

Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management  
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:  
1093 Budapest, Fővám tér 8.  
Telefon: 482-5527  
Fax: 482-5426  
<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](mailto:robert.becsky@uni-corvinus.hu)

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás  
[tnusser@ibs-b.hu](mailto:tnusser@ibs-b.hu)

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita  
[rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu](mailto:rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu)

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:  
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:

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

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft  
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

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

Kéziratot nem őrzünk meg és nem  
küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

XLII. ÉVF., FEBRUÁR

2011. 2. szám

## TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **Nekrológ**  
Végső búcsú Kindler Józseftől 2
- **FÜLÖP Gyula – PELCZNÉ GÁLL Ildikó**  
A környezettudatos stratégiai menedzsment koncepciója 4
- **SIMON Judit – MANDJÁK Tibor – SZALKAI Zsuzsanna**  
Különböző beszerzői magatartásminták a Magyarországi kórházak körében 21
- **TÓTH László**  
Irigység a munkahelyen 33
- **KOVÁCS Kármén**  
A testetlen eszközök jelentősége a vállalat működésében, pénzügyi teljesítményében és piaci értékelésében 49
- **BÓDI-SCHUBERT Anikó**  
A vevő-beszállító kapcsolat elméleti megközelítései és empirikus szemléltetésük 58
- **Könyvismertető** 72  
Borgulya Istvánné Vető Ágnes Ágota:  
Kommunikáció-menedzsment a vállalati értékteremtésben  
Kengyel Ákos (szerk.): Az Európai Unió közös politikái  
Steven ten Have, Wouter ten Have,  
Frans Stevens, Marcel van der Elst, Fiona Pol-Coyne:  
Legsikeresebb vezetési modellek

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



## VÉGSŐ BÚCSÚ KINDLER JÓZSEFTŐL

**Kindler Józseffel** az 1970-es évek végén, kezdő tanársegéd koromban találkoztam először a Közgazdaságtudományi Egyetemen. Döntésemélet témakörben tartott előadásokat harmadéves hallgatóink számára. Természetesen én is meghallgattam előadásait, amelyek új ismeretkörök felé irányították figyelmemet. Akkor hallottam először a korlátozott racionalitásról, a Barte-e-féle problémaértelmezésről, s Rawls törvényeiről. Az 1970–1980-as évek fordulója körül publikált tanulmányai a pozitívista módszertan válságáról, valamint a Máriás Antallal és Kiss Istvánnal közösen írt tanulmányuk a menedzsmentoktatás hazai hiányosságairól új távlatokat nyitottak szervezet- és vezetéseméleti kutatásaink számára.

Szorosabb szakmai együttműködésem Kindler Józseffel 1993 decemberére datálódik. Egy MTA doktori védés szünetében odajött hozzám és ezt mondta: „Karcsi, vállald el a Gazdálkodástani Doktori Program igazgatói tisztségét, mert ...”, s valószínűleg szó szerint idézem, amit mondott: „... én nem tudom mit kell tenni, nem is akarom megtanulni, de ehhez a kuplerájhoz, ami kialakult, nem adom a nevemet!” Erre én azt válaszoltam, hogy gondolkodom rajta, mire Ő azonnal rávágta: „Ne gondolkodjál, mert közben én lemondok a doktori program elnöki tisztségéről, s akkor megszűnik a PhD-képzés!” A védés után odamentem hozzá, s ezt mondtam: „Jóska, meggondoltam, s elvállalom.” Mire ő vállamat megveregetve csak ennyit válaszolt: „Ezt is vártam tőled!”

Mindez 17 évvel ezelőtt történt, s attól kezdve haláláig együtt dolgoztunk a doktori képzés szervezésén. Számos alkalommal együtt képviseltünk a doktori iskolát az Európai Doktori Programok Szövetségének éves konferenciáin.

Kindler József 60. születésnapján kollégái és barátai egy „KindlerKönyv” című kiadvánnyal tisztelegtek előtte. Idézet a kötet Chikán Attila által írt előszavából: „... Közel húsz éve ... egy szakterület teljes hazai elitje előtt fejtette ki a többségi-vel homlokegyenest ellentétes álláspontját egy konferencia plenáris ülésén, amelyen magam is jelen voltam. ... Ez az élmény nekem, az akkor pályája kezdetén

lévő kutatónak az emberi bátorság és a tudományos tisztesség példáját jelentette. A meggyőződését minden körülmények között képviselő tudós dörögte ott el véleményét, mit sem törődve a nyíltan jelentkező ellenkezővel. ...

... A megalkuvás nélküli szókimondás, az emberi tisztesség értékeinek következetes képviseletét azóta már megszoktam Kindler Józseftől, aki ma is ugyanazzal az eltökéltséggel csatázik ... Megszokták persze ellenfelei is: így a hivatalos magyar tudományosság a maga természetes módján szoríthatta őt le a formális hierarchiában. A rangban elől lévők – tisztelet a kivételnek – az egymásnak adományozott címek és kitüntetések mindennapos fényesítgetése közben szerencsére azzal sem törődnek, hogy a „muszáj-herkulesse” lett tudós életműve és tanítványai eközben a tudomány valódi csatamezőin sorra aratják győzelmeiket. ... Amikor a tudósok jó része még javában áldoz a ma (és esetleg a tegnap) totemjeinek, gondosan eteti az éppen esedékes szent teheneket, Kindler már messze jár.”

Hogy az előbbi megállapítás mennyire igaz, hadd idézzem egyik személyes találkozásunk alkalmával tett megjegyzését – úgy kb. 1995 körül: „... figyeld meg Karcsi, a Kahneman és a Tversky egyszer még Nobel-díjasok lesznek.” Majdnem szó szerint igaza lett: Daniel Kahneman 2002-ben közgazdasági Nobel-díjat kapott. Tversky nagy valószínűséggel csak azért nem, mert ő időközben fiatalon elhunyt.

Kindler József emberi tartásának és egyúttal politikai szempontból történt félreállításának ékes példája az 1956 októberében történt epizód, amit Tőle hallottam. 1956 októberében fegyveres őrként védte az újpesti városházát. Benn a Forradalmi Bizottság tagjai értekeztek. Amikor híret vették, hogy csupán néhány kilométerre vannak az orosz csapatok, akkor gépkocsikat rendeltek, s fejevesztve menekültek. Az egyik – azóta elhíresült – politikus, miután beszállt a gépkocsiba, az ajtó becsukása előtt odakiabált Kindlernek: „Jóska, te csak tartsál ki!” Ő bizony kitartott, aminek „jutalma” az lett az 1956. utáni politikai rendszertől, hogy 1963-ban benyújtott kandidátusi értekezését csak 1974-ben engedték megvédeni. Ez a hátrányos megkülönböztetés bizonyára szerepet játszott abban, hogy a hazai tudományosságtól nem kapta meg méltó elismerését.

Mi, kollégái és barátai azonban e nélkül is tudjuk, hogy rendkívül széles látókörű, az új gondolatok és megközelítések iránt fogékony tudós volt, az utolsó polihisztorok egyike. Köszönjük Neked, hogy hosszú éveken át együtt dolgozhattunk Veled, s bölcs ítélőképességed segített bennünket eligazodni a különböző nézetek kavalkádjában, hiszen számodra mindig is az ÉRTÉK volt a mérték!

### Búcsúzásul mit is mondhatnék még?

Életed során kaptál hideget, meleget. Elismerést (de nem eleget), bántást (az előbbinél indokolatlanul többet), szeretetet (övéidtől, családodtól, kollégáidtól, de a tágabb környezetedtől) ritkán, s főleg csak akkor, amikor az számukra hízelgő volt), irigységet (mert, ha ki nem mondván is, de sokan irigyeltek amiatt, hogy volt erőd és bátorságod kimondani a véleményed akkor is, amikor annak nem elismerés, de gáncsokodás és félreállítás volt a következménye).

Szomorú, hogy ma olyan embertől kell elköszönnünk, akihez hasonló kevés, és egyre kevesebb jár még e földön!

Jóska! Hálásan köszönjük Neked az éveket, amit Veled együtt munkálkodva tölthettünk! Nyugodjon meg lelked, s az angyalok vigyázzák további lépteidet odafenn! Isten Veled!

*Balaton Károly*

FÜLÖP Gyula – PELCZNÉ GÁLL Ildikó

# A KÖRNYEZETTUDATOS STRATÉGIAI MENEDZSMENT KONCEPCIÓJA

A tanulmány célja egy olyan stratégiai menedzsment-koncepció bemutatása, amelynek középpontjában a környezettudatosság áll. A cikk először a környezettudatosság fogalmából és vállalati szintű értelmezéséből kiindulva a vállalat stratégiai pozicionálásának külső és belső tényezőit határozza meg. A következő lépésben a környezettudatos stratégiai változatok képzésének lehetőségeit foglalja össze a stratégiai viselkedés és a stratégiai orientáció alapján. Ezután leírja, hogy különböző kontextusokban az egyes stratégiai változatok hogyan valósulnak meg. Végül a továbblépés lehetőségeinek felvázolása azokra a területekre irányul, amelyeken további kutatásokat kellene végezni a környezetorientált vállalati stratégiák sikeres gyakorlati bevezetése érdekében.

**Kulcsszavak:** fenntarthatóság, környezettudatosság, stratégiai menedzsment

A XXI. század vállalatainak az elmúlt évszázadok tendenciái mellett új, egyre nagyobb jelentőséggel bíró kihívásokkal kell szembenéznük. A fenntarthatóság, a környezettudatosság és a környezetvédelem napjaink vállalatainak egyik központi kérdése. A vállalati környezetvédelmi feladatok részben a vállalati stratégia kidolgozásához kapcsolhatók, részben napi feladatok. E két tevékenységcsoportból a vállalatok számára csak az utóbbi volt eddig érzékelhető, mert azt különféle rendeletek kézzelfoghatóvá tették a vezetők számára.

A környezetvédelem, mint a vállalati stratégiát alakító tényező, általában nem jelent meg. Ezért is fontos, hogy az üzemi környezetvédelmi tevékenységnek a vállalati stratégia alakításában betöltött, illetve betöltendő szerepét hangsúlyozzuk, mert anélkül improduktívnak, terhesnek és sokszor feleslegesnek tűnhet a vállalatban belül a környezetvédelmi tevékenység, szervezet. Bár számos vállalat életében meghatározó módon van jelen a környezeti tudat, mégsem mondhatják el magukról, hogy környezettudatos stratégia alapján működnek az ezzel kapcsolatos stratégiai elvek és módszerek ismeretének hiányosságai miatt.

## A vállalati fenntarthatóság és környezettudatosság elvi alapjai

A vállalati fenntarthatóság fogalmát Wilson (2003) szerint gyakran használják a fenntartható fejlődés vagy a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának szinoni-

májaként. A vállalati fenntarthatóságot a hagyományos növekedési és profitmaximalizálási modell egy alternatívájának tekintik a vállalatvezetők.

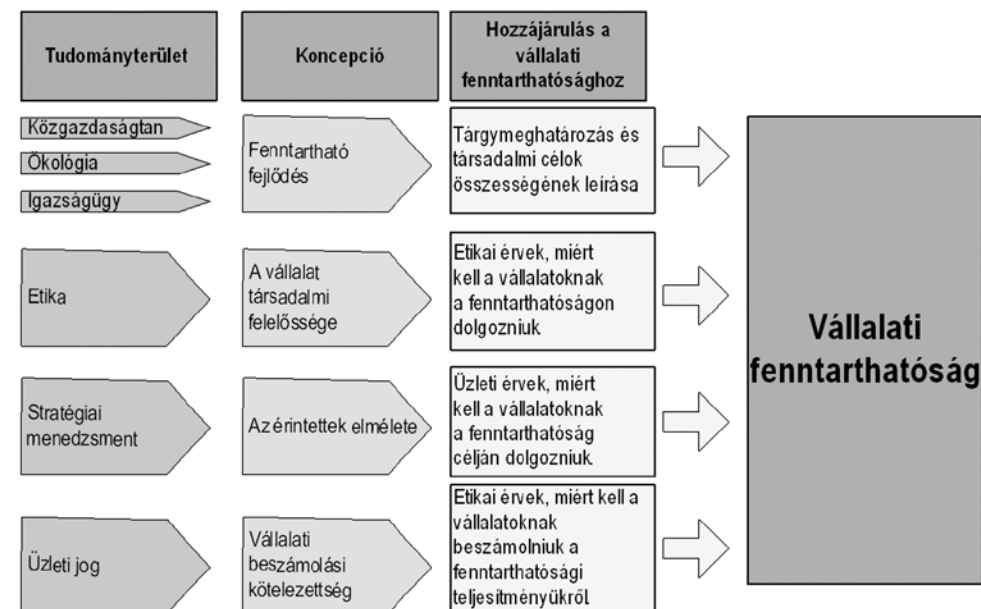
Valójában egy új, kialakulóban lévő paradigma. Bár elismeri a profitabilitás iránti igényt, különbözik a hagyományos növekedési és profitmaximalizálási modellektől. Elvárja a vállalattól a környezeti célok szem előtt tartását, különösen a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó célokét, úgymint a környezetvédelem, társadalmi igazságosság és méltányosság, valamint gazdasági növekedés. A vállalati fenntarthatóság négy jól megalapozott fogalomra épít, melyek az alábbiak:

- fenntartható fejlődés,
- a vállalatok társadalmi felelősségvállalása,
- az érintettek elmélete,
- a vállalatok beszámolási kötelezettsége.

A köztük lévő viszony jól látható az 1. ábrán.

Eszerint a *fenntartható fejlődés* hozzájárulása a vállalati fenntarthatósághoz kétirányú. Egyrészt segít meghatározni azokat a területeket, amelyre a vállalatnak fókuszálnia kell: környezeti, társadalmi és gazdasági teljesítmény. Másrészt közös társadalmi célt biztosít a vállalatok, önkormányzatok és civil szervezetek számára: ökológiai, társadalmi és gazdasági fenntarthatóság. Azonban a fenntartható fejlődés maga nem ad elég indokot arra, hogy a vállalatoknak miért kell ezekkel a kérdésekkel foglalkozniuk. Erre a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és a stakeholder-elmélet ad választ.

## A vállalati fenntarthatóság kialakulása



Forrás: Wilson (2003)

A *vállalatok társadalmi felelősségvállalása* az üzlet társadalomban betöltött szerepével foglalkozik. Alapelve, hogy a vállalatvezetők kötelessége a társadalom igényeit figyelembe venni és kielégíteni, és hogy ne kizárólag a részvényesek vagy saját érdekük szerint cselekedjenek. A társadalmi felelősségvállalás abban járul hozzá a vállalati fenntarthatósághoz, hogy *etikai érvet* ad arra vonatkozóan, hogy miért kellene a vállalatvezetőknek a fenntartható fejlődésért dolgozniuk. Ha a társadalom úgy gondolja, hogy a fenntartható fejlődés egy érdemleges cél, akkor a vállalatoknak etikai kötelessége, hogy segítség a társadalmat ebbe az irányba elmozdulni.

Az *érintettek elmélete* egy modern fogalom. Elsőként 1984-ben Freeman népszerűsítette a *Strategic Management: A Stakeholder Approach* című könyvével. Az érintettet egy csoportként vagy egyénként definiálta, aki hatással van, vagy akit befolyásol a szervezeti célokkal elért eredmény. Az elmélet *alapelve*, hogy minél szorosabb a vállalat kapcsolata egy külső szereplővel, annál könnyebben egyeznek meg kettejük üzleti céljai. Az érintettekkel való szoros kapcsolat alapja a bizalom, az elismerés és az együttműködés. A stakeholder-elmélet célja, hogy segítse a vállalatok kapcsolatát szorosabbá tenni a külső csoportokkal azért, hogy versenyelőnyt ezzel is fokozza. A fenntartható fejlődés előnyben részesítése a vállalati működés során is ezt erősíti, így a vállalati fenntarthatósághoz járul hozzá.

A negyedik és egyben utolsó fogalom a *vállalat beszámolási kötelezettsége*. Ennek jelentése jogi vagy etikai felelősségről való beszámoló készítésére, illet-

ve olyan tevékenységekről való beszámolásra utal, melyekért valaki felelős. A vállalatban belül sok beszámolóhoz kötődő kapcsolat létezik, de jelen kontextusban a vállalatvezetők és a részvényesek közötti kapcsolat a releváns. Ez a kapcsolat a bizalmi modellen alapul, melyet *ügynökméletnek* is hívnak (Jensen – Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama – Jensen, 1983; Arrow, 1985; Holmstrom – Tirole, 1989). A vállalatvezető az ügynök és a részvényes a megbízó. A kapcsolat egyfajta szerződés, melynek keretében az igazgató megbízza az ügynököt tőkéjének kezelésé-

vel, és az ügynök feladata, hogy az igazgató legjobb érdekei szerint járjon el. Az igazgató felelősségre vonhatja az ügynököt a tekintetben, hogy hogyan használta a tőkét és mennyi hasznot hozott a befektetéssel. Természetesen a vállalatok más stakeholder-csoportokkal is kötnek szerződéseket a mindennapi üzlet részeként, és ezek a szerződéses megállapodások szolgáltatnak alapot a beszámolási kötelezettségen alapuló kapcsolatokhoz. A beszámolási kötelezettség úgy járul hozzá a vállalati fenntarthatósághoz, hogy segít meghatározni a vállalatvezetők és a társadalom többi része közötti kapcsolat természetét, és megmagyarázza, hogy miért kellene a vállalatoknak a környezeti, társadalmi és gazdasági tevékenységükről beszámolniuk.

Jelenleg nem minden vállalat működik a vállalati fenntarthatóság elvei szerint, és valószínűtlen, hogy valaha is mindegyik eszerint fog. Azonban jelentős számú vállalat nyilvánosan elkötelezte magát a környezetvédelem, a társadalmi igazságosság és méltányosság, valamint a gazdasági fejlődés mellett.

## A környezettudatos stratégiai menedzsment alapelemei

A vállalati stratégiák új megjelenési formáját ma a *környezettudatos vállalati stratégiák* adják. Ezek – Buday – Sántha (2002) tanulmányát idézve – „a vállalati tevékenységek harmonikus és kiegyensúlyozott fejlesztésének és a környezetet tisztelőtlen tartó, fenntartható, infláció nélküli növekedésének”, továbbá a környezet

érdekeinek a vállalat tevékenységében történő figyelembevételének fontosságát hangsúlyozzák. Kerekes és Kindler (1997) egy korábbi munkájának szellemében pontosabban is fogalmazhatunk, miszerint a környezettudatos stratégia olyan felelősségteljes vállalati stratégiai tevékenységekre helyezi a hangsúlyt, amelyek a környezetvédelem kérdését a vállalat fejlesztési és növekedési lehetőségének tekintik, és érvényre juttatják minden tevékenységi területen. A környezettudatos stratégia *célja* a magas fokú prevenció, amelynek az elővigyázatosság elvén kell alapulnia. Ennek érdekében a fenti (ökológiai) követelményeket be kell építeni a vállalat egyéb stratégiai (gazdasági) céljainak meghatározásába és megvalósításába úgy, hogy az ne vezessen a vállalat versenyképességének romlásához és működőképességének zavarához. A környezettudatos stratégia ily módon ad konkrét segítséget a vállalatoknak a gazdasági és az ökológiai követelmények összhangjának megteremtésére és környezetkímélő tevékenységük végzésére.

A környezettudatos stratégia egyik legnagyobb *problémája* Kerekes és Szilávik (2001) nézete szerint az, hogy a vállalatok környezetvédelmi jellegű költségeivel a várható gazdasági eredményük nincs összhangban. Az eredményes környezettudatos stratégia *alapvető feltétele*, hogy hogyan sikerül a társadalmi és a vállalati érdekek közötti ellentmondást feloldani és a vállalati érdekeltséget megteremteni. Ehhez az előnyök és a hátrányok olyan rendszerét kell kialakítani, amely a vállalati cselekvést a kívánt irányba tereli.

A környezettudatos stratégiai menedzsment lehetővé teszi az üzleti szféra, és benne a vállalatok számára azon gazdálkodási módok és eszközök fejlesztését, alkalmazását, amelyek segítségével a természeti környezet megóvása, s ezzel az emberek jóléte biztosítható. A „mindennapok nyelvére” fordítva ez olyan *általános vállalati feladatok* meghatározását jelenti, amelyek megvalósítása esetén a vállalat, annak stratégiai menedzsmentje környezettudatosnak tekinthető:

- a természeti környezethez való viszony alapelveinek

meg kell jelennie a vállalat küldetésének megfogalmazásában,

- meg kell valósítani a környezeti hatások szám-bavételét,
- menedzsmentrendszerében alkalmaznia kell a nemzetközi és külföldi környezeti normákat,
- konkrét környezeti célokat és teljesítménymércéket kell meghatározni, s ezeket rendszeresen ki kell értékelni,
- azonosítani kell a fő felelősségi területeket, s megfelelő rendszereket kell működtetni az e területeken hozott döntések megvalósítására és ellenőrzésére.

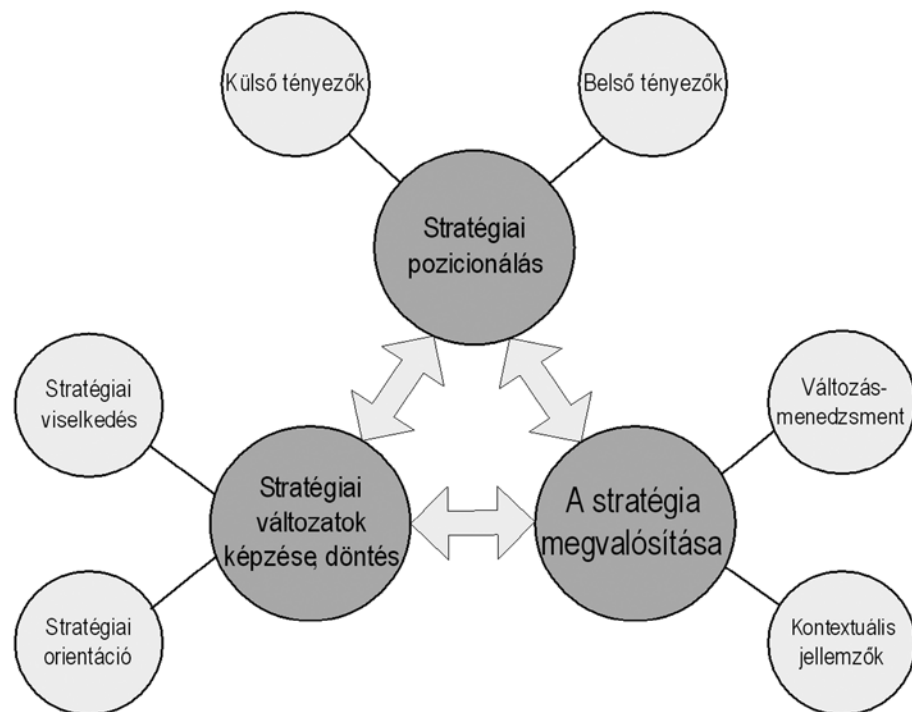
A fenti meghatározások alapján könnyen belátható, hogy a környezettudatos stratégiai menedzsment tartalmi elemei erősen helyzetfüggők. Úgy gondoljuk azonban, hogy a környezeti stratégiai menedzsment alapelemei, fő tevékenységei ennek ellenére is meghatározhatóak. Ezek Johnson, Scholes és Whittington (2006) nemzetközileg elismert könyvére támaszkodva a következők:

- a vállalat stratégiai pozicionálása,
- a környezettudatos stratégiai változatok képzése,
- a környezettudatos stratégia megvalósítása.

A környezettudatos stratégiai menedzsment elemeinek koncepcionális modelljét a 2. ábra szemlélteti.

2. ábra

A környezettudatos stratégiai menedzsment elemeinek modellje



Forrás: saját szerkesztés (2010)

A modellben azok az elemek, tevékenységek szerepelnek, amelyek végzése során a környezeti szempontok jól figyelembe vehetők és a kívánt eredmény elérését leginkább befolyásolják. Természetesen az egyes elemek nem elkülönülten, hanem egyidejű kölcsönhatásban jelennek meg a vállalatnál, amelyeket a jobb megértés és a további tényezők könnyebb integrálása miatt külön pontokban tárgyalunk.

### A vállalat stratégiai pozicionálása

A vállalat fenntartható és környezettudatos *stratégiai pozíciójának* meghatározása *egyrészt* a környezetvédelmi követelmények időben történő felismerését, az „érintettek” által érvényesített, várhatóan egyre erősödő nyomás figyelembevételét jelenti, ami megköveteli a szabályozás, illetve a társadalom környezeti értékrendjének (*külső tényezők*) folyamatos elemzését, *másrészről* feltételezi, hogy a vállalat ismeri és folyamatosan értékeli belső erőforrásait és saját tevékenysége (*belső tényezők*) környezeti hatásait.

### A pozicionálás külső tényezői

A vállalat stratégiai pozicionálása során mindenekelőtt leírjuk azokat a *külső tényezőket*, amelyek hossz távon formálják a vállalat általános és versenykörnyezetét. Ez a *környezeti trendek és fenyegetések elemzését* jelenti, ami kiterjed a jogi, gazdasági szabályozás kerekeinek, a piaci kényszereknek és a kialakuló lehetőségeknek a megismerésére.

*Környezeti szabályozás:* törvények, szabványok. Az utóbbi évek jellegzetes tendenciája a *direkt szabályozástól* való elmozdulás az úgynevezett *ön szabályozás* irányába. Az önszabályozás lényege, hogy a környezeti problémák megoldását az azokat okozó, ezért valószínűleg az azokat leginkább ismerő vállalatokra bízzák. Természetesen az önszabályozás is csak megfelelő intézményrendszeri támogatással működik. A környezetbarát fejlődést választó vállalatok számára a környezeti szabályozás domináns típusának ismerete mellett talán még fontosabb, hogy a szabályozás kiszámítható, vagyis a változás iránya jól prognosztizálható legyen.

A környezeti érdekek érvényesítését nagyban segítik a *nemzetközi szabványosítási törekvések*, de önmagukban ezek sem jelentenek biztosítékot arra vonatkozóan, hogy a szabványok bevezetésének hatására valóban csökken a környezetterhelés. Erre próbáltunk utalni korábban a környezettudatos stratégiai menedzsment helyzetfüggőségének a hangsúlyozásával; azaz a környezeti menedzsmentnek testre szabottnak, a környezeti lehetőségekhez, fenyegetésekhez, a vállalat belső erőforrásaihoz és saját tevékenységeihez igazodónak kell lennie, az univerzális megoldások veszé-

lyeket hordoznak a vállalat számára. A gyakorlatban mégis komoly erőfeszítések történnek a jónak tartott *környezetimenedzsment-rendszerek* kifejlesztésére és elterjesztésére.

*Piaci kényszerek:* vásárlók, lakossági vélemény. Megítélésünk szerint a fenntarthatóság biztosítása és a környezeti teljesítmény növelése nemcsak az állam és a vállalatok felelőssége, hanem a benne élő, azt mindennapi életvitelével, fogyasztásával és vásárlásaival terhelő állampolgároké is. Eredményes környezettudatos vállalati stratégiát kidolgozni, sikeresen végrehajtani ugyanis csak megfelelő fogadókésziséggel rendelkező közegben és adekvát intézményrendszeri támogatással lehet. E tekintetben mindenekelőtt fontos a tiszta környezet iránti társadalmi igény, vagyis a jól informált és *magas környezetminőségi igényt támaztó lakosság*.

Az 1980-as évek végétől megfigyelhető, hogy az emberek ökológiai érzékenységének, tudatosságának növekedésével párhuzamosan vásárlási döntéseiknél egyre nagyobb szerepet kapnak a környezeti megfontolások. Aki igazán érdekelt a környezetbarát termékek használatában, olyan kritériumok alapján dönt, melyeket beszerzése előtt gondosan mérlegel. A környezetbarát termékek eladhatóságához a legtöbb esetben szükség van arra, hogy a megcélzott vásárlói kör megfelelően környezettudatos legyen. A *környezeti tudatosság* összetett fogalom. A szakirodalom Rokeach (1973) nyomán öt dimenziót különít el: ismeretek, attitűdök, értékek, cselekvési hajlandóság és tényleges cselekvés. A legnagyobb probléma a fogyasztók környezeti tudatosságával kapcsolatban az, hogy a *cselekvési hajlandóság* és a konkrét *cselekvés* között a valóságban gyakran igen mély a szakadék.

*Kialakuló lehetőségek:* költségsökkentés, termékek/szolgáltatások. A környezeti szabályozás és a piaci kényszerek mozgásteret szűkítő hatásával egyidejűleg új *lehetőségek* is *keletkezhetnek* a környezetorientált vállalatok számára. Közülük az új *termékek és szolgáltatások* megjelenésével járó *költségsökkentésnek* van különös jelentősége. Előfordulhat ugyanis, hogy a zöld termék előállítási költsége alacsonyabb nem környezetbarát választéktársaihoz képest. Ekkor a várható alacsonyabb értékesítési ára miatt jóval nagyobb szimpátiára lehet számítani a vásárlók részéről. Feltételezván a fő funkciók teljesítési mértékének azonosságát, a vevők hajlandóbbak kipróbálni az új terméket, amennyiben az a hagyományos márkáknál olcsóbban állítható elő és vásárolható meg. Ebben az esetben is fontos az őszinte kommunikáció, nevezetesen annak magyarázata, hogy a költségsökkentés a források megtakarításának köszönhető amelltt, hogy az új termék ráadásul még környezetkímélőbb is. Ez a lehetőség ugyanakkor ma-

gában rejti azt a problémát, hogy az alacsony költség, ár többletfogyasztásra ösztönöz, még ha a környezetkímélő termék fogyasztásáról is van szó. Ezért a felmerülő lehetőségeket folyamatosan és természetesen a jövő szempontjából kell értékelni.

### A pozicionálás belső tényezői

A vállalatok a környezet kihívásaira belső erőforrásaira és saját tevékenységeire támaszkodva válaszolnak. Ezért a stratégiai pozicionálás nélkülözhetetlen részét képezi a belső erőforrások és a vállalati tevékenységek vizsgálata.

magukban, hanem bonyolult összekapcsolódásaikban termelnek értéket. A belső erőforrások értékét, mennyiségi és minőségi paramétereit *erőforrás-elemzéssel* lehet megállapítani. Az *erőforrás-elemzés célja, hogy azonosítsuk a vállalat számára rendelkezésre álló eszközöket és feltárjuk használatuk környezeti hatásait, amelyekre támaszkodva megvalósíthatja környezettudatos stratégiáját.*

Az elemzések kiindulópontja a vállalati erőforrások csoportosítása és számszerűsítése. A vállalat rendelkezésre álló erőforrásokat a következőképpen lehet csoportosítani (*1. táblázat*).

1. táblázat

A belső erőforrások csoportosítása

| Források                 | Fő jellegzetességek                                                                                                                                                                        | Fő indikátorok                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pénzügyi források        | – a cég hitelképessége, hitelezési kapacitása<br>– a saját források likviditása, jövedelemtermelő képessége                                                                                | – adósság/vagyon hányados, hitelbesorolás stb.                                                                                                                                                                                                                         |
| Fizikai források         | – a termeléshez szükséges telephely, épületek<br>– gépek, berendezések<br>– nyersanyagok, alapanyagok                                                                                      | – az állóeszközök értéke, elhasználódottsága, alternatív hasznosítási lehetősége<br>– kapacitáskihasználtság<br>– a nyersanyagok és az alapanyagok elérhetősége                                                                                                        |
| Emberi erőforrások       | – a dolgozók száma, képzettsége, tapasztalata<br>– a foglalkoztatottak tanulási képessége, rugalmassága, elkötelezettsége, lojalitása                                                      | – képzettség, végzettség<br>– a munkahelyi képzés<br>– bérköltségek, összevetve a versenytársakéval<br>– a munkaügyi viták száma, hiányzások mértéke, kilépők aránya                                                                                                   |
| Technológiai erőforrások | – a termeléshez szükséges technológiai eljárások<br>– a szükséges minőség-ellenőrzési rendszerek, szabadalmak, licencek, találmányok<br>– az innováció szervezetei, tudományos kapcsolatok | – a technológia korszerűsége, rugalmassága<br>– a találmányok száma, a K+F kiadások mértéke, a K+F dolgozók aránya az összes foglalkoztatotthoz képest<br>– az évenként bevezetett új termékek aránya                                                                  |
| Szervezet                | – a szervezeten belüli munkamegosztás<br>– a hatásköri viszonyok<br>– a koordinációs mechanizmus<br>– a szervezeti felépítés                                                               | – a munkamegosztás elve: funkcionális, tárgyi, regionális elv<br>– a döntési centralizáció, decentralizáció mértéke<br>– a koordinációs eszközök: technokratikus módszerek, strukturális, személyorientált megoldások<br>– a szervezet mélységi, szélességi tagoltsága |
| Kultúra                  | – a szervezetbe beágyazódott hitek és meggyőződések<br>– az elfogadott közös értékek<br>– a döntéshozatalban használatos gondolkodásmód<br>– az általánosan érvényesülő viselkedési minták | – a munkaszervezés módja<br>– az emberek irányításának elve<br>– a szabályok és eljárások fontossága az eredményekhez képest                                                                                                                                           |
| Hírnév, elismertség      | – a vállalat és termékeinek ismertsége<br>– a fogyasztói kapcsolatok színvonala<br>– a beszállítók általános megítélése<br>– a cég elleni jogi ügyek                                       | – a márkatermékek aránya<br>– árkülönbözet a versenytermékéhez viszonyítva<br>– díjat nyert termékek<br>– a visszavásárlási arány, csereköltségek                                                                                                                      |

### Belső erőforrások

A vállalat korábbi fejlődése során rendkívül sokféle erőforrást halmoz fel. Vannak közöttük technológiaiak, emberi ismeretekre és szervezeti kultúrára épülők, a vállalatról kialakított képen alapulók, és természetesen pénzügyi jellegűek is. Ezek azonban nem ön-

Forrás: Fülöp (2008)

Az erőforrás-audit a vállalat rendelkezésére álló erőforrásokból valamiféle „pillanatfelvételt” ad. Ám a környezetorientált vállalat számára nemcsak az erőforrások megléte, érték- és jövedelemteremtő képessége, hanem azoknak a fenntarthatósághoz és a környezetvé-

delemhez való hozzájárulása is fontos. A következőkben ezeket a lehetőségeket vesszük sorra az 1. táblázatban szereplő csoportosítás szerint.

### Pénzügyi források

A vállalat pénzügyi vezetőinek feladata a működéshez szükséges pénzforrások biztosítása és a pénz gazdaságos felhasználása. A pénzügyi források azért is bírnak kitüntetett jelentőséggel, mivel pénzért vásárolható meg a többi erőforrás. Ugyanakkor a pénzügyi döntések is a vállalat más céljainak rendelődnek alá.

A pénzügyi forrásokat környezeti szempontból úgy *értékelhetjük*, hogy a finanszírozásra fordított összes pénzösszeget a vállalat környezetvédelmi kiadásaihoz viszonyítjuk, s a kapott eredményt összevetjük az iparági átlagértékekkel.

Ezzel kapcsolatosan említést kell tenni a vállalati forrásokat bővítő *pénzügyi támogatások különböző típusairól*:

- *juttatások*, amelyek a pénzügyi támogatásoknak nem visszatérítendő formái, általában a jövőbeli szennyeződés csökkentése érdekében nyújtják,
- *kedvezményes, „puha” kölcsönök*, ahol a kamatláb alacsonyabb a piacinál, a szennyező akkor kapja, ha megtesz bizonyos szennyeződéscsökkentő intézkedéseket,
- a támogatások harmadik forrása a *„megújuló alapok”*, ilyen alapokat egykor környezetvédelmi célokra hoztak létre, és lejárt (puha) kölcsönök visszafizetéseiből és alkalmi adományokból tartanak fenn.

A környezettudatos vállalkozások erőteljesebb finanszírozására jelenleg fél tucat úgynevezett *társadalmilag felelős alap* fut. Az alapokba csak olyan cégek kerülhetnek, amelyek átmennek a *fenntarthatósági szűrőnek* nevezett értékelésen.

### Fizikai források

A vállalat fizikai forrásainak feltérképezése, elemzése során nem lehet figyelmen kívül hagyni azt a körülményt, amelyet a nyersanyagkészletek emelkedő ára, a volatilitás, sőt akár még hiányok is jellemeznek. A McKinsey Globális Gazdaságtudató Intézet vezetőinek (Beinhocker – Davis – Mendonca, 2009) meggyőződése, hogy a következő években az *„erőforrás-termelékenység”* (vagyis az egységnyi olaj-, energia, víz- vagy más energiaforrás-input nyomán létrehozott output) központi szerepet kap a vállalatok versenyképességében. Az erőforrás-termelékenység növelését segíti elő a gondos bánásmód, továbbá az ökohatékonyság koncepciójának a gyakorlatba való ültetése. A *gondos bánásmód elemzési*

*és intézkedési módszer* (Nafti – Miller 2000) ellenőrző listák alkalmazásával, szervezeti kérdésekre, költségek és megtakarítások kiszámítására és a termelési folyamat bemeneti és kimeneti oldalának elemzésére vonatkozó javaslatokkal segíti a nyersanyag-, energia- és vízfelhasználás racionalizálását, a hulladékmennyiség és a káros kibocsátások csökkentését.

*Ökohatékonyság* elérése: a fogalom Jörg (2004) meghatározása szerint „a piaci feltételeknek megfelelő termékek és szolgáltatások nyújtását jelenti oly módon, hogy azok alkalmasak legyenek az emberi szükségletek kielégítésére és járuljanak hozzá az életminőség javításához, miközben egyre kisebb környezeti hatással és erőforrás-felhasználással járnak.” Az ökohatékonyság koncepciójának sikerét az indokolja, hogy az ökológiai hatékonyság gazdasági hatékonysággal jár együtt. Ez népszerűvé teszi alkalmazását a vállalatok körében, hiszen a környezetvédelmi intézkedésekkel növelhetik elfogadottságukat, presztízsjüket, miközben racionalizálják erőforrás-felhasználásukat és megtakarításokat érnek el.

### Emberi erőforrások

A humán erőforrás környezeti szempontú minősítése során jó tudni, hogy a környezettudatos vállalati gazdálkodás csak akkor lehet eredményes, ha a *felső vezetés* elfogadja, és azonosul a környezettudatosság eszméjével, ugyanis a környezettudatos stratégia megalkotásához és megvalósításához szükség van az elkötelezettségükre. A környezettudatos vállalati tevékenység azonban azt is jelenti, hogy a szervezet minden egységét, valamennyi dolgozóját áthatja a környezeti szempontok figyelembevétele. A célok megvalósítása ugyanis nagymértékben függ az *alkalmazottaktól*. Amennyiben nem ismerik az újszerű megközelítés előnyeit, nem vonják be őket a változásba, akkor csődöt is mondhat annak megvalósítása. A gondolkodásmódot, a szokásokat is meg kell változtatni, és mivel ezek az egész szervezetre, szervezeti kultúrára is kihatnak, csak akkor lehet sikeres a változás, ha a dolgozók is elkötelezettek a program iránt. A környezeti normák magasabb szintű követése a gyakorlatban több szinten is megmutatkozik. Hogyha a dolgozók megfelelő elkötelezettséget mutatnak a környezetük védelme iránt, és megfelelő szaktudással rendelkeznek a környezeti szempontok érvényesítésére, akkor lesznek képesek a munkájuk során is a környezettudatosság szellemében hatékonyan tevékenykedni.

Az embereken kívül egy másik terület, ami a vállalat környezettudatosságát mutatja a vállalaton belüli mindennapi élet során, azok a *munkakörülmények*: Ez alatt értjük a biztonságos munkakörnyezetet is, vagy a környezettudatos magatartás kialakítását is.

### Technológiai erőforrások

A pozicionálás belső tényezői vizsgálatának részeként jelenik meg a környezeti szempontú technológia-értékelés:

- *elsőként* le kell írunk a szóban forgó technológiai eljárásokat,
- *másodikként* meg kell határoznunk a felhasznált erőforrás mint input, és a létrejött hasznos termék mint output arányát, továbbá a hulladék-termék arányát,
- *harmadikként* fontos a részeire bontott folyamat egyes alkotóelemeinek megfelelő súlyozása.

