budapest, Kossuth Kiadó
- Lucey, T.* (1996): Management Accounting. London, DP Publications
- Miklósyné Ács K. – Sztanó I.* (1990): Mezőgazdasági vállalkozások költség-, önköltségszámítása. Budapest, Pénzügyi és Számviteli Főiskola
- Nagy G.* (Szerk.) (1993): A vezetői számvitel – A számvitel a vezetés szolgálatában. Számvitel és Könyvvizsgálat, 35. 7–8. pp. 313.
- Sabján J. – Sutus I.* (2003): Vezetői számvitel az agrárterületben. Budapest, Szaktudás Kiadó Ház Rt.
- Simon, Herbert A.* (1979): Rational decision making in business organisations. American Economic Review. 69, pp. 493–513.
- Stone, John A.* (1968): Accounting for management in agriculture. Sydney, Angus and Robertson Ltd.
- Sutus I.* (1992): Mezőgazdasági önköltségek számítása. Számvitel és Könyvvizsgálat, 34. 2. pp. 57–60.
- Székely Cs.* (1990): Menedzsereket a mezőgazdaságba? Gazdálkodás, 34. 7. pp. 66–71.
- Véry Z.* (2001): Mezőgazdasági üzemek korszerű irányítása. Gazdálkodás, 45.1. pp. 25–32.
- A 79/65/EEC (VI. 15) számú Tanácsi rendelet. Council Regulation about setting up a network for the collection of accountancy data on the incomes and business operation of agricultural holding in the European Economic Community (Official Journal P 109, 23.06.1965, p. 1859
- A 2000. évi C. törvény a számvitelről. Kihirdetve 2000. szeptember 21-én a Magyar Közlönyben.

Cikk beérkezett: 2007. 7. hó

Lektorai vélemény alapján átdolgozva: 2008. 2. hó

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Hoványi Gábor**, akadémiai doktor, habilitált egyetemi magántanár, Pécsi Tudományegyetem; **Borgulya Istvánné Vető Ágnes**, CSc egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **prof. Angyal Ádám**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Jánosi Gergely**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Kersch Gabriella**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Zárda Nóra**, PhD hallgató, Szent István Egyetem, Gödöllő; **Szabó Zsolt Roland**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

SZABÓ Zsolt Roland

# ADAPTÁCIÓS STRATÉGIÁK A KIALAKULÓ BIOETANOL-IPARÁGBAN

A környezeti változások egyben üzleti lehetőségeket is jelentenek az innovatív vállalatok számára, mely kapcsán a dolgozat a bioetanol-iparág szereplőinél értékeli a környezeti alkalmazkodás szintjeit. Az adaptációt a szerző 5, illetve 3 fokozatú skálán is értelmezi, és megvizsgálja, hogy mi alapján tarthatnak az iparág meghatározó szereplői az „entrepreneur”, az „offenzív”, illetve a „defenzív” kategóriába. A tanulmány fontos megállapítása, hogy az adaptációs stratégiák mindegyike lehet sikeres, és a vállalatok maguk dönthetik el, melyiket választják. Mindemellett az adaptációs stratégiákat nem elegendő statikus környezetben vizsgálni, sőt az adaptációs stratégiák közötti választás sem kizárólagos. A kutatás eredményeivel megalapozza az iparági szereplők alaposabb megértését csakúgy, mint kvantitatív empirikus vizsgálatok folytatását.

*Kulcsszavak:* adaptáció, energiaipar, stratégia, környezeti alkalmazkodás, változás

Egy-egy új termék, technológia, vagy éppen üzleti modell jelentősen átalakíthatja a meglévő piaci szerkezetet, illetve új iparágat hívhat életre, melyet stratégiai szinten érdemes vizsgálni (Klepper – Graddy, 1990). A vállalatok környezeti adaptációja, stratégiai magatartása már régóta foglalkoztatja a stratégiai kutatók nemzetközi (Miles – Snow, 1978; Porter, 1993) és hazai közösségét (Antal-Mokos – Kovács, 1998; Antal-Mokos – Tóth, 2001; Hortoványi – Szabó; 2006a,b) egyaránt. Mindemellett a gazdag empirikus vizsgálatok értelmezése, iparági kontextusba helyezése kevés figyelmet kapott.

Csak az elmúlt években kezdődött meg a vállalkozási és a stratégiai irodalom összekapcsolása (Hitt et al., 2002), mely annak megválaszolására törekszik, hogyan lehet képes egy vállalat meglévő képességeit és erőforrásait minél jobban kihasználni, és ezáltal versenyelőnyöket kiépíteni és megtartani, miközben minél több új lehetőséget is be tud fogadni, még ha azok a korábban kiépített pozíciót értéktelenné is teszik. Tehát érdemes megvizsgálni, milyen változásokat gerjeszt egy új iparág megjelenése. A szerző a bioetanol által indukált változások kapcsán értelmezi az egyes iparági résztvevők lehetséges adaptációs stratégiáit.

A cikk felépítése a következő gondolatíván halad: először a szerző környezettudatos és innovatív üzleti lehetőségeket azonosít az olajiparban, melyek környezeti

kihívásként jelentkeznek. A környezeti kihívásokra adható stratégiai válaszok régóta kutatások tárgyát képezik, ezért a következő lépés a környezeti adaptáció legfontosabb szakirodalmi kategóriáinak integrálása. Ezt követően kerülhet sor a bioetanol-iparág szereplőinek példáján az adaptációs stratégiák értelmezésére. A bioetanol-iparágban megjelenő adaptációs stratégiák tanulságainak összefoglalásakor fontos megjegyezni, hogy valamennyi adaptációs stratégia lehet hatásos és sikeres üzleti stratégia, ab ovo nem lehet egyik lehetőséget sem leminősíteni, ellentétben a korábbi értelmezésekkel.

## Környezettudatos és innovatív üzleti lehetőségek az olajiparban

Az olajtársaságok számára rendkívül kedvező piaci feltételek várhatóak az elkövetkezendő években (MOL, 2006a). Regionális, illetve globális multinacionális vállalatként lehetőségük van a nemzetközi trendek feltérképezésére és kiaknázására (preaktív magatartás), de többségük elég erőteljes lenne ahhoz is, hogy új üzleti lehetőségeket teremtsen, és befolyásolja a trendeket (proaktív magatartás). A vállalkozó szellemű vezetés feladata a fenntartható belső növekedés biztosítása mellett a külső növekedési lehetőségek szisztematikus keresése és megragadása.

A vállalkozó magatartás fenntartása valamennyi vállalat számára elengedhetetlen a sikeres működéshez. Egy vállalat növekedési lehetőségeire jelentősen hat annak vállalkozói (entrepreneur) tevékenysége, mely megmutatkozik az innovációban, a tapasztalati tanulásban és az új képességek elsajátításának gyakorlatában. Közelmúltbeli kutatások (pl. Christensen et al., 2003; Castells, 2005) rámutattak, hogy az innováció java nem izolált laboratóriumokban zajlik. Napjaink innovációi egyre inkább egy nyitott rendszerben valósulnak meg, melyben a vevőkkel, sőt a versenytársakkal való együttműködés egyre fontosabb. Ezt igazolja a Szilícium-völgy példája is, ahol az újító gondolatok többsége a munka után, a helyi bárban, barátságos diskurzusok keretében cserélődött ki.