A ráfordítási mutatók jegyzékbevételénél fontos annak eldöntése, hogy mi tartozik az értékelési folyamatba és mi nem. Nincsenek szigorú szabályok, ezért praktikus alapon fog nyugodni az, hogy minden technikai szükségszerűséggel bíró hatótényező rákerüljön a listára. A munkaerő esetében a leghelyesebb, ha a létező technológiánál alkalmazott személyek számát nézzük meg, és ezután számítjuk ki az új technológia bevezetésével kapcsolatban valószínűsíthető változásokat.

A *tőkeárfordítások* annyiban jelenthetnek problémát, hogy átfedésben vannak az anyagráfordításokkal. Az anyagráfordításokat abban az esetben és oly mértékben kell számba vennünk, illetve a kibocsátásokhoz való arányukat kiszámítani, amennyiben azoknak fontosságot tulajdonítunk a környezettudatos stratégiai megfontolások miatt vagy az erőforrás-kitermelési szakasz környezeti hatásai miatt.

Az energiaráfordításokat részben mint a termelési folyamat belső energiafolyamatait, részben mint a termésetből jövő fűtőanyagokat kell számba vennünk.

A potenciális környezeti hatásmutatók számszerűsítése maga után vonja a környezetbe kerülő *hulladék-mennyiség* kiszámítását is. A számba vett technológiák ráfordítási és kibocsátási jellemzőinek értékelésekor *súlyozási eljárást* kell alkalmaznunk, hogy megkapjuk a különféle mutatók relatív fontosságát. Értékelni kell azt a hatást is, amely a *helyettesítő termék* előállításával kapcsolatban felmerül.

Számításba kell venni az *újrahasznosításhoz* kapcsolódó környezeti hatásokat is.

### Szervezet

A vállalati környezetvédelmi szervezet ma még, különösen az átalakuló gazdaságokban, fejlődő szakaszban van, és csak ritkán illeszkedik szervesen a vállalat szervezeti-irányítási rendszerébe. Ez részben függ össze azzal, hogy a környezetvédelmet mint funkciót sok esetben a vállalatok csak külső kényszer hatására teljesítik, a vállalat eredeti céljai között a környezetszennyezés

elkerülése nem szerepel. Ha a külső környezet megkövetelné a vállalatoktól, hogy azok minden, a rendszerbe került anyag- vagy energiafeleség sorsáról elszámoljanak, akkor a környezetvédelmi szervezet feladata és helye is egyértelműen tisztázódna a vállalati szervezetben. Addig csak az az általános tanács adható, hogy a *környezetvédelmi szervezet megfelelő feladatát és helyét vállalatunként, a vállalat céljaitól, méreteitől és szervezeti felépítésétől függően egyedileg kell meghatározni*.

Ha értékelni akarjuk a környezetvédelmi funkciónak a vállalati szervezetben való megjelenítését, akkor erre – főleg a nagyvállalatoknál – alkalmas a Pataki és Tóth (2000) kutatásai során kifejlesztett „*környezeti szervezet fejlettségének indexe*”. Az index nullától 10-ig terjedő értéket vehet fel, annál erősebb, minél inkább beépült a környezetvédelem a vállalat szervezetébe. Ezt jelzik a minél magasabb vezetői szinten levő környezetvédelmi szakemberek, a környezetvédelmi bizottság, önálló osztály, környezeti javaslattevési/jutalmazási rendszer, zöld munkacsoportok, minél átfogóbb oktatás, a környezetvédelmi szempontok figyelembevétele az alvállalkozók és a szállítók kiválasztásánál, a környezeti költségek elkülönült kimutatása, valamint a környezettudatos magatartás az új beruházások és projektek tervezésénél.

### Kultúra

Már a belső erőforrások csoportosításánál is utaltunk arra, hogy a vállalati kultúra jellege és megnyilvánulásai a pozicionálás, majd később a stratégiaalkotás szempontjából rendkívül fontosak. Éppen ezért a szervezeti kultúra értékelése, vizsgálata megkerülhetetlen feladat, ha nem akarunk a nem megfelelő pozícióra épített stratégiával kudarcot vallani. A környezeti teljesítmény szempontjából döntő fontosságúak a fenntarthatósággal és környezetvédelemmel kapcsolatosan

- a szervezetbe beágyazódó hitek és meggyőződések,
- az elfogadott közös értékek,
- a döntéshozatalban használatos gondolkodásmód,
- az általánosan érvényesülő viselkedési minták.

Ugyancsak döntő fontosságú – különösen a környezetvédelem jövője szempontjából – az új vezetői generációk *erkölcsi attitűdje*. Nem fogadható el az a cinizmus, ami a „Miért ne tenném, ha mindenki más teszi?” kijelentés mögött húzódik. Ez az etikai attitűd forrása lehet ugyan rövid távú intézkedéseknek, de a vezetőknek döntési helyzetekben nem szabad elfelejteni azt, hogy az általa vezetett vállalat tevékenysége hogyan hat másokra.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLII. ÉVF. 2011. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

A vállalati kultúra célirányos vizsgálatára alapvetően két empirikus módszer tisztult le az idők folyamán: *a funkcionális megközelítéssel, kérdőívvel folytatott, kvantitatív értékelést* lehetővé tevő, valamint az *interpretáló megközelítésre, interjúra és megfigyelésre épülő, kvalitatív feldolgozást* igénylő módszerek. Eszközök: dokumentumelemzés, megfigyelés, kérdőíves adatgyűjtés és interjú. Környezettudatos kulturális tepre utal például, ha a vállalatnál a környezet védelme iránti elhivatottság alapbeállítódottság és a környezeti teljesítmény javítására EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) rendszert építenek ki; vagy ha a dolgozói megelégedettség mérőszámának meghatározó eleme az ISO 14001 tanúsítvány megléte, miután az intézkedések ötletadói a motivált munkavállalók.

### Hírnév, elismertség

A vállalat *környezetvédelmi imázsának, hírnevének és elismertségének* kialakítása a következőket jelenti: a vállalat fogyasztóinak meggyőzése a vállalat környezetbarát viselkedéséről, ezáltal piaci előnyök szerzése a konkurensekkel szemben. Ez magában foglalja olyan célok megfogalmazását, amelyek a közvélemény számára fontosak. Például az anyag- és energiatakarékosság részét képezi a „takarékos vállalat”-ról kialakított imáznak, ugyanakkor a növekvő energia- és nyersanyagárak mellett a vállalat számára megtakarítást is jelenthetnek. A környezeti átvilágítás, környezeti jelentés célja ekkor az e céloknak való megfelelés ellenőrzése.

A jelentések sikerének kulcskérdése, hogy mennyire tűnik hitelesnek az olvasó szemében. Ha nem sikerül elnyerni bizalmukat, akkor a legjobban megírt, legszebb kivitelű munka sem ér sokat. De hogyan lehet növelni a hitelességet? Ennek elismert eszköze a *külső fél általi tanúsítás, minősítés*, melyet egyre több vállalat választ. A hatékony *vállalati külső kommunikáció és arculat* is elengedhetetlen tényező. A külső kommunikáció értékelésére használhatjuk a *környezeti kommunikáció fejlettségének indexét*, melyet Pataki és Tóth (2000) határozott meg elsőként Magyarországon. Az index annál erősebb, minél inkább kihasználják a környezettudatos vállalati működés pozitív imázsjavító hatását a vállalati külső kommunikációban, a termékek reklámozásakor. Ezt jelzi a vásárlók tájékoztatása a termék környezetkímélő használatáról és ártalmatlanításáról, a környezetbarát jelleg kiemelése a termékek csomagolásán, reklámjában és a vállalati hirdetésekben, az alkalmazottak rendszeres tájékoztatása környezeti témákról, a nyilvánosságnak szóló környezeti kiadványok (például éves környezeti jelentés), valamint lakossági fórumok a tevékenységhez kapcsolódó környezeti kérdésekről.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLII. ÉVF. 2011. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

### Saját tevékenységek

A *saját tevékenységek* vizsgálata azért fontos, mert segít tudatosítani, hogy a vállalat több, mint bizonyos eszközök és kapacitások, gépek, emberek és pénzügyi források véletlenszerű halmaza. Ezek a források akkor nyerek el értelmüket, ha értéket előállító rendszerbe szerveződnek, és minél több értéket hoznak létre a potenciális fogyasztók számára. A vállalatok értékteremtő folyamatainak, alaptevékenységeinek általános hatékonysági kritériumai jól ismertek: költség, minőség, megbízhatóság, rugalmasság, fogyasztói kiszolgálás. E kritériumok már nem elegendők, hanem ezeket kombinálni kell a „megoldás” környezeti jóságának értékelésével kapcsolatos összetevőkkel. A következőkkel a vállalatok tevékenységeinek, folyamatainak környezetszempontú elemzéséhez, értékeléséhez és tervezéséhez szeretnénk hozzájárulni.

### Marketing

A *környezettudatos* vagy *zöld marketing* kialakulása Nagy (2004) szerint a marketingtudománynak és -gyakorlatnak a hagyományos marketing által indukált – *környezeti vonatkozású problémákra adott – racionális válaszaként értelmezhető. Kiindulópontja a környezetvédelem, alapvető célja a környezeti előnyöknek a környezettel nagyobb összhangban álló termékeken és szolgáltatásokon keresztül történő vásárlói és versenylehetővé váló alakítása, és a marketingeszközök mindegyikénél a környezeti megfontolások dominanciájának biztosítása. A vállalati marketingtevékenység „környezetbarát” jellegét konkrétan a legfontosabb marketingeszköz, a marketingmix elemeinek „környezetkonform” értelmezésével lehet érzékeltetni.*

### Termék

A *termelő, gyártó vállalatok*, amelyek maguk végzik a terméktervezést is, már az első lépéseknél, a termék tervezésénél gondolkodhatnak ökoszempontok alapján. Meghatározó szerepe van a termék anyagösszetételének, előállítási technológiájának, csomagolásának, illetve az újrahasznosítás lehetőségének. A *kereskedő vállalatok* termékpalettájuk összeállításánál dönthetnek úgy, hogy csak környezetbarát termelőktől szerzik be áruikat, ezzel saját imázsukat is építik, a fogyasztók számára megkönnyítve a környezetbarát termékek beszerzését. A *szolgáltatások* piacán is egyre több olyan lehetőség adódik, mely a környezettudatos fogyasztókra épít.

### Ár

Általánosságban a környezetbarát termékek előállítási költsége magasabb, mint a hasonló kategóriájú egyéb terméké, ezért a bevezetésnél figyelembe kell venni a

megcélzott fogyasztói kör árérzékenységét. A környezet-tudatos fogyasztók egy része hajlandó megfizetni a magasabb árat is az igazoltan ökotermékért, ebben az esetben a *lefölöző ár* alkalmazása is indokolt. Ha azonban a cél a gyors piaci terjeszkedés, akkor az alacsonyabb *behatoló ár* alkalmazása ésszerűbb. A termék bevezetésekor alkalmazott árat persze szükségszerűen befolyásolják a termék kifejlesztésével kapcsolatos költségek is. Amennyiben a környezetbarát termék létrehozása a vállalatra jelentős többletköltségeket ró, a vállalat részlegesen átháríthatja költségei egy részét a fogyasztókra.

#### Elosztás

A marketingmix harmadik eleme az *elosztási/értékesítési csatornák* megválasztásával függ össze. Itt is érvényesíthetők a környezetvédelmi szempontok. A *zöld szállítás és elosztás* – az alábbi elvek megvalósításával – nem is olyan körülményes:

- a szállítás és a szállítói csomagolás minimalizálása,
- a korszerű anyag- és energiatakarékos szállítási rendszerek előnyben részesítése,
- több disztribúciós lehetőség esetén a legtisztább értékesítési csatorna választása,
- a fogyasztók bevonása a szállítás okozta környezeti problémák megoldásába,
- az úgynevezett *retrodisztribúciós* csatornák kiépítése, amelyek az elhasznált termékek, illetve csomagolóanyagaik ellentétes irányú áramlását biztosítják.

#### Kommunikáció

A zöld kommunikáció fontos elemei a csomagoláson feltüntetett különböző *védjegyek, ökojelek*, illetve a hagyományos eszközök megfelelői, mint a környezetkonform reklámozás, a *környezetorientált Public Relations (PR)*, a *környezetorientált eladásösztönzés és személyes eladás*.

#### Innováció

Az innováció szorosan összefügg a *megelőző szemlélet* térnyerésével a környezetvédelemben. A megelőző környezetvédelem gyakorlati megvalósítását általában a *tisztább termelés* elvéhez köthetjük. A tisztább termelés definíció szerint *környezeti és/vagy gazdasági szempontból hatékonyabb megoldást jelent*, mint az úgynevezett csővégi környezetvédelem. Az a tény, hogy a termelés sok területén a környezetkímélő technológiák még nem alakultak ki, illetve azok rendkívül költségesek, bizonyos mértékű kompromisszumra kényszerít bennünket, és továbbra is szükségessé teszi olyan megoldások alkalmazását, amelyek az emissziót csak csökkentik, de nem szüntetik meg.

A tisztább termelés, és általában a környezetvédelmi innováció elterjedése természetesen *ellenállásba* ütközik. A változásoknak lehetnek a vállalatban belüli *szervezeti akadályai*, ellenérdekeltsége lehet például a *környezetvédelmi hivataloknak*, de előfordulhat az is, hogy nincs megfelelő *társadalmi támogatottságuk*. A technológiai innováció környezeti-ökológiai értékelése tehát nemcsak tudományos vagy gazdasági racionalitás, hanem társadalmi elfogadottság kérdése is. A *technológiák közötti választás egyszerűbb esetben* a reálberek, illetve a tőke megtérülési rátájának elvárt színvonalától függ. A *komplex értékeléshez* arra kell felkészülnünk a jövőben, hogy a technológiai alternatívák közötti választásban egyre nagyobb lesz a szerepe a technológia úgynevezett „környezeti értékének” vagy környezetkonformságának (Kindler, 1989).

#### Emberierőforrás-gazdálkodás

E pont alatt az emberierőforrás-gazdálkodás feladatrendszerét ismertnek véve csak a környezetvédelem szempontjából nagyon lényeges oktatással és képzéssel kapcsolatosan, a vezetők és az alkalmazottak *tudásának* a szervezet céljai érdekében való *menedzseléséről* szólnunk. A vállalat tudásmenedzsmentjének eredményeként létrehoz, kezel, hasznosít egy tudástőkét, amelynek Polányi (1994) három fő alkotóelemét különbözteti meg.

- *az emberi tudástőke*: az emberek fejében lévő, például környezetvédelmi ismeretek, tapasztalat képesség stb.
- *szervezeti tudástőke*: „ez az, ami megmarad, amikor az emberek este hazamennek”. Ilyenek lehetnek például a környezeti szabványok, környezetvédelmi információs rendszerek, környezetbarát technológiák és termékek.
- *kapcsolati tőke*: az érintettekkel való kapcsolatok tudástartalma (környezettudatos fogyasztói magatartás, környezeti lobbikapcsolatok, a társadalmi környezetre való beágyazottság stb.). E tudástőke felhasználására a vállalatnak sokféle területen van szüksége és lehetősége: beépítheti zöld termékeibe és szolgáltatásaiba, felhasználhatja saját értékteremtő folyamatai környezeti teljesítményének növelésére, értékesítheti környezetvédelmi szakértői megbízások keretében.

Ahhoz, hogy a tudástőke hatékonyan alkalmazható legyen, szükség van egy olyan sajátos közeg biztosítására, amelyben sor kerül a tudástőke mindhárom elemének vállalatban belüli szintetizálására, illetve a szervezeti tanulás kereteinek megteremtésére is.

#### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLII. ÉVF. 2011. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

#### Információval való gazdálkodás

Ahhoz, hogy többnyire az oksági összefüggések hiányos ismeretében hozott környezeti döntéseink káros következményeit el tudjuk kerülni, pontos információkkal kell rendelkezniünk környezetünkről, tevékenységeinknek és termékeinknek a környezetre gyakorolt hatásáról, a természeti elemekben való terjedésének módjáról stb. Ehhez Buday-Sántha (2002) szerint a *méréstechnika fejlesztésére, adatbankok létrehozására, az információk áramlását elősegítő információs rendszerek létrehozására* van szükség.

A *fenntartható környezeti információs rendszer* mindig nyitott, amely jellemzi annak létrehozóit és működtetőit általánosságban a következő *irányelvek* betartására ösztönzi:

- a vállalat valamennyi belső és külső érintettjének általános informálása a környezet állapotáról, például a környezetállapot-beszámolók rendszeres nyilvánosságra hozása révén,
- bárki, a jogos érdekeltség igazolása nélkül, szabadon hozzáférhet a vállalati és a környezetvédelmi szervezeteknél meglévő környezeti információkhoz.

Ezeknek az információs rendszerekkel szemben támasztott követelményeknek a teljesítését, mint a vállalat stratégiai pozícióját befolyásoló belső tényezőt úgy *értékeljük*, hogy „mérjük”, hogy a szóban forgó döntés hatékony meghozatalához minimálisan szükséges *információigényhez* képest mennyi *adat* és a környezeti *hatásmodellezés* milyen *szintje* áll a döntéshozó rendelkezésére.

#### Logisztika – anyagi folyamatok és készletek

A *logisztika* szintetizáló tevékenységei közül itt csak azokkal foglalkozunk, amelyek a környezetvédelem szempontjából a legfontosabbak és a legnagyobb megtakarítási lehetőséget adják. Ezek: a zöld beszerzés, valamint a környezettudatos hulladékgazdálkodás.

#### Zöld beszerzés

A *beszerzés „zöldebbé tétele” azt jelenti, hogy a vásárló intézmények, vállalatok a minőség, az ár, a funkció vagy a biztonság alapkövetelményeinek meghatározásán túl környezeti igényeket is támasztanak szállítóikkal szemben*. Ahhoz, hogy sok zöld beszerzés ne hiúsuljon meg, a szervezeteknek pontos célokat kell kitűzniük e tevékenység számára és elszámoltatási rendszert kell kiépíteniük. A zöld vásárlás újabb feltétele az, hogy a beszerzéssel foglalkozók ismerjék a környezetbarát termékjeleket, jelöléseket, valamint pontosan tisztában legyenek azzal, hogy milyen kritériumokat kell figyelembe venni a környezetbarát termékek kiválasztásához.

#### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLII. ÉVF. 2011. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

#### Környezettudatos hulladékgazdálkodás

A hulladékgazdálkodás környezeti szempontja kétféle területen merülhet fel egy vállalat tevékenységében. Szinte minden vállalatot érint a *kommunális hulladék* képződése, mely szelektív gyűjtés alkalmazása nélkül tartalmazza a papír, műanyag és fémhulladékot is, az ennek megfelelő szállítási költségekkel. Másik terület a szigorúan vett *termelési vagy szolgáltatási folyamat*, ahol ugyan nincsenek általánosan alkalmazható minták, de a tapasztalatok alapján a vállalatok jelentős megtakarításokat tudnak elérni ezen a területen. A környezetvédelmi intézkedéseket a környezeti javulás tükrében a beruházási ráfordítás, a működési költség, a megtakarítás és a megtérülési idő függvényében értékelhetjük.

#### Termelés és szolgáltatás

A környezetbarát termelés/szolgáltatás a piaci verseny körülményei között alapvető követelmény. A környezetvédelemnek a teljes termelési tevékenységre, sőt még azon túlra is ki kell terjednie. A *környezetbarát*, másképpen *tisztább termelés* megvalósításához olyan tevékenységeket, folyamatokat, rendszereket kell kifejleszteni, amelyeknek nincsenek környezeti hatásai; biztonságosak a folyamatos használatban; anyag-, energia- és természetierőforrás-felhasználásuk hatékony; a hulladék, illetve veszélyes anyagok recirkulálhatók vagy biztonságosan tárolókba helyezhetők. *Gyakorlati intézkedései* közé sorolhatók Engel és Tóth (2000) listája alapján az

- ökotérképezés és gondos bánásmód alkalmazása,
- változtatás a terméken, például környezetbarát alapanyagok használata,
- változtatás a technológián, például anyag-, energia- és víztakarékosság,
- belső visszaforgatás, például anyagok újrahasznosítása,
- alap- és segédanyagok kiválasztása, például környezetkímélő vegyszerek, adalékok alkalmazása,
- külső recycling, például strukturális vagy anyagbeli újrahasznosítás,
- visszaforgatás a biogén körfolyamatokba,
- ártalmatlanítás hagyományos környezettechnikák alkalmazásával, a fenti lehetőségek kimerítése után.

Az intézkedések beruházásigényessége és megtérülési ideje jelentősen eltérhet, és az is belátható, hogy a nagyobb vállalatok nagyobb volumenű megtakarításokkal válaszolhatnak. Nyilván számukra könnyebb előteremteni a beruházásokhoz szükséges összegeket is. Azonban a kisebb vállalkozások számára is adott a lehetőség, hogy ésszerűen átgondolják tevékenységük környezeti hatásait.

## Pénzügyek

A *pénzügyek* a vállalati működés egészét átfogó tevékenységi kör, hiszen a pénz mind a ráfordítások, mind az eredmények legáltalánosabb kifejezője, mérceje. Amikor pénzügyi *elemzést végzünk*, valójában az egész vállalat működését tesszük vizsgálat tárgyává. Ennek során feltérképezzük a vállalat különböző rövid és hosszú távú pénzáramlást eredményező folyamatait. Nem könnyű dolog azonban ehhez használható adatokat gyűjteni. A környezeti információk legfontosabb előállítója a környezettudatos vállalati gazdálkodás alapjának is tekinthető *környezeti számvitel*. A *környezeti számvitel* Csutora (2001) szerint a *számvitel olyan területeként határozható meg, amely azokat a tevékenységeket, módszereket és rendszereket foglalja magában, amelyek egy meghatározott gazdasági rendszer környezetvédelmi problémáit, vagy a környezetvédelmi tevékenységek gazdasági hatásait tartják nyilván, elemzik és jelentésekbe foglalják*. Eszerint a meghatározás szerint a környezeti számvitel két alrendszer foglalt magában: az egyik a *környezetvédelem által indukált pénzügyi hatásokkal*, vagyis a környezeti kiadásokkal és megtakarításokkal foglalkozik. A másik pedig a *vállalat gazdasági tevékenységének környezeti hatásaival*, vagyis azzal, hogy hogyan változik a természeti környezet a vállalat működése következtében. E pénzügyi tevékenységek elemeiből és a hozzájuk tartozó beszámolóik információtartalmából következtethetünk a vállalat pénzügyeinek környezetorientáltságára, mely gondolkodásmódnak – különösen gazdasági recesszió idején – kiemelkedő szerepe van stratégiai pozíciója meghatározásában.

## A környezettudatos stratégiai változatok képzése

Az előző fejezetben tárgyalt stratégiai pozicionálás során megvizsgáltuk a vállalat környezeti stratégiáját meghatározó külső és belső tényezőket, illetve a vállalat adottságait, lehetőségeit. A pozicionálás eredményeire építve tudatos *stratégia kialakítására, stratégiai változatok képzésére* nyílik lehetőségünk, amelyek explicit módon kifejezik a vállalat alappozícióját a környezetvédelem függvényében. Ezek a környezeti stratégiák a *St. Gallen-i Egyetem Gazdasági és Környezeti Intézete* munkatársai (Dyllick és mások, 1997; *Gminder és mások*, 2002) által az elmúlt 10-15 évben különböző iparágakban végzett gyakorlati felméréseinek eredménye alapján kategorizálhatók a vállalat *stratégiai orientációja* és a *stratégiai viselkedése* szerint.

Az *orientáció* szerint úgy osztályozható a stratégia, hogy a vállalat külső érintettjeinek két kiemelkedő szereplője: a *piac* és a *társadalom* közül melyik áll a

stratégia középpontjában. Ily módon megkülönböztethetjük a piac- és a társadalomorientált stratégiákat. Míg a *piacorientált stratégiák* célja a piaci igények minél jobb kielégítése, addig a *társadalomorientált stratégiák* fő célja a társadalmi elvárásoknak való legnagyobb mértékű megfelelés.

A *viselkedés* alapján a vállalatgazdaságtan (lásd Szigeti, 2004; Vágási, 2004)] a lehetséges stratégiákat a szervezeti magatartás két meghatározó jellemzője szerint tipizálja. Megkülönbözteti a *reaktív* és a *proaktív stratégiákat*. *Reaktív*: a jogi és gazdasági változásokra utólag, követő jelleggel reagál, inkább a kényszer ereje dominál, mint a kihívások felismerése. A stratégia legfeljebb a közvetlen veszélyek elhárítását teszi lehetővé, átütő erőt semmi esetre sem biztosít. *Proaktív*: a környezetvédelemben rejlő lehetőségeket kihívásként értékeli és kihasználja stratégiai pozíciója erősítésére, imázsának javítására. A vállalati stratégiába beépül a környezetvédelem kérdése, a cégstratégiát és a teljes vállalati magatartást a felelős vállalati koncepció hatja át.

Ha az orientáció és a viselkedés szempontját összekapcsoljuk, akkor a 3. ábrán lévő lehetőségekhez – és az így megfogalmazható stratégiai változatokhoz – jutunk. Itt jegyezzük meg, hogy a „Biztonsági stratégia” („Safe”) típust nem tüntettük fel az ábrán, mivel az minden stratégiai változat számára könnyen megvalósítható általános lehetőség. Ennek és az ábrában szereplő stratégiai változatok gyakorlati bevezetéséből a következőképpen származhat előny a vállalat számára:

3. ábra.

### A környezettudatos stratégiai változatok

| Stratégiai orientáció<br>Stratégiai viselkedés | Társadalom                                     | Piac                                   |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Reaktív                                        | Hitelességi stratégia” („Credible”)            | „Hatékonysági stratégia” („Efficient”) |
| Proaktív                                       | „Transzformációs stratégia” („Transformative”) | „Innovatív stratégia” („Innovative”)   |

Forrás: Bieker (2003)

– „*Biztonsági stratégia*”, melynek célja a kockázat csökkentése és kezelése. Környezetvédelmi problémákkal és kihívásokkal, például a klímaváltozással, biotechnológiával stb. küzdenek a politikai rendszerek, piacok vagy a társadalmak, és ennél fogva hatással vannak a vállalati kockázatok létrejöttére. Ezek a *kockázatok* befolyással lehetnek a vállalatok pénzügyi, vezetési rendsze-

rére vagy hírnevére. Például a Shell nem tudott megszabadulni az északi-tengeri fúrótornyaitól, a genetikailag módosított szervezeteket (GMO) gyártókat kritizálják az aktivisták, és folyamatosan számíthatnak a részvényeik értékének a csökkenésére. Ahogyan arról Hernádi (2009) dolgozatában beszámol, a nagyobb vegyipari vállalatokat egyre nagyobb pénzbírságok és hitelfelvételi kockázat terheli. A környezetvédelem menedzsmentjének a célja ebből a szempontból ezeknek a kockázatoknak a *csökkentése, elkerülése* vagy *kezelése* lehet.

– „*Hitelességi stratégia*”, melynek célja a vállalat jó hírnevének megtartása. A környezetvédelem társadalmi és politikai fontosságának következtében a *hitelesség* és a *hírnév* értékes immateriális javakat jelent egy vállalat számára. Ezek megvédhetik a cégeket a hivatalokkal és más érintettekkel való konfliktusoktól. Hozzájárulnak a megfelelő alkalmazottak megnyeréséhez és a vevői igények kielégítéséhez. Úgy tűnik, hogy mint hitelességi tőke nagy szerepe van a krízishelyzetekből való kilábalás során is, például balesetek előfordulása, vagy kritikus üzleti projektek indítása esetén. Olyan iparokat, mint a vegyipar, a gyógyszer-, az olaj-, az autóipar stb., vagy olyan technológiákat, mint a nukleáris, a mobil kommunikáció, a klórvegyészet, vagy a multinacionális vállalatokat (csak egyszerűen méretüknél vagy globális hatásuknál fogva) különösen nagy hitelességi kockázat terheli. Ezért a jó hírnévvel való törődés, ami a társadalom és a politika szempontjából felelős vállalati magatartásra utal, egy *biztos befektetés*. Ennek a stratégiának a *célja* felépíteni, megerősíteni, megtartani és megvédeni a hitelességi vagy „hírnévi tőkét”. Az ehhez szükséges eszközök használata történhet egyrészt reaktív vagy proaktív módon, és célhoz lehet érni mind aktív tevékenységek, mind pedig kommunikáció révén. Gyakoribb az inkább reaktív eszközök használata, melyek fókusz a releváns érintettekkel való kommunikációs kérdésekben van, és ez a megközelítés közelebb áll az előzőekben ismertetett „biztonsági stratégia” megvalósításához. Az inkább proaktív eszközök használatának célja a környezettudatos termékek és technológiák kifejlesztése, és valójában a következőkben ismertetésre kerülő „innovatív stratégia” változathoz áll közelebb. A „hitelességi stratégia” azokban az iparágakban működő vállalatok számára ajánlott, amelyekben nagy lehetőségek vannak a hitelesség erősítésében, mint az élelmiszer-, textil-, kozme-

tikai iparban, a finanszírozás, a közszolgáltatás területén stb., vagy olyan technológiák esetében, mint a nap, vagy a szélenergia, a vízszolgáltatás, biogazdálkodás stb.

– „*Hatékonysági stratégia*”, mely javítja a termelékenységet és a működési hatékonyságot. Ez a stratégia jól ismert a környezeti menedzsment területén, és széles körben alkalmazzák az úgynevezett „*ökohatékonyság*” elérésére. Az iparban ez tűnik a legkiválóbb környezetvédelmi stratégiának, mert hatékonyan elősegíti mind a költségek, mind az „ökológiai lábnyom” csökkentését, a kevesebb energia, vízfogyasztás és anyagfelhasználás révén. A társadalom oldaláról nézve ez a stratégiai változat megpróbálja a „*társadalmi hatékonyságot*” is növelni. Ezt az által érni el, hogy egyszerre segíti az alkalmazottakat munkájuk termelékenységének emelésében és a munkájukkal való megelégedés mértékének növelésében (például rugalmas munkaidő és bérézési rendszer bevezetésével). A „hatékonysági stratégia” *célja* az üzleti folyamatok öko- vagy társadalmi hatékonyságának javítása. E cél érdekében az eszközök három szinten használhatók: a vállalati tevékenységek, működési folyamatok szintjén, vagy a termékéletgörbe különböző szakaszaiban, például, amikor egy nyomda több újrahasznosított anyagból készült papírt használ. Végül, de nem utolsósorban használhatók a vállalati szervezet szintjén.

– „*Innovatív stratégia*”, melynek célja a környezetkímélő termékek kínálata. A környezeti és társadalmi hatások mérlegelése gyakran ad lehetőséget a vállalatoknak arra, hogy *megkülönböztessék* termékeiket a piacon. Környezetkímélő termékek és szolgáltatások számos piacon és szektorban találhatók (ilyen például az élelmiszeripar, autóipar, a tisztességes kiskereskedelem, a természetierőforrás-menedzsment az erdőgazdálkodásban vagy a halászatban), melyek egyedi értékesítési ajánlatokat teremtenek. Ennek a stratégiának a *célja*, hogy a forgalmat és a nyereséget környezetkímélő és társadalombarát termékek innovációján keresztül növelje. Erre lehetőséget ad a termékek tulajdonságának megváltoztatása (például egészséges élelmiszerek, textíliák természetes anyagokból, csúcsmínőségű termékek tartós használattal, zöld energia kevesebb kockázattal stb.), ami környezeti és társadalmi előnyt biztosít a gyártás, fogyasztás során, vagy a hulladék-elhelyezési fázisban. A *környezeti és társadalmi érték-többlettel* bíró termékekhez olyan piaci kö-

rülmények szükségesek, ahol a vásárló érzékelni tudja ezt az értéket a fogyasztási és hulladékkezelési fázisban. A gyártási folyamatban vagy az ellátási láncban létrejövő értéktöbbletet viszont erősen kommunikálni kell.

- „*Transzformációs stratégia*”, melynek segítségével új piacok alakíthatók ki, illetve a jelenlegi piac szerkezeti átalakítása lehetséges. Ez a stratégia sokkal inkább alapvetőnek látszik, mint mások, mert a meglévő piacok átalakítása, vagy új piacok kialakítása *intézményi változásokat* hoz létre az emberi szükségletekben, politikákban, vagy az *intézményi keretekben*. Ilyen átalakulások figyelhetők meg a munkaerő-mobilitás területén (például a megosztott gépkocsihasználat), az energia- (a decentralizált elektromosenergia-termelés következtében) vagy a lakóviszonyok (az alacsony energiaigényű házak tervezése révén) vonatkozásában. Sok esetben az emberi szükségleteket vagy a vásárlói szokásokat módosítani lehet. Következésképpen ennek a stratégiának a *célja a piacok és a politikák intézményi keretének strukturális megváltoztatása*, vagy ebben való részvétel. Ennek lehetséges eszközei: a működő politikai szervezetek munkájában való részvétel (például az Egyesült Nemzetek Energiapolitikai Tanácsa), környezetvédelmi ipari standardok és termékjelölések tervezése vagy bevezetése (például a Globális Ellenőrzési Kezdeményezés, vagy a Tisztességes Kereskedelem Címkék stb.). Szintén megfelelő eszköz lehet a proaktív lobbitevékenység folytatása a jelenlegi szabályok és törvények megváltoztatása érdekében az üzleti szférában.

Az előzőekben ismertetett öt stratégia alkalmazható összvállalati és üzletági szinten, de sikeresek lehetnek bizonyos termékekkel vagy technológiákkal kapcsolatosan is. Ugyanakkor ez az osztályozás idealisztikusnak tűnik, mivel ezek a stratégiai változatok a gyakorlatban átfedésbe kerülhetnek, és nem lehet egyértelműen különbséget tenni közöttük.

### A környezettudatos stratégiák megvalósítása különböző kontextusban

A környezettudatos stratégiai menedzsment harmadik fő eleme a stratégia megvalósítása, ami általában olyan feladatokat foglal magában, mint az akciók megtervezése, a szükséges források meghatározása, szervezetalkítás, irányítás és vezetés. Ebben a részben eltekintünk a tevékenységek részletes ismertetésétől. Ugyanakkor leírjuk a stratégiák bevezetését, teljesítményét nagyban befolyásoló *kontextus* hatásait.

### A kisvállalati kontextus

A kisvállalatok rendszerint egy vagy kevés számú piacon jelennek meg kis termék-, illetve szolgáltatás-választékkal. Működésük emiatt kevésbé stratégiai jelentőségű kérdés, mint a nagyobb szervezetek esetében. Nem valószínű, hogy a kisvállalatoknak valaha is lesz központi tervezőreszlege, amely komplex elemzéseket és piackutatásokat végez. Inkább a vállalat vezetője vagy tulajdonosa az, aki kapcsolatot tart a piaccal, és akinek az ebből származó tapasztalata meghatározó. Valójában a kisvállalatoknál a vezetők – akik egyben a tulajdonosok is – értékei és elvárásai a legnagyobb jelentőségűek. Ezek fogják az egész vállalat alapvető döntő módon befolyásolni. Ha a vállalat környezettudatos stratégiát kíván követni, akkor elengedhetetlen, hogy a tulajdonos-vezető elkötelezett legyen a környezet megóvása iránt.

A kisvállalatnak az is jellemzője, hogy amíg a cég nem specializálódik bizonyos piaci szegmensekre, kiélezett versenyhelyzetnek van kitéve. Általában az ilyen méretű vállalatoknak olyan piaci lehetőségeket kell találniuk, amelyek illeszkednek a vállalat erőforrásaihoz, illetve szakértelméhez. Mivel a tulajdonos és/vagy vállalatvezető az, aki ismeri a piac elvárásait, az ő feladata, hogy meghatározza azt a vevőkört, amely érdeklődik a környezetbarát termékek iránt.

A kisvállalati stratégiákat befolyásolja az is, hogy magánvállalkozások. Emiatt a vállalat tőkeszerzési és növekedési lehetőségei korlátozottak. Ha ezeket a célokat szeretné elérni, jó kapcsolatot kell fenntartania olyan szervezetekkel, amelyek segíthetik környezetvédelmi céljai elérésében. Például, ha egy kisvállalat környezetbarát termékek gyártását szeretné beindítani, akkor ezt a célt a hitelező bank jó szemmel nézi. Ugyanakkor a környezetbarát termékek gyártása nagyobb költséget jelent a vállalat számára, mint a hagyományos termékek előállítása. E többletköltségek fedezetéhez hozzájárulhatnak olyan szervezetek, melyek fő célja a környezetvédelem. Tehát a kisvállalatok stratégiájának megvalósításában fő szerepet kap a megfelelő, *környezettudatos célpiac* kiválasztása, valamint a vállalat magasabb költségeit is *finanszírozó források* biztosítása.

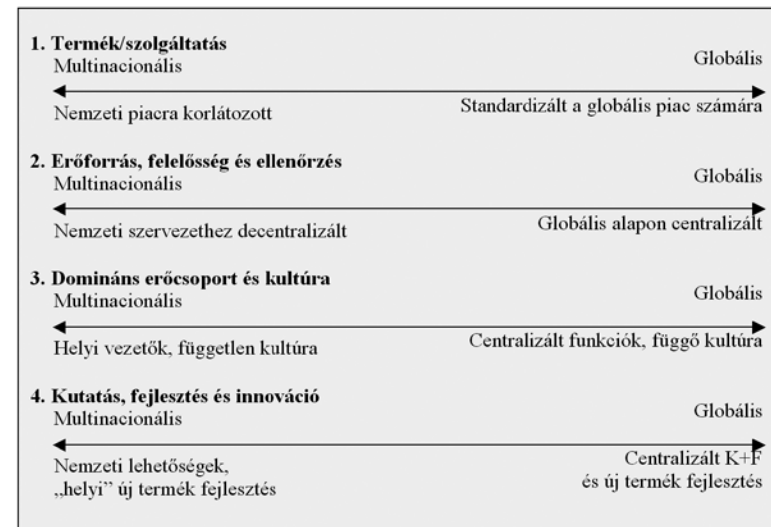
### A multinacionális, globális vállalatok

*Multinacionálisnak* tekintjük mindazokat a szervezeti, intézményi, vállalati képződményeket, amelyeken belül kettőnél több nemzet, állam, illetve az azokhoz tartozó természetes vagy jogi személyek szervesen összefonódott részvétele a jellemző. A *globális vállalat* globális alapon osztja fel az erőforrásokat annak ér-

dekében, hogy belépessen a legmagasabb minőségű, legalacsonyabb árú termékekkel a legjobb piacokra.

A multinacionális és a globális vállalatok szervezeti, működési különbségeit a 4. ábrával szemléltetjük.

A globális vállalat és a multinacionális szervezet közötti különbség



Forrás: Fülöp (2001)

A multinacionális, globális vállalatok mind termékekben, mind piacokban sokszínűek. Ez azért van így, mert különböző üzleti egységekben a termékek széles választékával foglalkoznak leányvállalati vagy divizionális szervezeti formában. Ennek következtében a legfőbb stratégiai kérdések a multinacionális, globális vállalatok számára

- a szervezeti struktúra és a vállalati szintű irányítás, valamint
- az anyavállalat és a leányvállalatok kapcsolata.

A környezetvédelemnek a szervezeti struktúrában nemzetközi szinten, illetve a felső vezetők szintjén kell megjelenni. Lényeges, hogy a környezetvédelem a gyakorlatban ne a termelést hátráltató tevékenységként jelenjen meg, hanem mint a vállalati tevékenységrendszer fontos része. Következésképpen nem szorulhat háttérbe, a környezetvédelem nem lehet más, mint a vállalat saját érdeke. A környezetvédelmi szempontokat fokozottabban figyelembe kell venni az új projektek, beruházások indításánál is.

Az anyavállalatok számára a fő stratégiai kihívás az üzleti egységek eltérő szükségleteit figyelembe vevő *erőforrás-allokáció és koordináció*. A különböző üzleti egységek és országok közötti *logisztika* koordinálása különösen nagy jelentőségű. Környezetvédelmi szempont-

ból a zöld beszerzés és a környezettudatos hulladékgazdálkodás a legfontosabb logisztikai tevékenység. A zöld beszerzés esetén a cég a szállítókkal szemben környezeti igényeket támaszthat, illetve a környezeti igényeket ki-

4. ábra

elégítő célokat határozhat meg. A környezettudatos hulladékgazdálkodás a környezeti terhelés csökkentésére, valamint a veszélyes hulladékok, a termelésben használt veszélyes anyagok újrahasznosítására irányul.

### A termelő- és szolgáltató szervezetek

A *termelési tevékenység* során a vállalat a rendelkezésre álló erőforrások egy részét felhasználja arra, hogy más erőforrásokon tartós változásokat végrehajtva új javakat hozzon létre. A *szolgáltatások* abban különböznek a termeléstől, hogy az általuk létrehozott új termékek természete rendszerint olyan, hogy természetes mértékegységben való számbavételük nem lehetséges (Chikán, 2003). Azok a vállalatok, amelyek szolgáltatásokkal versenyeznek, outputként nem kézzelfogható termékeket mutatnak fel. Emiatt a versenyelőnyt, a vevő számá-

ra értéket jelentő nem kézzelfogható dolgok jelentik. A termelő vállalatok stratégiájának középpontjában a kézzelfogható termék áll, a szolgáltatások ezt egészítik ki. A fogyasztók azonban a különböző gyártók termékeit hasonlónak találhatják. Így a termelőcégek a kapcsolott szolgáltatások vagy a márkanév által érhetnek előnyt.

A környezettudatos piac, illetve fogyasztók esetében a vállalat számára a környezetkímélő *termelés*, illetve *szolgáltatásnyújtás* jelent versenyelőnyt, úgymint alacsony víz- és energiafelhasználás, környezetbarát alapanyagok használata, kevés vagy újrahasznosítható csomagolás stb. Ezért a termelő és szolgáltató vállalatok stratégiájának megvalósítása során a fogyasztói igények minél környezettudatosabb kielégítése kerül a fókuszba.

### Stratégia a közsférában

A *közsféra* fogalmát sokféleképpen értelmezik. Dinya (2000) a következőképpen határozta ezt meg: „Közsféra a közszükségletek (közösségi, illetőleg kollektív igények) kielégítését biztosító intézmények együttese.”

A környezeti stratégia ugyanúgy fontos a közsférában, mint az üzleti szféra vállalatainál. Sok közszolgáltató cég ugyanúgy nyújt szolgáltatást a fogyasztóinak, mint versenyszférabeli társai. A közsférában azonban a politika szerepe nagyobb jelentőségű a stratégiai me-

nedzsment során, mert olyan tevékenységet, szolgáltatást lát el, amelyet az üzleti szféra nem tud, vagy nem akar magára vállalni. Egy *állami irányítású* vállalat tervezési horizontját sokkal inkább politikai, mint piaci feltételek határozzák meg, és tőkebefektetései, illetve pénzügyi forrásai is korlátozottabbak.

Más *közszolgáltató* szervezetek szinte monopóliumként működnek és finanszírozásuk adókból történik, nem pedig a fizető ügyfelek teszik ezt lehetővé. Emiatt stratégiai lehetőségeik kisebbek; például nem tudnak bizonyos szolgáltatásokra vagy vevőkre specializálódni, ehelyett univerzális szolgáltatást kell nyújtaniuk. A stratégiai prioritásokat is a finanszírozást biztosító személy vagy szervezet határozza meg, és nem a szolgáltatás igénybe vevője. Így a működés ebben a szférában tipikusan *politikai környezetben*, a kritikus erőforrásokért történik. Ebből eredendően a zöld beszerzést alkalmazó vállalatok előnybe kerülnek. A legjobb értékű output felmutatása iránti igény, az ökohatékonyság elérése egyre fontosabbá válik. A hangsúly eltolódott a hivatalok környezetvédelmi *együttműködésére* azért, hogy a közös munka eredménye nagyobb környezeti hasznot eredményezzen a társadalom számára. Így a környezetvédelmi *stratégiai szövetségek* kialakításának és fenntartásának képessége előnyt jelent a vállalat számára. A közszolgáltatóvállalatoknál magától értetődő belső érdek a felelős magatartás, odafigyelés a környezetre. Mivel tevékenységüket az egész társadalom előtt végzik, követendő példát kötelesek mutatni a környezettudatos magatartás terén is.

### Önkéntes és nonprofit szektor

Az *önkéntes szervezetek* olyan szervezetek, melynek tagjai tevékenységüket elsősorban nem anyagi ellenszolgáltatásért végzik, és munkájuk más személy vagy a társadalom hasznát szolgálja (Bartal, 2005). Az önkéntes szektorban az *alapvető értékek* és *alapelvek* a környezeti stratégia kialakításában és megvalósításában meghatározó szerepet töltenek be. Ez különösen akkor igaz, ha a szervezet létrehozásának oka ezeknek a környezeti értékeknek a képviselése és nem a profit-szerzés.

A *nonprofit* szervezet olyan magán-, nem állami, nem profitorientált, hivatalosan bejegyzett szervezet, amely az önkéntesség és az öngazgatás minimális szintjét fel tudja mutatni, tevékenységére a közhasznúság és a politikai semlegesség jellemző. A nonprofit szervezetekben – például jótékony szervezetek, egyházak, magániskolák, alapítványok stb. – a finanszírozási források rendkívül sokfélék, és nem a szolgáltatások közvetlen haszonélvezője ajánlja fel azokat. Emellett az is sajátosságuk, hogy jóval a szolgáltatás nyújtása előtt

biztosítják a forrásokat, például adományok formájában. A stratégiai elvek és összefüggések azonban itt is érzékelhetők. Az a helyzet, hogy a finanszírozásnak számos forrása létezik – a finanszírozó szerv különféle környezetvédelmi céljaihoz és elvárásaihoz kapcsolódóan –, ami oda vezet, hogy nagyarányú a *politikai érdekvédelmi csoportok* jelenléte. Ez a környezeti stratégia bevezetése során problémákat okoz. Ilyen például az is, hogy a finanszírozó intézmények elvárják, hogy a nonprofit szervezetek a stratégiai *döntéshozatalt* és a *felelősségvállalást centralizálják*, és külső hatásoknak rendeljék alá, ahelyett, hogy *delegálnák* azokat a szervezeten belül. Az önkéntes és nonprofit szervezeti kontextusban a környezeti stratégia megvalósításának a fentiekén túl további súlypontja lehet a *figyelemfelkeltés* a környezetvédelemre, a környezetvédelmi *ismeretek bővítése*, valamint a *példamutatás* a környezettudatos viselkedésben.

### Összefoglaló és továbblépési lehetőségek

Tanulmányunkkal azt a nézetet igyekeztünk megerősíteni, ami szerint a vállalatok működési feltételeinek biztosítása, hosszú távú versenyképességének kialakítása során a vállalatvezetők többé már nem hagyhatják figyelmen kívül a fenntarthatóságot és a környezetvédelmet mint központi tényezőt. Ezt egy logikai modell segítségével úgy értük el, hogy átfogóan vizsgáltuk az általános stratégiai menedzsment alapelemeinek a környezettudatosság szempontjából releváns összetevőit. A környezettudatos stratégiai menedzsment fő tevékenységeinek leírása, befolyásoló tényezőinek meghatározása számos újszerű eredményt hozott, amelyek közül összefoglalásul a következőket emeljük ki:

A fenntarthatóságban, környezettudatosságban élenjáró cégeknek három kulcsterületen kell változásokat bevezetnie.

- A környezetvédelmi megoldásokat nyújtó vállalatoknak szisztematikusan elemezniük kell *stratégiai pozíciójukat* az aktuális környezetvédelmi követelmények, az érintettek széles körének elvárásai, valamint az alapvető képességei, kritikus erőforrásai és alaptevékenységei szerint. Mindezek során a vállalatoknak alkalmazniuk kell a környezettudatosság követelményének megfelelő új menedzsmentstruktúrákat, folyamatokat és módszereket, ami szükségessé teszi a hagyományos vállalati eszköztár felfrissítését.
- Ha már a vállalatok biztos alapon nyugvó analitikus adatokkal rendelkeznek stratégiai pozíciójuk-

kal kapcsolatosan, nekiláthatnak az értékteremtés jövőképeivel összhangban levő *környezettudatos stratégiák* kialakításához. Bár a stratégiai változatok képzése nagyrészt továbbra is a vállalatok belügye lesz, egyre nagyobb arányban alkalmaznak majd nyílt forrású megközelítéseket és új perspektívákat is, „kívülállók” bevonásával. Elsők között lesznek azok a vállalatok, amelyek proaktív módon viselkednek. A proaktív vállalatok célként kezelik a környezetvédelmet, mivel a környezetvédelem náluk mindig is a fejlesztés szoros része lesz.

- A környezeti menedzsment újabb alapeleme, a pozicionálás és a stratégiaalkotás mellett, a *stratégia megvalósítása*, lehetőleg úgy, hogy közben a szükséges kompetenciák is megújuljanak. Ehhez gondoskodni kell a szükséges erőforrásokról, a szervezeti keretek kialakításáról és az érintettek megfelelő tájékoztatásáról. Egy letisztult stratégiát az egyes vállalatok lényegesen eltérő kontextusban valósíthatnak meg. A gazdálkodó szervezetek működését, versenyfeltételeit meghatározó szabályok és kezdeményezések ismerete fontos teljesítménytényező.

Tanulmányunkkal a környezettudatos stratégiai menedzsment magyarországi alapjainak megteremtéséhez kívántunk hozzájárulni, ugyanakkor a további teendőink között számos olyan elem akad, amelyekre részletesen ki kell térnünk a jövőben. A későbbiekben ennek szellemében az alábbi kutatási feladatokra szeretnénk hangsúlyt fektetni:

- ki kell dolgozni a környezettudatos stratégiai pozicionálás módszertanát: az adekvát elemzési és tervezési módszerek összegyűjtése és alkalmazásának bemutatása,
- meg kell tervezni a vállalati környezeti teljesítmény komplex mérési módszerét: Környezeti Stratégiai Mutatószámrendszer,
- le kell írni a vállalati gyakorlatban alkalmazott környezeti stratégiatípusok azonosítási módszereit: az azonosítás tényezőinek leírása és összevont mutatószámainak megalkotása,
- további kutatást igényel a hazai vállalatok környezeti stratégiaalkalmazási gyakorlatának feltérképezése és a fejlesztési javaslatok megfogalmazása.

Mindezek előbbi elvégzését a Nidumalu, Prahalad és Rangaswani (2010), illetve a Lubin és Esty (2010) cikkében leírt ama felmérés ösztönzi, ami szerint a fenntartható fejlődésnek, és ennek révén a környezet-tudatosságnak nincs alternatívája.

### Felhasznált irodalom

- Arrow, K.J. (1983) The Economics of Agency. Harvard Business School Press, Boston
- Bartal A. M. (2005): Nonprofit elméletek, modellek, trendek. Századvég, Budapest
- Beinhocker, E. – Davis, I. – Mendonca, L. (2009): 10 trend, amelyre figyelniünk kell. Harvard Business Review, 11. sz.
- Bieker, T. (2005): Sustainability Management with the Balanced Scorecard. Institute for Economy and the Environment Publication, St. Gallen
- Buday-Sántha A. (2002): Környezetgazdálkodás. Dialog Campus Kiadó, Budapest–Pécs
- Chikán A. (2003): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest
- Csutura M. (2001): A vállalati környezetvédelmi költségek számbavétele. TTMK Kiskönyvtár, Budapest
- Dinya L. (2000): A közszféra szerepe a régió versenyképességének növelésében. In: Farkas B. – Lengyel I. (szerk.): Versenyképesség – regionális versenyképesség. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei, JATEPress, Szeged
- Dyllick, T. – Belz, F. – Schneidewind, U. (1997): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeiten. Zürich
- Engel, H.W. – Tóth G. (2000): Miért és hogyan foglalkozunk a környezetvédelemmel vállalatunknál? KÖVET-INEM Hungária, Budapest
- Fama, E.E. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm. Journal of Political Economy, No. 2.
- Fama, E.E. – Jensen, M.C. (1983): Separation of Ownership and Control. Journal of Law and Economics, No. 6.
- Jensen, M.C. – Meckling, W.H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, No. 3.
- Freeman, R.E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Pitman, New-York
- Fülöp Gy. (2001): A globális vállalati stratégiák. Aula Kiadó, Budapest
- Fülöp Gy. (2008): Stratégiai menedzsment. Elmélet és gyakorlat. Perfekt Kiadó, Budapest
- Gminder, C.U. – Bieker, T. – Dyllick, T. – Hockerts, K. (2002): Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy, St. Gallen-Fontainebleau
- Hernádi B. (2009): Környezettudatos vállalati gazdálkodás – zöld számvitel. Diplomamunka, Miskolci Egyetem
- Holmstrom, B. – Tirole, J. (1989): The Theory of the Firm. The Handbook of Industrial Organization, Amsterdam
- Johnson, G. – Scholes, K. – Whittington, R. (2006): Exploring Corporate Strategy. Texts and Cases. Prentice Hall, London
- Jörg, R. (2004): Pénzek a gazdaság, a társadalom és a környezet szolgálatában. European Social Investment Forum
- Kerekes S. – Szlávik J. (2001): A környezeti menedzsment közgazdasági eszközei. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Kerekes S. – Kindler J. (1997): Vállalati környezetmenedzsment. Aula Kiadó, Budapest

- Kindler J.* (1989): Döntésméleti előfeltevések kritikája. Doktori értekezés, Magyar Tudományos Akadémia, Budapest
- Lubin, D.A. – Esty, D.C.* (2010): A fenntarthatóság fontossága. *Harvard Business Review*, 7–8. sz.
- Nafti, R. – Miller, J.* (2000): Gondos bánásmód. KÖVET-INEM Hungária, Budapest
- Nagy Sz.* (2004): Környezettudatos marketing. PhD-értekezés, Miskolci Egyetem
- Nidumolu, R. – Prahalad, C. K. – Rangaswami, M. R.* (2010): A fenntarthatóság ma az innováció fő hajtóereje? *Harvard Business Review*, 2. sz.
- Pataki Gy. – Tóth G.* (2000): Vállalati környezettudatosság. A Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület kiadványa, Budapest
- Polányi M.* (1994): Személyes tudás. Atlantisz Kiadó, Bp.
- Rokeach M.* (1973): The Nature of Human Values. The Free Press, New York
- Szigeti Sz.* (2004): A vállalatok társadalmi felelőssége a fenntartható fejlődés és az érintettek nézőpontjából. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Doktori Iskola évkönyve
- Vágási M.* (2004): Integration of the Sustainability Concept into Strategy and Marketing. *Periodica Poltechnica*, No. 2.
- Wilson, M.* (2003): Corporate Sustainability: What is it and where does it come from? *Ivey Business Journal*, No. 3–4.
- Cikk leadva: 2010. 6. hó  
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2010. 8. hó

**KEDVES OLVASÓ!**  
**KÉRJÜK, NE FELEJTSE EL MEGÚJÍTANI**  
**2011-RE SZÓLÓ ELŐFIZETÉSÉT!**

SIMON Judit – MANDJÁK Tibor – SZALKAI Zsuzsanna

## KÜLÖNBÖZŐ BESZERZŐI MAGATARTÁSMINTÁK A MAGYARORSZÁGI KÓRHÁZAK KÖRÉBEN

A szerzők kutatásának célja a magyar kórházak gyógyszerbeszállítókkal kapcsolatos magatartásának jobb megértése. A szervezeti viselkedés természetéből adódóan a szerzők kutatásukat a komplexitás paradigmájára támaszkodva (Mucchielli, 2004) végezték el. Ahhoz, hogy kórházak beszerzési döntéseinek komplex eljárásait megvizsgálják, egy vegyes kutatási módszer alkalmazására volt szükség. Elméleti háttérként az üzleti kapcsolatok értékének integrált modelljét alkalmazták. A tanulmányban bemutatják egy kvantitatív és egy kvalitatív kutatás eredményeit a magyarországi kórházak és a gyógyszerbeszállítók közötti üzleti kapcsolatokban.\*

**Kulcsszavak:** egészségügy, kórházak, magatartásminták, hálózatok

Üzleti kapcsolatokon általános értelemben két szervezet között létrejött interaktív cseretevékenységet értünk. Ezen belül az egyedi üzleti kapcsolat a két szervezet, vagy az érintett személyek kapcsolatának működési és menedzsmentformáját jelenti. Meghatározásunk alapvetően az interakciós modellre épül (Håkansson, 1982). A modell a csereeseményeket tekinti a szállító és a vevő közötti üzleti kapcsolat alapvető folyamatainak. A termékek és szolgáltatások, az ezekre vonatkozó különféle műszaki, gazdasági vagy szervezeti információk és a felek közötti pénzmozgások lehetnek a csereesemények tárgyai. Az egyes eseményekben érintettek közötti személyes találkozások, telefonbeszélgetések, levélváltások szintén az interakciós modell alapfolyamatait képezik. Ezek a személyes kapcsolatok egyrészt hozzájárulnak a két szervezet közötti földrajzi és kulturális távolság csökkentéséhez, másrészt elősegíthetik a felek közötti bizalom kialakulását (Håkansson, 1982; Ford, 1990). Az üzleti kapcsolat jellemezhető a benne megvalósuló csereesemények fajtáival és ezek gyakoriságával, azonban az üzleti kapcsolat maga minőségileg más, mint a különböző csereaktusok pusztá összessége. A kialakult rutinok, amit a kapcsolat intézményesülésének is neveznek (Håkansson, 1982), a kapcsolati mintázatok, melyek lényegében az érintettek különféle együttműködési gyakorlatát jelentik, és az ezen belül megvalósuló alkal-

mazkodás képezik a kapcsolat alapvető specifikumait. Az események összessége és a specifikumok mellett az üzleti kapcsolat atmoszférája adja a kapcsolat harmadik fontos jellemzőjét. A felek közötti erőviszonyok, pontosabban az észlelt erőviszonyok, a kapcsolat konfliktusos vagy együttműködő jellege, a résztvevők egymással szembeni kölcsönös elvárásai, valamint a két fél fizikai és kulturális távolsága (hasonlósága vagy különbözősége) együttesen határozzák meg az atmoszférát (Håkansson, 1982; Turnbull – Valla, 1986).

### Az üzleti kapcsolatok értéke

Az üzleti kapcsolatra vonatkozó megközelítésünk ezenkívül figyelembe veszi a tevékenységek, az erőforrások, és a szereplők közötti összefüggéseket (Håkansson – Snehota, 1995) mint az üzleti kapcsolatok fő tartalmát. Ugyanakkor ez a menedzsment erőforrás-alapú és tevékenység-alapú nézeteinek együttes alkalmazását is jelenti (Haanes – Fjeldstad, 2000).

A napjainkban előtérbe kerülő, kompetencián alapuló megközelítések (Möller, 2006) nemcsak az üzleti kapcsolatok létfontosságú szerepét hangsúlyozzák, hanem a kompetenciák szemszögéből vizsgált eltérő jellegüket (Golfetto – Gibbert, 2006), valamint az értékteremtő folyamatban betöltött funkciójukat (Möller,

2006) is. Az értékteremtést a különböző piaci helyzetekben (Haanes – Fjeldstad, 2000; Barney, 2001; Möller, 2006) az eladó-vevő között fennálló kapcsolat alapfeladatának tartják.

Kutatásunkban az üzleti kapcsolat értékére olyan fogalomként tekintünk, amely kifejezi az üzleti kapcsolatban jelenlevő, vagy az üzleti kapcsolatnak tulajdonított hasznosságot vagy motivációt. A hasznosság az érték gazdasági oldalát, míg a motiváció az érték társadalmi oldalát jelenti (Mandják, 2003; Mandják – Simon, 2007). A hasznosság és a motiváció olyan értéktípusok, amelyek meghatározzák az üzleti kapcsolatok értékét. Az értéktípusoknak három szintje van: csereesemény, kapcsolati és hálózati szint. Az egyes értéktípusok különböző értékösszetevőkből állnak az egyes szinteken.

Erre az üzleti kapcsolatérték elgondolásra alapozva fejlesztettük ki az *üzleti kapcsolatok értékének integrált modelljét* (Mandják, 2003; Mandják – Simon, 2004). Az *üzleti kapcsolatok értékének integrált modellje* leírja az értéktípusok hasznosságát, motivációját, és azokat az értékösszetevőket, amelyekből azok összeállnak mind a vevő, mind az eladó szemszögéből. A modell elméleti és empirikus kutatások eredményeinek szintetizálásából alakult ki. Összesen 38 értékelemet tartalmaz, ebből 18 a hasznossági, 20 pedig a motivációs értékeket alkotja. Egy-egy nézőpontból 19 különféle értékelem különböztethető meg (1. ábra).

**Az üzleti kapcsolatok értékének integrált modellje**  
(Mandják – Simon, 2004)

| Az érték<br>érvényesülési<br>szintje | A VEVŐ észlelése                        |                                         | Az ELADÓ észlelése                      |                                         |
|--------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
|                                      | Értéktípusok                            |                                         | Értéktípusok                            |                                         |
|                                      | <i>Gazdasági érték<br/>(Hasznosság)</i> | <i>Társadalmi érték<br/>(Motiváció)</i> | <i>Gazdasági érték<br/>(Hasznosság)</i> | <i>Társadalmi érték<br/>(Motiváció)</i> |
| Csereesemény                         | értékelemek                             | értékelemek                             | értékelemek                             | értékelemek                             |
| Kapcsolat                            | értékelemek                             | értékelemek                             | értékelemek                             | értékelemek                             |
| Hálózat                              | értékelemek                             | értékelemek                             | értékelemek                             | értékelemek                             |

A modell tartalmazza az értékindikátorokat a csereesemény, a kapcsolat és a hálózat szintjén. Integrálja a különböző tudományok ismereteit az értékre vonatkozóan, a gazdasági és a társadalmi értéktípusokat, a gazdasági és a társadalmi értékek értékösszetevőit és az eladó és a vevő észleléseit az értékkel kapcsolatban. Az *üzleti kapcsolatok értékének integrált modelljét* elméleti és módszertani háttérként használtuk ebben a tanulmányban.

### Az üzleti kapcsolatok értékére vonatkozó integrált modell alkalmazása az egészségügyben

Kutatásunk fő célja a magyar kórházak gyógyszer-beszállítókkal való magatartásának jobb megértése. A magyar kórházak többsége eltérő regionális szinteken ugyan, de az állam által működtetett intézmény, az eladókat a hazai és a nemzetközi gyógyszergyártók, nagykereskedők képviselik. Ez egy olyan különleges üzleti kapcsolatot jelent, amelyben a vevő egy intézmény. „Az intézményi vevők tulajdonságai, orientációja és vásárlási folyamata valahol a gazdasági társaságok és a kormányzati vevők magatartása, beszerzési folyamata között helyezkedik el.” (Hutt – Speh, 2007: 56. o.) Az intézményi vevők beszerzési folyamatait például gyakran politikai-jogi előírások szabályozzák. Számos intézmény állami tulajdonba tartozik, míg a magánkézben lévő intézmények a vállalkozásokhoz hasonlóan irányítottak. A közfeladatot ellátó, állami intézmények – mint a kutatásunk tárgyát képező hazai állami kórházak – egyik fontos jellegzetessége az éves költségvetés meghatározó szerepe. Néha az intézmények egyszerűen azért vásárolnak, mert maradt felhasználatlan pénzkészletük a költségvetésben, főként a költségvetési periódus végén. (Ez a fajta magatartás kevésbé jellemző a hazai kórházakra, tekintettel a szűkös anyagi helyzetükre). A beszerzési központok nagyon eltérőek lehetnek, de különböző területek szak-

1. ábra

értői mindig szerepet játszanak bennük. Ez azt jelenti, hogy a beszerzéskor és a beszerzési folyamat során nagy a valószínűsége a szervezeten belüli konfliktusok kialakulásának (Cochran – White, 1981).

Haanes és Fjeldstad (2000) a gyógyszeripar versenyképességi szintű megközelítését mutatja be, megállapítva, hogy a nagy, multinacionális gyógyszeripari cégek általában kutatási és működési szinten fejtik ki tevékenységeiket, míg a generikus gyógyszergyártók

a működési szinten versenyeznek. Ez helytálló leírásnak tűnik a magyar kórházi piac esetében is. A gyógyszergyártók ezen a két szinten versenyeznek, amikor üzleti kapcsolatokat hoznak létre, tartanak fenn és fejlesztenek ki a magyar kórházakkal.

A gyógyszerbeszállítókkal fenntartott üzleti kapcsolatban a csereepizódok tárgyát a különböző gyógyszeripari termékek képezik. Az üzleti kapcsolat értéket a vevő oldaláról közelítjük meg, azaz megvizsgáljuk, miként értékelik a kórházak a gyógyszerbeszállítóikat. A gyógyszerbeszállító értékelése a vevői magatartással összefüggő kérdés, tehát gazdasági és társadalmi elemeket is tartalmaz. Mivel a gyógyszerek fontos, ám valójában sztenderdizált termékek, a gazdasági viselkedés nagyon hasonló ahhoz, amit Porter (1985) a vevői beszerzési döntési kritériumként (BPC: Buyer Purchasing Criteria) ír le. A termékek értéke a vevői beszerzési döntési kritérium funkciója (Porter, 1985: 141–143. o.). Az eltéréseket a vevői beszerzési döntés kritériumban a termékek szelektív felhasználása vagy a differenciálás jelenti. A differenciált termékekért magasabb árat kérhetnek, amennyiben azok jobban illeszkednek a vevői beszerzési döntési kritériumokhoz. A vevői értéket vagy azon költségek csökkenése határozza meg, amelyeket a termék használata irányozhat elő, vagy a termék használatával járó vevői teljesítmény növelése jelenti (Stabell – Fjeldstad, 1998).

A kórházak viselkedése is viszonylag hasonló, amennyiben a beszerzési döntési kritériumokat vesszük irányadónak. Ezen a területen végzett korábbi empirikus vizsgálatok eredményei (Mandják – Simon – Szalkai, 2006) szignifikáns eltéréseket mutatnak a kórházak gyógyszerbeszállítókkal szembeni kapcsolatának vevői megítélésében. A kórházak által felhasznált gyógyszerek közül kutatásunk kifejezetten a gyári készítményekre, illetve azok beszerzésére irányul. Mivel ezek a termékek standard termékeknek minősülnek, így a fenti gondolatmenet alapján feltételezhetjük, hogy a vevői magatartásban észlelt különbségeket a magatartásuk társadalmi összetevői okozzák. Ezért a jelen kutatásban az volt a célunk, hogy az üzleti kapcsolat értékének társadalmi oldalára fókuszáljunk.

### A kutatás előzményei

Az IMP csoport (Industrial Marketing and Purchasing Group) kutatói számára a szociális és az egészségügyi hálózatok az egyik legérdekesebb és legnagyobb kihívást jelentő kutatási területnek bizonyulnak (Jarvensivu – Nykanen – Möller, 2007; Mandják – Simon – Szalkai, 2006). A kórházak, amelyek a legtöbb országban állami szolgáltatók, általában speciális szerepet töltenek be

a hálózatban, és ezeknek a szereplőknek a sajátosságai gyakran visszatükröződnek a hálózat más szereplőivel való üzleti kapcsolataikban is.

Korábbi empirikus kutatásaink (Simon – Mandják – Szalkai, 2006, 2008) a magyar kórházak gyógyszerbeszállítókkal való kapcsolatáról számolnak be. A vevő szempontjából elemeztük ezeknek a kapcsolatoknak az észlelt értékeit, és öt jelentősen különböző kórházi magatartásmintát tártunk fel. Ezt az öt különböző viselkedési típust azok a különböző társadalmi értékek alkotják, amelyeket az értékösszetevők eltérő belső fontossága határoz meg. Például az egyik kórház esetében nagy jelentősége van a gyógyszerbeszállítóval szemben kialakult bizalomnak, a másik esetben viszont ez nem különösebben fontos. Így az *üzleti kapcsolatok értékének integrált modelljében* szereplő, és az adott eladó-vevő kapcsolatra adaptált értékösszetevők egymáshoz való viszonya, szerkezete eltérő társadalmi értéktípusokat írhat le.

Az első viselkedéstípus jellemzője a személyes kapcsolattartás gyakoriságára alapozott bizalom fontossága. Ez lehetővé teszi a kapcsolatban felmerülő konfliktusok hatékony és barátságos rendezését. A kapcsolatban közösen kialakított viselkedési mód könnyen kiszámíthatóvá teszi a szállító reakcióit. A kapcsolatban vásárolt termékekkel és szolgáltatásokkal lényegében elégedett a vevő. Fontosabb számára a kapcsolat egésze, mint az, hogy minden egyes vásárlási folyamat során tökéletesen megelégedett legyen az egyes termékekkel és szolgáltatásokkal.

A második viselkedéstípust a megbízható és jó üzleti kapcsolatra való egyértelmű törekvés jellemzi. Ez a viselkedésforma olyan hosszú távú, összecsiszolt beszállítói kapcsolatot értékel, amelyben a szállított termékekkel a vevő minden esetben elégedett. A kapcsolatban azonban nincs nagy jelentősége a személyes kapcsolattartás gyakoriságának. Inkább a ritka, de hatékony személyes kapcsolatoknak van szerepe, például az éves szerződések aláírásakor.

A harmadik viselkedéstípus jellemzője a megbízható kapcsolatra való erőteljes törekvés, amelyet elsősorban a rendszeres személyes kapcsolattartás gyakorisága tesz lehetővé. Ugyanakkor a kapcsolat feltehetően gyakori, esetenként heves konfliktusokkal terhelt is lehet, amelyet esetleg a vevőnek a szállítóval szembeni erőfőlténye, vagy éppen a szállítóval szembeni kiszolgáltatottsága tesz kezelhetővé vagy elfogadhatóvá.

A negyedik magatartástípus jellemzője a beszállítóval kölcsönösen kialakított, kiszámítható, az esetleges konfliktusok kezelését megkönnyítő kapcsolat iránti igény. Ez a simaság azonban megköveteli a többszintű, intenzív, személyes kapcsolattartást. Az egyetemi klinikák főként ebbe a csoportba tartoznak.

Az ötödik viselkedéstípus esetében, a kapott eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy elsősorban a beszállítói kapcsolat értékének gazdasági összetevői számítanak. A beszerzéskor a vevőt mindig az adott legkedvezőbb ajánlat érdekli, nem törekszik arra, hogy hosszú távú kapcsolatokat építsen ki a beszállítóival.

### A magyarországi kórházi piac dióhéjban

Hasonlóan más országokhoz, a kórházak gyógyszerbeszerzése a gyógyszerpiac viszonylag kis szeletét teszi ki Magyarországon. A gyógyszereladások körülbelül 15%-a jut a kórházakra, és ez az arány állandónak bizonyult az utóbbi tíz évben. Elmondhatjuk, hogy Magyarországon mára a kórházi piac rendkívül koncentrálttá vált, három nagykereskedelmi vállalat a kórházak gyógyszerfogyasztásának több mint 80%-át fedi le. Kettő a nagykereskedelmi vállalatok közül nemzetközi tulajdonban van (az egyikük kizárólag a kórházi piacra specializálódott, fő tevékenysége egészségügyi szolgáltatások nyújtása), a harmadik pedig Magyarország legnagyobb gyógyszergyártóinak tulajdonában van (kettő ezek közül is külföldi tulajdonú). Ez utóbbi nagykereskedelmi vállalat kizárólagosan jogosult olyan gyógyszerek importálására, melyek nem rendelkeznek az Országos Gyógyszerészeti Intézet engedélyével. A nagykereskedők mellett a forgalmazási engedéllyel rendelkező gyógyszergyártók is szállítanak gyógyszert a kórházaknak, de a nagykereskedőkhöz képest jóval kisebb mértékben. Ez a koncentrált piac egy olyan sajátos versenyhez vezet, amelyben mind tudományos, mind menedzseri szempontból elemezni érdemes a hálózatban résztvevők üzleti kapcsolatait.

Jelen tanulmányunkban a különböző viselkedési formákat a magyar kórházi piacon végzett esettanulmányokon keresztül elemezzük. Célunk, hogy feltárjuk ezeknek a különbségeknek az okait, a területen korábban elvégzett kutatások empirikus eredményeinek segítségével.

### A kutatás módszeréről

A szervezeti viselkedés természetéből adódóan arra ösztönözött bennünket, hogy kutatásunkat a komplexitás paradigmájára támaszkodva (Mucchielli, 2004) végezzük el. A komplex rendszerek jellemzője, hogy egyszerre *differenciáltak* és integráltak is. „A differenciáltság egy rendszer (egy szerv, mint az agy, egy személy, egy család, egy testület, egy kultúra, az emberiség egésze) összetevő részei különbözőségének a mértéke (felépítésüket és funkciójukat tekintve). Az *integráltság* egy rendszer összetevő részei közötti kommunikálás és

együttműködés (egymás céljainak a megvalósítása érdekében) mértéke.” (Csíkszentmihályi, 2009: 198. o.) Az ilyen rendszerek tudományos igényű vizsgálatának egyik lehetséges megközelítési módját jelenti a komplexitás paradigmája. Mucchielli (2004) értelmezése szerint a paradigma a tudományos problémamegoldás alkalmazott logikáját jelenti.

A komplexitás paradigmájának lényege, hogy egyszerre veszi figyelembe a rendet, a rendetlenséget és a szervezethez, természetesnek tekinti ezek kölcsönhatását. A rendezetlenség, bizonyos körülmények fennállása esetén szervezett jelenséget hoz létre, amely sajátos rendet teremt a rendezetlenségben (Morin, 2005)<sup>1</sup>.

A kórházak komplex gyógyszervásárlási folyamatának felderítésére a vegyes kutatási módszeren alapuló kutatási tervet alkalmaztuk. A vegyes kutatási módszernek számos formája létezik. Lehet egyszeri vagy többszöri kutatást készíteni a kutatás céljának, vagy a kutatás egyes fázisaiban elért eredmények függvényében.

Ez a kutatás egy többszöri kutatási folyamat része, mely folyamatban először kvantitatív adatokat gyűjtöttünk, majd ezt követte a kvalitatív adatgyűjtés. Mindegyik projektről külön számolunk be, különálló tanulmányként, ám a teljes vizsgálat egészében egy vegyes kutatási módszernek minősül. Ezt a típusú kutatási módszert gyakran alkalmazzák az egészségügy-gazdaságtani vizsgálatokban (Baskerville – Hogg – Lemelin, 2001). A vegyes kutatási módszer alkalmazásának számos indoka van esetünkben. Ez a típusú kutatási módszer képes arra, hogy választ adjon azokra a kérdésekre, amelyeket nem lehetséges kizárólag kvalitatív vagy kvantitatív megközelítéssel megválaszolni. Másrészt pedig felmerült a következő kérdés: mi magyarázza a kutatás kvantitatív eredményeit? Ezért használtuk a kvalitatív kutatást a kvantitatív eredmények magyarázására, hasonlóan, mint Creswell és Plano (2007). Az ilyen típusú kutatás példaként meg kell említenünk Aldrige, Fraser és Huang (1999) munkáját, amelyben a módszert a kutatók két különálló fázisban alkalmazták. Az első fázis egy kvantitatív felmérés volt, a második pedig egy kvalitatív vizsgálat megfigyelésekkel és interjúkkal. A szerzők azért döntöttek mindkét típusú adatgyűjtés mellett, mert szükségük volt kvalitatív információra a kezdeti kvantitatív eredmények értelmezéséhez és magyarázatához. Új kutatási kérdéseket azonosítottak a kezdeti kvantitatív eredményekre alapozva, és eseteket választottak ki ezeknek a kérdéseknek a megválaszolására a kvalitatív kutatáshoz. A kvalitatív adatokat az első, kvantitatív fázisban szerzett eredmények magyarázatára használták.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

Az üzleti kapcsolatok értékének integrált modellje (Mandják – Simon, 2007) alkalmazása során csak azokat a változókat vizsgáltuk, amelyek fontosak a kórház és gyógyszerbeszállítói kapcsolatának szempontjából. Nagyobb hangsúlyt fektettünk az üzleti kapcsolat társadalmi értéktípusára, de az üzleti kapcsolat hasznosságának elemzése során két gazdasági értékösszetevőt is figyelembe vettünk, mégpedig:

- A kapcsolat jövedelmezősége (a kapcsolat szintjén), amely a kapcsolat ráfordításai és a kapcsolatból származó megtakarítások különbsége. Ez az üzleti kapcsolat költségeiből és a kórház számára keletkezett megtakarításokból adódik.
- A beszállítói kapcsolat szerepe (a hálózat szintjén), amely a kórház szempontjából tekint a kapcsolat fontosságára a kórház üzleti kapcsolathálózatán belül.

A társadalmi értékösszetevők közül öt különböző szempontot vizsgáltunk meg, nevezetesen:

- Személyes kapcsolatok (a csereesemény szintjén), amely a kórház és a gyógyszerbeszállító közötti személyes kommunikáció és találkozások gyakoriságát, a kapcsolatok szorosságát, történetét és a személyes szimpátia alakulását veszi figyelembe.
- A termékkel való elégedettség (a csereesemény szintjén) a vevő megelégedettségét je-

lenti a kapcsolatban vásárolt termékekkel. A kórház elégedettségét jelzi az üzleti kapcsolatban megvásárolt gyógyszerekkel és a kísérő szolgáltatásokkal kapcsolatban.

- A kapcsolat simasága (a kapcsolat szintjén), a kapcsolatban kialakult rutinok egyszerűbbé, átláthatóbbá teszik a kapcsolatot. A rutinok csökkentik a konfliktusok kialakulásának valószínűségét, illetve ha már kialakultak a konfliktusok, könnyebbé teszik ezek megoldását. Jelen kutatásban a gyógyszerbeszállítóval kialakított rutinokat jelenti, amelyek egyszerűbbé, átláthatóbbá és megközelíthetőbbé teszik a kapcsolatot.
- A kapcsolat biztonsága (a kapcsolat szintjén), amely leírható a partnerek közt fennálló kölcsönös bizalommal, kitartással, megbízhatósággal szavahihetőségük valószínűségével, becsületességükkel.
- A kapcsolat kisugárzása (a hálózat szintjén), amely azt mutatja, hogy milyen a kapcsolat referenciaértéke a hálózat többi szereplője szempontjából, milyen a hálózati szinergia, illetve a kapcsolat milyen hatással van más hálózatok tagjaira. A kórházak esetében a kapcsolat referenciaértékét tükrözi vissza a kórház hálózatának többi tagja felé és más egészségügyi hálózatok irányában.