Egy olyan vállalatnak, mely dollármilliárdokat költ-het el az elkövetkezendő években organikus növekedésre, vezető (proaktív) szerepet kell felvállalnia egy új innovációs modell, a nyílt rendszer kialakításában. A nyitott innováció mindemellett már sikeresen megvalósult a Procter & Gamble esetében, mely mára innovációinak több mint 50%-át a vállalat falain kívülről szerzi be a „Connect and Develop” modell alapján (Huston – Sakkab, 2006).

Évtizedeken keresztül a P&G-hez hasonló vállalatok gyors növekedésüket a vállalatban belüli innovációknak köszönhették – kutatóhelyeket építettek ki, melyekben a letehetősebb embereket foglalkoztatták. Amikor a vállalatok még kisebbek voltak, és a környezet is kevésbé volt változó, ez a zárt innovációs modell jól működött.

2000-ben a P&G újonnan kinevezett ügyvezetője kijelentette, hogy a P&G innovációs modellje csődöt mondott, mivel egyre nagyobb K+F beruházások mellett is csak egyre kisebb növekedés volt realizálható. Megoldásként a „mindent magunk találjunk” fel nézőpont helyett az innovációt hálózati alapokra helyezte (1. ábra). Az új modellnek köszönhetően a P&G hatékonyságát és hatásosságát is mintegy 60%-kal tudta növelni (Huston – Sakkab, 2006).

A legtöbb vállalat még mindig a hagyományos, négy falon belüli innovációs paradigmában gondolkodik, mígnem felfedezik, hogy a kor ezt már meghaladta, és versenyképességük már a múlté. A C&D (connect and develop) modellre történő váltás a külső növekedési lehetőségeket a regionális olajipari vállalatok számára nem korlátozza a régióban folytatódó felvásárlásokra és beruházásokra, hanem eddig ismeretlen területeket tár fel.

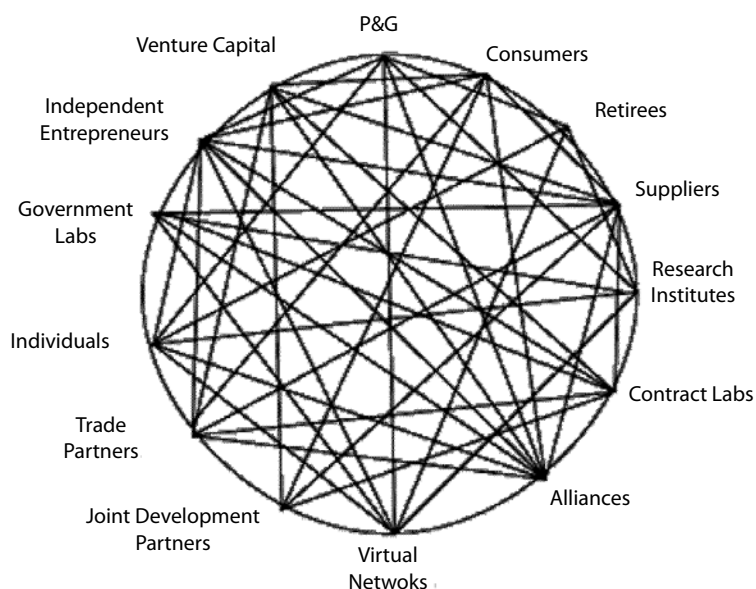
Egy nagy, ám eddig Európában, különösen Magyarországon, kihasználatlan lehetőség például a „zöld arany”-ként is ismert E85 (85%-ban etanolt tartalmazó) üzemanyag piaci bevezetése. Az Egyesült Államokban a világ legnagyobb kiskereskedelmi hálózata, a Wal-Mart 383 benzinkútjánál vezette be ezt a kukoricából készülő bioüzemanyagot (Los Angeles Times, 2006).

Ez a forradalmi lépés nem csupán az Egyesült Államok gazdaságát segíti a kukorica iránt növekvő kereslettel, hanem ezen keresztül munka- és fejlődési lehetőséget teremt a farmerek számára, sőt mi több, csökkenti az ország külső olajfüggőségét. Mindemellett a zöld arany környezetbarát üzemanyag, mely része kell, hogy legyen napjaink környezettudatos vállalati magatartásának.

A fogyasztói oldalt tekintve, gyári állapotukban az európai autók többsége még technikailag nem alkalmas az E85-ös üzemanyaggal való üzemelésre, azonban figyelembe véve az amerikai trendeket, a kisebb átalakítást egyre több tulajdonos fogja vállalni, illetve egyre több új típus lesz alkalmas az etanollal, vagy jelentős etanoltartalmú üzemanyaggal való üzemelésre. Az ilyen típusú

1. ábra

### Connect and Develop modell



Forrás: Huston és Sakkab (2006)

fogyasztókat és autógyártókat a gazdasági megfontolások mellett a környezettudatos magatartás is vezérli.

Figyelembe véve az EU eddigi gyakorlatát, az unió pénzügyileg is támogatná a fogyasztók és a kutak átállításának költségeit. Független szakemberek becslése szerint a kutak néhány hét alatt megvalósítható átállításának költségei nem haladnák meg a 30-100 ezer USD-t pumpánként (Los Angeles Times, 2006).

Mindemellett nem az E85-ös az etanol egyetlen felhasználási módja, mivel közvetlen adalékanyagként is használható dieselhez. 10%-os adalékként az üzemanyag előállításának költségei jelentősen csökkenhetnek, miközben nem okoz az üzemanyag tulajdonságaiban változást (Beyond fossil fuel, 2007). Amennyiben egy regionális multinacionális vállalat minőség vezérelte megkülönböztető stratégiát folytat, stratégiáját egy új, innovatív és környezetbarát üzemanyag támogatja leginkább. Különösen igaz ez, ha a vállalat nyugat-európai piaci terjeszkedést fontolgat.

A vállalat magas minőségű reputációjának kiépítése szükséges a vásárlók árérzékenységének csökkentéséhez, és ennek a képnek a kiépítéséhez szükséges új termék indítása, mivel a kutatások kimutatták, hogy a meglévő termékek újrapozicionálása nehezebb és kockázatosabb, mint egy új felépítése. Az üvegházhatás és a mezőgazdasági hulladékok problémájának kezelése új versenylőny-források az új Európa piacain.

Az E85-ös mellett számos egyéb termékinnováció létezik, mint például a Brazíliában cukornádból előállított „Alcool”, bár ezek jelentős része jelen körülmények között nem valósítható meg. Azonban a Connect and Develop modell áttörést jelenthet az üzletileg is sikeres környezettudatos találmányok elterjesztésében. De vajon milyen típusú vállalat lehet képes az üzletileg sikeres lehetőségeket megragadni, stratégiájába illeszteni, és a megfelelő növekedést fenntartani?

### Környezeti alkalmazkodás: adaptációs stratégiák

A szervezetek környezetét manapság állandó változások jellemzik, és ezeknek a változásoknak az üteme egyre inkább felgyorsult. Ehhez az állandóan mozgásban lévő, bizonytalan környezethez kell egy adott iparágban helyet foglaló szervezeteknek, a szervezet szereplőinek alkalmazkodniuk, ami egyre nagyobb kihívást és nehézséget jelent.