Minden egyes összetevő számos indikátort tartalmaz, melyeket a válaszadók egy 1-től 5-ig terjedő

1. táblázat

„Az adott szállítóval kialakított kapcsolatra jellemzőek (igazak) a következő állítások:”

| Értékelem                     | Vélemények                                                                                                        | Egyáltalán nem értek egyet 1 | 2 | 3 | 4 | Teljes mértékben egyetértek 5 |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---|---|---|-------------------------------|
| Kapcsolat jövedelmezősége     | <b>X19</b> A kapcsolatban vásárolt termék és szolgáltatás kedvező árfekvésű.                                      | —                            | — | — | — | —                             |
|                               | <b>X20</b> A kapcsolatban vásárolt termék és szolgáltatás nagy része kedvező árfekvésű.                           | —                            | — | — | — | —                             |
|                               | <b>X21</b> A kapcsolatban vásárolt termék és szolgáltatásoknak csak kisebb része kedvező árfekvésű.               | —                            | — | — | — | —                             |
| Beszállítói kapcsolat szerepe | <b>X22</b> Az adott szállítókapcsolat fontos számunkra, mert megfelelő beszerzési forrást biztosít.               | —                            | — | — | — | —                             |
|                               | <b>X23</b> Az adott szállítókapcsolat fontos számunkra, mert nagyon gazdaságos beszerzést biztosít.               | —                            | — | — | — | —                             |
|                               | <b>X24</b> Az adott szállítókapcsolat fontos számunkra, mert a szállító nagyon magas minőséget biztosít.          | —                            | — | — | — | —                             |
| Személyes kapcsolatok         | <b>X25</b> Szinte mindennaposak a telefonbeszélgetések, az elektronikus vagy írásos üzenetváltások a szállítóval. | —                            | — | — | — | —                             |
|                               | <b>X26</b> Gyakoriak a szállító különböző beosztású képviselőjével való személyes találkozások.                   | —                            | — | — | — | —                             |
|                               | <b>X27</b> A szállítóval régóta kapcsolatban állunk.                                                              | —                            | — | — | — | —                             |
|                               | <b>X28</b> A szállítóval való személyes kapcsolatokra alapvetően a kölcsönös szimpátia jellemző.                  | —                            | — | — | — | —                             |

### VEZETÉSTUDOMÁNY

| Értékelem                   | Vélemények                                                                                                                         | Egyáltalán nem értek egyet 1 | 2 | 3 | 4 | Teljes mértékben egyetértek 5 |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---|---|---|-------------------------------|
| Termékkel való elégedettség | <b>X29</b> Elégedettek vagyunk valamennyi, a kapcsolatban vásárolt termékkel és szolgáltatással.                                   | –                            | – | – | – | –                             |
|                             | <b>X30</b> A kapcsolatban vásárolt termék és szolgáltatások nagy részével elégedettek vagyunk.                                     | –                            | – | – | – | –                             |
| Kapcsolat simasága          | <b>X31</b> A szállítóval kialakult kapcsolat gyakorlatára az összeccsiszoltság jellemző.                                           | –                            | – | – | – | –                             |
|                             | <b>X32</b> A kapcsolatban közösen kialakított viselkedési mód könnyen kiszámíthatóvá teszi a szállító reakcióit.                   | –                            | – | – | – | –                             |
|                             | <b>X33</b> A kapcsolatban kialakult kölcsönös viselkedési formák kölcsönösen csökkentik a konfliktusok számát.                     | –                            | – | – | – | –                             |
|                             | <b>X34</b> A közösen kialakított és érvényesített viselkedési formák megkönnyítik a kapcsolatban kialakult konfliktusok kezelését. | –                            | – | – | – | –                             |
| Kapcsolat biztonsága        | <b>X35</b> A kapcsolatra az egymásba vetett közös bizalom jellemző.                                                                | –                            | – | – | – | –                             |
|                             | <b>X36</b> Ez egy tartós szállítói kapcsolat.                                                                                      | –                            | – | – | – | –                             |
|                             | <b>X37</b> Nagy valószínűsége annak, hogy a felek betartják a kapcsolat keretében egymásnak tett ígéreteiket.                      | –                            | – | – | – | –                             |
|                             | <b>X38</b> A szállító magatartása bec sületes                                                                                      | –                            | – | – | – | –                             |
| Kapcsolat kisugárzása       | <b>X39</b> Az adott szállítókapcsolatnak jelentős referenciaértéke van a jelenlegi és potenciális beszállítóink körében.           | –                            | – | – | – | –                             |
|                             | <b>X40</b> A szállító referenciaként hivatkozik a velük fennálló kapcsolatra.                                                      | –                            | – | – | – | –                             |

skálán értékelték, ahol az 5-ös érték teljes egyetértést, az 1-es érték pedig teljes egyet nem értést jelent. Az adatok megbízhatóságát Cronbach-alfával teszteltük: ennek értéke 0,88 volt. A kvantitatív kutatásban vizsgált értékelemeket és indikátorokat az 1. táblázat tartalmazza.

A kvantitatív felmérést a kórházi gyógyszerbeszerzésért felelős főgyógyszerészek körében végeztük el 97 állami kórházban. Magyarországon körülbelül 100–120 olyan kórház van, amelyik saját célra folytat gyógyszerbeszerzést. A felmérés 2008 márciusában és áprilisában történt. A kérdőívet e-mail-ben küldtük el és kaptuk vissza. A mintánk végül 49 kitöltött kérdőívet tartalmazott (a felmérés részletes leírását lásd Simon – Mandják – Szalkai, 2008), ami közel 50%-os válaszadási arányt jelent. Rea és Parker (1997) szerint kis alapsokaságra vonatkozó tanulmány esetében a minta méretének ideális esetben közelítenie kell az 50%-hoz, hogy a minta a lehető legpontosabb jellemzését adja az alapsokaságnak.

### A kvantitatív kutatás eredményei

Annak érdekében, hogy megerősítsük a társadalmi értékek relevanciájára vonatkozó hipotézisünket, és a kapcsolatokat a társadalmi értékösszetevők alapján jellemezhes sük, a faktor- és a klaszteranalízis módszerét

használtuk. A faktorelemzés esetében a főkomponens analízist alkalmaztuk, minden faktort a saját érték kritériumai alapján választottunk ki. A kiinduló változók KMO értéke 0,73, a Bartlett-teszt értéke 337,05 (szignifikanciaszint 0,000), a kiválasztott faktorok által megmagyarázott összvariancia-hányad 75% volt. A faktoranalízis eredménye az indikátorok és a főbb dimenziók (faktorok) közötti kapcsolattartást mutatta, és a kórház és a gyógyszerbeszállító közötti kapcsolatot jellemezte.

2. táblázat

| Faktorok és változók |                       |                    |
|----------------------|-----------------------|--------------------|
|                      | Faktorok              | Változók           |
| <b>F1</b>            | Személyes kapcsolatok | X25, X26, X27, X34 |
| <b>F2</b>            | Megbízhatóság         | X37, X36, X35      |
| <b>F3</b>            | Simaság               | X39, X38, X31      |
| <b>F4</b>            | Bizalom               | X40, X28, X32      |
| <b>F5</b>            | Jóság                 | X30, X33           |

A társadalmi értékek bemutatására öt különböző faktort azonosítottunk (F1–F5). Ezek a faktorok a 2. táblázat szerint egyesítik az eredeti változókat. Az F1 a *személyes kapcsolatok* mint eredeti értékösszetevőnek felel meg, az F2 az üzleti kapcsolat során vásárolt termékekkel és szolgáltatásokkal való elégedettséget,

#### VEZETÉSTUDOMÁNY

a gyógyszerbeszállító korrektségét és a többi beszállító felé az üzleti kapcsolatot referenciaként való felmutatását jelenti, ezért ez a faktor a megbízhatóság értékeként értelmezhető. Az F3 az üzleti kapcsolat simaságának felel meg, míg az F4 a kölcsönös szimpátia, bizalom, ígéretmegtartás értékét, és az üzleti kapcsolatot mint a beszállító referenciájaként való értéket egyesíti. Az F4-et a bizalom értékének neveztük el. Végül az F5 is különböző változókat egyesít, olyanokat, mint például az üzleti kapcsolatban vásárolt termékek és szolgáltatások többségével való elégedettség, a konfliktusok előfordulása, valamint a kapcsolat tartóssága. Ez utóbbi faktort nevezhetjük a *jóság* értékének.

A kórházak szegmentációját a 2. táblázatban részletezett társadalmi faktorok szerint végeztük el. A klaszteranalízist két lépésben: a kiugró értékek egyszerű lánc módszerrel történt eliminálását követően a Ward-féle eljárást<sup>2</sup> alkalmaztuk a válaszadók csoportosítására. A klaszteranalízis segítségével két nagyobb klasztert hoztunk létre, benne 20 és 16 kórházzal, és három kisebb klasztert, benne 3, 4 és 6 kórházzal (az F-érték kritériumra<sup>3</sup> alapozva az 5 klaszteres megoldást választottuk elemzésre). A faktorok jellemzőit az egyes klaszterekben a 3. és 4. táblázat tartalmazza.

A különböző magatartástípusokat a megvizsgált 49 kórház klaszterelemzésére alapozva hoztuk létre. *(lásd a 3. és a 4. táblázatot)*

3. táblázat

| A nagyobb klaszterek jellemzői |                  |                  |
|--------------------------------|------------------|------------------|
| Faktorok                       | 1. klaszter (20) | 2. klaszter (16) |
| Személyes kapcsolatok          | <b>0,63</b>      | <b>–0,80</b>     |
| Megbízhatóság                  | 0,19             | 0                |
| Simaság                        | <b>–0,12</b>     | <b>0,73</b>      |
| Bizalom                        | <b>0,60</b>      | <b>0</b>         |
| Jóság                          | 0                | 0,28             |
| Összelégedettség               | 4,35             | 4,38             |

4. táblázat

| A kisebb klaszterek jellemzői |                 |                 |                 |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Faktorok                      | 3. klaszter (3) | 4. klaszter (4) | 5. klaszter (6) |
| Személyes kapcsolatok         | 0,69            | 0,85            | –0,89           |
| Megbízhatóság                 | –2,7            | 0               | 0,39            |
| Simaság                       | –0,79           | 1,01            | –1,8            |
| Bizalom                       | 0,51            | –2,1            | –0,52           |
| Jóság                         | 0,19            | –0,50           | –0,73           |
| Összelégedettség              | 3,67            | 4,0             | 3,17            |

#### VEZETÉSTUDOMÁNY

Az első klaszter 20 kórházat tartalmaz. Ezeknek a kórházaknak a főgyógyszerészei a személyes kapcsolatok nagymértékű fontosságáról számolnak be. Az ebben a csoportban szereplő kórházakat hálózatorientált kórházaknak tartjuk, amelyekben a társadalmi értékösszetevők fontosnak tűnnek. A gyógyszerbeszállítókkal való kapcsolat szoros és hosszú múltra nyúlik vissza. Ezeknek a kórházaknak a főgyógyszerészei tisztelik és megbecsülik a gyógyszerbeszállítót, és magas fokú elégedettségről számolnak be (az 5-ös skálán az átlagos összelégedettség 4,36).

A második legnagyobb klaszter 16 kórházból áll. Ennek a csoportnak a válaszadói szerint a gyógyszerbeszállítóval való kapcsolat fontos, de nem a személyes jellegénél fogva, hanem mint a kórház napi működéséhez szükséges követelmény. Ezeknek a kórházaknak a főgyógyszerészei technokratáknak tűnnek, akik a gyógyszerbeszállítóval való kapcsolatra adminisztratív feladatként tekintenek. Az elégedettségi fok hasonlóan magas mindkét nagy klaszterben (az összelégedettség átlaga a második klaszterben 4,38). A három kisebb klasztert mintánk kiugró értékeként mutathatjuk be, de az alapsokaság kis mérete miatt és a válaszadók csekély számát figyelembe véve mégis érdemes megvizsgálni, miért is különbözik a viselkedésük ilyen mértékben a két fő klaszterben található kórházakétól. Ezeket a kórházakat nem lehetett egy klaszterben egyesíteni a jellemzőikben fennálló különbségek miatt *(lásd a 4. táblázatot)*.

Amikor megpróbáltuk megmagyarázni a különböző magatartásmintákat, főként a két nagy klaszter esetében, a kórházak, ún. „demográfiai” jellemzőinek (nagyság, területi elhelyezkedés, a döntéshozatal típusa stb.) figyelembevételével, akkor az összefüggések nem bizonyultak szignifikánsnak. Azt tapasztaltuk, hogy a magatartási csoportokba való tartozást nem magyarázta a kórház nagysága, a településtípuson való elhelyezkedés, az ágyszám vagy a profil, vagyis azok a változók, amelyekkel a kérdőívben a kórházat jellemeztük. Ezért választottuk a további kvalitatív kutatást, amelyben megkíséreljük feltárni a különböző csoportokba való tartozás magyarázatát.

### A kvalitatív kutatás eredményei

A kvalitatív kutatásban mélyinterjúkat készítettünk a kórházi hálózat különböző szereplőivel. Eltérő beszerzői magatartástípusba tartozó kórházakat választottunk ki az elemzéshez. A beszerzési központ különböző résztvevőivel készítettünk interjúkat az egyes kórházklasztereken belül: a főgyógyszerésszel, az orvosigazgatóval, a gazdasági igazgatóval és

a kórházigazgatóval. Mivel az egyetemi klinikáknak a többi állami kórházhoz képest speciális jellemzői vannak, őket nem vettük be az elemzésbe (4. klaszter). A 3. klasztert tekintve pedig, mivel nagyon kicsi (három elemből áll) és igen heterogén, ezért kiugró értéknek tekintettük, így a 3. és a 4. klaszterből egyetlen intézményt sem választottunk ki a kvalitatív kutatásunkhoz. Az 5. klaszter 6 kórházat tartalmaz, ahol találtunk néhány fontos, kiemelt kórházat, és viselkedésük bizonyos pontjai nagyon megkülönböztetik őket a nagy klaszterek magatartásmintáitól, ezért ebből a klaszterből egy kórházat a klaszter kis mérete ellenére beemeltünk a kutatásba. Ezenkívül, a kórházi piacon vezető egyik gyógyszer-nagykereskedő és egyik gyógyszergyártó vállalat key account menedzsereivel is készítettünk interjúkat.

Az interjúvázlatok célja, hogy segítségükkel feltárjuk a szereplők viselkedését az üzleti kapcsolatban. Összesen 16 személyes interjút készítettünk a kvalitatív kutatásunk során.

A vizsgált kórházak demográfiai jellemzői az 5. táblázatban találhatók. A tanulmányban részt vevő kórházakat A, B, C, D és E betűvel jelöltük. A gyógyszerek mint beszerzendő termékek osztályozása kórházanként változhat, ami nehezé tette az éves forgalom mennyiségének megállapítását az egyes kórházakban.

- a kórházak gyógyszerbeszerzéssel kapcsolatos jogi kötelezettségeitől,
- a gyógyszerbeszállítóval való személyes kapcsolattól.

### *A beszerzési központ résztvevői és a gyógyszerbeszerzésben való szerepük*

Magyarországon a jogi előírások szerint a kórházakban a főgyógyszerész feladata a rendelés összeállítása, a rendelés lebonyolítása és a gyógyszerbeszerzés megvalósítása.

A beszerzendő gyógyszerek kiválasztásában a gyógyszerterápiás bizottság vesz részt. A bizottság az orvosigazgatóból (aki egyébként a kórházi menedzsment tagja), más befolyásos orvosokból és a főgyógyszerészből áll. A rendelést az orvosigazgató, a gazdasági igazgató és a kórház igazgatója írja alá. A kontrolling feladata a gyógyszerfogyasztás nyomon követése, ezenkívül a kórház informatikai részlegére is szükség van a folyamat háttérének biztosítására. Közbeszerzés esetén legtöbbször egy külső közbeszerző partner is részese a közbeszerzési folyamatnak. Ez a szerződéskötés általános folyamata.

Az *A és a B kórházban* a fentiekben leírt eljárás gördülékenyen és folyamatosan zajlik, a beszerzési központ résztvevőinek szerepe a beszerzésben jól körülhatárolt. A főgyógyszerész a felelős a beszerzendő

5. táblázat

A vizsgált kórházak jellemzői

| Jellemző                                                                                    | 1. klaszter         |                       | 2. klaszter         |                  | 5. klaszter           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|------------------|-----------------------|
|                                                                                             | A kórház            | B kórház              | C kórház            | D kórház         | E kórház              |
| Ágyszám                                                                                     | 1869                | 750                   | 636                 | 160              | 800                   |
| Gyógyszerkiadás 2008-ban                                                                    | 1700 millió Ft      | 600 millió Ft         | 120 millió Ft       | 250 millió Ft    | 400 millió Ft         |
| Tulajdonos                                                                                  | Megyei Önkormányzat | Fővárosi Önkormányzat | Városi Önkormányzat | Eü. Minisztérium | Fővárosi Önkormányzat |
| A gyártótól származó ingyen gyógyszer mennyisége az összes gyógyszerfogyasztás százalékában | 10%                 | 50%                   | 50%                 | 20%              | 15%                   |
| Súlyponti kórház                                                                            | Igen                | Igen                  | Nem                 | Nem              | Igen                  |
| Speciális osztályokkal rendelkezik                                                          | Igen                | Nem                   | Igen                | Igen             | Igen                  |

Az esettanulmány módszere lehetővé tette a magatartástípusok háttérének részletes feltárását. Kutatásunkban az alábbi feltételezések teljesülését vizsgáltuk:

A kórházak különböző magatartásmintája az alábbiaktól függ:

- a kórházak beszerzési központjának összetételétől és a résztvevők között fennálló hatalmi szerepektől;

gyógyszerek listájának összeállításáért, a gazdasági igazgató felállítja a gyógyszerkeretet és ellenjegyzí a rendelést, az igazgató pedig kötelezettséget vállal a beszerzésért. A 2. klaszterből kiemelt kórházak esetében a szerepek rugalmasabbak, a beszerzési döntés a résztvevők közötti több konzultáció eredményeképpen születik meg. A *C kórházban* a főgyógyszerész az, aki a főorvosokkal konzultálva meghozza a döntést arról, hogy milyen gyógyszereket rendeljen a kórházi osztá-

lyok számára. A *D kórházban* az orvosigazgató a saját szerepét összekötő kapocsként írja le az orvosok és a gazdasági igazgató között. Ő az, aki ellenőrzi azt, hogy az orvosok ne lépjék túl a gyógyszerkeretet. Amennyiben valamelyik orvos egy különlegesen drága gyógyszerre tart igényt, a főgyógyszerész megkéri a főorvost, hogy beszélje meg az adott orvossal, hogy miért van szükség a gyógyszerre. Az orvosigazgatónak itt tehát a gyógyszerkiadások kordában tartásában van szerepe, miközben a szakmát is képviseli.

### *A gyógyszerbeszerzés folyamata (jogi kötelezettség és egyéb megszorítások)*

A kórházi gyógyszerbeszerzést Magyarországon a közbeszerzési törvény szabályozza. Ennek a kötelezettségnek meghatározó szerepe van a gyógyszerbeszállítókkal való kapcsolatban. Tanulmányunkban fel szeretnénk tárni a résztvevők véleményét a közbeszerzésről. A gyógyszerkiadások kontrollálása érdekében a kórházak általában gyógyszeralaplistát használnak, és maximalizált gyógyszerkeretet alkalmaznak a kórházi osztályok felé. Az alaplista azokból a gyógyszerekből (vagy hatóanyagokból) áll, amelyek a mindennapi betegellátáshoz szükségesek. A gyógyszerek ily módon történő válogatása képezi az egészségügyi menedzsmentben ismerős formulária-menedzsment alapjait. Ezt az alaplistát a gyógyszerterápiás bizottság állítja össze a kórház előző évi gyógyszerfogyasztása alapján. A listát évente frissítik a piacon megjelenő új gyógyszerekkel.

Az *A és a B kórháznak* egyéves közbeszerzési szerződése van gyógyszerbeszállítóikkal. Az *A kórház* gazdasági igazgatója szerint a közbeszerzésnek ugyan vannak hátrányai – időigényes és drága –, de egy jól kifejlesztett rendszernek tartja a kórházon belül, és korrekt módon is működik. Az igazgató úgy véli, hogy a kórház likviditása az a tényező, amely az üzleti kapcsolat hatékonyságát befolyásolja. A *B kórház* gazdasági igazgatója a közbeszerzés gazdasági oldalának ellentmondásait tárta fel. Véleménye szerint bár nincs közvetlen árcsökkentő hatása, a formulária arra kényszeríti az orvosokat, hogy ne költskezzenek túl és hogy használják a helyettesítő gyógyszereket. A *B kórház* főgyógyszerésze kijelentette, hogy a szakmai követelményeknek nincs túl nagy szerepük a közbeszerzésben. Ő úgy véli, hogy vannak gazdasági előnyei a közbeszerzésnek, mivel versengést teremt a gyógyszerbeszállítók között. Lehetségesnek tartja, hogy csökkenti is a beszerzés költségeit, de erre vonatkozó összehasonlítást még soha nem készített. A *C kórház* esetében a kórházigazgató úgy döntött, hogy három évre szóló közbeszerzési szerződést köt.

A kórház gazdasági igazgatója szerint: „A közbeszerzés nem jár szakmai vagy gazdasági előnyökkel. Nincs annyi beszállító a piacon, hogy versenyeztetni tudjuk őket, és ezért kihasználja a beszállító azt, hogy egyedül pályázik, és sokkal drágábban adja a gyógyszert ahhoz képest, mint amennyiért meg tudnám alkudni vele.” A *D kórházban* a kórházigazgató hozta meg a döntést a közbeszerzés mellőzéséről, aki már abban a kórházban sem vette igénybe a közbeszerzést, ahol korábban dolgozott. Az *E kórház* sem használ közbeszerzést, de stabil hosszú távú üzleti kapcsolatai vannak. Az összes vizsgált kórház használ gyógyszeralaplistát, és folytat osztályokra lebontott keretgazdálkodást.

### *A gyógyszerbeszállítókkal való kapcsolat és a résztvevők szerepe ezekben a kapcsolatokban*

A gyógyszerbeszállítókkal való kapcsolat elemzésekor különbséget kell tennünk a gyártó és nagykereskedő, mint beszállító és a kórházak kapcsolata között. A főgyógyszerészek azok, akik a gyógyszerbeszerzésben betöltött központi szerepüknek köszönhetően napi kapcsolatban állnak a gyógyszerbeszállítókkal telefonon, faxon vagy e-mail-en keresztül. A többi résztvevőnek a gyógyszerbeszállítókkal való kapcsolata sokkal kevésbé gyakori és specifikus. A *C kórház* esetében a gazdasági igazgató szerződéskötéskor találkozik a beszállítóval, továbbá akkor, ha pénzügyi problémák merülnek fel és a kórháznak fizetési tartozása van. A konfliktuskezelésben a beszerzési központ több szereplője részt vesz. Ilyenkor a problémamegoldásban a főgyógyszerésznek jelentős szerepe van, gyakran az ő gyógyszerbeszállítóval való személyes kapcsolatán keresztül jutnak kompromisszumra. A gyógyszerbeszállító képviselőjének személyes jelenléte is segítséget nyújthat a probléma megoldásában. A főgyógyszerész jelen van, amikor a gazdasági igazgató találkozik a gyógyszerbeszállító képviselőjével. A gazdasági igazgató ezen a ponton túl nem akar belelátni a gyógyszerbeszállítóval való kapcsolatba, szerinte a főgyógyszerész „egy igazi üzletember”, és nagyon jól kezeli a kapcsolatot napi szinten.

A *B kórház* esetében a főgyógyszerész nem tesz különbséget a gyógyszerbeszállítók között, és az összes gyógyszerbeszállítóval való kapcsolatot egyformának tartja, a fő gyógyszerbeszállító mindig az aktuális közbeszerzési tender nyertese. Több mint egy nyertes tender van, és az általuk szállított gyógyszerek mennyisége is eltérő. A főgyógyszerész nem tudta értelmezni az elégedettség szót a beszállítóválasztás döntéshozatala során, „mindent a tender ural” – mondta. Miután a rendelés megtörtént, az elégedettséget a pontossággal, számlázással és a problémák kezelésével hozta

összefüggésbe. Az *A kórház* esetében a gyógyszerbeszállítóval való kapcsolatot a résztvevők jónak tartják. Konfliktusok szinte nincsenek, a gyógyszerbeszállítók fizetési tartozás fennállása esetén türelmesek.

A gyógyszergyártóval mint szállítóval való kapcsolat teljesen más. A gyógyszergyárak képviselői napi szinten látogatják a kórház főgyógyszerészét és orvosait. A főgyógyszerési látogatások alkalmával főként új gyógyszerkészítmények bemutatására, az árak és beszerzési lehetőségek megvitatására, valamint a kórház gyógyszerfogyasztásának megbeszélésére kerül sor. A kórházak gyakran a gyógyszergyártótól ingyen kapják a gyógyszereket. Ezeknek az ajándékoknak nem annyira a gyártó értékesítési, mint inkább a marketingpolitikájában van szerepük. A nagykereskedők képviselőinek személyes látogatásai ritkábbak (heti vagy negyedéves időszakonként kerül rájuk sor), és vagy a főgyógyszerészt, vagy pénzügyi probléma fennállása esetén a gazdasági igazgatót látogatják meg.

A gazdasági igazgatók jellemzően nem személyes kapcsolatban állnak a szállítókkal, évente egyszeri alkalommal találkoznak, menedzseri szinten.

Az orvosigazgatót gyakran látogatják a gyógyszergyárak képviselői, ám ezeknek a látogatásoknak az alkalmával az orvosigazgató szakemberként van jelen a kapcsolatban, nem pedig a kórházban menedzseri funkciót betöltő személyként.

## Összefoglalás

„Az irányított egészségügyi ellátásban dolgozó főgyógyszerészek gyógyszerek költségeiről és a felhasználásuk mozgatórugóiról való vélekedése azt mutatja, hogy a gyógyszerlista volt a gyógyszerkiadások legerősebb költségmozgatója.” (Litton – Faye – Atkins, 2000: 810. o.)

A megkérdezett kórházigazgatókat és gazdasági igazgatókat illetően a gyógyszerek költsége annyira jelentős a magyar kórházak korlátozott büdzséjében, hogy a kórházak többsége képtelen lenne a túlélésre az összes gyógyszerfelhasználásra jutó magas arányú ingyenyógyszer nélkül. A gyógyszerbeszerzés nagy része két fő módon történik: vagy közbeszerzés útján vagy közvetlenül a nagykereskedőtől. A közbeszerzés szerepe és annak értékelése eltérő a kórházak különböző szegmensein belül, mely különbségek eltérő magatartást eredményeznek a szállítókkal szemben. Igaznak tűnik a megállapítás, hogy a nagyobb és fontosabb (súlyponti) kórházak nem értékelik túlzottan negatívan a közbeszerzési folyamatot, sőt inkább olcsóbb árakhoz és jobb ajánlatokhoz vezető pozitív módszerként tekintenek rá. A nagyobb, kiemelt kórházak esetében feltéte-

lezhető, hogy erejük és piaci szerepük hozzásegíti őket a jobb ajánlatok eléréséhez, így képesek a standard folyamat előnyeit kihasználni. Velük ellentétben a kisebb kórházaknak vagy a speciális szükségletű kórházaknak nincs elég erejük vagy rendelésvolumenük, ezért nem tudják elérni ugyanazokat a kedvező feltételeket. Ezért nem találják ezt a típusú beszerzést túlságosan pozitívnak, olyannak, amely pénzügyi vagy egyéb előnyökkel járna. Másrésről, a speciális szükségletek nem illenek bele a közbeszerzési folyamatok standard ajánlattételi folyamatába. A specializált kórházak esetében gyakran kevés szállító jöhet egyáltalán szóba, és a kiválasztott szállítóval általában hosszú távú, jól működő kapcsolat alakul ki.

A másik tényező, amire eltérően tekintenek a kiemelt kórházak és a kisebb vagy speciális igényű kórházak, az a kontaktus, a gyógyszerbeszállítókkal való kapcsolat. A kontaktusra vonatkozó felfogás eléggé különbözik az 1. és a 2. klaszterben, mivel a 2. klaszterben szereplő kórházak nem tekintik a napi rendelés során fennálló kontaktust a gyógyszerellátó cég képviselőjével való kapcsolatnak.

A harmadik, magatartástípust meghatározó tényező a beszerzési központ résztvevőinek szerepe a beszerzési folyamatban. Az 1. klaszterbe tartozó, interjúk segítségével vizsgált kórházakban a szerepek jól lerögzítettek, a hatalmi viszonyok tisztázottak. A 2. klaszterből a kvalitatív kutatásba választott kórházak nem súlyponti kórházak ugyan, de speciális osztályokkal rendelkeznek. Vélhetően a speciális gyógyszerigények miatt a beszerzést több konzultáció és mérlegelés kíséri a beszerzési központon belül.

Korábbi tanulmányaink eredményei (Simon – Mandják – Szalkai, 2008) azt mutatják, hogy a kórházak demográfiai (például nagyság) és földrajzi jellemzői nem indokolják kétséget kizáróan a különböző beszerzői magatartást. A vegyes típusú kutatási módszerrel sikerült ezeknek a különbségeknek a mélyére jutni. Feltételezzük, hogy a kutatás eredményei hasznosnak bizonyulhatnak az egészségügyi hálózat különböző szereplői számára.

Kutatási eredményeink gyakorlati alkalmazhatóságára vonatkozóan az alábbi megállapításokat tesszük. A kórházak gyógyszerbeszállítókkal való magatartásmintáinak, és az ezek mögött álló tényezőknek az ismerete elengedhetetlen a szállítók vevőkapcsolatainak kialakításában és menedzselésében. A beszerzési központ és a döntéshozó személyének ismeretén kívül a szereplők közötti viszonyok, egy-egy beszerzési szituációban – különösképpen egy konfliktus kezelésében - betöltött szerepük feltárása segíthet a kapcsolat gördülékenyebbé tételében, ezáltal magasabb értéket

teremtve. A konfliktus leggyakoribb forrása a kórház likviditási problémáiból eredő fizetésképtelenség, elhúzódó kifizetés. Konfliktus azonban a beszerzési központ tagjai között is gyakran felmerül, egy drága gyógyszer beszerzése kapcsán a kiadások megfélézése okán. Az eltérő magatartásminták kvantitatív eredményekkel való alátámasztása pedig a szállítók vevőszegmentációt érintő kérdéseiben jelenthetnek támpontot.

## Lábjegyzet

\* A cikk szervesen kapcsolódik a Vezetéstudomány 2011. januári számában közölt összeállításhoz, technikai okok miatt maradt ki. Elnézést kérünk a szerzőktől és az olvasóktól.

<sup>1</sup> Erre vonatkozó empirikus példa az örvény keletkezése. „Ha egy folyadék akadályba ütközik, akkor gyakran örvény keletkezik, azaz az örvénnyel egy olyan rendezett (szervezett) jelenség jön létre, amely szüntelenül újratermeli önmagát. Azaz a folyás és a folyás akadályának egysége – más szavakkal a rend és a rendezetlenség együttes hatása –, egy olyan szervezett jelenséget hoz létre, amely örökre fennmarad, de legalábbis egészen addig, amíg az akadály fennáll. Ez azt példázza, hogy egy szervezett jelenség, az örvény, egy rendezetlen jelenség (az akadály előtti zavaros folyadék) eredményeként születhet.” (Morin 2005:83)

<sup>2</sup> Az egyszerű lánc és a Ward-féle eljárásról lásd Malhotra-Simon (2009): Marketingkutatás 20. fejezete

<sup>3</sup> F-érték-kritérium: az egyes klaszterekben a klaszterváltozókra számított F-érték ne haladja meg az 1-et (Backhaus-Erichson-Plinke-Weiber, 2008)

## Felhasznált irodalom

- Aldridge, J.M. – Fraser, B.J. – Huang, T.I. (1999): Investigating Classroom environments in Taiwan and Australia with multiple research methods. Journal Educational Research, 93(1), p. 48–6. 2.
- Anderson, J.C. – Narus, J.A. (1999): Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value. Prentice Hall, New Jersey
- Backhaus, K. – Erichson, B. – Plinke, W. – Weiber, R. (2008): Multivariate Analysemethoden. 12. kiadás, Springer, München
- Barney, J.B. (2001): Is the resource based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. Academy of Management Review, Volume 26, No 1, p. 41–56.
- Baskerville, N.B. – Hogg, W. – Lemelin, J.(2001): Process evaluation of a tailored multifaceted approach to changing family physician practice patterns and improving preventive care. Journal of Family Practice, 50(3), p. 242–249.
- Cochran, D.S. – White, D.D. (1981): Intraorganizational conflict in the hospital purchasing decision making process. Academy of Management Journal Volume 24, No 2, p. 324–332.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

XLII. ÉVF. 2011. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

- Creswell, J.W. – Plano Clark, V.L. (2007): Designing and Conducting Mixed Methods Research, Sage Publications, London
- Csikszentmihályi M. (2009): A fejlődés útjai: A harmadik évezred pszichológiája. Nyitott Könyvműhely, Budapest
- Ford, D. (ed.) (1990): Understanding business markets: Interaction, relationships and networks. First edition, Academic Press, London
- Golfetto, F. – Gibbert, M. (2006): Marketing competencies and the sources of customer value in business markets. Industrial Marketing Management, Volume 35 N°. 8, November, p. 904–912.
- Haanes, K. – Fjeldstad, O. (2000): Linking intangible resources and competition. European Management Journal, Volume 18, No. 1 February, p. 52–62.
- Håkansson, H. (ed.) (1982): International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach. John Wiely & Sons, Chichester
- Håkansson, H. – Snehota I. (1995) (eds.): Developing relationships in business networks. Routledge, London
- Henneberg, S.C. – Pardo, C. – Mouzas, S. – Naudé, P. (2005): Value dimensions and strategies in dyadic “key relationship programmes”. Dealing with dualities, Proceedings on the 21st IMP Conference, Rotterdam
- Hutt, M.D. – Speh, T.W. (2007): Business marketing management: B2B. 9e edition, Thomson South-Western, Mason OH
- Jarvensivu, T. – Nykanen, K. – Möller, K. (2007): Understanding Health and Social Care Networks: A Value-Creation Network. 23rd IMP Conference, Conference Proceedings, September 2007, Manchester
- Litton, L.M. – Sisk, F.A. – Atkins, M.E. (2000): Managing Drug Costs: The Perception of Managed Care Pharmacy Directors. The American Journal of Managed Care, Vol 6. No 7, p. 805–814.
- Malhotra, N.K. – Simon, J.k.m. (2009): Marketingkutatás. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Mandják, T. (2004): Az üzleti kapcsolatok marketingértelmezése. In: Berács, J. – Lehota, J. – Piskóti, I. – Reketytye, G. (2004) (szerk.): Marketingelmélet a gyakorlatban, Budapest, Akadémiai Kiadó, 61–78. o.
- Mandják, T. – Simon, J. – Szalkai, Zs. (2006): Understanding Institutional Markets from a Network Perspective: Empirical Findings about the Hospital Market in Hungary. 22nd IMP Conference, Conference Proceedings, 7–9 September 2006, Università Bocconi Milan
- Mandják, T. – Simon, J. (2007): First steps of the empirically test of the Integrated Business Relationship Value Model. In 23rd International Marketing and Purchasing Group (IMP) Conference, Manchester, p. 1–12.
- Morin, E. (2005): Introduction à la pensée complexe. Éditions du Seuil, Paris
- Möller, K. (2006): Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. Industrial Marketing Management Volume 35, N°. 8, November p. 913–924.

- Mucchielli, A. (2004): Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines. 2<sup>e</sup> édition, Armand Colin, Paris
- Porter, M. (1985): Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press, New York
- Rea, L.M. – Parker, R.A. (1997): Designing and conducting research surveys. 2nd ed. Jossey-Bass, San Francisco
- Stabell, C.B. – Fjeldstad, O.D. (1998): Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. Strategic Management Journal, Volume 19, No 5, May, p. 413–437.
- Simon, J. – Mandják, T. – Szalkai, Zs. (2008): Analysis of Business Interactions and Values from the Buyer's Side

in the Hungarian Hospital Market. 24<sup>th</sup> IMP Conference, Conference proceedings, 4–6 September 2008, Uppsala University, Sweden

- Turnbull, P. – Valla, J.P. (eds.) (1986): Strategies for international industrial marketing. Croom Helm, London
- Wilson, D. – Möller, K. (1995): Business marketing: an interaction and network perspective. Kluwer Academic Publishers, Boston

Cikk leadva: 2010. 2. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2010. 4. hó

## Szerzőinknek

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi, referált 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](mailto:robert.becsky@uni-corvinus.hu)) elektronikus formában kéri az írásokat.

A cikkeket elektronikus levélben (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni. A Vezetéstudományban megjelent cikke magyar és angol nyelvű összefoglalói elérhetőek a <http://www.vezetestudomany.hu> és a <http://vezetestudomany.hu> címen.

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

- A cikkeket szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus).
- A cikkeket első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.
- A kéziratához csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint 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 oldalon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni”).

- A szövegek közli 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 – 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 ábécérendben kérjük, a következő formában:
  - példa (könyv): Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy; New York: The Free Press
  - példa (folyóiratcikk): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (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-címen elérhető források.

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

2009. januártól a Vezetéstudományban publikált cikkeket elérhetőek az ISI Eme „[www.securities.com](http://www.securities.com)” internetcímen található strukturált on-line információs adatbázisban. 2009 júniusától a Vezetéstudományban közölt írások elérhetőek az EBSCO Academic Search Complete adatbázisában a <http://web.ebscohost.com/ehost/search?vid=20&hid=102&sid=747a764f-362f-4683-9255-4e54f5ba0df7%40sessionmgr112> oldalon is.

Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük.

Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje ezt.

TÓTH László

IRIGYSÉG A MUNKAHELYEN<sup>1</sup>

Az irigység megjelenésének lehetősége a személyes és a szakmai életünkben is fokozott mértékben fennáll. Azok a viselkedésformák, amelyek az irigységből adódnak, közvetlen és közvetett költségekkel járhatnak a vállalati kontextusban. Az irigység vállalati kontextusban kifejtett hatásainak vizsgálatát egy *tematikus interjúkon* alapuló magyar vállalati felmérés eredményeinek elemzése egészíti ki. Az empirikus eredmények szerint az irigység legfőbb manifesztációi közé tartoznak: a másik elhiteltelenítése, leszólása, elszigetelése, illetve a mások munkájának hátráltatása. Az interjúalanyok többsége védtelennek tartja magát e cselekvési tendenciákkal szemben. Ezért hangsúlyozottan fontosak a vállalatban belüli intézményi korlátok és normák hatékony alkalmazásai az olyan destruktív jelenség, mint az irigység visszaszorítására vagy legalább elfogadható szinten tartására.

**Kulcsszavak:** magatartás, viselkedésformák, én-menedzsment, munkahelyi viselkedés, munkahelyi kultúra

Az irigység<sup>2</sup> megjelenésének lehetősége a személyes és a szakmai életünkben is fokozott mértékben fennáll. Ennek oka többek között a növekvő személyi és szakmai elvárásokban kereshető, amely felelős azért, hogy sok ember a hosszú távú céljait egyre kevésbé látja megvalósíthatónak, egyre távolabb kerül a saját kitűzött céljaitól. A mindennapos terhelés miatt a célok elhalványodnak, a jövő bizonytalanná válik, de a kételkedés még az eddig elért eredményekre is kiterjed. A manőverezés a túlélésért és az elismerésért egészségtelen versenyre sarkallja az embereket. A győztesek ki vannak téve az irigyeknek, akik csalódottak, dühösek és frusztráltak az elismerés és a megbecsülés hiánya miatt. Ez az érzés fokozódhat, az irigység egyre erősödhet, a személyes ambíciók megghiúsulásával pedig sokan megszállottá válnak, és azért küzdenek, hogy elnyerjék azt, ami másnak van, s a munkahely erre kiváló táptalajt, illetve „harcteret” biztosít számukra. Egy felfokozott versenyhelyzetben vesztesnek lenni tehát sokkal nagyobb eséllyel hozhatja felszínre az irigység érzését is. Az irigységnek komoly hatásai lehetnek a munkahelyen, és ezek a következmények magukban foglalják a megemelkedett szintű stresszt, pletykálást, hatékonytalanságot, tettelegességet, szabotázszt<sup>3</sup> és munkaerő-fluktuációt (Dogan – Vecchio, 2001).

Az általánosan elfogadott felfogás szerint a piac és az abból fakadó anonimitás mérsékli a társas preferenciákat. Viszont a munkahelyi tranzakciók nagy része

pont az anonimitás hiányában különbözik a piaci tranzakcióktól. Továbbá a munkahelyi tranzakciók gyakran nem materiális jellegűek, hanem annál inkább (szociál) pszichológiai természetűek,<sup>4</sup> és ezért sokkal jobban érvényesülnek a társas preferenciák hatásai a tranzakciókban, mint a piacon, főként, ha hiányoznak a megfelelő intézményi korlátok.

Az iménti megállapításokra alapozott empirikus kutatások bizonyítják, hogy a társas összehasonlítás és az eredményeként előálló irigység sokkal hangsúlyosabb a vállalatban belül az alkalmazottak, mint a piacon egymással interakcióba lépő egyének között (Bartling – Siemens, 2006). A szervezeten belüli teljesítmény-összehasonlítás igen gyakori a legtöbb vállalatnál. Egyrészt a menedzserek rutinszerűen összemérik a különböző alkalmazottak teljesítményét, másrészt pedig maguk a munkavállalók is gyakran összevetik eredményeiket egymásával. Az ilyen egybevetések különböző érzelmeket válthatnak ki az aktorokból attól függően, hogy az összemérés eredményeként az adott egyén teljesítménye pozitív vagy negatív fénybe kerül.

A társas összehasonlítás elmélete (Festinger, 1954) szerint objektív mércék hiányában az emberek csak másokhoz viszonyítva képesek önmaguk felbecslésére és értékelésére. Az ilyen társas összehasonlítás egyik érzelmi mellékterméke gyakran éppen maga az irigység. Ha az összehasonlítás eredményeként az adott aktort egy számára fontos dimenzió mentén egy másik

személy túlteljesíti egy adott versenyhelyzetben, akkor nagy az esélye annak, hogy a kiváltott érzelem az irigység lesz.<sup>5</sup> Akerlof és Yellen (1988) a következőképpen fogalmaz ezzel kapcsolatban: „...a piactérrel ellentétben, ahol a kereskedőknek kevés személyes kontaktusuk van, a munkahelyen, ahol közeli a személyes kontaktusok, más érzelmek – mint az »igazságosság iránti aggodalom«, pejoratívan »irigység«<sup>6</sup> – szintén fontosak.”

### Az irigység közvetlen és közvetett költségei

Azok a viselkedésformák, amik az irigységből adódnak, közvetlen és közvetett költségekkel járhatnak a vállalati kontextusban. A közvetlen költség az idő és az energia, amit a neheztelő alkalmazott felhasznál. A közvetett költségek azok a kellemetlen járulékos következmények, amik az érzelemből adódó cselekedetekből fakadnak. Az irigység közvetett költségei lehetnek a mások eredményeinek és jutalmainak megváltoztatására tett kísérletek: közvetlenül szabotálják erőfeszítéseiket, együttműködést igénylő helyzetekben megtagadják másoktól az együttműködést, vagy egyszerűen lobbiznak azoknál a vezetőknél, akik bérlapjukat aláírni jogosultak (Nickerson – Zenger, 2006). Az irigység közvetett költségei közé tartozik még a megtorlás lehetősége, a tekintély elvesztése, illetve a lehetséges büntetés érzelmi költségei (Dogan – Vecchio, 2001). Másik fontos közvetett költség az alkalmazotti teljesítménycsökkenésben érhető tetten, ami az adott szituációbeli igazságosság helyreállítása vágyának következtében állhat elő. A teljesítményeknek ez a szándékos csökkenése akkor keletkezik, amikor az alkalmazottak úgy döntenek, hogy a saját erőfeszítésüket lecsökkentik,<sup>7</sup> és ezáltal egyensúlyba hozzák a kapott jutalmat és a munkára fordított energiát (Dogan – Vecchio, 2001). De végső esetben az is előfordulhat, hogy a munkavállaló elválik a referenciacsoporttól, vagyis kilép a munkából, a cégtől vagy az adott ipárból. Az irigység csökkentését célzó ilyen viselkedési stratégiák által a vállalatnak okozott közvetlen és közvetett költségeket Nickerson és Zenger (2006) összefoglaló módon „társas összehasonlítási költségeknek” nevezik.

### A vállalatban belüli verseny következményei és az irigység

#### A vállalatban belüli verseny téje

A vállalatban belül általában a magasabb jövedelemért és/vagy a jobb státusért, illetve a velük járó presztízsz megszerzése miatt folyik a verseny. Ha például az egyéni alkalmazott jóléte negatívan függ mások béré-

től, akkor minden béremelés irigységexternáliához fog vezetni, amely csökkenti a többiek jólétét (Calmfors, 1993). Ilyen esetekben az egyének a magas fizetéseket már nem a túlélési értékükért becsülik, hanem annál inkább a versenyben elért sikereiket szimbolizáló bizonyítékokként.

#### A vállalatban belüli verseny pozitív és negatív hatásai

Az irigységmotivált túlzott versengés súlyos károkat okozhat a vállalatnak, nemcsak azért, mert a munkavállalók energiájuk és munkaidejük meghatározó részét az egymással való rivalizálásra pazarolják, hanem azért is, mert az ilyen típusú versenyben az egyének hajlamosak megfedkezni a játékszabályokról is. Más szóval a győzelem érdekében, például egy bizonyos kollégával vívott párharcban való – akár pillanatnyi – felülkerekedés céljából olyan destruktív cselekedetekre is ragadtatják magukat, amelyek az adott versenytárs mellett az egész kollektíva, de még a vállalat gazdasági eredményét és hatékonyságát is csökkenthetik.

### A jövedelemért folyó harc a vállalatban belül

#### Igazságos és méltányos bérek, fizetések

Ha feltételezzük, hogy az irigység része az alkalmazottak preferenciáinak, akkor ez azt jelenti, hogy az adott munkavállaló nemcsak a saját jövedelmének abszolút értékével törődik, de azzal is, hogy ez a jövedelem miként viszonyul a választott referenciacsoportéhoz. Ha a jövedelem meghaladja a referenciacsoport jövedelmét, akkor további hasznosságot jelent az adott személy számára, ha pedig alatta marad, akkor az egyén hasznossága csökkenni fog. Ezt bizonyítja Lehmann (2001) kísérlete is, aki az egyének megelégedését mérte két általuk üzemeltetett üzlet eladási versenyében. A kísérleti személyek egyértelműen nagyobb megelégedettséggel nyugtázták azt, amikor a forgalom bár mindkét üzletben alacsony volt, de egyenlő, azzal szemben, amikor bár a saját forgalmuk nagyobb volt az imént említetté, de a másik forgalma még ennél is nagyobb volt.

A vállalati kontextusban az irigység megjelenésére talált empirikus bizonyítékot Martin (1982) is. Egy gyárban technikusokat kérdeztek meg arról, hogy kinek a bérszintjét szeretnék megtudni, ha választaniuk lehetne. A válaszok két fő csoportban voltak sorolva, és azon belül további három alcsoport volt található. Az első csoportban voltak a technikusok, akiknek a legalacsonyabb, az átlagos és a legmagasabb bérszintjei közül lehetett választani. Míg a másik csoport a vezetőket

foglalta magába, és itt is a legalacsonyabb, átlagos és a legmagasabb bérszintűek valamelyikére eshetett a választás. A kísérlet kimutatta, hogy a legtöbb technikus a legmagasabban fizetett technikus bérszintjét akarta megtudni. Ez egybeesik azzal a feltételezéssel, mely szerint az emberek a hozzájuk legközelebb állókhoz mérik magukat. Mindamellett a kísérlet arra is rávilágított, hogy az emberek számára az sokkal fontosabb, hogy ne legyenek rosszabb helyzetben a referenciacsoporthoz képest, mint az, hogy jobbak legyenek náluk. Ennek az aszimmetriának a megfigyelése alapvetően fontos az irigység és a verseny viszonyának vizsgálata szempontjából. Hiszen az irigység célpontja valaki olyan hozzánk közel álló személy, aki hasonlít ránk, vagy valamilyen megítélés szerint egyenlő velünk, de elért valamilyen számunkra is fontos célt az életében, vagy például nyert egy versenyhelyzetben (Heikkinen, et al., 2003).

A vállalatban belül a források, illetve a jövedelmek elosztási szabályainak megválasztása döntő fontosságú, hiszen a módszer, ami által a források elosztásra vagy visszavételre kerülnek, kritikus meghatározója lesz az alkalmazottak igazságosság-megítélésében. Például a fizikai munkások és az értelmiségiek hajlamosak különböző egyenlőségi normákhoz folyamodni. A munkások mellett érvelnek, hogy a munka a rájuk eső teher szerint legyen jutalmazva, az értelmiségiek pedig úgy vélik, hogy a fizetésnek tükröznie kell a szakértemet és a társadalmi hasznosságot (Hyman – Brough, 1975: 49. old.).<sup>8</sup> Az ilyen megfontolásokon alapuló igazságérzet megsértése pedig a vállalati teljesítményre és a hatékonyságra nézve is negatív következményekkel járhat. Greenberg (1990) például empirikus bizonyítékot talált arra, hogy az alkalmazottak által elkövetett lopások száma növekszik, ha a munkavállalók méltánytalannak találják a béreiket.

A mások iránt érzett munkahelyi irigységgel kapcsolatos kutatásaiban Vecchio (2000, 2005) azt találta, hogy azok a jutalmazási sémák, amelyek „nulla végösszegű játéknak” állítják be az adott versenyszituációt amellet, hogy csökkentik a kooperációra való hajlandóságot és a társas asszimilációt, a megnövekedett versengés miatt sokkal nagyobb mértékben generálnak olyan negatív érzelmeket, mint az irigység.

### Tematikus interjúkra alapozott magyarországi vállalati felmérés

Az irigység vállalati kontextusban kifejtett hatásainak vizsgálatát egy *tematikus interjúkon* alapuló magyar vállalati felmérés eredményeinek elemzésével egészítem ki.<sup>9</sup>

Az empirikus kutatás eredményeként 67 kis-, közepes és nagyvállalatnál összesen 72 *tematikus kvalitatív interjú*t készítettünk, amelyek egy-két kivétellel felső vezetőkkal vagy kisebb – családi vagy mikro- – vállalkozás esetén cégtulajdonosokkal készültek.<sup>10</sup>

Tekintettel arra, hogy *ez a kutatási terület viszonylag feltáratlan*, ezért logikusnak tűnt egy olyan kvalitatív empirikus kutatási módszer alkalmazása, amely az egyéni beszámolókon, relatíve nyitott, tág kérdések megfogalmazásán alapul, miközben lehetőséget nyújt arra, hogy *a jelenséget kontextusba ágyazva próbáljuk meg értelmezni és leírni*. Mivel „közvetlenül nem megfigyelhető jelenségek és jellemzők feltárására a legdirektebb – és legegyszerűbbnek tűnő – eljárás a kérdezés” (Szokolszky, 2004: 321. old.), ezért természetes módszertani választásnak bizonyult az interjúkészítés, amely *a kérdőívvel szemben nagyobb mozgásteret nyújt a mélyebb összefüggések feltárására, a nehezen megfogható, és így kevésbé számszerűsíthető jelenségek megismerésére*. Ez utóbbi törekvés különösen fontos volt, hiszen az egyik legfőbb cél volt, hogy *leírjuk és dokumentáljuk az irigység jelenségét*, és annak gazdasági, illetve társadalmi hatásait, bemutatóva annak sokarcúságát és komplexitását.

Mindemellett, mivel az interjúban több egymáshoz kapcsolódó, de külön-külön is érdekes jelenséget vizsgáltunk, illetve az interjúfelvételt párhuzamosan több kutató végezte, ezért szükség volt az interjúk úgymond tematizálására azért, hogy azokat könnyebben kézzben tarthassuk, és így kevesebb lehetőséget adjunk az interjúalanyoknak a témától való elkalandozására. Ehhez a tematizáláshoz járultak hozzá az előre megadott válaszok is, amelyek ily módon tovább erősítették az interjúk strukturáltságát is, illetve elősegítették, hogy a válaszokat valamelyest számszerűsítsük, és adatokat nyerjünk a válaszok eloszlása közötti arányokra, súlyokra vonatkozóan.<sup>11</sup>

A 72 interjú e vizsgálati típusban soknak számít, azonban az így kialakított adatbázis statisztikailag nézve viszonylag kis mintának minősül. A primer adatok ezért nem igazán alkalmasak alaposabb statisztikai elemzésekre, *csak a válaszok eloszlási arányainak, súlyainak jelzésére*. Az interjúk szöveges része ugyanakkor lehetőséget ad a tartalomelemzésre, a problémakör mélyebb megismerésére (Hámori et al., 2007), a háttérben gyakran megbúvó motivációk és attitűdök feltárására. *Ez az empirikus munka tehát nagyrészt kvalitatív jellegű*, de a téma alapvetően nehezen számszerűsíthető jellegéből adódóan megbízhatóbb és hatékonyabb módszernek tekinthető a szimpla kérdőíves statisztikai elemzéssel szemben.

### Az irigység manifesztációi

Ahogy Immanuel Kant megjegyzi: „Az irigység impulzusa természeténél fogva benne van az emberben, és csak a manifesztációja teszi azt gyalázatos bűnné.”<sup>12</sup> Az irigység többféle manifesztációi leginkább a rosszindulatúságukban különböznek egymástól. Habimana és Massé (2000) ezek közül sorolja fel a leggyakoribbakat, rosszindulatúságuk növekvő sorrendjében:

- 1) Az irigykedő ember megpróbálhatja meggyőzni a többieket, hogy amit az irigyelt személy elért az nem igazán tükrözi az ő valós képességeit, tudását, hanem inkább csak a furfangosságának, vagy a pillanatnyi szerencséjének köszönheti a sikerét.
- 2) Az irigykedő ember megkísérelheti eltorzítani a saját teljesítményével vagy attribútumaival kapcsolatos észlelést egy pozitívabb irányba.
- 3) Az irigykedő ember megpróbálhatja megváltoztatni a saját véleményét azzal kapcsolatban, hogy mi a fontos vagy releváns annak érdekében, hogy könnyebben válthasson át a társas összehasonlításról kritikára.
- 4) Az irigykedő ember negatív irányba torzíthatja el magában a másik sikereivel kapcsolatos hiedelmeit.
- 5) Az irigykedő ember lebecsülheti az irigyelt személyt, vagy megpróbálhatja a kettőjük közti jövőbeli közelséget lecsökkenteni.
- 6) Az irigykedő ember megpróbálhatja sabotálni az irigyelt személy jövőbeli eredményeit.
- 7) Az irigykedő ember erőszakosan vagy agresszívan léphet fel az irigyelt személlyel, vagy annak tulajdonával szemben.

Ezek az imént felsorolt cselekvési tendenciák feltételezhetően kisebb-nagyobb mértékben megjelennek

minden munkahelyi kontextusban, és jelzésértékűek lehetnek az irigy motivációk jelenlétére és mértékére. Kutatásunkban ezekre a manifesztációkra kerestünk bizonyítékot a magyarországi vállalati környezetben.

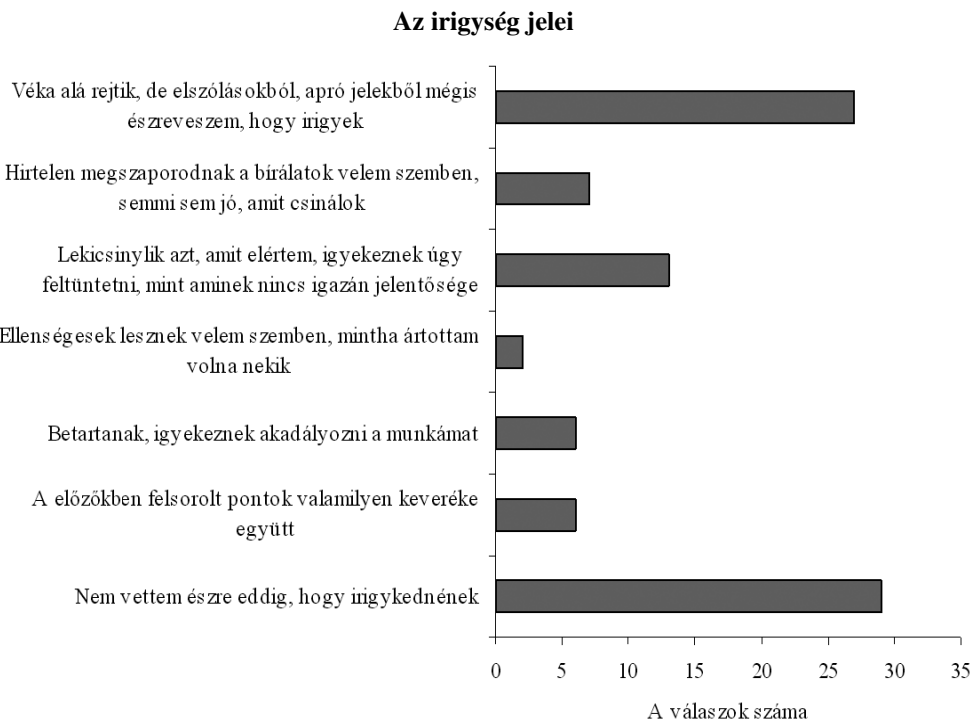
### Az irigység jelei

Az empirikus kutatás során a következő kérdés segítségével azt próbáltuk felmérni, hogy az interjúalanyok miként, milyen jelekből veszik észre, hogy kollégáik a munkahelyen, vagy barátaik, ismerőseik, családtagjaik a magánéletben irigykednek rájuk.

A kérdésfeltevésnél a következőt feltételeztük:

**H1:** a cselekedetek háttérében meghúzódó irigy motivációkra csak apró, nehezen észrevehető jelekből tudnak következtetni az emberek.

1. ábra



A válaszok gyakoriságának eloszlását megvizsgálva megállapíthatjuk, hogy az interjúalanyok szerint mások irigységének számos megnyilvánulási módját tapasztalták már. Fontos kiemelni viszont, hogy a legtöbb válaszadó szerint (30%) az irigység legfőbb jellemzője az, hogy az emberek véka alá rejtik, és csak apró jelekből lehet a háttérben meghúzódó érzelemre következtetni. A megkérdezettek 32%-a még nem vette észre, hogy irigykednek rá, ez szintén az irigység nehezen való tettenérésére utalhat. Megvizsgáltuk a válaszok nemek (1. táblázat) és korcsoportok (2. táblázat) szerinti eloszlását is.

#### VEZETÉSTUDOMÁNY

1. táblázat

#### Az irigység megjelenéseivel kapcsolatos vélekedések nemek szerinti eloszlása

|                                                                                                  | Női válaszok |          | Férfi válaszok |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------|----------------|----------|
|                                                                                                  | száma        | %-aránya | száma          | %-aránya |
| Véka alá rejtik, de elszólásokból, apró jelekből mégis észreveszem, hogy irigyek                 | <b>7</b>     | 28%      | <b>20</b>      | 31%      |
| Hirtelen megszapornodnak a bírálatok velem szemben, semmi sem jó, amit teszek                    | <b>3</b>     | 12%      | <b>4</b>       | 6%       |
| Lekicsinylik azt, amit elértem, igyekeznek úgy feltüntetni, mint aminek nincs igazán jelentősége | <b>5</b>     | 20%      | <b>8</b>       | 12%      |
| Ellenségesek lesznek velem szemben, mintha ártottam volna nekik                                  | <b>1</b>     | 4%       | <b>1</b>       | 1,5%     |
| Betartanak, igyekeznek akadályozni a munkámat                                                    | <b>3</b>     | 12%      | <b>3</b>       | 4,5%     |
| Az előzőkben felsorolt pontok valamilyen keveréke együtt                                         | <b>2</b>     | 8%       | <b>4</b>       | 6%       |
| Nem vettem észre eddig, hogy irigykednének                                                       | <b>4</b>     | 16%      | <b>25</b>      | 39%      |

2. táblázat

#### Az irigység megjelenéseivel kapcsolatos vélekedések korosztályok szerinti eloszlása

|                                                                                                  | Kor: 25–35 Válaszok |          | Kor: 36–50 Válaszok |          | Kor: 51-től Válaszok |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|---------------------|----------|----------------------|----------|
|                                                                                                  | száma               | %-aránya | száma               | %-aránya | száma                | %-aránya |
| Véka alá rejtik, de elszólásokból, apró jelekből mégis észreveszem, hogy irigyek                 | <b>8</b>            | 38%      | <b>11</b>           | 32%      | <b>8</b>             | 23%      |
| Hirtelen megszapornodnak a bírálatok velem szemben, semmi sem jó, amit csinálok                  | <b>1</b>            | 5%       | <b>4</b>            | 12%      | <b>2</b>             | 6%       |
| Lekicsinylik azt, amit elértem, igyekeznek úgy feltüntetni, mint aminek nincs igazán jelentősége | <b>4</b>            | 19%      | <b>3</b>            | 9%       | <b>6</b>             | 17%      |
| Ellenségesek lesznek velem szemben, mintha ártottam volna nekik                                  | <b>0</b>            | 0%       | <b>1</b>            | 3%       | <b>1</b>             | 3%       |
| Betartanak, igyekeznek akadályozni a munkámat                                                    | <b>2</b>            | 9,5%     | <b>2</b>            | 6%       | <b>2</b>             | 6%       |
| Az előzőben felsorolt pontok valamilyen keveréke együtt                                          | <b>2</b>            | 9,5%     | <b>3</b>            | 9%       | <b>1</b>             | 3%       |
| Nem vettem észre eddig, hogy irigykednének                                                       | <b>4</b>            | 19%      | <b>10</b>           | 29%      | <b>15</b>            | 42%      |

#### Az irigység jelei a mélyinterjúk alapján

Amikor az interjúalanyokat arról kérdeztük, hogy miként, milyen jelekből veszik észre, hogy kollégáik a munkahelyen vagy barátaik, ismerőseik, családtagjaik a magánéletben irigykednek rájuk, akkor azt láttuk, hogy az interjúalanyok mások irigységének számos megnyilvánulási módját tapasztalták már (1. ábra). Fontos kiemelni, hogy az adatok megerősítik Schoeck (1966) irigységről alkotott álláspontját, mely szerint az irigység egy csendes, titokban zajló, nem mindig igazolható folyamat. Hiszen a válaszadók mintegy egyharmadának (30%) tapasztalata szerint az irigység legjellemzőbb tulajdonsága az, hogy az emberek véka alá rejtik azt, és csak apró jelekből lehet a háttérben meghúzódó érzelemre következtetni.

Néha csak apró jelekből, a másikat már jól ismerve következtethetünk arra, hogy a másikból valamivel irigységet váltottunk ki.

*Például vettem magamnak egy kabátot, és ez a [...] kolléganő onnan tudtam, hogy irigyli, és tetszik neki, amit nem mondott ki, csak a szeme sarkából nézte. Tehát apró jelekből. De nem érdemes vele foglalkozni, mert ez nem szabad, hogy lefoglaljon akármilyen kis kapacitást is. (Gyógyszer-nagykereskedelmi cég telephelyvezetője)*

Az egyik jel, amiből a háttérben megbúvó irigységre lehet következtetni, a túlzott dicséret.

*Na, azt viszont észreveszem, mikor valaki a győztes versenytársat nagyon megdicséri, s aztán*

#### VEZETÉSTUDOMÁNY

közben sugárzik róla, hogy majd beledöglik az irigységbe. (Ingatlangazdálkodással, számítógépiparral foglalkozó holding gazdasági igazgatóhelyettese)

Egyrészt szerintem a bírálókat, az egy nagyon komoly jele, másrészt pedig ... szerintem a smúzolás, a dörgölődés, hogy úgy mondjam, az is az irigykedésnek egy elég biztos jele. Legáltalában a hierarchikus irigykedésnek. (Média-vállalat magazinportfolio-igazgatója)

Az iménti két idézethez hasonlóan a következő interjúalanyunk is felhívja a figyelmet a dicséretnek mögött meghúzódó irigységre. Érdekes megfigyelni az interjúalany azon megjegyzését, mely szerint a magyar kultúrában tulajdonképpen nincs helye az „őszinte dicséretnek”. Ha valaki dicsér, akkor az tulajdonképpen irigyel.

K: Észreveszi, hogyha irigyek magára?

V: Igen.

K: Miből?

V: Hát az embereknek a metakommunikációjából.

K: Mik ezek?

V: Hűha. Azok a felhangok, amik a verbalításban jelennek meg, azok szintén ide sorolhatók, akkor egy bizonyos dologgal kapcsolatban, amit lehetne úgy is értelmezni, és egy ilyen reakciót ad arra a dologra, hogy hű, milyen jól sikerült megcsinálnod, akkor abban keresi a kákán is a csomót. Akkor a metakommunikációjában megjelenik az a jelzés ... nem tudom, kézmozdulatokban, arcjátékban, testtartásban...

K: Tehát látszik. Ezeket a mindennapi életben fontosnak tartja, figyeli? Olvassa a metakommunikációt?

V: Igyekszem, igen.

K: Mit csinál, amikor ezt látja valakin?

V: Örülök.

K: Büszke?

V: Nem azt mondom, de inkább még két irigy, mint egy, aki sajnál. Főleg egy ilyen közegben, ez olyan, mint egy pozitív feed back. Ez nekem egy feed back, nem okoz problémát.

K: Tehát nem kell védekezni ellene, nem kell kivédeni?

V: Nem, szerintem ennél jobb feed back nincs. Mert ugye feed back-et sem ad ez a kultúra.

K: A magyar kultúra?

V: Igen. Magának a dicséretnek is pejoratív szava a nyalás. Tehát nem tud az ember... na-

gyon kényes helyzetekbe tud kerülni, ha oda-megy a főnökéhez, és azt mondja, hogy hé te, ezt te jól csináltad. Ez Magyarországon nem azt jelenti, ez megint e körül a témakör körül van, hogy el tudjuk-e ismerni valakinek a teljesítményét, vissza tudunk-e arra a teljesítményre úgy jelezni, hogy ő azt ne nyalásnak érezze, hanem tényleg egy olyan visszajelzésnek, amit egyébként csak az irigység nyelvén kapna meg. Tehát nem azt, hogy ezt én vissza-jelzem, hogy hé te, ezt te jól csináltad, hanem irigykedek rád. Ezt én értékelem, és én is szeretnék egy ilyet megélni, azt nehezen mondod el. A mi közegünkben, ahol embereket próbál vezetni az ember, akkor elég fontos az, amikor megjelenik, mondjuk 100-150-200 ember előtt, és beszél, azt megmondani valakinek, vagy odamenni a főnökhöz, hogy hé te, ez egy jó beszéd volt, azt vagy úgy értékeli, hogy nyalt... legtöbbször úgy. (Gyógyszeripari vállalat sales managere)

Mások irigységének további jelei lehetnek a cinikus megjegyzések, a másik munkájának a leszólása, a kritizálás.

Apró, cinikus megjegyzések voltak, amiket az ember azért észrevesz, de ezekkel nem törődöm. [...] Az előző cégnél – szállítmányozással foglalkozott – amikor odakerültem, elég hamar kaptam meg egy nagyobb területet, egy egész irányvonalat kellett koordinálnom. Akkor többször megkaptam, hogy nem vagyok alkalmas a feladatra, oltogatózás kezdődött. (Villanyszereléssel foglalkozó cég ügyvezető igazgatója)

Az irigység egy nagyon negatív dolog szerintem. Definíciójában egy negatív fogalom. Mások irigysége volt, amikor nagyon zavart engem. De volt egy fejlődési szakasz a saját életemben. Volt, amikor sokat foglalkoztam ezzel, és zavart, ha mások irigykedtek rám. Nem is tudtam, hogy irigykednek, csak kritizáltak. (Logisztikai és szállítmányozási cég ügyvezető igazgatója)

A bírálókat persze nem minden esetben direkt módon történnek, gyakran az irigyek „más csatornákon” juttatják el negatív visszajelzéseiket az irigyelt félhez.

Az emberek általában óvatosak, ezért apró jelekből veszem csak észre. És ha több lesz a negatív visszajelzés, bírálókat. Nyíltan nem mondják meg, csak visszahallom, de azt is csak visszafogottan. Az emberek óvatosak. (Kozmetikai kereskedelmi cég disztribúciós igazgatója)

Vannak apró jelek, van, mikor névtelen, mocskoló e-maileket kap az ember, egyszer volt ilyen. (Feldolgozóipari vállalat gazdasági igazgatója)

Azért, mert valakit vagy valakinek a munkáját kritizálják, még nem feltétlenül az irigység áll a háttérben. Viszont, ha további körülményeket is figyelembe veszünk, akkor mint azt a következő interjúrészletből is láthatjuk, már könnyebben azonosíthatjuk a motiváló tényezőket.

Igazából véka alá rejtik, elszólásokból, apró jelekből mégis észreveszem, hogy irigyek. Az embernek azért már van annyi tapasztalata, hogy például ha odajön egy kolléganő, eléd dug egy papírt, hogy azt miért úgy, miért oda könyvelted, érzed azt, hogy nem tudta. Az esetek 99%-ában neked több az információ, tudatosan tetted oda, persze van a maradék 1%, ahol az ember hibázhat, és érzed a másikon, hogy az orrod alá döngöli, és ez csak oda vezethető vissza, hogy alapvetően irigy azért a pozícióért, amit te betölthetsz. Nem arra irigy, hogy te még este 8-kor is az irodában vagy, hanem arra, hogy cégautóval jársz, biztos jobban meg vagy fizetve. [...] Inkább információkból tudod, hogy irigy-e rád valaki, elmondják, hogy egy beszélgetés során mi hangzott el, és akkor már mérlegelsz, hogy ki miért mondja, amit mond. Például, ha egy ember állandóan kritizál, akkor az azért van. Mert más az előrevívó kritika. Az szemtől szembe megmondja. De amikor a hátad mögött történik, az egyértelmű irigység. (Gumiabroncs-kereskedelmi cég gazdasági igazgatója)

Szintén fontos jele lehet az irigységnek, hogy az irigykedő fél megszakítja a kapcsolatot vagy távolságtartóbban viselkedik az irigyelt féllel, amely a munkatársak közötti kooperációt jelentősen hátráltathatja.

Havalaki egy kis sikert elért, akkor az addigi munkatársai eltávolodnak tőle. Inkább nem barátoknak vele. (Hipermarket kontrollingvezetője)

Van, akiken érzem is. Ők inkább csendben félrehúzódnak, akik eltávolodnak ahhoz képest, mint amennyire közel voltak korábban. Csípős megjegyzésekből lehet néha érzékelni. Az ember azt észreveszi, ha valaki nem egy nyitott szemmel és egy nyitott lélekkel közeledik a másikhoz, hanem valahol van valami visszahúzás. Ezt lehet, hogy megint nem is fizikai értelemben lehet érzékelni, hanem valahol a lelkek találkozásánál. Az én esetemben az, hogy durván, meg hátulról, ilyeneket nem érzékeltem, ez adódik abból, hogy alá-

főlérendeltségi viszonyok vannak. De azért ezt az ember úgy érzi, hogy az, ami régebben volt, ahhoz képest ez egy új helyzet. Valakivel azonos szinten állt, és együtt volt szegény és együtt volt ugyanaz a baja, és együtt ugyanolyan lakásban laktunk, szóval minden egyforma volt, akkor szerettük egymást. Ilyenkor jönnek az új barátok, tehát ez az egyik reakció, a másik pedig az, hogy inkább visszavonul, érezhetően rosszullesik neki, hogy én sikeresebb vagyok, mint ő. (Oktatás- és kutatásszervező cég elnöke)

A következő idézetből azt is megállapíthatjuk, hogy gyakran nem szűnik meg a kapcsolat a két fél között, de az irigység tárgya, az irigységet kiváltó témakör lekerül a társas érintkezés palettájáról.

Régebben, amikor még nem vezető beosztásban dolgoztam, ennek ellenére a munkámmal kapcsolatban, hogy nekem egy szebb munkám volt, kevésbé adminisztratív volt, lehetett jönni-menni, egy kicsit bekerültem a cég áramlatába, éreztem a kollégák irigységét. Apró elszólásokból, jelekből lehetett ezt érezni. De én ezzel egyáltalán nem foglalkoztam. Barátok esetében is talán apró elszólásokból érzi az ember, ha irigyek a munkám kapcsán. „De jó neked...” Ez nem feltétlenül irigység. Inkább azt veszem észre, ha valaki irigy, akkor hirtelen inkább nem is érdeklődik. Nekem vannak olyan ismerőseim, akik három-öt éve nem is kérdezték meg, hogy mivel foglalkozom, hogy megy a cégnek. Inkább ne is tudjon róla. Tehát abból veszem észre, hogy feltűnően nem érdeklődik. Nem pletykál, nem lekicsinyli, amit csinál a cégben, hanem egyszerűen nem akarja hallani, mert neki az rosszullesik. (Mezőgazdasági termékeket forgalmazó cég ügyvezető igazgatója)

A munkavégzés vagy a vállalati hatékonyság szempontjából az irigyelt munkavállaló munkájának akadályozása, ötleteinek ellehetetlenítése kézzelfogható károkat okoz a vállalatnak. A következő interjúalany az erre irányuló irigységmotivált módszerekre szolgáltat példát.

[...] Például egy feladatnak a megoldására valakinek tettem egy olyan javaslatot, ami ésszerű volt, gyakorlatilag célra vezetett, akkor több oldalról tapasztaltam olyat, hogy megpróbálták ennek a buktatóit fölerősíteni, vagy adott esetben akadályozni. Ilyenekkel, mint a bürokrácia, bizonytalanságkeltés. (Mérnöki szolgáltató cég ügyvezető igazgatója)

Ha elfogadjuk, hogy az irigység egy természetes érzelem, része a mindennapi életnek, akkor arra következtethetünk, hogy ennek a kérdésnek azon eredménye, mely szerint a megkérdezettek 32%-a még nem vette észre, hogy irigykednek rá, az irigység nehezen való tettenérésére utal. Más szóval, talán nem is arról van szó, hogy nem irigykedtek még az adott interjúalanyokra, hanem feltehetően ők nem vették észre azokat a jeleket, amelyeket például mások a háttérben meghúzódó érzelem felszíni manifesztációjának tartanak.

A válaszok nemek szerinti eloszlásának esetében érdemes megfigyelni, hogy a női válaszadók általában nagyobb arányban vélték felfedezni a mások viselkedése mögött meghúzódó irigy motivációkat. Ehhez kapcsolódóan az adatokból kitűnik, hogy a férfiak között jóval magasabb volt azoknak az aránya (férfiak 39%, nők 16%), akik úgy nyilatkoztak, nem vették még észre, hogy irigykednének rájuk. Ezen megfigyelésre magyarázatul szolgálhat az az általánosan elfogadott nézet, hogy a nők „érzelmi iránytűi” kifinomultabbak, mint a férfiaké. Talán a férfiak kevésbé képesek mások viselkedésének érzelmi háttérét felmérni, vagy egyszerűen ez a problémakör kevésbé foglalkoztatja őket. Másképpen megfogalmazva, a férfiaknak kisebb a hajlandósága az ilyen érzelem alapú reakciók kezelésére, inkább elhárítják ezeket a reakciókat maguktól, egyszerűen nem hajlandók fogalakozni velük.

Az iménti megfigyelésekhez kapcsolódik a válaszok korcsoportok szerinti eloszlásakor kirajzolódó azon tendencia is, mely szerint a kor előrehaladtával egyre többen nyilatkoznak úgy, hogy nem veszik észre, hogy irigykednének rájuk. Az eredmények arra utalnak, hogy mind a férfiak az érzelmekhez való alapvető beállítottságukból fakadóan, mind pedig az idősebb korosztály élettapasztalatukból eredően egyszerűen nem hajlandók ezekkel az irigység alapú motivációkkal foglalkozni. Bár ismerik a jelenséget, talán időről időre szembesülnek is vele, de hatékony egyéni védekezési stratégiák nélkül nem tudnak, és ebből következően nem is akarnak foglalkozni, illetve szembe szállni az irigységből fakadó káros viselkedési formákkal. Viszont ez a látszólagos „tehetetlenség” mind a férfiakat (lásd 1. táblázat), mint pedig az idősebb korosztályt (lásd 2. táblázat) inkább azon álláspont felé tereli, mely szerint az irigységet minden eszközzel ki kell iktatni a társadalomból.

Mivel ezek az adatok inkább csak tendenciák megállapítására alkalmasak, ezért az interjúk szövegének vizsgálatával további információkhoz juthatunk ebben a kérdéskörben is. Ahogy azt fentebb kifejtettük gyakran az irigység egy háttérben megbúvó érzelem, melyet gyakran igen nehéz „tetten érni”.

*...[e]z abszolút metakommunikáció. Tehát az, hogy hogyan néz, hogyan beszél velem, beszél-e velem, milyen szavakat használ, hogy néz a szemembe. (Gyógyszergyár sales managere)*

*Ha valami nem úgy sikerül az embernek, és látja, hogy neked éppen akkor jobban megy, akkor alakul ki. Lát valamilyen plusz dolgot, új autó, új lakás... Ez nagyon érdekes, mert ha megmutatja az ember, hogy új dolgot vásárol, például egy új autót, akkor látszik a felhőtlen öröm is, de az irigység is. Ilyenkor nem tetszik neki az autó színe például. De ezeket általában nem veszem fel. [...] Amíg rám károsan nem hat ki, hanem csak látom, hogy majd megpukkad az irigységtől, addig nincsen probléma (Villanyszereléssel foglalkozó cég ügyvezető igazgatója)*

Számos interjúalany megjegyezte, hogy sokszor észre sem veszi, hogy irigykednek rá, legfeljebb csak apróbb jelek lehetnek. Emellett többen kifejezetten hangsúlyozzák, hogy ők mennyire kerülik ezt az érzelmet, illetve az irigykedő embereket.

*Annyira távol tartom magam ettől az érzéstől, hogy én észre sem veszem. Biztos vannak, akik irigyek rám, de a közvetlen környezetemben nem tudok erről. Nem is veszem észre, nem figyelem. Az az igazság, hogy nem is érdekel. Nem akarok ezzel foglalkozni. (Külföldi gyógyszergyár magyar leányvállalatának ügyvezető igazgatója)*

*Kisebb elszólásokból esetleg, de nem nagyon figyelem, lehet, hogy nem is veszem észre. Konkrétan nem foglalkozom vele. Igyekszem, hogyha érzem, hogy valaki betartana, ott én is lépek. (Kereskedelmi vállalat gazdasági igazgatója)*

*Nem nagyon veszem észre, hogy irigykedtek volna rám. Semmi olyan negatív esemény nem történt velem, vagy legalábbis mély nyomot nem hagyott bennem, ha történt ilyesmi. (Távközlési vállalat account managere)*

A válaszadók többsége a háttérben meghúzódó irigység jelenlétének tud be sokféle, a mindennapokban előforduló rosszindulatú cselekedetet. A válaszokból úgy tűnik, hogy az irigység nehezen tetten érhető érzelem, és tapasztalat útján kialakult megérzések alapján feltételezik az emberek, hogy mások viselkedése mögött az irigység érzelme áll.

### Védekezés az irigység ellen

Korábbi társadalmakban az irigységet egyházi parancsokkal, neveléssel<sup>13</sup> vagy büntetéssel próbálták elfogadható keretek közé szorítani (Hámori, 1998).<sup>14</sup> De mivel ezek a valamelyest bevált társadalmi szintű korlátozó tényezők napjainkra már nem fejtik ki – vagy nem fejthetik ki – hatásukat, ezért az embereknek maguknak kell valamilyen egyéni védekezési stratégiát kialakítaniuk.

Az interjúk során arra is kíváncsiak voltunk, hogy amikor az emberek érzékelik mások irigységét, illetve szembesülnek az abból eredő manifesztált viselkedésformákkal, akkor vajon hogyan szoktak, illetve hogyan tudnak védekezni ellenük.

A kérdésfeltevésnél a következőt feltételeztük:

**H2:** megfelelő társadalmi normák, intézményi korlátok hiányában az emberek általában védtelenek mások irigységével szemben.

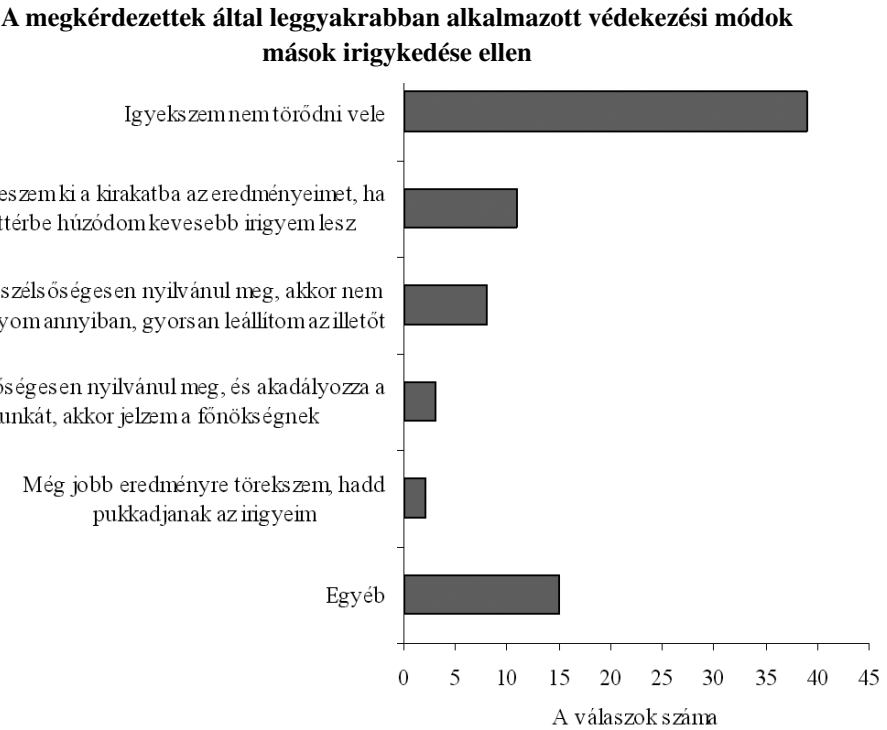
**A megkérdezettek válaszainak nemek szerinti eloszlása az általuk mások irigykedése ellen leggyakrabban alkalmazott védekezési módokkal kapcsolatban**

|                                                                                         | Női válaszok |          | Férfi válaszok |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------|----------------|----------|
|                                                                                         | száma        | %-aránya | száma          | %-aránya |
| Igyekszem nem törődni vele                                                              | <b>7</b>     | 33%      | <b>32</b>      | 56%      |
| Nem teszem ki a kirakatba az eredményeimet, ha háttérbe húzódom, kevesebb irigyem lesz  | <b>5</b>     | 24%      | <b>6</b>       | 11%      |
| Ha szélsőségesen nyilvánul meg, akkor nem hagyom annyiban, gyorsan leállítom az illetőt | <b>3</b>     | 14%      | <b>5</b>       | 9%       |
| Ha szélsőségesen nyilvánul meg, és akadályozza a munkát, akkor jelzem a főnökségnek     | <b>1</b>     | 5%       | <b>2</b>       | 3.5%     |
| Még jobb eredményre törekszem, hadd pukkadjanak az irigyeim                             | <b>0</b>     | 0%       | <b>2</b>       | 3.5%     |
| Egyéb                                                                                   | <b>5</b>     | 24%      | <b>10</b>      | 17%      |

A 2. ábra tanulsága szerint a válaszadók több mint fele (54%) vélekedett úgy, hogy a legjobb módja az irigység elleni védekezésnek, ha megpróbál nem törődni mások irigységével.