A szervezeti inercia (tehát a szervezetek azon törekvése, hogy külső kényszer nélkül ne változtassanak bevett magatartásukon) szinte minden szervezet sajátja (Bakacsi, 1996). A stabilitásra és biztonságra törekvés az emberi lét mélyéről fakad. A változó környezet felől érkező kényszer miatt azonban csak azok az ún. dinamikus szervezetek lesznek életképesek, melyek fennmaradásukat állandó adaptáció révén képesek biztosítani. Dinamikus világunkban a vállalatokat folyamatosan érik a nemzetközi, makro-, iparági és mikroszintű környezeti változások. Ezekre a kihívásokra a vállalatok különféleképpen adhatnak válaszokat (Child, 1972; Hortoványi – Szabó, 2006b):

- **elzárkózás:** A vállalat nem követi a környezeti változásokat, ezeket késve ismeri fel, illetve tudatosan nem reagál rájuk.
- **lemaradás:** A vállalat törekszik a fontosabb környezeti változások felismerésére, azonban ezekre a kihívásokra gyakran nem megfelelő válaszokat ad.
- **kései követés** (reaktív adaptáció): A vállalat gyakran felismeri a fontosabb környezeti változásokat, és jellemzően reaktív, a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló stratégiát követ.
- **gyors követés** (preaktív adaptáció): A vállalat rendszerint képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azoknak elébe menő, a változásokra idejében felkészülő magatartást követ.
- **trendek meghatározása** (proaktív befolyásolás): A vállalat képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra idejében felkészül és megfelelő válaszokkal alkalmazkodik, sőt maga is törekszik a környezeti feltételek tudatos befolyásolására.

Ösztönösen gondolhatjuk azt, hogy az egyes adaptációs stratégiák között sorrendiség van, és a nagyobb, tapasztaltabb, erőforrásokkal jobban ellátott vállalatok inkább proaktív befolyásolásra törekzenek, míg a kezdő vállalatok számára csak a követés vagy az elzárkózás marad. Azonban a vállalat által követett adaptációs stratégia csak részben következik a vállalat lehetőségeiből (mekkora a vállalat, milyen tapasztalatokkal rendelkezik, milyen erőforrások állnak a rendelkezésére stb.), másrésztől tudatos választás eredménye. Ez utóbbi azzal indokolható, hogy valamennyi adaptációs stratégiának megvannak a maga előnyei, illetve hátrányai – bármennyire furcsának is tűnhet ez első olvasásra. Az egyes stratégiákhoz tartozó előnyökre és hátrányokra hozunk néhány példát az 1. táblázatban.

A teljes elzárkózás az üzleti életben ritka jelenség, mindemellett a trendeket meghatározó vállalatok száma is csak a szervezetek szűk, gyakran változó csoportját jelenti. A jellemző stratégia: a követés valamilyen formája. A proaktív stratégia igen kockázatos, a befektetett idő, pénz, energia megtérülése magas profitráttával kecsegtet, azonban megtérülése, illetve jövedelmezővé válása korántsem biztosított. A követők már stabilabb, kiszámíthatóbb környezetbe lépnek be, mely kedvez a stratégiai tervezésnek, mivel a tervezés alapjául szolgáló inputok megbízhatóbbak (kisebb azok volatilitása). Az imitálók legfontosabb előnye, hogy számos kockázatot elkerülnek, illetve a kockázataik jobban kezelhetőek.

Az adaptációkat érdemes tovább vizsgálni a stratégia és az innovációs hajlam kapcsolódása szempontjából is, mely a követés és a trendek meghatározása

**Az adaptációs stratégiák lehetséges előnyei, hátrányai**

	<b>Lehetséges előnyök</b>	<b>Potenciális hátrányok</b>
<b>Elzárkózás</b>	Stabil működési feltételek fenntartása	A változások nem követése az üzleti tartalom kiürülésével járhat.
<b>Lemaradás</b>	„Utolsókból lesznek az elsők”	A lemaradás tartós függő viszonyt eredményezhet
<b>Kései követés</b>	A kiforrott technológiák átvétele csökkenti azok bevezetésének technológiai kockázatait	A kései követés gyakran alacsonyabb profitráta mellett valósítható meg
<b>Gyors követés</b>	Az imitátor megspórolja a kísérleti fejlesztés költségeit és kockázatait (second mover advantage)	A piacra lépéskor már gyakran lemarad a lefölözés lehetőségéről
<b>Trendek meghatározása</b>	„Az első mindent visz” (first mover advantage)	A fejlesztések és a „védekező harcok” költségesek és kockázatosak

*Forrás: Balaton et al. (2007)*

szempontjából kiemelkedő jelentőségű. A környezeti alkalmazkodásban, illetve az innovációs törekvésben és képességben Nyström (1983) két végletet különített el: az innovatív és a pozíciótartó vállalatot, illetve a köztük helyet foglaló látens pozíciótartó/innovatív vállalatok csoportját is azonosítja. Az innovatív vállalatok magas innovációs képessége innovációs eltökéltséggel is párosul, míg a pozíciótartó vállalatoknál mind a képesség, mind a törekvés hiányzik.

Az innovációs és a környezeti alkalmazkodás kontextusában tovább vizsgálódva a „Versenyben a világgal” című kutatás (Chikán et al., 2004) eredményei alapján a vállalatok 3 csoportja azonosítható (Hortoványi – Szabó, 2006b):

- **entrepreneur** (vállalkozó, aktív) stratégiát,
- **offenzív** (támadó, aktív) stratégiát, illetve
- **defenzív** (védő, háritó, passzív) stratégiát folytató vállalatok.

ez nem jelenti azt, hogy az ehhez a csoporthoz tartozó vállalatok felelőtlenek lennének. Az entrepreneur vállalatok „óvatosan merészek”: egyszerre több projekten is dolgoznak, így a portfóliójuk kockázatát csökkentik, valamint ötleteik megvalósítása során csak óvatosan, kis lépésekben – új információ birtokában, folyamatosan tanulva – haladnak előre. Mivel elköteleződésük kisebb, így kisebb a veszteségük is, ha valamely ötlet mégsem váltja be a hozzáfűzött reményeket.

Az offenzív csoport tagjainál, csakúgy, mint az entrepreneur vállalatok esetében, szintén megfigyelhető az újításra törekvés, azonban alapvetően konzervatív értékrend mentén. Az offenzív vállalatok számára az új termékek bevezetése, az innováció vagy a marketing szerepe jellemzően kevésbé hangsúlyos, mint entrepreneur versenytársaiknál. Az offenzív stratégiát folytató vállalatok kudarccal szemben tanúsított toleranciája szintén kisebb, mint azt az előző, entrepreneur stratégiát folytató vállalatok esetén tapasztaltuk. Ennek

2. táblázat

**Vállalati stratégiák jellemzői az innovációs készség és vállalkozási hajlandóság alapján**

	<b>Entrepreneur</b>	<b>Offenzív</b>	<b>Defenzív</b>
A vállalatnál az új termékek bevezetése	Rendszeres	Rendszeres	Ritka
Az innováció	Kiemelt fontosságú	Fontos	Nem fontos
A dolgozók számára az innováció szerepe a vállalat stratégiájában	Egyértelműen megfogalmazott	Megfogalmazott	Homályosan megfogalmazott
Kockázatvállalási hajlandóság	Magas	Közepes	Alacsony
A felsővezetés a kudarcot képes tolerálni?	Igen	Nem	Nem
Az innovációban erőteljesen érvényesül a marketingszemlélet?	Igen	Igen	Nem

A 2. táblázatban látható, hogy a magas kockázatu projektekre fókuszálás az entrepreneur vállalatokra inkább jellemző, mint a másik két csoportra, azonban

kapcsán feltételezhető, hogy a hibákból tanulás a vállalati kultúrának kevésbé szerves része. Az offenzív vállalatoknál – az előzőekben tárgyalt típusal ellentét-

ben – az is gyakran előfordul, hogy innovációra „nincs idő”, mely tulajdonsággal a harmadik, defenzív vállalatokkal mutatnak hasonlóságot.

A defenzív vállalatok legfőbb jellemzője a követő, lemaradó, továbbá alkalmazkodó vállalati filozófia. A defenzív vállalatoknak rendszerint nincs idejük innovációra, s talán ezért nem jut kiemelkedő szerep sem a marketingszemléletnek, sem új termékek bevezetésének, illetve az újtermék-bevezetések inkrementális fejlesztéseknek tekinthetők. Az ide tartozó vállalatok a magas kockázatú projekteket sem részesítik előnyben. Érdemes kiemelni, hogy a vállalati stratégia kialakításában domináns a felsővezetői befolyás. Az egyes stratégiák összevetése rávilágít arra, hogy az offenzív és a defenzív vállalatok a felsővezetés kudarc toleranciájában, illetve az innováció fontosságának megítélésben különböznek leginkább az entrepreneur vállalatoktól.

Az adaptáció 5, illetve 3 fokozatú tipizálása között, bár egy az egyben nem feleltethetők meg egymásnak, jelentős az azonos tartalom. Az entrepreneur vállalatok proaktívak, az offenzív vállalatok pre-, esetenként reaktívak, míg a defenzív vállalatok reaktívak, lemaradók, vagy esetenként elzárkózó stratégiát folytatnak. Mindemellett a 3 fokozatú tipizálás több dimenzió mentén vizsgálja az adaptációt, ezért a továbbiakban e 3 adaptációs stratégia mentén értelmezzük a bioetanol-iparág főszereplőit.

### Adaptáció a bioetanol-iparágban

Jelenleg a közlekedés az egyik legnagyobb energiaigényű ágazat a világon, és felelős leginkább az olajfogyasztásért, ezért világszerte egyre nő a jelentősége a megújuló, alternatív üzemanyagoknak. A globális bioüzemanyag-piac jelenleg eléri a 35 milliárd litert, az elmúlt 5 évben átlagosan évi 12%-os növekedési ütem alapján joggal mondhatjuk, hogy a világ bioüzemanyag-lázban ég (Beyond fossil fuel, 2007). A fosszilis energia hordozóktól való függőségre, az üvegházhatású gázok kibocsátására és a gabonatermelés problémájára egyaránt választ jelenthet az üzemanyagok terén történő innováció.

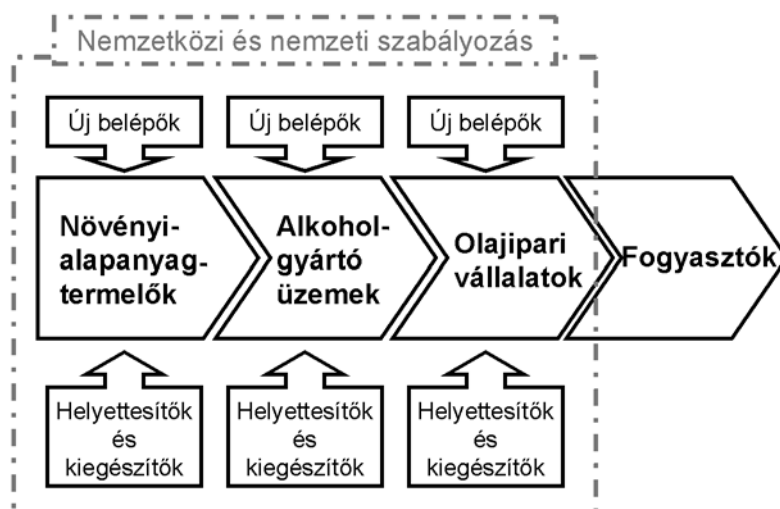
A hagyományos üzemanyagok számára kihívást jelentő bioüzemanyagok előállításának és felhasználásának növekedése az utóbbi években ugrásszerű volt a kormányzati előírásoknak és szabályozásoknak is köszönhetően. A fejlett bioüzemanyag-gyártó országokhoz hasonlóan hamarosan a hazai töltőállomásokon is tankolhatunk majd bioetanol vagy biodízel-tartalmú

megújuló erőforrásból származó üzemanyagot. A bioetanol-ipar nemzetközi fejlődésével párhuzamosan Magyarországon is születőben van az iparág.

Az energiaipar tehát egyértelműen változás előtt áll. A korábbi gyakorlat, a korlátlan mennyiségű olaj olcsó kitermelése már a múlté. Az olajkitermelés egyre költségesebb, az új készletek felfedezésének üteme pedig csökkent. A környezet változásai és a növekvő problémák következtében bekövetkező változás és a hozzá kapcsolódó környezeti alkalmazkodás a bioetanol-iparágban számos iparági szereplővel kapcsolatban értelmezhető. A kialakulóban lévő bioetanol-iparág sematikus szerkezetét a 2. ábra szemlélteti.

2. ábra

A kialakulóban lévő bioetanol-iparág sematikus szerkezte



A továbbiakban górcső alá kerülő iparági szereplők a következők:

- a növényialapanyag-termelők (főként kukorica, búza, cukorrépa, cukornád),
- az alkoholgyártó üzemek,
- az olajipari vállalatok (a bioetanol felvásárlói és értékesítői),
- az uniós és magyarországi szabályozók,
- a fogyasztók.

### A növényialapanyag-termelők lehetséges adaptációs stratégiái

A bioetanol-iparág kialakulásával a változás a mezőgazdaságban a gabonatermők esetében is kézzelfogható. Az uniós és hazai szabályozás következtében egyre nagyobb kereslet jelentkezik a megújuló üzemanyagok, ezen belül is a kukorica és búza megőrlése, erjesztése és hidratációja révén kinyerhető bioalkohol,

a gépjárművek meghajtására alkalmas bioetanol iránt. A megnövekedett bioetanol-kereslet természetesen az alapanyagok iránti keresletre is hatással van. Hazánkban főként a kukorica, valamint a búza számít a bioetanol alapanyagául, a gazdálkodók tehát e gabonafélék előállítására szakosodnak. Ösztönzést nyújt számukra a nagy kereslet által biztosított magasabb gabonaár, illetve a megújuló erőforrások természetesen után fizetett uniós támogatás is.