Mindösszesen két interjúalanyunk választotta a „kutyaharapás szőrével” típusú megoldást, vagyis azt, hogy extra erőfeszítéseket tesz azért, hogy jobban felkészítsa másokban az irigységet, és ezért nagyobb fájdalmat okozzon nekik, „hadd pukkadjanak meg”.

2. ábra



A válaszok nemek és korcsoportok szerinti eloszlását a 3. és a 4. táblázat mutatja.

3. táblázat

A válaszok nemek szerinti eloszlásából ismételten kiolvasható, hogy a férfiak (56%) jóval nagyobb arányban választják azt a megküzdési stratégiát, hogy mások irigységét és annak manifesztációit figyelmen kívül

4. táblázat

A megkérdezettek válaszainak korosztályok szerinti eloszlása  
az általuk mások irigykedése ellen leggyakrabban alkalmazott védekezési módokkal kapcsolatban

|                                                                                         | Kor: 25-35<br>Válaszok |          | Kor: 36-50<br>Válaszok |          | Kor: 51-től<br>Válaszok |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------|------------------------|----------|-------------------------|----------|
|                                                                                         | száma                  | %-aránya | száma                  | %-aránya | száma                   | %-aránya |
| Igyekszem nem törődni vele                                                              | 10                     | 55%      | 16                     | 52%      | 13                      | 45%      |
| Nem teszem ki a kirakatba az eredményeimet, ha háttérbe húzódok, kevesebb irigyletsz    | 3                      | 17%      | 1                      | 3%       | 7                       | 24%      |
| Ha szélsőségesen nyilvánul meg, akkor nem hagyom annyiban, gyorsan leállítom az illetőt | 3                      | 17%      | 3                      | 10%      | 2                       | 7%       |
| Ha szélsőségesen nyilvánul meg, és akadályozza a munkát, akkor jelzem a főnökségnek     | 1                      | 5,5%     | 2                      | 6%       | 0                       | 0%       |
| Még jobb eredményre törekszem, hadd pukkadjanak az irigyeim                             | 0                      | 0%       | 1                      | 3%       | 1                       | 3%       |
| Egyéb                                                                                   | 1                      | 5,5%     | 8                      | 26%      | 6                       | 21%      |

hagyják, mint a nők (33%). Összességében az interjúalanyok válaszaiból kiolvasható, hogy a nők egy valamivel diverzifikáltabb stratégiai rendszerrel „dolgoznak”, amikor mások irigységének negatív hatásai ellen keresnek védekezést. A nők szinte minden lehetséges megküzdési stratégiát arányaiban többet választották, mint a férfiak. Egyetlenegy kivétel a már fentebb is említett két válaszadó, akik mindketten férfiak, és úgy gondolják, hogy akkor tudnak a leghatásosabban védekezni mások irigysége ellen, ha a folyamatot ők kontrollálják, vagyis keményebb munkával még inkább gerjesztik mások irigységét.

A válaszok korcsoportok szerinti eloszlásánál érdemes megfigyelni, hogy a fiatalabbak arányaiban hajlamosabbak nyílt konfrontációra az irigyekedőkkel (25–35 éves: 17%; 36–50 éves 10%; 51+ éves: 7%).

Az egyéb stratégiákat megnevezők között is az idősebb korosztályokban volt magasabb az arány (25–35 éves: 5,5%; 36–50 éves 26%; 51+ éves: 21%), illetve a nők körében (nők: 24%; férfiak 17%).

#### Irigység elleni reakciók az interjúk alapján

Az eddigi idézetek egy jelentős részében már megjelent annak a motívuma, hogy az emberek alapvetően védtelenek az irigységgel, az irigység által motivált viselkedésmódokkal szemben. A legtöbb ember jobb híján megpróbál tudomást sem venni a jelenségről. Miután konkrétan fel is tettük az interjúalanyoknak azt a kérdést, hogy ők miként tudnak az irigység ellen védekezni, a korábban kirajzolódó tendenciákat erősítették meg az adatok, hiszen a válaszadók fele (50%) (2. ábra) vélekedett úgy, hogy a legjobb módja az irigység elleni védekezésnek, ha megpróbál nem törődni mások

irigységével. Az interjúkban számos példát találhatunk erre a stratégiára.

V: [...] Nem érdekel. Kizárom.  
K: Sikerül?  
V: Nem mindig.  
K: És olyankor?  
V: Újra és újra próbálom kizárni.  
(Házi gyermekorvos)

V: ...mivel emberi tulajdonság, így kiiktatni nem lehet. Kezelni kell a megfelelő módon.  
K: Például?  
V: Nem törődöm vele.  
(Műanyagcsomagolóeszköz-gyártó cég ügyvezető igazgatója)

Igyekszem túltenni magam rajta. Érzem, tapasztalom, látom, hallom, ott van, jelen van ez a jelenség, de ha egy pillanatra meg is ütközöm rajta, máris lapozom tovább, mert nem vagyok vele hajlandó foglalkozni. Ennél sokkal fontosabb dolgom van, amivel foglalkoznom kell akár a munkahelyen, akár otthon. (Gyógyszer-nagykereskedelmi cég telephelyvezetője)

Igyekszem nem törődni vele. Nem vettem észre, nem is nagyon akarom észrevenni. Nem esne jól, ha valaki ezt a képembe vágná, hogy nekem milyen jó, míg ő szenved mindennap. De annak sem vagyok híve, hogy azért takargassam a dolgaimat, hogy ne legyen irigylem. Örülök, ha valami sikert érek el, azt elmondom bárkinnek. Ha beszélgetünk – szeretek sokat beszélni –, akkor a sikertörténeteket jólesik elmesélni

másnak is, nemcsak a főnöknek. De ki nem szereti azokat a történeteket, amiből az derül ki, hogy ő milyen okos és ügyes. Társaságban is 10 történetből 5 arról szól, hogy milyen „frankó gyerek vagyok”. Nem kell eldugni az eredményeket, ha vannak. (Telekommunikációs cég oktatási igazgatója)

Amint azt az iménti interjúrészletekből is láhattuk, a mások irigységét teljes mértékben kizáró stratégia számos követőjének meggyőződése, hogy nem érdemes az irigyekedőkkel bármilyen szinten is foglalkozni. Azért az interjúalanyok között találunk olyat is, aki szerint ez nem is biztos, hogy egy olyan jó stratégia, még ha ő maga is gyakran választja ezt a megoldást.

[...] nem törődöm vele, s ez rossz. Biztos, hogy volt már egy-két eset, amikor nem ártott volna. Örültem a sikeremnek, s észre sem vettem. Ez részemről nem eléggé körültekintő dolog. (Ingatlanguzdaalkodással, számítógépiparral foglalkozó holding gazdasági igazgatóhelyettese)

Hasonlóan az iménti interjúalanyhoz, a következő megkérdezett is úgy véli, hogy vannak esetek, amikor egyszerűen nem lehet figyelmen kívül hagyni mások irigységét.

Mindenféleképpen igyekszem nem törődni vele. Valószínűleg ha nagyon akarnám, észrevenném, ha lenne ilyen, de nem is akarom észrevenni. De ez sem, mert ha valaki nagyon-nagyon nem törődik semmi ilyesmivel, akkor az azt jelenti, hogy olyan sok mindent gondol magáról, hogy neki már ezzel sem kell törődnie. Igenis azt mondom, hogy lehetnek olyan szélsőséges esetek, amikkel foglalkozni kell, és nem gondolom, hogy van rá egy konkrét recept. Lehet, hogy valakivel el kell beszélgetni, és úgy kell, valakivel lehet, hogy úgysem lehet beszélni, és akkor visszafogottabb magatartást kell tanúsítani, nem tudom, hogy mi a megoldás, alapvetően azt mondom, hogy nem törődöm vele, de azt is gondolom másik oldalon, hogy van olyan szélsőséges helyzet, amivel pedig foglalkozni kell. Van olyan, amikor az ember azt gondolja, hogy én csinálom a dolgomat, ezt teljesítem, ezt mérik le. De hogyha ez már ennek is a rovására tud menni akármilyen szinten, akkor igenis foglalkozni kell vele, mert akkor én hiába nem foglalkozom vele, ha én valamit építek, az alól valaki tuszkolja ki a téglákat, azzal már foglalkozni kell, de nem tudom megmondani hogyan, miként, biztos az esete válogatja. (Informatikai szolgáltató cég üzletági igazgatója)

Néhány interjúalany, ha zavarja mások irigysége, és nem tudja figyelmen kívül hagyni mások megváltozott viselkedését, akkor megpróbál néhány kezdeti lépést tenni a helyzet tisztázására.

Egyrészt igyekszem nem tudomásul venni. Nem csinállok belőle ügyet. Másrészt igyekszem megtartani, megőrizni a régi viszonyomat az én oldalamról. Tehát nem akarom érzékelteni. Lehet, hogy vannak olyanok, akik nem is tudják, hogy én tudom. Csak én érzem. Bennem ez apró jelekből azért összeáll. Semmiképpen nem akarok visszavágni, és semmiképpen nem akarom ezt éreztetni. És semmiképpen nem akarom ezt tovább fokozni azzal, hogy csak azért is még inkább olyat csinállok, amitől megpukkadsz. (Oktatás- és kutatásszervező cég elnöke)

Ha megnyilvánul ilyen irigység, akkor megpróbálok vele leülni, beszélgetni és átrágni, hogy amit elértem, és ő nem ért el, az miért történt úgy, ahogy. Egy őszinte beszélgetés többet ér, mintha csak elfordulok. Egy beszélgetés után el lehet dönteni, hogy lehet-e ezen változtatni vagy sem. Úgy gondolom, ha az ember próbálkozik legalább egyszer, akkor magát is meg tudja nyugtatni, hogy megpróbáltam megvitatni a nézeteinket. Ha nem ment, megnyugtatom magam, hogy ez volt a legtöbb, amit tehettem. (Hipermarket kontrollingvezetője)

Az irigység sokszor abból adódik, hogy csak a külsőségeket látja valaki, nem látja a mögöttes lévő dolgokat. Az ember esetleg próbálja jobban megismerni a másikat, vagy megismertetni magát másokkal, elfogadtatni magát. Sokszor esetleg úgy gondolják „lenti”, hogy nekünk itt „fent” könnyű, de nem biztos, hogy szívesen cserélné velem. Maximum a fizetésem miatt szívesen cserélné velem, de a problémák miatt már nem biztos. (Feldolgozóipari vállalat gazdasági igazgatója)

Ahogy a következő interjúrészletből kiolvashatjuk, ezen stratégia követői is csak egy bizonyos mértékig hajlandók ilyen gesztusok megtételére.

V: Zavar, hogyha valaki irigy rám. Egy ideig megpróbálok vele olyan kapcsolatot kialakítani, hogy merjen egyértelműen szóban is megnyilvánulni nekem, és pontosítani tudjuk, mert lehet, hogy az ő fejében van valami olyan, ami a valóságban nincs a cselekedeteimben vagy a gondolataimban, de nagyon

ritkán hajlandóak erre a nyitásra pozitív kommunikációval reagálni az emberek. Onnantól kezdve meg, hogy én megpróbáltam, és megtettem mindent, túllépek rajta.

K: Ez a védekezés? Ennyit tud tenni?

V: Lehet, hogy tudnék többet, de nem akarok, az energiámat sajnálom olyanra fecseirelni, amin nem tudok változtatni, mert a másik ember gondolatain nem tudok változtatni. (Gyógyszergyár sales managere)

Az iméntiekkel ellentétben következő interjúalanya egyenesen hibának tartja azon korábbi próbálkozásait, amikor párbeszédet kezdeményezett az irigykedő féllal.

Vagy figyelmen kívül hagyom úgy, ahogy van, ha olyan típus, akkor ezzel nem lehet mit csinálni. Néha elkövetek egy hibát, megpróbálom az illetőnek vagy illetőknek elmagyarázni, hogy amire irigykedik az vagy nem irigylésre méltó, vagy ez úgy jött létre, hogy, és ezek a munkafolyamatok állnak mögötte, vagy ezek a képességek állnak mögötte. Ez egyébként nem vezet sikerre általában. Szerintem akiben az irigység odáig lejut, hogy annak negatív lecsapódása van és nem pozitív, annak nem lehet elmagyarázni dolgokat. (Médiavállalat magazinpotfolio-igazgatója)

Az irigység egyik lehetséges társadalmilag és gazdaságilag destruktív következménye, hogy felőrli az emberi kapcsolatokat, viszonyokat, csökkenti a kooperációhoz szükséges kölcsönös bizalom szintjét. Egy fentebbi idézetben már találkozhattunk azzal az esettel, amikor az irigykedők elkezdik elkerülni az irigyelt személyt, valószínűleg saját irigységük csökkentése érdekében. A következő három interjúrészletben az irigyelt felek nyilatkoznak úgy, hogy megszakítják az irigykedőkkel a kapcsolatot.

V: Én elég jó kollegiális viszonyokat építettem ki, nem tűnt fel, hogy irigykednének.

K: És a magánéletben?

V: Az emberi viszonyaimban sem. Azokkal valahogy megszűnt, megszakadt a kapcsolat.

K: Így védekeznie sem kell az irigység ellen?

V: Nem, nem. Az egészen közeli kapcsolataimban ez nem merült fel. A többiekről meg nem tudok, mert az meg elmúlt. (Háziorvos)

Azt hiszem, igyekszem nem törődni vele, de egyéb módon is, amikor az ember próbálja valóban a szituációkat úgy alakítani, hogy ne kelljen szembeülni ezzel az irigységgel. Vagy úgy, hogy elke-

rülöm a társaságát, a munkahelyen is próbálok olyan helyzetet kialakítani, hogy ne függjön az én munkám az övétől, ne kelljen közreműködni benne. (Magánklinika ügyvezető igazgatója)

[...] Megpróbálok tőle távolságot tartani. Mindenképpen kerülöm azt, hogy negatív véleményt fogalmazzak meg róla. Vagy adott esetben talán még egy kicsit az együttműködést is vele. Én biztosan nem kezdeményeznék. Tehát, ha egy következő projektnél vagy munkánál úgy adódna, mint potenciális partner, és mondjuk választhatnék kettő közül, akkor az ismeretlent választanám. (Mérnöki szolgáltató cég ügyvezető igazgatója)

A válaszadók mintegy 14%-a úgy reagált, hogy hasznos lehet a védekezésben, ha viselkedésével megkísérli elkerülni azt, hogy másokban irigységet váltson ki.

Pont azzal lehet kivédeni, hogy az ember igyekszik nem észrevenni. Igyekszem nem kitenni az eredményeimet, meg kell válogatni, kinek mondom el az eredményeidet, pont abból adódóan, hogy milyen viszonyban vagytok. Az első munkahelyemen a begyepesedett, idősebb korosztály irigykedett a fiatalokra, én konkrétan tudom, hogy engem próbáltak fúrni, hogy nincs szükség a munkámra, próbáltak lekicsinyelni [...]. (Távközlési vállalat account managere)

Fittyet kell rá hányni. Életmóddal lehet védekezni, nem kérkedem, nem hivaikodom, és nem váltom ki az emberek irigységét. Ha a hitvány az értékest leszólja, akkor mégiscsak hozzádörgölözött. (Hajóépítő cég tulajdonosa)

Nem teszem a kirakatba az eredményeimet. Ezzel nem provokálok senkit. Személy szerint azt mondom, hogy azzal tudom az irigységet leszerelni, hogy az látszik, rendkívüli pluszmunkával lehet elérni valami. Azt pedig nem szokták irigyelni. Irigylük az eredményt, de a pluszmunkát nem irigylük. Szóval igenis lássák azt, hogy az komoly pluszmunkát jelent, és akkor nem biztos, hogy annyira irigylük a végét a dolognak. Lásák, hogy azért teljesíteni kell, ha valaki előrébb akar jutni. (Külső minőség-ellenőrzési szervezet ügyvezető igazgatója)

Szerénységgel és nem kihívó életmóddal. (Műanyag-feldolgozó cég tulajdonosa)

Én mindig megosztottam a sikereimet, tehát nem vágtam fel a sikereimmel. Szerénységgel lehet kivédeni. De az is lehet, hogy én eljátszom a buta

amerikait. Én csak amerikai vagyok, tehát engem nem mérnek ugyanazzal a mércével a magyarok, mint egymást. Én egy ilyen különleges állat vagyok, és ezt mindenhol el tudtam érni, mert Amerikában én magyar vagyok. Itt Magyarországon is nagyon sokszor elsütöm, hogy én amerikai vagyok, tehát a hibáimat másként veszik, mondjuk beszédben. És a hibákat, amiket elkövetek, elnézik, mert azt mondják, hogy ahhoz képest, hogy amerikai – bárcsak én beszélnek úgy angolul, ahogy ő magyarul. (Környezetvédelemmel foglalkozó vállalat vezérigazgatója)

Bár a szerénység egy tiszteletre méltó emberi erény, és amint az iméntiekből láttuk, egy a mások irigykedését megelőzendő hasznos stratégia is egyben, a következő idézet tanulsága szerint ez a megküzdési stratégia, míg elejét veszi bizonyos problémáknak, ugyanakkor újabbakat is generál.

Nem védekezem, úgysem tudok mit tenni, irigység az van, mindig van. Egyetlenegy módszer van, ez most be is jött. Tehát azt nem mondhatom, hogy nem félek ettől. Ha valaki a figyelem középpontjába kerül, azt könnyen kipécézik maguknak, tehát én igyekszem nem középpontba kerülni, ha lehet. Idén lesz tízéves a cégünk, és gondoltam, tartunk egy kis ünneplős-tudományos szimpóziumot kis tudománnyal, de mégis ünneplős hangulatút. De utánaszámoltam, hogy baromi sokba kerülne, és hogy mi lenne a magyar résztvevőktől a visszajelzés, milyen következtetést vonnának le belőle, hogy „de jól megy, hogy ezt is megengedheti magának, a mi pénzünkéből...”, „rongyrázás” stb., és akkor úgy döntöttem, hogy nem. Magunk között ünnepelünk, csináltatunk egy jubileumi bögrét, amit megkap mindenki, és akkor ennyiben kimerül az egész. Mert ilyen szempontból igenis félek az irigységtől, nem akarom, hogy azt a következtetést vonják le, hogy kőgazdagok vagyunk. Elhangzott már az a kérdés, hogy magának hány Mercedese van, és mondtam, hogy egy sem, és nem is lesz, nem ez a cél. Nem is érdekel, hogy kinek hány Mercedese van. Ezért félek, hogy egy ilyen nagystílú rendezvénynek ez lenne a következménye. Meg hát ilyen rendezvényen ugye beszédet is kell tartani. De kit milyen sorrendben említsek meg? A vacsoránál kit, hova ültessek? Szóval ilyeneket én nem akarok megkockáztatni. Annyira finom, érzékeny dolgok ezek, és csomó olyan buktatója van, amire nem is gondolok. Inkább azt mondom, hogy hagyjuk. (Egészségügyi importtal és kereskedelemmel foglalkozó vállalat ügyvezető igazgatója)

Az irigykedő féllal való nyíltszíni konfrontációra az interjúalanyok mindösszesen csak 10%-a vállalkozna.

Amíg mondjuk mosolyogtatni való irigység van, azzal nem törődöm. Amikor esetleg már olyan mérvű, akkor szemtől szemben leállítom, hogy ez legyen az utolsó, mert ezt tovább nem tűröm. Ritkán, de az is előfordul, hogy vagy az én főnökömnek, aki a cégvezető, vagy az ő főnökének valamilyen formában jelzem, hogy esetleg még akadályozza is a munkát. De odáig nem nagyon tud elfajulni egy kis cseppségnél. (Gumiabroncs-kereskedelmi cég gazdasági igazgatója)

A 3. táblázatban található a válaszok nemek szerinti eloszlása ebben a kérdésben. Ebből kitűnik, hogy míg a férfiak 56%-a, addig a nők csak mintegy 33%-a választja azt a megküzdési stratégiát, hogy mások iránta érzett irigységét és annak manifestációit figyelmen kívül hagyja.

Ezek az adatok tovább erősítik azt a korábbi megállapítást, mely szerint a férfiak valószínűleg kevésbé képesek mások viselkedésének érzelmi hátterét felmérni, és így nehezebben védekeznek is ellenük, illetve a férfiaknak kisebb a hajlandósága az ilyen érzelemalapú reakciók kezelésére, inkább elhárítják ezeket a reakciókat maguktól, egyszerűen nem hajlandók foglalkozni velük.

Ahogy láttuk, a válaszadók fele úgy nyilatkozott, hogy nincs más stratégiája, mint az, hogy egyszerűen nem vesz tudomást mások irigységéről, más szóval egyfajta pszichológiai hárító mechanizmust alkalmazva, hatékony stratégiák hiányában nem konfrontálódnak egy számukra megoldhatatlan problémával. Ez utóbbiakat támasztja alá maga az az eredmény is, hogy sokan saját cselekedeteiket fogják vissza, eredményeiket hallgatják el azért, hogy mások irigységét korlátozzák, illetve ne váltsák ki.

Ha a munkavállalóknak nincsenek hatékony eszközei mások irigy motivációkon alapuló cselekedeteinek korlátozására, akkor valamiféle intézményi korlátra, korlátokra lenne szükség, kiváltéppen, ha a menedzsment számára észlelhetők a munkatársak között fellángoló irigység negatív hatásai.

## A vállalati menedzsment eszközei az irigység korlátozására

A vállalati vezetők különböző eszközzel korlátozhatják a munkahelyi irigység hatásait a kollektíván belül. Ezek az eszközök még akkor is igen hatékonyak, ha a menedzserek többnyire az alkalmazottaik jutalmazására és motivációjára folyamatosan teljesítmény-összehasonlítást alkalmaznak.

- 1) „A vezetők megváltoztathatják az általuk adott jutalom természetét. Például csökkenthetik a jutalom láthatóságát (mondjuk, nem helyezik ki közszemlére a hónap alkalmazottjafotót), csökkentik a versengést két olyan kiemelt dolgozó között, akiknek együtt kell dolgozni, vagy az egyéni jutalmazás helyett inkább csoportos jutalmat adnak. A csoportos jutalmazás a munkacsoporton belül még hálát is ébreszthet, és csökkentheti az átlagon felül teljesítőkkel szembeni irigységet.” (Dunn et al., 2006)
- 2) „A vezetők befolyásolhatják az alkalmazottak összehasonlításának jellegét azzal, hogy ellenőrzik az információáramlást. Például a vezetők magánemberként jutalmazhatnak, és még „lefelé irányuló” összehasonlító információt is nyújthatnak alkalmazottaiknak. Az alkalmazottak sok esetben kíváncsian hallgatják a lefelé irányuló összehasonlító információkat. A témával foglalkozó tanulmányok tanúsága szerint az egyének gyakran kutakodnak lefelé irányuló, náluk alacsonyabb teljesítményű személyekkel való összehasonlítások után, hogy önbecsülésüket fenntarthatassák.” (Dunn et al., 2006)
- 3) „Különösen nagy gondot kell fordítaniuk a vezetőknek arra, hogy egyértelműen megfogalmazott teljesítménykritériumokat alkalmazzanak. Fontos, hogy az eljárás olyan kritériumokat fogalmazzon meg, amelyeket az alkalmazottak megbízható teljesítménymérési eljárásként értékelnek, és igazságosnak tartanak.” (Dunn et al., 2006)
- 4) Az új kollégák nem válthatják fel azonnal a régebben ott dolgozókat, de idővel bizonyos értékek betartásának felmutatása után elérhetik az azonos státuszt. (Bedejan, 1995)
- 5) Olyan eszmék támogatása, amelyek a 'fair play' szellemében arra sarkallják az egyént, hogy „jó vesztes” legyen, vagyis viselje tisztességgel, hogy alul maradt valamiben. (Bedejan, 1995)
- 6) Olyan, mindenki által elismert „játékszabályok” bevezetése, amelyekhez mindenkinek, aki részt vesz egy adott verseny szituációban, igazodnia kell. (Bedejan, 1995)

A modern nyugati kultúrák szervezeti kontextusában fellelhető imént javasolt intézményes korlátok, meggátolhatják, illetve elfogadható mértékűen csökkenthetik a munkahelyi verseny következtében előálló irigység fellángolását. Emellett az elosztási igazságosság területén történt kutatások kimutattak egy sor különböző szabályt, amikhez a döntéshozók folyamodhatnak a források igazságos és méltányos felosztásakor, így tovább csökkentve az irigység által motivált cselekedetek legitim „játékterét”:

- 1) „A méltányossági szabályok kimondják, hogy a forrásokat a hozzájárulás vagy bevétel arányában kell felosztani.
- 2) Az egyenlőségi szabályok szerint az embereket egyenlően kell jutalmazni – mindenki ugyanannyit kapjon, vagy ugyanannyi lehetősége legyen használni. A feloszthatatlan, „darabos” források esetében (mint egy új számítógép), az egyenlőség elérhető azáltal, hogy egyenlő esélyt biztosítunk az embereknek a jutalom megszerzésére, mint például egy véletlen sorsolás használatával.
- 3) A szükségsszabályok szerint az embereket a szükség vagy nélkülözési szintjük alapján kellene jutalmazni.” (Conlon et al., 2004)

Deutsch (1975) azt javasolja, hogy a méltányossági szabályokat használjuk olyan helyzetekben, ahol az alapvető cél a hatékonyság; az egyenlőségi szabályokat használjuk, ahol a cél a társadalmi harmónia vagy a pozitív kapcsolatok; és a szükség szabályait akkor használjuk, amikor a cél a személyes fejlődés vagy a jólét. A döntést bonyolítja, hogy az emberek gyakran preferálnak az adott helyzetben nekik pillanatnyilag legjobban megfelelő elosztási normákat. Világos tendencia létezik, miszerint az alacsony hatékonyságú alanyok az egyenlőség normáját a méltányosság normája fölé helyezik, míg a magas hatékonyságú alanyoknak ellenkező a preferenciája (Messick – Sentis, 1983).

Úgy tűnik, hogy a gazdasági racionalitás által elvárható abszolút értelemben vett jólét csak részben elégti ki az embereket. Ha pedig igaz, hogy a gazdasági szituációkban a megelégedés a relatív pozícióktól is függ, akkor elkerülhetetlen, hogy a társas összehasonlítás eredményeként az irigység érzése is felszínre kerüljön, hiszen az pontosan ilyen esetekben lángol fel leginkább az emberekben. Természetesen az olyan negatív érzelmek, mint az irigység felbukkanását befolyásolják még az olyan munkahelyi tényezők is, mint az állás minősége, az állás illeszkedése és a csoportdinamika. Ráadásul a jelenkori humán erőforrás-gyakorlatok – beleértve ebbe az öregedő alkalmazotti állományt, újrászervezést és a diverzitást – szintén számottevően növelhetik a munkahelyi irigység megjelenésének nagyobb valószínűségét (Dogan – Vecchio, 2001).

Az irigység sajátos manifesztációi, mint például a másik elhiteltelenítése, leszólása, elszigetelése, illetve a mások munkájának hátráltatása, a betartás tovább erodálhatja az emberek közötti viszonyokat, tovább csökkentve az együttműködéshez szükséges egyének közötti bizalom szintjét. Különösen veszélyes folyamatok ezek, hiszen a felmérésből kiderül, hogy az emberek jelentős része védtelen az irigység motiválta

viselkedési formák ellen, ezért számukra ez egy újabb akadály, amely megnehezítheti a mindennapi és a gazdasági céljaik elérését. Ezért az olyan társadalmakban (mint például a magyar társadalom), ahol az irigység széles körben elterjedt alapvető motivációként van jelen, hangsúlyozottan fontosak a vállalatban belüli intézményi korlátok és normák hatékony alkalmazásai, az olyan destruktív jelenségek, mint az irigység viszszaosztására vagy legalább elfogadható szinten való tartásához.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A tanulmány a TÁMOP 4.2.1./B-09/1/KMR-2010-005. számú támogatási szerződés alapján A tudás alapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K + F-teljesítmények növelésének feltételei című kutatási alprojekt keretében készült.
- <sup>2</sup> „Az irigység kisebbségi érzéssel, ellenséges érzülettel és nehezteléssel jellemzett, kellemetlen és gyakran fájdalmas érzések keveréke, melynek kiváltó oka az, hogy összehasonlítjuk magunkat egy olyan másik személlyel, vagy személyek egy csoportjával, akinek (vagy akiknek) a birtokában van valami, amire mi vágyunk.” Smith és Kim (2007).
- <sup>3</sup> Lásd Mui (1995).
- <sup>4</sup> Ha két kollégánál közül az egyik új frizurával jelenik meg a munkahelyén, ráadásul többen tetszésüket nyilvánítják, akkor könnyen az egésznapos közös munkájukra is rányomhatja a bélyegét, ha ez irigységet vált ki a másik kollégánál. Más szóval, két munkatárs egymásra való irigysége manifesztálódhat például abban, hogy a munkavégzésükhöz szükséges információkat nem osztják meg egymással és így mindkettőjük munkájának hatékonysága csökken.
- <sup>5</sup> Milton Friedman (1962, 166. old. - idézi Bedeian, 1995) egy példán keresztül tesz különbséget a másik sikere következtében érzett irigység és azon irigység között, amely egy az aktor számára fontos dimenzió mentén alakul ki: „Ha egy egyetemi tanár kollégája egy nyereséjátékon megüti a főnyereséget, akkor bár irigyelni fogja őt, de igen kicsi az esélye annak, hogy bármilyen rosszindulattal viseltessen iránta, vagy, hogy úgy érezze, valamilyen jogtalanság érte őt. De ha a kollégája akár csak egy kisebb béremelést is kap, amely az ő fizetése fölé emeli a kollégájának a bérét, a professzor sokkal nagyobb eséllyel lesz bosszús.”
- <sup>6</sup> Akerlof és Yellen a 'jealousy' (magyarul féltékenység) kifejezést használják, de kétségkívül az irigység jelenségére utalnak.
- <sup>7</sup> Az irigységmotivált teljesítménycsökkenésre és annak az egyéni életpályájában gyökerező eredetire hoz konkrét példát Kets de Vries (1992): „Két barátot ugyanabból a mérnöki iskolából egy tanácsadó vállalat alkalmaz. Néhány évig mindkettőnek ugyanolyan volt a karrierpályája, követve az asszisztentstől a teljes jogú tanácsadó pozícióhoz vezető utat. Egyszer aztán az egyik partnerré és igazgatóvá vált. Nem sokkal azután egy változás volt észlelhető a kollégájában. Késni kezdett, nem vett részt a megbeszéléseken, és rosszul előkészített kliensprezentációkat adott. A kollégái azt észlelték, hogy elhanyagolja az ügyfeleivel való kontaktust. Miután a vállalatnál egyre többen kezdtek el aggódni, a személyzeti osztály azt javasolta, hogy menjen el egy terapeuta-hoz, aki előzőleg a vállalat alkalmazásában állt. A terapeuta-val való beszélgetéséből kiderült, hogy az irigység kulcsa

ennek az embernek az életében. Egy háromgyermekes családból származott, ahol mindhárman fiúk voltak, és ő volt a második. Testvérei mindig heves versengésben álltak. Úgy érezte, hogy esélye sincs ellenük: a legkisebb fiú volt az anyuka kedvence, míg az idősebb fiú az édesapa nyomdokaiban lépkedett. Ő, a középső fiú visszavonult a küzdelemből. Az a tény, hogy ennyire sikeressé vált és elvégezte a mérnöki iskolát, nagymértékben a tanárai odafigyelésén alapult, akik biztatták, hogy fejlessze mérnöki tehetségét. Minden jól ment egy ideig. Sajnálatos módon a barátja és kollégája előléptetése újra előtérbe hozta a dolgokat. A tanácsadó vállalatnál zajló élet a múlt ismétlődésének tűnt – ámbár akkor még ez nem egy tudatos realizáció volt. Mikor a barátját előnyben részesítették, visszaesett a régi viselkedésébe: a visszahúzózásba.”

<sup>8</sup> Idézi Elster (1989).

<sup>9</sup> Az alapvetően feltáró jellegű empirikus kutatás háttérül három intézmény, az MTA Pszichológiai Intézete, az ELTE Pszichológia Intézete és a Budapesti Corvinus Egyetem Összehasonlító Gazdaságtan Tanszékének együttműködésén alapuló OM 114/2004 számú „A versenyképesség egyéni, társadalmi, intézményes feltételei” című kutatási projektje szolgált. Az itt bemutatott eredmények a Budapesti Corvinus Egyetem kerekein belül működő kutatócsoport által készített adatbázis adott témára vonatkozó részei feldolgozásán alapulnak. A kutatócsoport tagjai, akik a mélyinterjúkat készítették: Dr. Hátori Balázs (a kutatócsoport vezetője, egyetemi tanár), Dr. Szabó Katalin (egyetemi tanár), Derecskei Anita (Ph. D. hallgató, SZTE), Hurta Hilda (Ph. D. hallgató, SZIE), Nagy Ágnes (Ph. D. hallgató, SZTE), Király Gyöngyi (egyetemi hallgató, BCE), Koltai Vera (egyetemi hallgató, BCE), és Tóth László (a tanulmány szerzője).

<sup>10</sup> A minta jellemzése és a módszertan részletes leírása elérhető más, korábban társszerzőkkel megjelentetett publikációkban. Lásd: Hátori et al. (2007a), Hátori et al. (2007b), Hátori et al. (2008).

<sup>11</sup> „A félig strukturált jelleg azt jelenti, hogy a kérdéses valahol félúton áll a strukturált kérdőív és a strukturálatlan mélyinterjú között. Az interjú előre kidolgozott interjúterven alapul, amely meghatározza a feltétlenül érinteni kívánt szempontokat és kérdéseket, de a kérdező a kérdések lényegét tartja szem előtt, nem a konkrét szövegezésüket. A félig strukturált interjú alkalmasabb a hipotézistesztesztelésre és a mennyiségi konklúziók megvonására, mint a kevésbé strukturált interjúfajták” (Szokolszky, 2004.: 463 és 466. old.).

<sup>12</sup> Idézi Goel és Thakor (2005).

<sup>13</sup> Indiában például mind a mai napig a szegények ritkán irigylik a gazdagokat, mert abban reménykednek, hogy a következő életükben majd ők is jobban fognak élni. Az ilyen vallási tanításokon alapuló neveltetés hatékony eszköznek bizonyul az indiai társadalomban arra, hogy, még ha fel is támad az irigység az emberekben, akkor se hagyják az érzést eluralkodni magukon.

<sup>14</sup> Az ókori kultúráktól kezdve a közösségek különböző rituális technikákat alkalmaztak a siker által kiváltott irigység (envious) semlegesítésére: a görög Fúriák drámai reprezentációi vagy az egyiptomiak és rómaiak amulettjei és talizmánjai is mind az irigység elleni védekezés formái voltak. Berke az etológus professzor Eibertfeldtet idézve hívja fel a figyelmet a délnyugat-afrikai hottentotta törzs szokására, ahol a sikeres vadász éppen az irigység semlegesítése miatt megengedi a törzs tagjainak, hogy levizeljék őt, így ellensúlyozva a vadászteljesítményével kivívott dicsőséget (Kreeger, 1992).

## Felhasznált irodalom

- Akerlof, G.A. – Yellen, J.L. (1988): Fairness and Unemployment. *American Economic Review*, American Economic Association (May), Vol. 78, No. 2, p. 44–49.
- Bartling, B. – Siemens, F. von (2006): The Intensity of Incentives in Firms and Markets: Moral Hazard with Envious Agents. *Discussion Papers in Economics* 913, University of Munich, Department of Economics
- Bedejan, A. (1995): Workplace Envy. *Organizational Dynamics*, Vol. 23, No. 4, p. 49–56.
- Calmfors, L. (1993): Centralisation of Wage Bargaining and Macroeconomic Performance: A Survey. *OECD Economics, Departement Working Papers*, No. 131, OECD Publishing
- Conlon, D.E. – Porter, C.O.L.H. – McLean Parks, J. (2004): The Fairness of Decision Rules. *Journal of Management*, June 1, Vol. 30, No. 3, p. 329–349.
- Deutsch, M. (1975): Equity, equality and need: What determines which value will be used as a basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, Vol. 31, p. 137–149.
- Dogan, K. – Vecchio, R.P. (2001): Managing Envy and Jealousy in the Workplace. *Compensation and Benefits Review*, Vol. 33, p. 57–64.
- Dunn, J. – Schweitzer, M. (2004): Too good to be trusted? Relative performance, envy and trust. *Proceedings of the Sixty-fourth Annual Meeting of the Academy of Management* (CD), ISSN 1543–8643.
- Elster, J. (1989): Wage Bargaining and Social Norms. *Acta Sociologica*, Vol. 32, p. 113–136.
- Festinger, L. ([1954]): A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, Vol. 7 (May), p. 117–140.
- Friedman, M. (1962): *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press, Chicago
- Goel, A. – Thakor, A.V. (2005): Green with Envy: Implications for Corporate Investment Distortions. *Journal of Business* 78-6, November, p. 2255–2287.
- Greenberg, J. (1990): Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 5, p. 561–568.
- Habimana, E. – Massé, L. (2000): Envy manifestations and personality disorders. *Eur Psychiatry*, Vol. 15, No. 1, p. 15–21.
- Hátori B. (1998): *Érzelemgazdaságtan. A közgazdasági elemzés kiterjesztése*. Kossuth Kiadó, Budapest
- Hátori B. – Szabó K. – Derecskei A. – Hurta H. – Tóth L. (2007a): Versengő és kooperatív attitűdök az átalakuló gazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, 54. évf. 6. sz. pp. 579–601.
- Hátori B. – Szabó K. – Hurta H. – Tóth L. (2007b): A vállalat belüli verseny. A munkahelyi rivalizálás empirikus vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 10. sz. október
- Hátori, B. – Szabó, K. – Derecskei, A. – Hurta, H. – Tóth, L. (2008): Competitive and cooperative attitudes in the transforming economy of Hungary. *Acta Oeconomica*. Akadémiai Kiadó, Volume 58, Number 3/September. p. 263–294.
- Heikkinen, E. – Latvala, E. – Isola, A. (2003): Envy in a nurse education community. *International Journal of Nursing Studies*, March, Vol. 40, No. 3, p. 259–68.
- Hyman, R. – Brough, I. (1975): *Social Values and Industrial Relations*. Blackwell, Oxford
- Kets de Vries, M.F.R. (1992): The motivating role of envy: A forgotten factor in management theory. *Administration and Society*. SAGE. Vol. 24, No. 1, p. 41–60.
- Kreeger, L. (1992): Envy preemption in small and large groups. *Group Analysis*. SAGE. Vol. 25. p. 391–412.
- Lehmann, D.R. (2001): The Impact of Altruism and Envy of Competitive Behavior and Satisfaction. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 18, No. 1 (June), p. 5–17.
- Martin, J. (1982): The Fairness of Earning Differentials: An Experimental Study of the Perceptions of Blue Collar Workers. *The Journal of Human Resources*, Vol. 17, p. 110–122.
- Messick, D.N. – Sentis, K. (1983): Fairness, Reference, and Fairness Biases. Messick and Cook (eds.), *Equity Theory*, New York, Praeger, p. 61–94.
- Mui, V.L. (1995): The economics of envy. *Journal of Economic Behaviour and Organization* 26: p. 311–336.
- Nickerson, J.A. – Zenger T.R. (2006): Envy, Comparison Costs, and the Economic Theory of the Firm. March, 20, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=898873> Letöltve: 2007. 08. 14.
- Schoeck, H. (1966): *Envy: A Theory of Social Behavior*. Glenny and Ross (trans.), Harcourt, Brace, New York
- Smith, R.H. – Kim, S.H. (2007): Comprehending Envy. *Psychological Bulletin*, Vol. 133, No. 1, p. 46–64.
- Szokolszky Á. (2004): *Kutatómunka a pszichológiában. Metodológia, módszerek, gyakorlat*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Vecchio, R.P. (2000): Negative Emotion in the Workplace: Employee Jealousy and Envy. *International Journal of Stress Management*, 7, p. 161–179.
- Vecchio, R.P. (2005): Explorations in Employee Envy: Feeling Envious and Feeling Envied. *Cognition and Emotion*, 19, p. 69–81.

Cikk beérkezett: 2010. 3. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2010. 4. hó

KOVÁCS Kármén

# A TESTETLEN ESZKÖZÖK JELENTŐSÉGE A VÁLLALAT MŰKÖDÉSÉBEN, PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNYÉBEN ÉS PIACI ÉRTÉKELÉSÉBEN

Az elmúlt két évtizedben jelentősen növekedett a testetlen eszközök (intangible assets) szerepe a vállalatok működésében, pénzügyi teljesítményében és versenyképességében. A vállalatok mind nagyobb mértékben alapozzák tevékenységüket a testetlen vagyon elemeire, miközben a dologi eszközök jelentősége mérséklődik. A vállalatspecifikus testetlen eszközök a tudás és az információ köré összpontosulnak, spill-over hatással rendelkeznek, és felhalmozódásuk sajátos. A testetlen eszközök egyediségének és az általuk várhatóan generált jövőbeni pénzáramsor nehéz előrejelezhetőségének következtében értékelésük számottevő bizonytalanságot és szubjektivitást rejt magában; a befektetők azonban rendszerint magas piaci értéket társítanak hozzájuk, minthogy a piaci siker meghatározóinak tekintik őket. A vállalatok benső és piaci értékének eltérését elemző elméletek egy csoportja szerint pedig a testetlen eszközöknek szignifikáns hatása van a két érték különbségére. A szerző tanulmányában rámutat a testetlen eszközök vállalati működésben és versenyképességben betöltött szerepére, a dologi vagyon elemeitől eltérő tulajdonságaira, értékelésére és a vállalatok piaci értékére gyakorolt hatására.

**Kulcsszavak:** testetlen eszközök, versenyképesség, bizonytalanság, érték, értékelés

A testetlen eszköz fogalmát az IAS pontosan meghatározza: „fizikai állomány nélküli, azonosítható, nem pénzügyi eszköz” (Salines, 2009: p. 2). Az IAS szerint akkor tekinthető egy eszköz azonosíthatónak, ha az vagy szerződésszerű, vagy más jogosultságból származik, vagy ha elkülöníthető – ami azt jelenti, hogy önállóan vagy más, vele kapcsolatban álló eszközökkel együtt értékesíthető. Az IAS alapján, továbbá akkor és csak akkor minősíthető egy eszköz testetlennek, ha feltételezhető, hogy az általa várhatóan generált jövőbeni hozam a gazdasági egységhez fog áramlani, és az eszközkiadás pedig megbízható módon mérhető (Salines, 2009). Pénzügyi megközelítésben a testetlen eszközöket az IAS-nél általában tágabban értelmezik, különösen az értékelés szempontjából, hiszen egy vállalat, illetve részvényeinek piaci értékét olyan tényezők is befolyásolják, mint például a vállalati hírnév, az ügyfélelégedettség, az ellátási lánc rugalmassága, az alkalmazottak tudása és képességei, vagy a munka-

folyamatok szervezésének hatékonysága. Ezek viszont számviteli értelemben nem tartoznak a testetlen eszközök közé. A testetlen eszközök csoportjába sorolhatjuk még továbbá, például a *K+F-t, a szabadalmakat, a márkákat, a szoftvereket, a vásárlói hűséget és a beszállítói kapcsolatokat* is. A továbbiakban a testetlen eszközök csoportját tágan értelmezzük; minthogy nem csupán az IAS meghatározása által azonosíthatónak tekinthető nem fizikai eszközök képezik egy vállalat jövőbeni hozamának forrását.

## A testetlen eszközök értelmezése, jelentősége és csoportjai

A testetlen eszközök többféleképpen csoportosíthatók. Azért érdemes áttekinteni többfajta kategorizálást, mert a különböző szempontok alapján történő rendszerezés felhívja a figyelmet a nem fizikai jellegű eszközök tulajdonságaira. Elsőként tekintsük a számviteli megkö-

zelítésen alapuló felosztásokat. Avery (1942) alapján Vaughan (1972) a testetlen eszközöket kezdetben biztos (határozott) és bizonytalan (határozatlan) élettartamúakra osztotta. Az előbbibe különböző szerződések, egyezmények, jogok tartoznak – amelyek amortizáció tárgyát képezik, az utóbbiba a márka, a személyzet, a hírnév, továbbá például a technológiai know-how és a piaci elfogadás (Wilson, 1986). Napjainkban a vállalati működés és a versenyképesség szempontjából ez utóbbiak jelentősége a nagyobb. Így a testetlen javak többsége esetében a bizonytalan élettartam következtében nem lehet előre meghatározni, hogy meddig fognak várhatóan a jövőben pénzáramot generálni. Ez egyben azt is jelenti, hogy nehezen becsülhető meg előre, meddig lesz versenyképes egy márka a piacon, illetve hogy egy biotechnológiai K+F eredményeképpen létrejövő innovációt mikor fog felváltani egy újabb. Az IFRS a testetlen eszközök öt nagy csoportját különbözteti meg: a marketinggel összefüggőket (pl. védjegy, internet domainnév), a szerződésszerűeket (pl. haszonbérleti szerződés, franchise szerződés), a technológiaalapúakat (pl. szoftver, adatbázis), az ügyfelekre vonatkozókat (pl. ügyfél kapcsolatok és szerződések) és a művészeti jellegűeket (Salines, 2009; Global Intangible Tracker, 2006).

A vállalati működés és a piaci stratégia szempontjából relevánsabbnak és kifejezőbbnek találok Haigh (2003) és Gerzema – Lebar (2008) – egymáshoz nagyon hasonló – csoportosítását. Haigh (2003) a testetlen eszközök négy nagy kategóriáját határozza meg:

- tudás: pl. szabadalmak, szoftverek, sajátos know-how mint a gyártási és működési irányelvek, termékutatás, információs adatbázisok,
- üzleti folyamatok: az üzleti, vállalati folyamatok megszervezésének egyedi módjai, beleértve például a flexibilis gyártási technológiákat és az ellátási lánc kialakítását,
- piaci pozíció: pl. kiskereskedelmi szerződések, disztribúciós jogok, licencek, termelési és importkvóták,
- márka és a hozzá kapcsolódó testetlen eszközök: pl. védjegy, domainnevek, designjogok, csomagolás, goodwill.

Gerzema – Lebar (2008) rendszerezése annyiban tér el ettől, hogy az üzleti folyamatok helyett az üzleti rendszer kifejezést használja, és fordított sorrendben sorolja fel az eszközcsoportokat, a márkát teszi az első helyre. Haigh (2003) kiemeli, hogy *iparáganként eltérő a testetlen eszközök négy típusának a relatív jelentősége*. A gyógyszeriparban a tudásnak, a kiskereskedelemben az üzleti folyamatok összehangoltságának,

hatékonyságának vagy rugalmasságának van meghatározó jelentősége. A légi közlekedésben pedig a piaci pozíció rendkívül fontos és a versenyképesség meghatározója. Számos fogyasztási jószág esetében, például a luxus termékeknel vagy a tartós fogyasztási javaknál, a márka a legjelentősebb testetlen eszköz, alapvetően ez határozza meg a vásárlási döntést. A technológiára és kutatásra épülő ágazatokban is fontos szerepet játszanak azonban a márkák, minthogy ezek az eszközök tudják a vállalat technológiai kompetenciáit piaci sikerre alakítani.

A testetlen eszközök, mint a fenntartható versenyelőny forrásai *testetlen erőforrás* elnevezéssel is szerepelnek a szakirodalomban. Hall (1993) publikációja alapján Fernández – Montez – Vázquez (2000) a testetlen erőforrások két nagy csoportját különbözteti meg aszerint, hogy azok embertől függőek, avagy nem. Az embertől függő testetlen erőforrások legjobb példája a humán tőke, vagyis az alkalmazottak által elsajátított tudás, tapasztalat, illetve az ő képességeik és személyes kapcsolataik. Az embertől független testetlen erőforrások három kategóriába sorolhatók: szervezeti tőke, technológiai tőke és kapcsolati tőke. A szervezeti tőke foglalja magában például az adminisztratív műveleteket, a vállalati kultúrát és a stratégiai szövetségeket. A technológiai tőke a termék és a termelési folyamatok innovációjához kapcsolódó tudást tartalmazza. A kapcsolati tőke pedig a piaci tényezőkből – úgymint a hírnév, a márkanev, a fogyasztói hűség – származó lehetőséget jelenti (Heiens – Leach – McGrath, 2007).

Erőforrás-alapú megközelítést alkalmaz Wyatt (2008) is a testetlen eszközök csoportosításához. A testetlen eszközök hat kategóriáját határozza meg, és ezeket három vállalati erőforrástípusba sorolja:

- technológiai erőforrások,
  1. K+F kiadások és a kapcsolódó szellemi tulajdon,
- humán erőforrások,
  2. humán tőke,
- termelési erőforrások,
  3. reklám, márkák és a kapcsolódó szellemi tulajdon,
  4. vásárlói hűség,
  5. versenyelőny,
  6. goodwill.

Ez a hat kategória átfedi, és nem pedig kizárja egymást (Wyatt, 2008). *A testetlen eszközök erőforrás-típusú rendszerezése hatékony lehet a vállalat erősségeinek és gyengeségeinek feltárása, a vállalati folyamatok szervezése és a piaci stratégia kialakítása szempontjából is. Könnyen átláthatóvá teszi, hogy a vállalat*

*milyen vagyonelemekre támaszkodhat, illetve, hogy a vállalatnak milyen eszközökre érdemes alapoznia versenyelőnyét.*

A vállalatok mintegy két évtized óta egyre nagyobb mértékben építik működésüket a testetlen tőkére, a hagyományos dologi eszközök pedig mind kevesebb szerephez jutnak (Danthine – Jin, 2007). Ennek során *a testetlen eszközök, valamint azok integrációi napjainkra a vállalati növekedés és a versenyképesség kulcsfontosságú tényezőivé váltak* (Olsen – Halliwell, 2007). Azok a vállalatok képesek a legmagasabb értéket létrehozni érdekhordozóik számára, amelyek eredményesen tudják a testetlen eszközök egymáshoz kapcsolódását megteremteni az üzleti folyamatok kialakítása során (Walters – Halliday, 2005). A testetlen eszközök vállalati működésre és teljesítményre gyakorolt szignifikáns hatásának következményeként a pénzügyi piacokon *a befektetők értékelése során is lényegesen nagyobb súlya lett a testetlen vagyonnak*, mint a dologinak. Meglátásom szerint *a testetlen eszközök vállalatspecifikus, egyedi jellege az, amelyre a vállalatok alapozzák vagy alapozhatják a stratégiáikat és piaci sikerüket*. A testetlen vagyon létrehozásához azonban beruházásra van szükség.

Annak ellenére, hogy a versenyelőny mind nagyobb mértékben tudható be a testetlen eszközök fejlesztésének és integrációjának, kevés vállalat ismeri csak valóban el e speciális eszközök meghatározó szerepét. Ez pedig nem az optimális stratégia megalkotásához vezet (Heberden, 2006). Heberden (2006) felhívja a figyelmet arra, hogy *nagyon lényeges felismerni a testetlen eszközök értékláncban való kulcsfontosságú és összetett pozícióját*. A testetlen eszközök értékláncban való szerepének világossá tétele elősegíti egy jobb vállalati stratégia megalkotását és a testetlen eszközök eredményesebb, hatékonyabb menedzselését. Véleményem szerint a porteri értékláncot tekintve tulajdonképpen bármely elsődleges és támogató tevékenységnek képezheti alapját vagy meghatározó elemét egy, vagy akár több testetlen eszköz. Ehhez kapcsolódóan a Porter (2006) által meghatározott általános versenysztratégiák közül a *termékmegkülönböztetésnek* van relevanciája a működésüket testetlen eszközökre alapozó vállalatok esetében. A termékmegkülönböztetés számos lehetőséget rejt magában, főbb formái, mint a márkaépítés, a K+F eredményeképpen létrejövő technológia, vagy a rugalmas ellátási lánc középpontjában azonban a testetlen eszközök állnak. Ezek egyedivé alakításával képes a vállalat kitűnni versenytársai közül; amelynek következményeképpen a tőzsdei befektetők is magasán értékelik a vállalat részvényeit. Porter (2006) kiemeli továbbá, hogy célszerű a vállalatnak több tényező

alapján is megkülönböztetni magát. Azon vállalatok esetében, ahol a működésben meghatározó szerepe van a testetlen eszközöknek, gyakran meg is figyelhető az egyedi jellegű testetlen eszközök egymáshoz kapcsolódása. Például a K+F eredményeképpen létrejövő termékinnováció piacra vitele során fontos szerepe van a márkának is.

### A testetlen eszközök sajátos jellemzői

*A testetlen eszközök számos olyan tulajdonsággal rendelkeznek, amelyek megkülönböztetik őket a dologi eszközöktől, és így azoktól eltérő döntéshozatalt, menedzselést és értékelést kívánnak meg.* Másrészről a testetlen eszközöknek olyan sajátosságai vannak, amelyeket a vállalati döntéshozóknak fontos figyelembe venniük a stratégiaalkotás során. Az alábbiakban a testetlen eszközök meghatározó tulajdonságait tekintem át.

A testetlen eszközök többnyire a *tudás* és az *információ* köré összpontosulnak (Heiens – Leach – McGrath, 2007). Úgy vélem, minthogy ebből következően *spill-over hatásuk van*, igen nehezen ragadhatók meg ezek az eszközök, vagyis *nehezen határozható meg közvetlenül a vállalati tevékenységekre és teljesítményre gyakorolt befolyásuk*. Nehéz megbecsülni például, hogy egy, az ügyfelek körében végzett megkérdezéses vizsgálat eredményeképpen rendelkezésre álló információk, amelyek nagy segítséget nyújthatnak az új termék fejlesztése, valamint a márka menedzselése és promóciótervezése során, mennyiben befolyásolják a jövőbeni hozamok alakulását. Basu – Waymire (2008) hasonlóképpen ötleteket és tudást ért testetlen javakon, és kiemeli, hogy általában *egyediek*. Meglátásom szerint a testetlen eszközök létrehozásához szükséges ötletek és tudás, valamint azok sajátos jellemzői között közvetlen kapcsolat van. Egy a versenytársakétól könnyen megkülönböztethető, nagyban eltérő, feltűnő és hatékony reklámnak például valamilyen különleges ötleten kell alapulnia, az információtechnológiai és a biotechnológiai innovációk létrehozásához magas szakmai tudásra és jó problémafelismerő képességre van szükség, versenyelőny pedig csak akkor érhető el és tartható fenn, ha a vállalat valamifajta egyedülálló előnyt, értéket tud nyújtani fogyasztói számára – azonban ennek megvalósításához is hozzáértésre, jó elgondolásokra van szükség. Danthine – Jin (2007) is *vállalatspecifikusnak* tartja a beruházás eredményeképpen létrejövő testetlen vagyont. Basu – Waymire (2008) ehhez kapcsolódóan továbbá rámutat arra, hogy a testetlen eszközök jelentősége a vállalat számára az, hogy vagyont képezzenek korábban ismeretlen lehetőségek feltárásával, *az ötleteken, tudáson alapuló testetlen eszközök értékes javakká, szolgáltatá-*

sokká konvertálhatók közvetlenül vagy közvetve. Ennek egyik legjobb példája, hogy a humán tőkét felhasználó kutatás-fejlesztés eredményeképpen termék- vagy technológiai innováció jöhet létre. A testetlen javak továbbá Danthine – Jin (2007) szerint nincsenek kereskedelmi forgalomban és nem tulajdoníthatók el; ez véleményem szerint nem minden eszközre érvényes, minthogy például a márkák adásvétel tárgyát képezhetik, és a disztribúciós jogok, valamint a magas szaktudással rendelkezők, de a vállalaton kívül dolgozó szakemberek is megszerezhetők.

A testetlen tőke dologi eszközöktől *eltérő jellegű akkumulációjára* hívja fel a figyelmet Danthine – Jin (2007). Amíg a dologi vagyon felhalmozása eszközről eszközre történik a beruházási költségek felmerülésével, addig a testetlen tőke egy olyan folyamat eredménye, amelynek során *rendkívüli áttörések* lehetnek, ez pedig az értékében gyors növekedéshez vezethet – főként, ha a K+F-et tekintjük. Fontos dologra mutat rá a szerzőpáros, én azonban más szempontból tartom sajátságosnak a testetlen tőke akkumulációját. *A beruházások eredményeképpen létrejövő testetlen eszközök adott időpontbeli értékét nagymértékben meghatározzák az időpont előtti, a testetlen eszköz létrehozásához, menedzseléséhez kapcsolódó folyamatok, illetve azok eredménye; és ez számottevő hatást gyakorol az érdekhordozók döntéseire.* A márkák esetében például mind a fogyasztói megítélést, mind a befektetői értékelést jelentősen befolyásolja a márka eddigi „élete”, a fejlődési irányvonal, az imázs, a közvetített értékek, a minőség. A humán tőke értéke az elsajátított tudáson, a fejlesztett képességeken, a megszerzett tapasztalatokon, a motiváción, a teammunkában való együttműködési készségen alapul. A legjobb példa azonban a vállalati hírnév, amely a vállalat eddigi működésén, tevékenységein nyugszik. Így tehát amíg a dologi eszközöknél, mint a gépek, berendezések, nyersanyagok, földterület, rendszerint az adott időpontbeli állapot vagy érték határozza meg a velük kapcsolatos döntést, a testetlen eszközöknél a hozzájuk kapcsolódó múltbeli tevékenységeknek, illetve azok eredményének is releváns hatása van. *A testetlen vagyon felhalmozása azonban nem feltétlenül jelent mindig bővülést, vagyis értéknövekedési folyamatot.* Gondoljuk arra, hogy a fogyasztók termékekkel való elégedettsége, a márkák pénzügyi értéke, a stratégiai szövetségek érvényesülése vagy a vállalati hírnév nem mindig emelkedik, erősödik, hanem egy-egy helytelen vállalati döntés vagy a versenytársak sikeres lépései következtében viszonylag rövid időn belül csökkenhet. A vállalaton belüli, alkalmazottak közötti konfliktusok vagy egy-egy nagy tudású és elhivatott szakember vállalatától való távozása is negatív

van hat. Fontos kiemelni azt is, hogy *egy-egy testetlen eszköz értéke nagyon gyorsan változhat különböző vállalati döntések és piaci mozgások eredményeképpen*, a dologi eszközök értéke ezzel szemben hosszú távon is csak relatíve kismértékben, és ami ennél sokkal fontosabb, hogy jól előre jelezhető módon módosul (ha csak valamilyen rendkívüli esemény be nem következik), és esetükben alapvetően a fizikai állapotuk, illetve az amortizáció mértéke határozza meg az értéküket.

*A testetlen eszközökbe történő beruházásokat a heterogenitás és a standardizáltság hiánya jellemzi.* Ez mind az input, mind az output oldalra érvényes. Amíg a gépek, berendezések működtetéséhez szükséges input-igények és ráfordítások viszonylag jól előre jelezhetők és kalkulálhatók, addig a testetlen eszközök esetében sokkal nagyobb a bizonytalanság. A K+F esetében nagyon sok előre nem látható dolog van, amelynek következtében szükség lehet e tevékenységekre fordított összeg növelésére, a reklám- és márkaberuházásokra jelentős hatással van a vállalat pénzügyi helyzete és a piaci verseny, a vállalaton kívülről vásárolt testetlen javak (pl. tanácsadás) ellenértéke pedig általában igen széles intervallumban mozoghat. Tekintve a másik oldalt, a testetlen eszközökbe történő beruházások outputja nehezen kontrollálható és nehezen határozható meg előre (Wyatt, 2008 hiv. Webster, 1999), ennek egyik legjobb példája az ügyfél-elégedettség – nagyon bizonytalan az, hogyan fogadják a potenciális fogyasztók az újonnan kifejlesztett terméket vagy márkát. A testetlen eszközökkel kapcsolatos ráfordítások tehát kevésbé biztosak a dologi eszközökhöz képest. A testetlen eszközökbe irányuló beruházások ugyanakkor segítenek megkülönböztetni a vállalat értékkeremtő folyamatait a rutinműveletektől. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy *a testetlen eszközöket a versenytársak nehezen tudják másolni*, valamint hogy a testetlen eszközökkel csökkenthető a vállalati működésre hatást gyakorló ellenőrizhetetlen tényezők száma (Wyatt, 2008 hiv. Webster, 1999).

A dologi eszközökhöz viszonyítva *jelentősen nagyobb a bizonytalanság a várható jövőbeni hozam generálásának időtartamát és nagyságát tekintve* a testetlen eszközök esetében (Choi – Kwon – Lobo, 2000). Amíg viszonylag jól megbecsülhető, hogy egy termelőeszköz hány évig működtethető, vagy hány termék előállítására lesz alkalmas, addig lényegesen nehezebb meghatározni azt, hogy például a fogyasztók meddig maradnak majd hűségesek egy márkához, a beszállítói kapcsolatok meddig lesznek fenntarthatók, vagy egy reklámkampány milyen hosszú ideig és mekkora több-lethozamot képes generálni. Kumar (2005) kiemeli, hogy míg a testetlen eszközök hozamrátájának szórá-

sa viszonylag kicsi lehet, addig értékének szórása igen nagy. A dologi eszközökhöz képest *nehezebb mérni* a testetlen eszközöket, minthogy ez utóbbiak értékének becslése attól függ, hogy mekkora vagyoni értéket hoznak létre a vállalat számára (Bond et al., 2000). A testetlen eszközök értékelése bonyolult és bizonytalanságot magában rejtő folyamat (Foster – Fletcher – Stout, 2003). Az is gátolja a pontos értékelést, hogy a testetlen eszközök rendszerint közvetve, egy dologi eszközön keresztül, vagy egy másik testetlen eszközzel együtt generálnak hozamot (Basu – Waymire, 2008). Az elsőre jó példa a márkának a termékhez való kapcsolódása, a másodikra pedig a humán tőkének és a K+F-nek az összefüggése.

### A testetlen eszközök értéke és a vállalat piaci értékére gyakorolt hatása

A befektetők számára kevés hasznos információt nyújt a mérleg a testetlen eszközökről. *A testetlen eszközökbe történő beruházást költségként könyvelik el*, a reklámot például értékesítési költségnek, a tréninget pedig adminisztratív költségnek (Danthine – Jin, 2007). *A testeleneszköz-ráfordítások azonban többnyire beruházások, minthogy a jövőbeli hozamgenerálás érdekében keletkeznek*, a K+F beruházások például közvetlenül az innováció létrehozásához kapcsolódnak, a reklámok pedig a piaci részesedés növeléséhez (Wyatt, 2008). A nemzetközi számviteli standardok csak a megvásárolt testetlen eszközök mérlegbe való rögzítését teszik lehetővé, az adott vállalat által kifejlesztetteket viszont nem engedik meg (Foster – Fletcher – Stout, 2003). Roberts (2001) szerint ez a legfőbb oka annak, hogy a mérlegek nem tükrözik a valódi értéket. Egyes szakemberek szerint viszont a vállalaton belül kifejlesztett testetlen eszközöket is meg kellene jeleníteni fair piaci értéken a mérlegben, ugyanúgy, ahogy a vállalaton kívülről megszerzetteket (Foster – Fletcher – Stout, 2003). Choi – Kwon – Lobo (2000) vizsgálatának eredményei rámutatnak arra, hogy a piac pozitívan értékeli a beszámolóban szereplő testetlen eszközöket.

A vállalatok testetlen eszközökbe történő beruházásának nagysága többféleképpen becsülhető. Nakamura (2001) három különböző aspektust használ. Az egyik mód számviteli megközelítésű, a K+F-be, a márkafejllesztésbe, a szoftverbe és a többi testetlen eszközbe történő beruházások elszámolását veszi alapul. A másik mód a „kreatív dolgozóknak”, vagyis a testetlen eszközöket létrehozóknak kifizetett bérék, fizetések kalkulálása. Egy harmadik lehetőség pedig a vállalatok működési árrésében bekövetkező változások vizsgálata; Nakamura (2001) szerint a bruttó árrés növekedése

elsősorban a testetlen eszközökből származó értékrementésnek tudható be, például az internetalapú ellátási láncok költségmegtakarításainak. Ez a háromféle megközelítés azonban kissé eltérő eredményeket ad (Lev, 2003).

A testetlen eszközök összértékét, vagy másképpen a vállalat eszmei értékét gyakran a vállalat teljes piaci értéke és a dologi eszközök értéke közti különbséggént határozzák meg. A testetlen eszközök értékének így módon történő megállapítása azt feltételezi, hogy a dologi eszközök által termelt hozam egyenlő a tőkeköltséggel. A tőkeköltséget meghaladó bármekkora mértékű hozam pedig a testetlen eszközök által generált hozam (Salines, 2009). Az egyes testetlen eszközök egyenkénti értékelése is szükségessé válhat valamilyen technikai vagy kereskedelmi célból. Gyakran azonban nehéz azonosítani a vállalat által birtokolt vagy megszerzett testetlen vagyont (Olsen – Halliwell, 2007). Ennek oka az, hogy sokszor nehezen elkülöníthetők a vállalat más eszközeitől, vagy időnként nehezen felismerhetők, mert szorosan hozzákapszolódnak egyes üzleti folyamatokhoz. Ebből következően viszont *az értékelés folyamata számottevő bizonytalanságot foglal magában.*

A testetlen eszközök közül a márkák kapják a legnagyobb figyelmet az értékelés szempontjából, a fogyasztói és a pénzügyi értékeléssel egyaránt foglalkoznak. A márkaértékelés pénzügyi módszerei között megtalálhatók (teljesen) objektív alapokon nyugvó, racionális technikák és a fogyasztói értékítéletet magukban foglaló eljárások is, minden esetben azonban az értékelés céljának legmegfelelőbb módszert kell választani (Kovács, 2008). A pénzügyi értékelési technikákat rendszerint négy nagy kategóriába sorolják: költségalapú, piaci alapú, jövedelemalapú és szabályszerű megközelítések (Cravens – Guilding, 1999). Fernández (2002) kiemeli, hogy a márkaértékelés folyamata segít a márka értékét befolyásoló tényezők felismerésében és meghatározásában, valamint bővíti a márkáról a vállalat rendelkezésére álló információkat.

Bármely testetlen eszköz értékelése során Olsen – Halliwell (2007) szerint két dologra fontos figyelni. Az egyik az, hogy *egy testetlen eszköz értékelésekor többféle megközelítést célszerű alkalmazni.* A testetlen eszközök értékelési folyamata ugyanis szubjektivitást rejt magában, ez azonban különböző módszerek használatával kiküszöbölhető és egy hiteles érték megállapításához vezethet. Egy általam végzett empirikus márkaelemzés során összehasonlítottam a legkonzervatívabb és az egyik legkifinomultabb pénzügyi márkaértékelési módszert, hogy rávilágítsak a különböző technikák alapján történő kalkulációkban lévő eltérésekre. Vizsgálatom fő konklúziója, hogy a költségalapú és az

Interbrand értékelési módszerek nagyon eltérő eredményeket adhatnak (Kovács *megjelenés alatt*). Másrésről az is releváns Olsen – Halliwell (2007) alapján, hogy szükséges felismerni azokat a tényezőket, amelyek hatást gyakorolhatnak a testetlen eszközök értékére, ilyen komponensek lehetnek például a tőkével kapcsolatos költségek, a funkcionális és a gazdasági avulás, a termékértékesítési ciklus vagy a szinergialehetőségek is.

A testetlen eszközök értékelésével kapcsolatban Kumar (2005: p. 78.) végül egy „ördögi körre” hívja fel a figyelmet: „A testetlen eszközökkel kapcsolatos információk nincsenek feltárva, minthogy a testetlen eszközök fair értékei nem határozhatók meg anélkül, és a testetlen eszközök fair értékei nem határozhatók meg anélkül, hogy ne készítenénk gazdasági kutatást a dologi és testetlen inputokkal történő dinamikus termelési struktúráról. Ilyen gazdasági kutatás viszont nem történhet, mert a szükséges információkat nem tartalmazza a pénzügyi kimutatás.”

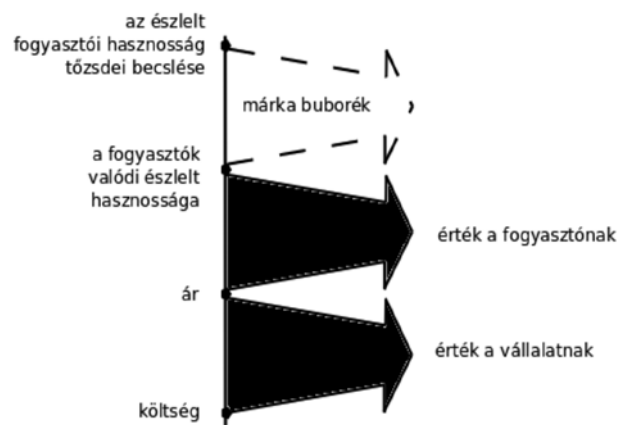
A könyv szerinti vagy benső érték és a piaci érték kapcsolatát és eltérését vizsgáló elméletek egy csoportja szerint a testetlen eszközöknek van releváns hatása a két érték közti különbségre. Ez a – befektetői várakozásokat és piaci mechanizmusokat középpontba állító nézeteknél újabb – megközelítésmód azon alapul, hogy a vállalatok piaci értéke azért jelentősen magasabb, vagy gyakran többszöröse is a könyv szerinti vagy benső értéknek, mert a – mérlegben általában nem rögzített, vagy nem megfelelő értékkel szereplő – testetlen eszközök mind nagyobb mértékben befolyásolják a vállalatok működését, pénzügyi teljesítményét és versenyképességét; és ez számottevően megemelte értéküket. A dologi eszközök ezzel egyidejűleg egyre kisebb arányát adják a vállalatok teljes piaci értékének.

A testetlen eszközök közül kiemelt jelentősége van a márkáknak. Több kutatás rámutat arra, hogy a márkák a vállalatok legértékesebb eszközei (Gerzema – Lebar, 2008; Gerzema et al., 2007; Raggio – Leone, 2009) és egyben a vállalati eszközök közül a legkevésbé ingadozó értékforrások is (Best Global Brands 2008; 2009). A márkák piaci értékének növekedése és a befektetők irracionális márkatulértékelése kapcsán Gerzema – Lebar (2008) felhívja a figyelmet a márkabuborék létrejöttére (1. ábra). Arról van szó, hogy a tőkepiac magasabbra értékeli a márkákat, mint azok a fogyasztók, akik megvásárolják őket, és ennek következtében a márkák tartósan emelkedő befektetői értékelése márkabuborékot hoz létre. A fogyasztó számára az észlelt hasznosság és az ár közötti különbség teremt értéket. A tőkepiacok azonban márkák ezreit olyan magasra értékelik (fenntarthatatlan szintekre), hogy a nekik betudható jövedelempotenciál nagymértékben meghaladja a fogyasztók számára nyújtott

értéküket; ennek eredményeképpen pedig márkabuborék jön létre. Tovább fokozza e hatást, hogy amíg a tőkepiacok a márkákat egyre magasabbra értékelik, addig a fogyasztók márkákkal szembeni attitűdje lényegesen romlik. Empirikus vizsgálatok támasztják alá, hogy a fogyasztók márkatudatossága, márkáértékelése, márkaminőség-észlelése és márkák iránti bizalma jelentősen csökken. Ez az anomália, vagyis az érdekhordozók két nagy csoportjának értékelése között növekvő rés a márkabuborék kipukkadásához vezethet.

1. ábra

#### A márkabuborék lényege



Forrás: Gerzema – Lebar (2008: 7. o.)

A testetlen eszközöknek a vállalat piaci értékére gyakorolt hatását számos kutató vizsgálta. Hirschey (1982) eredményei azt mutatják, hogy pozitív, szignifikáns hatása van a reklám és K+F ráfordításoknak a piaci értékre. Joshi – Hanssens (2010) vizsgálatai szerint is összefüggésben állnak egymással a reklámráfordítások és a vállalat piaci értéke. Amir – Harris – Venuti (1993), Chauvin – Hirschey (1994) és McCarthy – Schneider (1995) a goodwill és a vállalat piaci értéke között talált pozitív, szignifikáns kapcsolatot. A márkáérték, az ügyfél-elégedettség mértéke és a K+F beruházás is jelentős hatással van a vállalat piaci értékére (Srinivasan – Hanssens, 2009; Gupta – Zeithaml, 2006; Barth et al., 1998). Mindez azt jelenti tehát, hogy ha a vállalatok jelentős összegeket fordítanak K+F-re, reklámra, jó a vállalat hírneve, magas a márká fogyasztói és/vagy pénzügyi értéke, akkor a befektetők hajlandók viszonylag magas árat fizetni a vállalati részvényekért. Az erős márkákkal továbbá nemcsak magasabb részvényhozam érhető el, de alacsonyabb kockázat is (Madden – Fehle – Fournier, 2006). Aksoy et al. (2008) kutatási eredményei arra mutatnak rá, hogy a részvényesi értéket létrehozó ügyfél-elégedettséget a tőzsde kezdetben alulértékeli, hosszú távon viszont alkalmazkodik a piac a pozitív

információkhoz. Yeung – Ennew (2000) kutatása szerint az ügyfél-elégedettségnek szignifikáns hatása van a részvények árára, a részvényhozamokat viszont nem feltétlenül befolyásolja. A szerzőpáros ezt azzal indokolja, hogy az ügyfél-elégedettség fontos szerepet játszik a befektetői döntésekben – minthogy jelentősen befolyásolja egy vállalat pénzügyi teljesítményét, és így a részvényárakban is tükröződik a hatása, a részvényhozam viszont egy olyan összetett mutató, amelynél a múltbeli tényezők relevánsabbak. Empirikus kutatások igazolták továbbá azt is, hogy a befektetők a részvény értékelésekor figyelembe veszik a márkák fogyasztói és/vagy pénzügyi értékét is (Srinivasan – Hanssens, 2009). A márkák fogyasztói megítélésére a befektetők – expliciten vagy impliciten – nagyon érzékenyek, és az ezzel kapcsolatos információkat felhasználják a vállalatok várható jövőbeli profitabilitásának becslésekor.

Érdekes dologra hívja fel a figyelmet Howrey (2002) száz befektető körében végzett vizsgálata. A megkérdezettek többsége, mintegy 89%-a, a vállalat testetlen eszközeit jelentős tényezőnek tekinti beruházási döntése során. Ennek ellenére csupán egyharmaduk elemzi és értékeli mindig vagy rendszerint formálisan a vállalat testetlen eszközeinek értékét egy potenciális beruházás mérlegelésekor. Úgy gondolom, ez arra mutat rá, hogy a befektetők fontosnak tartják a testetlen eszközöket a vállalati működés, pénzügyi teljesítmény és versenyképesség szempontjából, az értékelésükhöz azonban nagymértékű szubjektivitás társul, minthogy általában nem alkalmaznak pénzügyi értékelési módszereket, amelyekkel becsülhető az, hogy az eszköz a jövőben várhatóan mekkora pénzáramot fog generálni, illetve, hogy mekkora a benső vagy piaci értéke. A Deutsche Bank felmérése szerint olyan tényezők akadályozzák a testetlen eszközök értékelési módszereinek alkalmazását, mint például az értékelési módszerek hitelességének hiánya, jártasságában való hiány, a vállalatok által a testetlen vagyon értékelésére alkalmazott módszerek sokfélesége, vagy a testetlen eszközök összehasonlíthatóságának lehetetlensége (Salinas, 2009 hiv. Hofmann, 2005).

Egy kutatás során Bond et al. (2000) azt kívánta feltárni, hogy a részvénytőkepiaci árak és a dologi tőkeálmány értéke közti arány növekedése betudható-e a testetlen vagyon profit generálásban való növekvő szerepének. Az elemzés konklúziója, hogy azonosítható ugyan a testetlen beruházások korlátozott szerepe, nem bizonyítható azonban az, hogy ez a tényező önmagában képes magyarázni a vállalatok tőzsdei értékében bekövetkező jelentős növekedést. Az eredmények a részvényárak alakulását illetően jelentős anomáliákra mu-

tatnak rá. A Brand Finance vizsgálata szerint viszont a jelentősebb részvényindexek tőkeértékének 60–75%-át a testetlen eszközök teszik ki (Salinas, 2009: p. 23. hiv. Haigh – Chng, 2005).

A fentiekben már ismertetett Danthine – Jin (2007) akkumulációs nézet alapján a testetlen tőkét nem determinisztikus, hanem sztochasztikus akkumulációs folyamat jellemzi, és ez a szerzőpáros vizsgálatai szerint számottevő mértékben növeli a részvényhozamok és a P/E arány volatilitását. Másrésről pedig a testetlen eszközök sajátos akkumulációja magyarázatul szolgálhat a részvényhozamokban, a részvényárakban és a vállalati értékekben megfigyelhető jelentős ingadozásokhoz. A testetlen eszközök felhalmozódásának nyomon követése így rendkívül fontos a részvényhozamok, a vállalatértékelés és a P/E arány vizsgálata szempontjából.

### Összegzés

A testetlen eszközök napjainkra a vállalati működés, pénzügyi teljesítmény és versenyképesség meghatározóivá váltak. A testetlen eszközök legfontosabb jellemzői, hogy valamilyen formában a tudáshoz, az információhoz kapcsolódnak, egyediek, a dologi eszközöktől eltérő a felhalmozódásuk, és hogy nagymértékű a bizonytalanság az általuk várhatóan generált jövőbeni hozam időtartamát és nagyságát tekintve. Mindez a fizikai eszközöktől különböző menedzselést, döntéshozatalt és értékelést tesz szükségessé. Annak ellenére, hogy nehéz meghatározni a testetlen eszközök értékét, az értékláncban való kulcsfontosságú szerepük vitathatatlan, különösen, ha több testetlen vagyoni elem összekapcsolódása valósul meg, ezért is fontos beruházásként tekinteni a testetlen eszközökkel kapcsolatos ráfordításokat. A testetlen eszközöknek szignifikáns hatása van a vállalatok piaci értékére, amely azt tükrözi, hogy a befektetők mindinkább felismerik a vállalati működésben és versenyképességben érvényesülő jelentőségüket. Ennek hatására a vállalatok piaci értékében ma már gyakran a testetlen vagyon aránya a nagyobb.

### Felhasznált irodalom

- Aksoy, L. – Cooil, B. – Groening, C. – Keiningham, T.L. – Yalçın, A. (2008): The Long-Term Stock Market Valuation of Customer Satisfaction. Journal of Marketing, Vol. 72, No. 4, p. 105–122.
- Amir, A. – Harris, T.S. – Venuti, E.K. (1993): A Comparison of the Value-Relevance of US versus Non-US GAAP Accounting Measures Using Form 20-F Reconciliations. Journal of Accounting Research, Vol. 31, No. 3, p. 230–264.