*A termelők számára változást jelenthet:*

- Az output és technológia tekintetében
  - a termelt gabona fajtája (könnyen bioetanollá alakítható keményítőtartalmú gabonák),
  - a genetikailag módosított fajták megjelenése, mely bioetanol gyártására alkalmas, emberi fogyasztásra, illetve takarmányozásra azonban a legtöbb országban nem engedélyezett egyelőre,
  - a megváltozott vegyszerekkel való növénykezelés,
- a felvásárlók köre,
- a megnövekedett kereslet hatására az értékesítés módja, illetve a működési folyamat.

Jellemző, hogy a magasabb gabonaárak kihasználására egyes vállalatok hatalmas raktárépületeket, tárolókat alakítanak ki a gabona hosszabb távú tárolására, és annak legkedvezőbb árfolyamon való értékesítésére. A külső környezet változásai közé tartozik ebben az esetben az aszály, a népesség, valamint a fogyasztás növekedése mellett a bioetanol-iparág által generált keresletnövekedés is. Ezek mind árfelhajtó hatásúak. Az ehhez kapcsolódó, mezőgazdasági szektort érintő változások közé tartozik a munkahelyteremtés, vidéki gazdaságok újjáéledésének lehetősége is.

A környezeti adaptációnak a nagyobb, mezőgazdasággal foglalkozó szervezetekben van igazán jelentősége. A bioetanolgyárakkal való kapcsolatfelvétel, a hosszú távú szerződések megkötésére való képesség és hajlandóság, az aktív bioetanol-célú növénytermesztésbe való bekapcsolódás, valamint az árak változásainak kihasználására való képesség (raktárak) mind vezetői támogatást és stratégia szemléletet igényelnek.

A felsorolt tevékenységek azonban mind-mind kockázattal járnak, a változó környezet bizonytalanságával szemben a szervezetek (ez esetben a gazdálkodó szervezetek) a változatlan mellett állnak. A vezető feladata a bizonytalanság vállalása és a szervezet proaktív alkalmazkodásával a környezet változásainak megelőzése, illetve alakítása is. Mik lehetnek ebben az esetben a kockázatok és többletköltségek?

Például a bioetanol-iparág hanyatlásával, vagy felvásárló hiányában a génkezelt fajtájú kukorica eladása ne-

hézkesse válik. Többletköltséget jelenthetnek például az új értékesítési csatornák és felvásárlók megtalálásával és megszerzésével, és az új szállítási utakkal, módokkal kapcsolatos tranzakciós költségek. A helyes adaptációs stratégia célja, ebben az esetben is, a jobb szervezeti teljesítmény elérése, amely a magasabb árrestőmegben testesülhet meg a folyamat végén (3. táblázat).

3. táblázat

**Adaptációs stratégiák értelmezése a gabonatermelők esetén**

<b>Entrepreneur</b>	Kísérleti fejlesztés új gabonafajtákkal, területek teljes átállítása bioetanol alkalmas alapanyagok gyártására és termelő közösségek kialakítása, felvásárló partnerek meggyőzése az átállásra
<b>Offenzív</b>	Új gabonafajták átvétele, részleges átállás, tendereken való részvétel, földvásárlások
<b>Defenzív</b>	Hagyományos gabonafajták termelése, piaci áremelkedés lefölözése

*Az alkoholgyártó üzemek lehetséges adaptációs stratégiái*

A bioetanol-gyártók esetében, főleg azoknál a gyártóknál, melyek korábban alapvetően más iparágakat (szeszipar, kozmetikai ipar, vegyipar) láttak el alkohollal, egyértelmű változások jelentkeznek az új iparág kialakulásával és fejlődésével. Változik a termék, változik a technológia, változhat a szállítási mód, gyakran változik a nyersanyag is, mely az értéklánc egészére befolyással van. A szervezeten belül ebből fakadóan elengedhetetlen a strukturális és hatalmi átrendeződés is.

Az új iparág kialakulása gerjesztette környezeti kihívások a szervezeti jellemzők valamennyi fontos területét érintik. Természetesen nem minden alkoholgyártó lép az új lehetőség kiaknázása irányába, annyi azonban bizonyos, hogy a tradicionális felvevőpiacok stagnálása miatt a bioetanol-iparágba való bekapcsolódás új, jelentős növekedési potenciált jelent a gyártók számára, tehát szinte minden nagyobb gyár gondolkodik a belépésben, és ha nem is proaktívan, de legalább reaktívan alkalmazkodik a környezet ilyen irányú megváltozásához. Az üzemanyagipar igényének volumene mellett eltörpülhet a hagyományos iparágak irányából fakadó kereslet.

A technológia a bioüzemanyagok elterjedése előtt hagyományosan a cukortartalmú növények, cukorrépa és a cukorgyártás melléktermékeinek feldolgozására épült, ez azonban csakúgy, mint a nyersanyag, változóban van. A cukoralapú alkoholgyártás mellett számos országban a gabonát felhasználó keményítőtápolapú alkoholgyártás

terjedt el, melynek előállítási folyamata különbözik a korábitól. Itt tehát megfigyelhető két alapvető szervezeti jellemző az input és a technológia megváltozása.

Az új felvevőpiacok a vállalat számára diverzifikációt jelentenek. Az olajipari cégek a kötelező EU-s direktívák és magyarországi jövedékiadó-törvény megváltozása következtében biztos piacot ígérnek a bioetanolra. Megváltozik a vállalatok értékesítési tevékenysége is. A nagy olajipari cégek bioüzemanyagaik bioetanol-tartalmának fedezésére hosszú távú szerződéseket kötnek, melyre bizonyos időnként tenderek kiírásával tesznek felhívást. A gyártók számára ezeken a tendereken való jó szereplés az iparágban való siker záloga. Mindemellett a különböző tisztasági fokú víztelenített alkoholok gyártásának is megnő a jelentősége az olajipari cégek igényeinek kielégítése miatt.

A telephely kérdése is előtérbe kerülhet, érdemes új gyártási egységeket létrehozni a felvevőpiacok, illetve a főtermék és melléktermékek értékesítési piacainak közelében a szállítási és raktározási költségek miatt. A szervezetben belüli hierarchiában a lean organization szerepe növekszik meg, felértékelődik az egyszerű, gyors döntési utak szerepe a rugalmas termelés szükségessége miatt. Több gyártó, Magyarországon például a Hungrana Kft., gyártását át tudja állítani cukorról bioetanolra és fordítva, attól függően, hogy melyik terméknek magasabb az ára (Napi Gazdaság, 2005). Ebben az esetben megfigyelhető a környezet bizonytalanságához való igazi alkalmazkodás. A gyártó nem reaktívan viselkedik, és veszít a környezet megváltozásán, hanem annak elébe megy. Ez tulajdonképpen versenyelőnyt biztosít számára más piacon lévő gyártókkal szemben.

A környezeti alkalmazkodás, adaptáció során létfontosságú a stratégiai változások irányítása és kezdeményezése. A Győri Szeszgyár és Finomító Zrt. például stratégiai kommunikációjában már közel egy évtizede hangsúlyozza a bioüzemanyagok piacának jelentőségét, ezáltal a változások nem váratlanul, hanem fokozatosan következtek be, a vezetés felkészítette a szervezetet az új piacra való belépés szükségességére (Győri, 2007). A proaktív alkalmazkodásra egy jó példa ugyanezen cég azon törekvése, hogy ösztönözze a gabonatermelők által létrehozott alkoholgyártó kisüzemek létrejöttét az országban, amelyek nyersalkohollal látnák el a vállalatot (tehát ezáltal biztosítanák számára a nyersanyagot, levéve a vállárol a gabonával való foglalkozás terhét), emellett a nyersszesz előállításának melléktermékeit közvetlenül a kisüzemek melletti állattartó gazdaságokban lehetne hasznosítani.

A környezeti adaptáció kapcsán rendkívül fontos a vezetés kommunikációja a szervezeten kívül és belül egyaránt (Dobák, 1997). Az adaptáció megvalósítása

nagy kihívás elé állítja a szervezetet, az új hatáskörök és pozíciók megjelenése sűrűlódásokhoz vezethet, az érdekellentétek és hatalmi harcok pedig a teljesítmény visszaesésével járhatnak. Ugyanígy az új folyamatok bevezetéséhez is idő kell, kezdetben a hatékonyság a legtöbb esetben romlik (4. táblázat).

4. táblázat

**Adaptációs stratégiák értelmezése a bioetanol-gyártók esetén**

<b>Entrepreneur</b>	Világszínvonalú rugalmas termelőkapacitások kiépítése, beszállítói kör felépítése, új gyártási technológiák kifejlesztése
<b>Offenzív</b>	Beruházás többlet termelőkapacitásokba, beszállítói kör átállítása, hatékony termelési eljárások installálása
<b>Defenzív</b>	Hagyományos gyártási eljárások és termékportfólió megőrzése, kapacitásátállítás

**Az olajipari vállalatok lehetséges adaptációs stratégiái**

Az olajtársaságokat egyértelműen érinti az iparág fel-futása, hiszen a bioetanol az olajszármazékok helyettesítőjeként és kiegészítőjeként egyszerre jelenik meg. Tehát fenyegetést és lehetőséget egyszerre jelent a vállalatok számára. A környezet változása több esetben egyértelmű irányba mutat, például Magyarországon 2007. július 1-jét a kormány a 4,4%-os bio-üzemanyag-tartalmat (energiaszázalék) el nem érő üzemanyagokat jobban megadóztatja, ezáltal a hazai üzemanyag-forgalmazók kényszerítve vannak a 4,4%-os bioetanol, illetve biodízel üzemanyagok keverésére (MOL, 2007).

Az iparág kialakulása egy sor további kérdést vet fel az olajipari cégek számára. Érdemes-e beruházni a bioetanol-gyártásba, mekkora fejlődési potenciállal rendelkezik az iparág, mekkora a fenyegetése a hagyományos üzemanyagokra, milyen szerepet vállaljanak a forgalmazásban stb. Mindemellett a szervezeti változások egyértelműek:

- új output (magasabb biokomponens-tartalmú végtermék),
- új beszerzési csatornák (kapcsolat a bioetanol-gyártókkal),
- a bioüzemanyagokkal kapcsolatos EU-s és kormányzati politika nyomon követése,
- esetenként alakítása (lobbitevékenység),
- ezek érdekében a szervezeten belül új divíziók, osztályok, projektek felállítása történik, mely új munkakörökkel, felelősséggel jár.

Az olajvállalatok tisztában vannak a változások súlyával, jelentős kapacitásokkal rendelkeznek a téma elemzésére és a piac várható alakulására. Az olajkészletek kimerülésének folyamatos hangoztatása érzékennyé teszi őket a diverzifikálás iránt. Nem meglepő tehát, hogy beruháznak az ígéretes lehetőségekbe. Erre példa a MOL közös vállalati formában megvalósuló komáromi biodízelüzeme is (MOL, 2006b; Zöldtech, 2006) (5. táblázat).

5. táblázat

**Adaptációs stratégiák értelmezése  
bioetanol-felvásárlók esetén**

<b>Entrepreneur</b>	Teljes vertikális integráció kialakítása, innovatív termékfejlesztés, autóiipar ösztönzése, „zöld” szabályozási lobbis- és nagykereskedelmi terjesztőhálózat teljes átállítása és fejlesztése
<b>Offenzív</b>	Termelőkapacitások kiépítése és a piac lefedése, kis- és nagykereskedelmi terjesztőhálózat részleges átállítása és fejlesztése, nemzetközi kapcsolatok erősítése és terjeszkedés
<b>Defenzív</b>	Törvényi minimumok betartása, lobbitevékenység a kötelező mérték alacsony szinten tartása mellett, induló vállalkozások ellehetlenítése, illetve felvásárlása

**Az uniós és a magyarországi szabályozók lehetséges adaptációs stratégiái**

A szabályozói környezet is jelentősen változik, mely segíti az iparág térnyerését. Az EU-s direktívák 2010-re 5,75%, 2020-ra pedig 10%-os bioüzemanyag-részarányt írnak elő az EU-tagállamok számára. Az uniós nyomásának hatására, saját érdekeiket is figyelembe véve a tagállamok országspecifikus szabályozásokat hoznak, ösztönzőket alakítanak ki a határérték elérésére, illetve a hazai bioetanol-iparuk fejlesztésére és megóvására. A változás egyértelmű, az adaptációs stratégiák eszközei pedig a direktívák formájától, az uniós kommunikáción át, különböző környezetvédelmi fórumokon való felszólalásokig széles skálán mozognak.

A szervezeti teljesítmény mércéje ebben az esetben például a tiszta légkör, folyamatos ellátás az energiahordozókból, az egészséges mezőgazdaság, egységes és versenyképes bioetanol-iparág stb. Az EU szervezete versenyben áll a világ más nagy bioetanol-gyártó országaival is. Megelőzendő az USA, illetve Brazília, a világ két legnagyobb bioetanol-gyártójának egyeduralmát az EU piacán, védővámokkal és támogatásokkal teszik versenyképessé az EU-ban a bioetanol-ipart.

A proaktív adaptációba azonban több hiba is becsúszik, így például az EU-s kommunikáció időként nem konzisztens, a szankciók hiánya következtében a tagállamok eltérő mértékben vezetnek be a kritériumokat megkövetelő szabályozásokat, egyes tagállamok kvótákat használnak az EU-n belüli verseny korlátozására és a hazai ipar védelmére. Az adaptációt lehetővé tevő követelményeket sem minden esetben elégítik ki (pl. tagállamonként eltérő minőségi kritériumok, alacsonyabb szintű szabványok alkalmazása stb.). Emellett még nincs abban sem teljes konszenzus, hogy a bioetanol mennyiben környezetkímélőbb, és energiamérlege miként alakul, az ellenérdekeltek száma is jelentős.

Mindemellett lehetséges megoldás az önkéntes környezetvédelmi megállapodások elterjesztése (Kerekes et al., 1999), melyek ugyan még nem hatják át ezt a területet, de már megjelenőben vannak (6. táblázat).

6. táblázat

**Adaptációs stratégiák értelmezése  
a szabályozók esetén**

<b>Entrepreneur</b>	A bioetanol felhasználását maximalizáló szabályozási környezet létrehozása, innovatív kvóta és kompenzációs rendszer kidolgozása
<b>Offenzív</b>	A környezettudatosságot fokozatosan elérni kívánó, átlátható szabályozási struktúra kialakítása
<b>Defenzív</b>	A piaci trendek lekötése, konszenzusos megoldások

**A fogyasztók lehetséges adaptációs stratégiái**

A világgazdaság jelenleg rendkívüli módon függ a fosszilis energiahordozóktól (Beyond fossil fuel, 2007). Az energiahordozók fogyasztásából legnagyobb mennyiséget kitevő üzemanyagok nagyrészt a hagyományos kőolajalapú termékekből származnak. Az olajkészletek többsége felett néhány közel-keleti térségben található ország rendelkezik, míg a világ többi országa versenyre kényszerül az olajimportért. Ez a verseny Kína és India gazdasági növekedésével még jobban erősödik, rákényszerítve a világ országait arra, hogy lépéseket tegyenek a fosszilis energiahordozóktól való függőségük csökkentése és energiabiztonságuk növelése érdekében.

Jelenleg a közlekedés az egyik legnagyobb energiaigényű ágazat a világon és felelős leginkább az olajfogyasztásért, ezért világszerte egyre nő a jelentősége a megújuló, alternatív üzemanyagoknak. A fosszilis energiahordozóktól való függőség, az üvegházhatású gázok kibocsátása és a gabona-túltermelés problémájára egyaránt választ jelenthet az üzemanyagok terén történő

innováció a közlekedésben. A hagyományos üzemanyagok számára kihívást jelentő bioüzemanyagok előállításának és felhasználásának növekedése az utóbbi években ugrásszerű volt a társadalmi (fogyasztói) igények változásának köszönhetően.

A fogyasztói igények változása Európán belül Svédországban a legszembetűnőbb, melyet jól tükröznek az iparágban és a kapcsolódó iparágakban bekövetkező változások. 2007-ben a svéd piacon az újautó-értékesítések 15%-a, 70 000 autó benzinnel és bioetanolal egyaránt működő (flexi-fuel) modellt volt, míg 2008 végére 35%-ra várják az arány növekedését. Az ilyen fokú növekmény nem csupán a fogyasztók, de a Volvo és a Saab elköteleződését is híven tükrözi (Tóth, 2008).

A bioüzemanyag kiskereskedelmi láncának fejlődése is jól szemlélteti a változásokat. Svédországban rohamosan szaporodik a bioüzemanyagot forgalmazó kutak száma. Jelenleg is több mint ezer töltőállomás áll a környezettudatos fogyasztók rendelkezésére, sőt 2009-re 2400 várható. Összehasonlításképp az USA-ban jelenleg 1340 kútnál lehet tankolni E85-ös üzemanyagot a mintegy 5 000 000 bioetanol-fogyasztóra (Tóth, 2008) (7. táblázat).

7. táblázat

**Adaptációs stratégiák értelmezése a fogyasztók esetén**

<b>Entrepreneur</b>	Innovatív hajtástechnológiákat kifejlesztő, illetve vásárlók, E85-ös üzemanyagot használók, környezettudatos fogyasztók
<b>Offenzív</b>	Környezetbarát keverékek, illetve üzemű járműveket használók
<b>Defenzív</b>	Hagyományos fogyasztók, akiknek mindegy, hogy milyen üzemanyaggal működik az autójuk

**Összefoglalás és a kutatási irányok megjelölése**

Számos üzleti lehetőség adódik az olaj-, illetve az energiaiparban, azonban ezek közül csak néhány képes megreformálni az iparágat, vagy járul hozzá új iparág születéséhez. Az új iparágak jelentősen átalakíthatják a meglévő piaci szerkezetet, ezért stratégiai szinten érdemes őket vizsgálni (Klepper – Graddy, 1990). Ennek alapján tekintette át a tanulmány a környezeti alkalmazkodás módja szerint a most kialakulóban lévő bioetanol-iparág szereplőit.

Az adaptációs stratégiák segítségével kialakított egységes vizsgálati keretben bemutatott érintettek – a mezőgazdasági szereplők, a bioetanol-gyártók, az olajipari cégek, a szabályozók és a fogyasztók – fontos változásokon mennek keresztül. Egy újonnan kialakuló

iparág számos adaptációs lehetőséget kínál fel az iparági szereplők számára – entrepreneur, offenzív és defenzív stratégiát, melyek mindegyike lehet sikeres (mind a szervezeti teljesítmény növelésében, mind a hosszú távon fenntartható működésben), illetve sikertelen.

Az egyes stratégiák közötti választásokat a szereplők maguk hozhatják meg. A kiválasztott stratégia megvalósítása azonban komoly szervezeti és szemléletbeli változásokat követelhet meg az új iparágban belépőktől és résztvevőktől, mely nem hagyja érintetlenül a helyettesítő és kapcsolódó iparágak szereplőit sem. Mindegyik esetben elengedhetetlen a hatékony adaptáció. A vezetésnek folyamatosan figyelembe kell vennie a környezetet, hiszen a stratégia eredményét a vezetés tevékenysége és a környezet tényezői együttesen befolyásolják. A stratégiai adaptáció eszköztárának tesztelése azonban már nem végezhető el jelen tanulmány keretei közt, azt követő kutatások segítségével kell megoldani.

Mindemellett az iparágak dinamikus változnak az idő függvényében, életciklusok azonosíthatók (Foster, 1986). Az adaptációs stratégiákat ezért nem elég egy statikus ponton, az iparág születésekor vizsgálni, hanem meg kell teremteni annak dinamikus kontextusát. Továbbá a vállalatok számára nem jelent kizárólagosságot egy-egy adaptációs stratégia kiválasztása, hanem inkább adaptációs stratégiai mixről beszélhetünk, melyben az egyes stratégiák arányát kell meghatározni. Ez utóbbi állításaim alátámasztása további vizsgálódásokat igényel.

**Lábjegyzet**

- 1 A Connect és Develop (Kapcsolódjatok és fejlődjétek!) modell a Research and Develop (Kutass és fejlődj!) modellel szembeni paradigmaváltást jelzi, vagyis míg korábban a kutatás és fejlesztés „házon belül” zajlott, addig az új paradigma a sikeresség zálogául a különböző szereplők összekötését és együttes fejlődését állítja középpontba.

**Felhasznált irodalom**

*Antal-Mokos Z. – Kovács P.* (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia, *Vezetéstudomány*, 2. szám

*Antal-Mokos Z. – Tóth K.* (2001): Vállalati stratégiák Magyarországon 1990-es évtizedben, *Vezetéstudomány*, 1. szám

*Bakacsi Gy.* (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK, Budapest

*Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M.* (2005): Változás és vezetés. AULA, Budapest

*Balaton K. et al.* (2007): Stratégiai és üzleti tervezés. Aula, Budapest

- Beyond fossil fuel* (2007): Learn about Ethanol Alternative Fuel <http://www.beyondfossilfuel.com/ethanol/>, Letöltés: 2007. június 12.
- Castells, M.* (2005): A hálózati társadalom kialakulása. Az információ kora – Gazdaság, társadalom és kultúra, I. kötet, Gondolat-Infonia, Budapest
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z.* (2004): Fókuszban a verseny. Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. BCE, Budapest
- Child, J* (1972): Organisational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, pp. 1–22.
- Christensen, C.L. – Anthony, S.D. – Roth, E.A.* (2003): Seeing What's Next. HBR, Boston
- Dobák M.* (1997): Szervezeti formák és vezetés, KJK, Budapest
- Foster, R.N.* (1986): *The Attacker's Advantage*, Summit Books, New York
- Győri* (2007): Győri Szeszgyár és Finomító Zrt honlapja, [www.gyoriszesz.hu](http://www.gyoriszesz.hu)
- Hitt, M.A. – Ireland, D.R. – Camp, M.S. – Sexton D.L (eds)* (2002): *Strategic Entrepreneurship. Creating new mindset*, Blackwell Publishing, Malden, MA
- Hortoványi L. – Szabó Zsolt R.* (2006a): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás idején Magyarországon, *Veze-téstudomány*, 10. szám
- Hortoványi L. – Szabó Zsolt R.* (2006b): Pillanatfelvétel a magyarországi közép- és nagyvállalatok vállalkozási hajlandóságáról, „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 27. sz. műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- Huston, L – Sakkab, N* (2006): Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation, *Harvard Business Review*, 84(3)
- Kerekes S. et al.* (1999): Az önkéntes környezetvédelmi megállapodások és alkalmazásuk lehetősége Magyarországon. Tisztább Termelés Magyarországi Központja, BKE, Budapest
- Klepper, S. – Graddy, E.* (1990): The evolution of new industries and the determinants of market structure. *Rand Journal of Economics*, 21(1): 27–44.
- Los Angeles Times* (2006): Wal-Mart May Offer Ethanol at Gas Stations <http://www.latimes.com/business/>, Letöltés: 2006. június 12.
- Miles, R. – Snow, C.* (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York
- MOL* (2006a): Imagine Being MOL's CEO, [www.mol.hu](http://www.mol.hu), Letöltés: 2006. június 2.
- MOL* (2006b): Sajtóközlemények, Letöltés: 2007. március 15.
- MOL* (2007): Sajtóközlemények, [www.mol.hu](http://www.mol.hu), Letöltés: 2007. augusztus 2.
- Napi Gazdaság* (2005): Nálunk épül Európa legnagyobb bioetanolgyára. <http://index.hu/gazdasag/magyar/nelh051124>, Letöltés: 2007. június 12.
- Nyström, H.* (1983): *Kreativitás és innováció*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Porter, M.* (1993): *Versenystratégia, ipari ágak és versenytársak elemzési módszerei*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Tóth L.* (2008): Svéd alternatívák. *Autós Élet*, január-február, pp. 38–39.
- Zöldtech* (2006): Biodízel-alapanyag előállítására alkalmas üzemet hoz létre a MOL komáromi telephelyén az osztrák Rossi Beteiligungs GmbH-val közösen. <http://www.zoldtech.hu/cikkek/20060727mol>, Letöltés ideje: 2006. augusztus 15.

Cikk beérkezett: 2008 1. hó.

Lektorai vélemény alapján átdolgozva: 2008. 3. hó.

## CONTENTS

### STUDIES AND ARTICLES

<b>HOVÁNYI, Gábor</b> Corporate culture, business strategy, and competitiveness .....	2	<b>JÁNOSI, Gergely – KERSCH, Gabriella Dalma</b> Causality in cognitive processes related to job satisfaction surveys.....	31
<b>BORGULYA, Istvánné – VETŐ, Ágnes</b> Value-based communication management and communication controlling .....	11	<b>ZÁRDA, Nóra</b> Need of using management accounting in the agriculture .....	45
<b>ANGYAL, Ádám</b> The responsible corporate syndrome .....	23	<b>SZABÓ, Zsolt Roland</b> Adaption Strategies: The case of the emerging bioethanol industry .....	54

### VEZETÉSTUDOMÁNY

## **HOVÁNYI, Gábor**

*Corporate culture, business strategy, and competitiveness*

Creation and implementation of corporate culture increasing competitiveness requires empathy, intuition, combination ability, systems analysis, judging and communication ability from the CEO. Nowadays not only the culture has changed from soft to hard factor in the competition but the technique of implementation and creation of the culture has become so for the managers. The CEOs have to create the corporate culture and its elements and system as the result of the dialogue with business strategy. The author gives help to this process with his paper.

## **BORGULYA, Istvánné Vető Ágnes**

*Value-based communication management and communication controlling*

Value-based management and increasing corporate communication costs make it essential to plan, control and monitor communication, and to show the link between spending on communication and the increase in economic value added (EVA). Indicator-based, Scorecard methods provide transparency, and allow users to show the contribution of corporate communication to the creation of values and commercial success. This paper, based on current German literature, aims to examine the methods that can be used for the control and monitoring of communication, such as CommunicationControlCockpit, Communication Scorecard and Corporate Communications Scorecard, and attempts to quantify the success of communication.

## **ANGYAL, Ádám**

*The responsible corporate syndrome*

This article would like to contribute spreading the thought of the responsible corporate behaviour. In the interest of this the author presents the explanatory frames and dimensions of the social responsibility. He collected assessment, measurement system of the responsible behaviour, and those international documents which determine the frames of the social responsibility. Finally he presents in more versions what is meant under responsible behaviour, what behaviour characterizes the social responsible corporation. The author draws what he means under this idea. In the business practice the responsible corporate behaviour is an efficient contribution to reach the social aims.

## **JÁNOSI, Gergely – KERSCH, Gabriella Dalma**

*Causality in cognitive processes related to job satisfaction surveys*

Mainstream view of job satisfaction assumes that people tend to develop their attitudes towards their job by taking into account important attributes of it. While this direction of causality certainly is present, the paper will show that also overall job satisfaction should have a significant effect on the perception and reporting of beliefs regarding job attributes. First the mainstream approach will be discussed to provide a basis for further elaboration. In the second and third section theoretical background of reverse causality effects will be investigated and empirical data for the presence of such effects will be provided. Last, implications regarding survey methodology will be discussed and possible future research directions will be presented.

## **SZABÓ, Zsolt Roland**

*Adaptation strategies: The case of the emerging bioethanol industry*

Environmental changes mean the emergence of new business opportunities for innovative firms. This paper focuses on the adaptation strategies induced by the emergence of bioethanol industry. The author identified 3 to 5 different adaptation strategies; and discuss in-depth the differences between entrepreneur, offensive and defensive adaptation. An important contribution of present paper is that each adaptation strategy can be successful depending on effective execution; the choice is at the hand of the companies. In addition, the study calls for dynamic view of adaptation strategies; the right adaptation strategy may change over time. The model proposed helps understanding the strategic behaviour of the actors of an emerging industry; however, its empirical test lies on future research.

## **ZÁRDA, Nóra**

*Need of using management accounting in the agriculture*

In recent days using of controlling and management accounting is unavoidable in the management of the agricultural enterprises. The management accounting plays leading role in the success of the enterprises and its use obviously increases the profitability. Its using helps the enterprises in reaching other essential aims – as optimal inventory, efficient resource management etc. The agriculture is a special sector which needs considerable investment at the start so it particularly needs adequate financial and strategic planning and knowledge of the more calculable future of the enterprise.