- Avery, H.G. (1942): Accounting for Intangible Assets. The Accounting Review, Vol. 17, No. 4, p. 354–363.
- Barth, M.E. – Clement, M.B. – Foster, G. – Kasznik, R. (1998): Brand Values and Capital Market Valuation. Review of Accounting Studies, Vol. 3, No. 1–2, p. 41–68.
- Basu, S. – Waymire, G. (2008): Has the Importance of Intangibles Really Grown? And if so, Why? Accounting and Business Research, Vol. 38, No. 3, p. 171–190.
- Best Global Brands 2008 (2009): Creating and Managing Brand Value. Interbrand honlapja www.interbrand.com Letöltés ideje: 2009. 01. 31.
- Bond, S.R. – Cummins, J.G. – Eberly, J. – Shiller, R.J. (2000): The Stock Market and Investment in the New Economy: Some Tangible Facts and Intangible Fictions. Brookings Papers on Economic Activity, Vol. 31, No. 1, p. 61–124.
- Chauvin, K.W. – Hirschey, M. (1994): Goodwill, Profitability, and the Market Value of the Firm. Journal of Accounting and Public Policy, Vol. 13, No. 2, p. 159–180.
- Choi, W.W. – Kwon, S.S. – Lobo, G.J. (2000): Market Valuation of Intangible Assets. Journal of Business Research, Vol. 49, No. 1, p. 35–45.
- Cravens, K.S. – Guilding, C. (1999): Strategic Brand Valuation: A Cross-Functional Perspective. Business Horizons, Vol. 42, No. 4, p. 53–62.
- Danthine, J.-P. – Jin, X. (2007): Intangible Capital, Corporate Valuation and Asset Pricing. Economic Theory, Vol. 32, No. 1, p. 157–177.
- Fernández, E. – Montez, J.M. – Vázquez, C.J. (2000): Typology and Strategic Analysis of Intangible Resources: A Resource-Based Approach. Technovation, Vol. 20, No. 2, p. 81–92.
- Fernández, P. (2002): Valuation of Brands and Intellectual Capital. Research Paper No. 456. Univeristy of Navarra, Barcelona. IESE honlapja: www.iese.edu Letöltés ideje: 2007. 03. 03.
- Foster, B.P. – Fletcher, R. – Stout, W.D. (2003): Valuing Intangible Assets. The CPA Journal, Vol. 73, No. 10, p. 50–54.
- Gerzema, J. – Lebar, E. – Sussman, M. – Gaikowski, J. (2007): Energy: Igniting Brands to Drive Enterprise Value. International Journal of Market Research, Vol. 49, No. 1, p. 25–45.
- Gerzema, J. – Lebar, E. (2008): The Brand Bubble: the Looming Crisis in Brand Value and How to Avoid It. Jossey-Bass: A Wiley imprint., San Fransisco, CA
- Global Intangible Tracker 2006 (GIT™ 2006): An Annual Review of the World's Intangible Value. Brand Finance honlapja: www.brandfinance.com Letöltés ideje: 2007. 02. 20.
- Gupta, S. – Zeithaml, V. (2006): Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. Marketing Science, Vol. 25, No. 6, p. 687–717.
- Haigh, D. (2003): Brand Valuation: What It Means and Why It Matters. In: Brands in the Boardroom. IAM supplement No. 1, p. 18–21. Brand Finance honlapja: www.brandfinance.com Letöltés ideje: 2007. 02. 20.
- Haigh, D. – Chng, D. (2005): Singapore Firms' Intangible Assets are Grossly Undervalued: A Study of Intangible Value by Brand Finance. Nanyang Business Review, Vol. 4, No. 1, Brand Finance honlapja: www.brandfinance.com Letöltés ideje: 2010. 01. 01.
- Hall, R. (1993): A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 8, p. 607–618.
- Heberden, T. (2006): Intangible Asset Valuation, Resource Management and Strategic Planning: Leveraging the Value of Intangible Resources. Brand Finance honlapja: www.brandfinance.com Letöltés ideje: 2009. 12. 11.
- Heiens, R.A. – Leach, R.T. – McGrath, L.C. (2007): The Contribution of Intangible Assets and Expenditures to Shareholder Value. Journal of Strategic Marketing, Vol. 15, No. 2/3, p. 149–159.
- Hirschey, M. (1982): Intangible Capital Aspects of Advertising and R&D Expenditures. The Journal of Industrial Economics, Vol. 30, No. 4, p. 375–390.
- Hofmann, J. (2005): Value intangibles! Intangible capital can and must be valued – owners and valuers alike will benefit. 19 October 2005, Deutsche Bank Research, Frankfurt am Main
- Howrey (2002): A Survey of Investor Attitudes on IP. Howrey Europe honlapja: www.howrey.com Letöltés ideje: 2010. 01. 31.
- Joshi, A. – Hanssens, D.M. (2010): The Direct and Indirect Effects of Advertising Spending on Firm Value. Journal of Marketing, Vol. 74, No. 1, p. 20–33.
- Kovács K. (2008): A márkák pénzügyi értékelésének módszerei. Vezetéstudomány, No. 39, No. 3, p. 9–19.
- Kovács K: A márkák pénzügyi értékelése és a vállalat pénzügyi teljesítményére gyakorolt hatása. Controllingtrendek, megjelenés alatt
- Kumar, T.K. (2005): Disclosure Norms for Intangible Assets: Suggestions for Improving the Valuation of Intangibles. IIMB Management Review, Vol. 17, No. 1, p. 71–78.
- Lev, B. (2003): Remarks on the Measurement, Valuation, and Reporting of Intangible Assets. FRBNY Economic Policy Review, September, p. 17–22.
- Madden, T.J. – Fehle, F. – Fournier, S. (2006): Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value Through Branding. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 34, No. 2, p. 224–235.
- McCarthy, M.G. – Schneider, D.K. (1995): Market Perception of Goodwill: Some Empirical Evidence. Accounting and Business Research, Vol. 26, No. 1, p. 69–81.
- Nakamura, L. (2001): What is the U.S. Gross Investment in Intangibles? (At Least) One Trillion Dollars a Year! Federal Reserve Bank of Philadelphia Working Paper, No. 01–15.
- Olsen, M.G. – Halliwell, M. (2007): Intangible Value: Delineating Between Shades of Gray. Journal of Accountancy, Vol. 203, No. 5, p. 66–72.

- Porter, M.E. (2006): Versenysztratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Raggio, R.D. – Leone, R.P. (2009): Chasing Brand Value: Fully Leveraging Brand Equity to Maximize Brand Value. Brand Management, Vol. 16, No. 4, p. 248–263.
- Roberts (2001): The Reporting Gap: Earnings and Other Financials No Longer Suffice as Measures of Corporate Health. Electronic Business, Vol. 19, No. 3.
- Salines, G. (2009): The International Brand Valuation Manual: A Complete Overview and Analysis of Brand Valuation Techniques, Methodologies and Applications. Wiley & Sons, Chichester
- Srinivasan, S. – Hanssens, D.M. (2009): Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions. Journal of Marketing Research, Vol. 46, No. 3, p. 293–312.
- Vaughan, J.L. (1972): Give Intangible Assets Useful Life. Harvard Business Review, Vol. 50, No. 5, p. 127–132.
- Walters, D. – Halliday, M. (2005): Marketing and Financial Management: New Economy – New Interface. Palgrave Macmillan, New York
- Webster, E. (1999): The Economics of Intangible Investment. Edward Elgar, Cheltenham
- Wilson, R.M.S. (1986): Accounting for Marketing Assets. European Journal of Marketing, Vol. 20, No. 1, p. 51–74.
- Wyatt, A. (2008): What Financial and Non-Financial Information on Intangibles Is Value-Relevant? A Review of the Evidence. Accounting and Business Research, Vol. 38, No. 3, p. 217–256.
- Yeung, M.C.H. – Ennew, C.T. (2000): From Customer Satisfaction to Profitability. Journal of Strategic Marketing, Vol. 8, No. 4, p. 313–326.
- Cikk beérkezett: 2010. 2. hó  
Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2010. 3. hó

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Fülöp Gyula**, egyetemi tanár, Miskolci Egyetem; **Pelczné dr. Gáll Ildikó**, egyetemi docens, Miskolci Tudományegyetem; **Dr. Simon Judit**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Mandják Tibor**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus egyetem; **Dr. Szalkai Zsuzsanna**, tudományos munkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem, egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem; **Tóth László**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Kovács Kármén**, PhD, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem; **Bódi-Schubert Anikó**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Dobrai Katalin** PhD, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Krisztián Béla**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem

BÓDI-SCHUBERT Anikó

# A VEVŐ-BESZÁLLÍTÓ KAPCSOLAT ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSEI ÉS EMPIRIKUS SZEMLÉLTETÉSÜK

A cikk célja, hogy bemutassa a vállalatok, ezen belül kiemelten vevő és beszállító közötti kapcsolatok jelentéstartalmának elméleti megközelítéseit. Ehhez kapcsolódóan az írás két fő egységre tagolódik: az első szakaszban a vevő-beszállító kapcsolat fogalmának kifejtésekor ismerteti azok kialakulásának, a tranzakciók szintjéről kiinduló fejlődésének lehetséges állomásait, továbbá egy elméleti vizsgálati keretet mutat be, amelynek segítségével a cikk fókuszában álló kapcsolatok elemezhetők, belső struktúrájuk feltárható. A vállalatok közötti kapcsolatok vizsgálatával, tartalmának elemzésével több elméleti irányzat foglalkozik. Jelen írás a vevők és beszállítók közötti kapcsolat definiálása és a felek közötti viszonyrendszert elemző elméleti megközelítések ismertetése során alapvetően az Industrial Marketing and Purchasing Group nemzetközi kutatócsoport által alkotott és elfogadott elméletekre támaszkodik, főként azok nemzetközi publikációkban ismertett eredményeit szintetizálja. Az írás második tartalmi egységében az ismertett elméletek gyakorlatban való megjelenését, értelmezhetőségét esettanulmány szemlélteti.

**Kulcsszavak:** vevő, beszállító, kapcsolat, interakció, epizód, tranzakció

Az üzleti, ezen belül a vevő-beszállító közötti kapcsolatok vizsgálata nemcsak az egyes diadikus kapcsolatok struktúrájának megértése szempontjából lényeges; a kapcsolat a hálózati gazdaságnak is kiemelt eleme, hiszen az egyes üzleti hálózatok felépítésének megértése, struktúrájának megragadása a „benne található” kapcsolatok segítségével lehetséges. Ahhoz, hogy részletesen tudjunk elemezni egy hálózatot, az egyes kapcsolatokra vonatkozóan pontos és alapos ismeretekkel, információkkal kell rendelkezniünk (Gelei, 2009).

A cikk célja, hogy elsősorban irodalomkutatás eredményei alapján feltáró-rendszerező elemzést adjon a vevő-beszállító kapcsolat jelentéséről, kialakulásának fejlődési fázisairól, illetve a létrejött kapcsolatok struktúrájának elemzési keretéről. A kapcsolat vizsgálata során az írás elsősorban az Industrial Marketing and Purchasing Group (továbbiakban IMP) megközelítésére támaszkodik majd, ám egyes helyeken más kapcsolódó elméleti iskolák, mint például a kapcsolati szerződéselmélet nézeteit is bemutatja. Az írás kitüntetett fogalmai közé tartozik a vállalatok közötti tranzakció,

interakció, kapcsolat és együttműködés jelentéstartalmának elemzése, illetve a már létrejött kapcsolat belső felépítését, tartalmát vizsgáló elméleti modellek bemutatása. A kapcsolat fejlődésére, illetve struktúrájának lehetséges leírására vonatkozó elméleti modelleket a cikk utolsó szakaszában esettanulmány szemlélteti.

## A vállalatok közötti kapcsolat kialakulásának kitüntetett lépései az IMP megközelítésében

Jelen fejezet arra vállalkozik, hogy elsősorban az IMP kutatóinak megközelítését alkalmazva megragadja a vállalatok közötti, ezen belül kiemelten a vevő-beszállító kapcsolat pontos jelentését, s részletesen tárgyalja a kapcsolat kialakulásának szakaszait, ehhez kapcsolódóan leírja a kapcsolat egyes fejlődési fázisainak fő folyamatait, s bemutassa azok lényeges tulajdonságait.

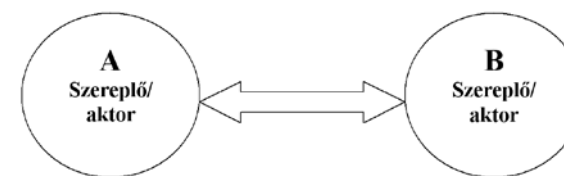
A vállalatok közötti kapcsolat vizsgálatával, jellemzőinek elemzésével számos kutató foglalkozik, ám mégis kevés publikációban találunk konkrét és precíz definíciót a kapcsolat szó jelentésének megadására,

értelmezésére. A legtöbb szerző evidensnek és egyértelműnek tekinti a kapcsolat értelmezését, ezért csak implicit leírásokkal él, s általában két vállalat értékteremtő céllal létrejövő együttműködését érti alatta (Ellram – Hendrick, 1996; Dyer, 1997; Bensaou, 1999; Cox 2001; 2004).

Az elemzés fókuszában álló vevő-beszállító kapcsolat tartalmának pontos megértéséhez ismerni szükséges az üzleti kapcsolat létrejöttének fontosabb mérföldköveit. A kapcsolatok kialakulásának kiindulópontját a vállalatok közötti *csere*, vagy más néven *tranzakció*<sup>1</sup> jelenti. A tranzakció fogalmát Ford és szerzőtársai (2007: 7. old.) szereplők vagy aktorok közötti egyszeri, lehatárolt, konkrét tartalommal bíró termék, szolgáltatás vagy pénztranszferként határozzák meg. A tranzakció egyfajta felek közötti *mechanizmus*ként értelmezhető, amely az aktorok közötti ügylet bonyolításának idejére összeköti a szereplőket, ám önálló tartalma korlátozott. A transzfer kölcsönös, a szereplők szükségletein alapszik, de lebonyolítása nem igényli az aktorok jelentős, elmélyült egymásra hatását, az egymáshoz való alkalmazkodást. A szereplők közötti csere sematikus folyamatát az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra

A vállalatok közötti csere vagy tranzakció



Forrás: Ford et al. (2008, 8. o.)

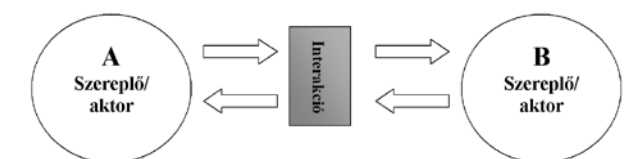
Håkansson (1982) a vállalatok közötti egyedi, különböző tárgyú, egyszerű cserék, tranzakciók sorozatait **epizódoknak**<sup>2</sup> nevezi. Az epizódok hangsúlyos eleme – a tranzakciókhoz hasonlóan – a felek közötti *termék- és szolgáltatáscsere*, amelynek jellemzőit alapvetően meghatározza, hogy jól körülírhatók-e a vevői igények, illetve a termékjellemzők mennyire komplexen definiálhatók. A termékeket kísérő *információcsere* az epizódok újabb összetevője, amely állhat formális és informális, jól és rosszul strukturált elemekből, illetve tartalmazhat jellemzően személyek közötti, továbbá szervezetközi elemeket. A termék- és szolgáltatáscserét *pénzügyi teljesítési folyamat* is követi, amelynek formája és feltételei sok esetben bizonytalansági tényezőit jelentik az epizódoknak. Az epizódok a felsorolt tranzakciók esetében már megjelent elemeken kívül *szociokulturális tényezőket* is tartalmaznak, amelyek olyan jellemzőket ötvöznek magukban, mint a felek közötti kulturális attitűdök, a kölcsönös bizalom, illetve

annak építésére való törekvés. A szociokulturális elemek általában a legnehezebben definiálható, legpuhább elemei a kapcsolatoknak. Az egyes tranzakciókban és epizódokban, illetve azokhoz kapcsolódóan egyedi és kölcsönös *akciók* (Holmund, 2004) zajlanak a vállalatok között, amelyek lehetnek operatív részletekről való egyeztetések, a rendelések feladásai és fogadásai, kiszállítások, vagy akár telefonhívások is. Az akciók tehát a felek önálló tevékenységeit foglalják magukban, amelyek egymáshoz való sorozatos kapcsolódása már magát az epizódot testesíti meg.

A vállalatok közötti együttműködés folyamataihoz köthető az *interakció* jelensége, amely az aktorok közötti epizódok sorozata révén alakul ki, és olyan viszonyrendszert hoz létre, ahol két szereplő között egy, a felek által alkotott, ám külön-külön nem kontrollálható és/vagy irányítható struktúra jön létre (Ford et al., 2008). Az aktorok közötti interakciót a 2. ábra illusztrálja, amelyen jól látható, hogy az interakció az együttműködés során kialakul, a részt vevő feleken túlmutató, a felek közös akaratával irányítható komplex, független folyamathalmazt jelöl. Blois (1972) szerint a vállalatok közötti interakció folyamatai olyan jelentőségteljessé válhatnak, hogy kvázi-szervezeti tulajdonságokat vesznek fel, s ezzel az interakció tovább intézményesülve vállalatok közötti kapcsolattá válik. Az interakció során a vállalatok közötti együttműködésben végbemenő akciókra adott válaszok és viszontválaszok legalább olyan fontosak, mint maga az eredeti akció (Mandják, 2005). Az interakció tehát a vállalatok közötti együttműködésben a folyamatok szintjén értelmezhető, tudatosan menedzselt folyamatrendszer, amely hozzájárul az együttműködő felek közötti kapcsolódási pontok intézményesüléséhez, a szereplők közötti szilárd kapcsolatok kialakulásához.

2. ábra

A vállalatok közötti interakció



Forrás: Ford et al. (2008, 9. o.)

Az IMP kutatóinak felfogásában (Håkansson, 1982; Ford et al., 1986) az epizódok ismétlésének sorozataként alakulnak ki az *interakció folyamatai*, amelyek révén az epizódok mindkét fél működésében beépülnek a *szervezeti rutinok* közé. A rutinok ahhoz segítik hozzá a szervezeteket, hogy az epizódok *intézményesüljenek*, ezáltal a kapcsolatok formalizálódnak, a tranzakciók költségei csökkennek, a felek közötti kötelékek létre-

jönnek, s tovább erősödnek, a felek kölcsönösen „kapcsolódottá válnak”. Ezt az intézményesülést támogatja a fent említett interakció kialakulása, illetve az abban zajló folyamatok szervezetté válása. A másik féllel szemben támasztott elvárások, a kapcsolatot jellemző rutinok, együttműködési gyakorlatok megszilárdulnak, s a jövőorientált szemléletmód és viselkedés jellemzi az együttműködést. Az interakció és a rutinok segítségével hosszú távú *kapcsolatok* alakulnak ki. A kapcsolat az interakcióhoz képest három fő paraméterben jelent szorosabb összekapcsolódottságot (Holmund, 2004 alapján):

- 1) *idődimenzióval rendelkezik*, azaz van „múltja”, amelynek tapasztalata beépül a rutinokba,
- 2) egyértelműen *intézményesült*, azaz folyamatait szilárd, formalizált együttműködés jellemzi, amelyet gyakran keretszerződés alapoz meg,
- 3) *kölcsönös adaptáció alakul ki* a folyamatok szintjén a felek közötti együttműködés során,
- 4) *jövőorientált*, a múltból ered, de alapvetően „előre mutat”.

Az IMP vállalatok közötti kapcsolatfelfogást jól összegzi neves kutatóinak – Anderson és Narus (1991: 98. old.) – vevő-beszállító kapcsolatról alkotott definíciója: „A kapcsolat a vevő és beszállító vállalatok között létrejövő struktúra, amelyben a felek szociális, gazdasági és technológiai kötelekeket alakítanak ki az-za l a céllal, hogy csökkenő költségeket realizáljanak és/vagy növekvő értéket teremtsenek, miközben kölcsönös előnyökre tesznek szert.”

A vevők és beszállítók közötti kapcsolat lényegi elemeinek kifejtésére Håkansson és szerzőtársai (Håkansson – Johansson, 1992; Håkansson – Snehota, 1995) az úgynevezett *A-R-A modellt* alkalmazzák. A szerzők szerint a vevők és beszállítók közötti kapcsolatok „összekapcsolódottságát” három fő *összekötő kapcsolódási szál* fejezi ki: a kapcsolatot alkotó *szereplők*<sup>3</sup>, a *tevékenységek* és a szereplők által birtokolt *erőforrások*, innen ered a betűszavakkal rövidített modell elnevezése. A *szereplők kapcsolódási szál* a kapcsolatot alkotó felek közötti interperszonális viszonyokat jeleníti meg, s azokat az attitűdöket, érzelmeket, normákat tömöríti, amelyek alapján eldől a felek közötti bizalom, elkötelezettség, elismerés és befolyás mértéke. A *tevékenységek kapcsolódási szál* a felek közötti kapcsolat során végbemenő folyamatok integráltságának, illetve közös koordinációjának a létét, megvalósulását fejezi ki. A kapcsolat résztvevői között zajló anyagi folyamatok s az ezeket kísérő információs folyamatok (mint például a keresletmenedzsment, disztribúció, vevőkiszolgálás, dokumentumok kezelése) különböző mértékben lehet-

nek integráltak, s ezáltal a tevékenységek által generált „összekapcsolódottság” mértéke is különböző. A *felek által birtokolt erőforrások* egymáshoz való kölcsönös alkalmazkodása a felek közötti kapcsolatot meghatározó harmadik lényeges kapcsolódási szál. A kapcsolatot alkotó felek egyes erőforrásai folyamatosan konfrontálódnak és/vagy alkalmazkodnak egymáshoz, amelynek eredményeként az összekapcsolódottságot elmélyítő közös erőforrások jöhetnek létre a kapcsolatokban. Az említett három kapcsolódási szál sem független egymástól, hanem szoros kölcsönhatásban állnak: a tevékenységek támogatják, vagy éppen akadályozhatják az erőforrások egymáshoz való alkalmazkodását, az erőforrások limitálhatják vagy ösztönözhetik a tevékenységek közötti integrációt, és a szereplők felfedezhetik vagy elodázhathják az erőforrások alkalmazkodásának és a tevékenységek közötti integráció elmélyítésének lehetőségeit. A szereplők, tevékenységek és erőforrások közötti kapcsolódási szálak nemcsak annak a konkrét kapcsolatnak az elemeit kötik össze egymással, amelyben léteznek, hanem ezek által épülnek ki az adott kapcsolatot további kapcsolatokkal összekötő hidak is, így a nevezett három elemet az adott kapcsolatot körülvevő hálózat építőelemeinek is tekinthetjük. Ebből következően Mandják (2005) az üzleti kapcsolatot e három felsorolt kapcsolódási szál sajátos fonatának tekinti.

#### A vállalatok közötti kapcsolat és együttműködés egyéb megközelítései

Az IMP kutatóinak kapcsolatmeghatározásai mellett természetesen több elméleti megközelítés is létezik az üzleti kapcsolat tartalmának, fogalmának meghatározására. Jelen fejezetben elsősorban *a kapcsolati szerződéselmélet*, illetve a logisztikai, ellátási képességek oldaláról kiinduló megközelítések legfontosabb megállapításainak összegzését teszem meg. Annak érdekében, hogy világos és pontos fogalmi képet kapjunk a vállalatok között kialakuló folyamatok, struktúrák jelentéstartalmáról, szükségesnek tartom meghatározni a vállalatok közötti együttműködés és a partnerkapcsolat jelentését, s ezáltal megadni az üzleti kapcsolattól való elkülönítésüknek szempontjait. Gyakran előfordul ugyanis, hogy ezeket a fogalmakat szinonimaként használják az üzleti kapcsolattal, ám – bár hasonló tartalom kifejezésére irányulnak – nem teljesen azonosan értelmezhető a három kifejezés.

A vállalatok közötti *együttműködés*, *kooperáció* fogalmának meghatározására kevés az egzakt definíció az irodalomban. Számos forrás gyakorlatilag két vállalat között létrejövő, különböző mértékben koordinált közös tevékenységet ért alatta (Andaleeb, 1995; Tietz

1993). Agárdi (2005) az együttműködést/kooperációt a vállalatok közötti közös cselekmények gyűjtőfogalmának tekinti, s a következő jellemzőket tartja rá érvényesnek:

- vállalatközi megállapodáson alapul, amely azonban nem feltétlenül szerződésben ölt testet, jellemzően inkább rendszeresen ismételt tranzakciók (epizódokban) eredményeként jelentkezik,
- tulajdonjogilag független partnerek között megy végbe,
- közös erőforrás-felhasználás és a részt vevő felek érdekeinek kölcsönös figyelembevétele jellemzi.

A vállalatok közötti együttműködés meghatározásában a rövid és hosszú távú orientáció, illetve az aktorok

közötti tevékenység összehangoltsága és értékteremtő irányultsága közötti különbözőség jelenik meg Macneil (1980) kapcsolati szerződéselméletének<sup>4</sup>, illetve ennek alapján Dwyer és szerzőtársainak (1987) megközelítésében is, akik a vállalatok közötti együttműködés két végpontját határozzák meg: a *diszkrét*, illetve *kapcsolati tranzakciókat*. A diszkrét tranzakciók egyszeriek, kismértékű kommunikáció és szűk, jól fókuszált paraméterekkel pontosan meghatározott tartalom jellemzi őket. A kapcsolati tranzakciók korábbi események és jövőbeli tranzakciók kontinuumába beágyazottan jelentkeznek, explicit és implicit feltételezések, bizalom és közös tervezés jelenik meg bennük (Agárdi, 2005). A diszkrét és kapcsolati tranzakciók összehasonlítását az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat

| Diszkrét és kapcsolati tranzakciók                                     |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Az összehasonlítás szempontjai                                         | Diszkrét tranzakció                                                                                                                      | Kapcsolati tranzakció                                                                                                                                              |
| Tranzakció időbeli jellemzői                                           | Rövid távú tranzakció, amely véget ér a szerződésben vállalt feladat befejezésével.                                                      | A tranzakció egy folyamat része, korábbi megállapodásokhoz kötődik, jövőorientáció jellemzi.                                                                       |
| Partnerek száma                                                        | Két partnerre korlátozódik.                                                                                                              | A tranzakció folyamatában akár kettőnél több partner is részt vehet (hálózat kialakulásának irányába mutat).                                                       |
| Tranzakció tartalma és specifikussága                                  | A tranzakció tartalmát egyszerű igény határozza meg, a vállalt kötelezettségek standardizáltak, szokásokon és meggyőződéseken alapulnak. | A kötelezettségek testreszabottak és részletesek, tartalmukat és forrásukat a kapcsolat során tett ígéretek adják, amelyekhez a szokások és a jog is hozzáadódnak. |
| A kapcsolatról megfogalmazott várakozások                              | Célok közötti érdekkonfliktusok várhatók, nem jellemző a felek közötti egység.                                                           | A jövőbeni problémákat és várható érdekkonfliktusokat a bizalomra és akarategységre támaszkodva próbálják kezelni.                                                 |
| Személyes kapcsolatok jelentősége                                      | Rutinszerű, sablonos kommunikáció és minimális személyes kontaktus jellemzi.                                                             | Széles körű formális és informális kommunikáció, személyes kapcsolatok alakulnak ki, nemüzleti jellegű elégedettség keletkezik.                                    |
| Szerződéses szolidaritás                                               | Alapvetően az önérdek a meghatározó, elfogadja és követi a társadalmi normákat.                                                          | Az önszabályozás jelentősége növekszik, belső kapcsolati alkalmazkodás.                                                                                            |
| Jogok és kötelezettségek átruházhatósága                               | Teljes mértékű átruházhatóság, irreleváns, hogy ki teljesíti a szerződést.                                                               | Korlátozott átruházhatóság, a tranzakció nagyban függ a felek identitásától.                                                                                       |
| Kooperáció (a közös tervezésre és teljesítésre irányuló erőfeszítések) | Nem jellemző a kooperáció.                                                                                                               | A partnerek jelentős erőfeszítéseket tesznek a közös tervezésre és a közösen támasztott teljesítmények elérésére.                                                  |
| Tervezési folyamat                                                     | Koncentrálás az egyedi tranzakcióra, nincs jövőorientált tervezés.                                                                       | A jövőbeni tranzakciók részletes tervezése, változó célok megvalósítása, hangsúly az együttműködés folyamatán.                                                     |
| Teljesítménymérés és specifikáció                                      | A teljesítmény egyértelműen mérhető, kevés figyelmet fordítanak a specifikációra.                                                        | A teljesítmény minden aspektusának mérése, specifikálása és számszerűsítése, amely a várható jövőbeli előnyöket is magában foglalja.                               |
| Hatalom (mások befolyásolásának képessége)                             | Csak szerződésszegés esetén releváns a hatalmi befolyásolás.                                                                             | A megnövekedett függőség a hatalom érvényesítéséhez vezet.                                                                                                         |
| Előnyök és hátrányok szereplők közötti megosztása                      | Az előnyök és hátrányok egyértelműen szétválaszthatók, s a partnerekhez rendelhetők.                                                     | Az előnyök és hátrányok nem rendelhetők partnerhez, a szerződés időtartama alatt törekszenek azok elosztására.                                                     |

Forrás: Dwyer et al. (1987: 13. o.) és Macneil (1980) alapján

A vállalatok közötti együttműködés és kapcsolat fogalmának részletes kibontása mellett fontos definiálni a *partnerkapcsolat* kifejezés jelentéstartalmát is. Annak ellenére, hogy a magyar nyelv – az angoltól eltérően, amely a kapcsolatot, illetve partnerkapcsolatot két teljesen eltérő kifejezéssel jelöli – közel azonosan nevezi őket, a két fogalom eltérő jelentéstartalmat tükröz. A vállalatok közötti partnerkapcsolat (partnership) meghatározására cikkemben Mohr és Spekman (1994: 135. o.) definícióját fogadom el, amely szerint: „a partnerkapcsolatok független vállalatok közötti, tudatos céllal létrehozott stratégiai kapcsolatok, amelyekben a résztvevők összeegyeztethető célokkal rendelkeznek, kölcsönös előnyök elérésére törekszenek, s tudomásul veszik a kapcsolat által kialakult erős kölcsönös függőséget”. A partnerkapcsolat definíciójához sorolható<sup>5</sup> Ring és Van de Ven (1993: 5. o.) megközelítése is, akik formális jogi és informális szociálpszichológiai aspektusból vizsgálják a vállalatközi kapcsolatokat, s a következőképp határozzák meg jelentésüket: „a kapcsolat egy vállalatnak egy másik vállalattal tett közös és ismétlődő erőfeszítése arra, hogy szerződéses alapon idioszinkretikus<sup>6</sup> beruházásokat hozzanak létre”.

A fenti definíciókból jól érzékelhető, hogy a *partnerkapcsolat kölcsönös stratégiai azonosságot*, hosszú távú elkötelezettséget s kapcsolatspecifikus beruházások létét tételezi fel az azt alkotó felek között, ezért a „szimpla” kapcsolathoz képest jóval szorosabb kölcsönös függőségi rendszert és tudatosabban menedzselt struktúrát jelöl. Így jelentése nagyon közel áll a kapcsolati szerződéselmélet által meghatározott kapcsolati tranzakció leírásához és tartalmához. Az IMP kutatói megközelítéséhez képest a partnerkapcsolat-definíciók egy komplexebb, elmélyültebb vevő-beszállító viszonyrendszerre utalnak, amely közelebb áll a vállalatok közötti együttműködést a logisztikai, ellátási képességek szempontjából vizsgáló számos szerző (Bensaou, 1999; Cox, 2004a, b; Ellram – Hendrick, 1995) kapcsolatfelfogásához is, jóllehet ők publikációik során nem alkottak pontos, egzakt definíciókat.

### A bemutatott üzleti kapcsolat megközelítések szintetizálása és a kapcsolat fejlődése

Cikkem e fejezetében ismertetem az eddig bemutatott elméletek szintetizálásának lehetőségeit, a megközelítésükben tapasztalható hasonlóságokat és különbségeket, illetve a fejezet második szakaszában bemutatom az üzleti kapcsolat fejlődésének egy, szintén az IMP kutatója által alkotott elméleti keretét.

### Az ismertett üzleti kapcsolat megközelítések szintetizálása

Az IMP kutatóinak és a kapcsolati szerződéselmélet elfogadóinak a vállalatok közötti kapcsolatokról alkotott felfogásában több hasonlóságot fedezhetünk fel. A cserék nyomán létrejövő epizódokat gyakorlatilag diszkrét tranzakcióknak tekinthetjük, míg a kapcsolati tranzakciók olyan kapcsolatokat jelölhetnek, amelyek – A-R-A modell szerinti – összekapcsolódottsága jelentősnek tekinthető. A két szemlélet közötti legfontosabb lényegi különbség, hogy az IMP felfogása megenged különböző „összekapcsolódottsági” mértéket, azaz kevésbé szorosnak tekinthető együttműködést is kapcsolatként értelmez, ezzel szemben Macneil (1980), illetve Dwyer (1987) felfogásában a kapcsolati tranzakciók már elmélyültebb, kiterjedt múltbeli tapasztalaton nyugvó, de jövőorientált szoros köteléket tekintenek kapcsolatnak. Az értelmezésük szerinti kapcsolaton inkább a partnerkapcsolat jelentését „érhetjük tetten”.

Jelentéstartalmában az együttműködés az IMP kapcsolatfelfogásában főként az interakcióhoz állhat közel, de nézőpontom szerint folyamatainak intézményesültsége és tudatos „menedzseltisége” jóval elmaradhat az interakciótól, akár már epizód szinten is észlelhetünk vállalatok közötti együttműködést. A partnerkapcsolat egy szoros kapcsolati tranzakciót foglalhat magában, s az IMP kapcsolatfelfogásában „elhelyezve” egy rendkívül erős összekapcsolódottságot jelölhet, a felek közötti folyamatok magas szintű intézményesülését testesítheti meg. Az előzőekben bemutatott vállalatok közötti tranzakció, epizódkapcsolat, interakció és partnerkapcsolat meghatározásainak különböző jelentéstartalmát a 3. ábrával illusztrálom (*következő oldalon*).

A 3. ábrát egy példával szemléltetve a következőképp értelmezhető a tranzakciók szintjétől a partnerkapcsolat létrejöttéig történő fejlődési folyamat:

- egy győztes tender eredményeként egyszeri adásvétel történik a vevő és a beszállító között ~ tranzakció szintje,
- a vevő elégedett volt a termékkel és a kiszolgálással, így a tranzakció többször megismétlődik, ehhez kapcsolódóan különböző akciók (megrendelések feladása, számlázás, munkatársak közötti egyeztetések) zajlanak a vállalatok között ~ epizód szintje,
- az epizódok alatt a felek között pozitív személyes és formális kapcsolatok alakulnak ki, közösen törekszenek növelni a termék forgalmát, például különböző promóciókat szerveznek, törekszenek a rendelésfeladási és -teljesítési folyamat egyszerűsítésére, egymás működésének megértésére ~ interakció szintje,

- a felek saját igényeikre testre szabott, hosszú távú keretszerződést kötnek, elmélyítik a kapcsolat közös és tudatos menedzselésére vonatkozó tevékenységeket (például együttes keresletmenedzsment: előrejelzések, kategóriamenedzsment, testre szabott választék kialakítása stb.) ~ kapcsolat szintje,
- vevő és beszállító kapcsolatspecifikus beruházásokat tesznek, például EDI-rendszert vezetnek be, s bizalmas információkat is megosztanak egymással (készletadatok), közös termékfejlesztést hajtanak végre ~ partnerkapcsolat szintje.

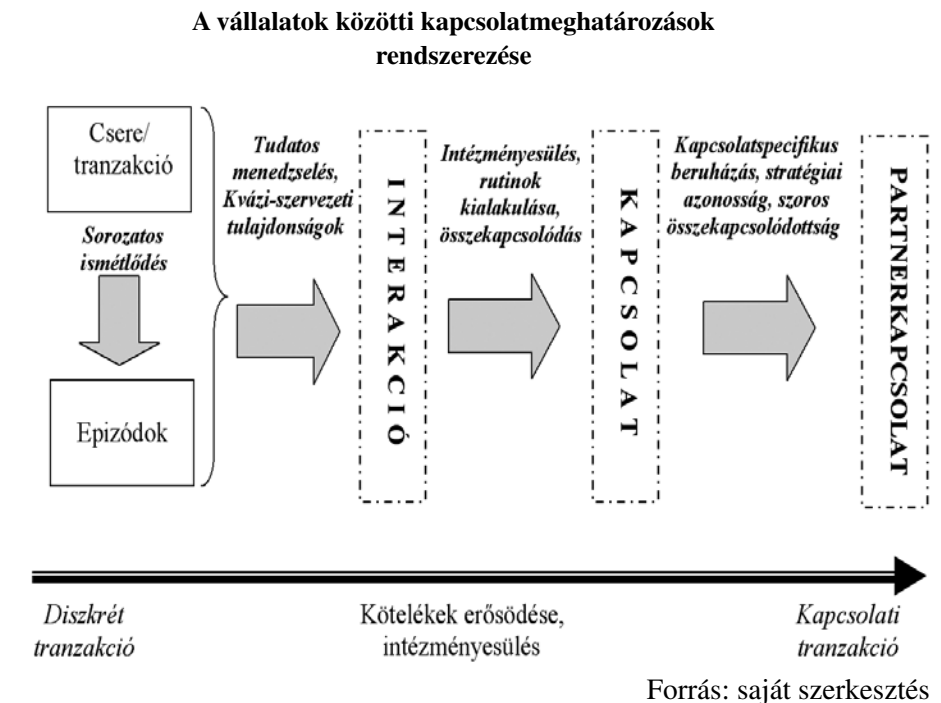
Az előző szakaszokban ismertett fogalmi keretből kiindulva, a vállalatok közötti kapcsolat definíciójára vonatkozóan az alábbi elemeket emelhetjük ki mint a *kapcsolat jelentésének letéteményeseit*:

- két vállalat kölcsönös, önkéntes és koordinált tevékenysége,
- hosszú távú orientáció, kölcsönös adaptáció és jelentős, felek közötti „összekapcsolódottság” jellemzi, amely túlmutat az egyes vállalatok szervezeti keretein,
- a felek által elfogadott, közös cél érdekében jön létre,
- amelynek eredményeként kölcsönösen értéket teremtenek egymás számára.

### A kapcsolat kialakulása, fejlődési fázisai

Tovább folytatva az IMP kutatóinak az üzleti kapcsolat jelentését, fejlődését tárgyaló publikációinak bemutatását, ebben az alfejezetben a vállalatok közötti kapcsolat

3. ábra

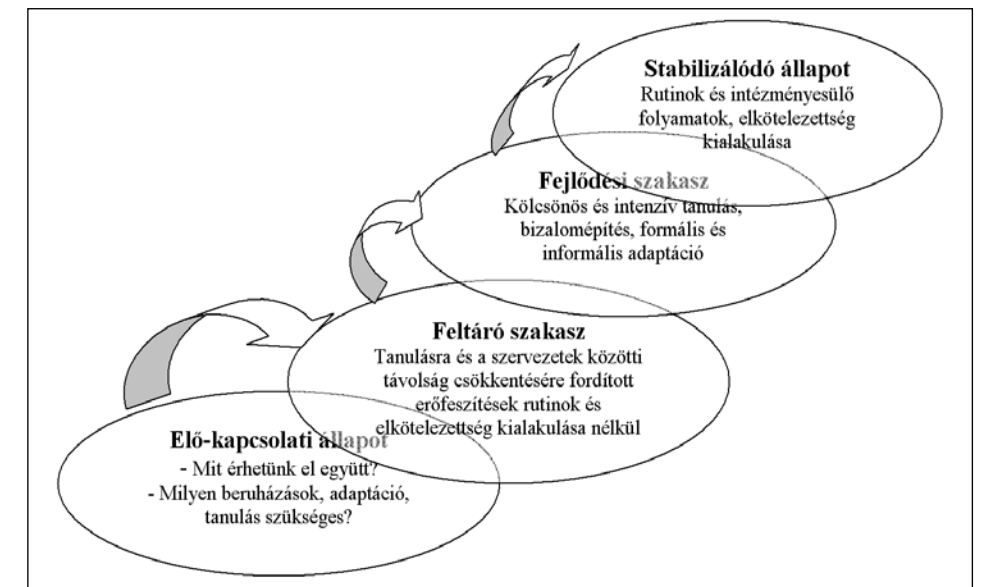


kialakulásának lehetséges folyamatát ismertetem, összefoglalva Ford (1998) elméletét.

A *vevő-beszállító kapcsolat kialakulását* legtöbb szerző időben elhúzódó, *többlépcsős fejlődés eredményének* tekinti. Ford (1998) egy négyfokozatú fejlődési skála eredményeként értelmezi a stabil vevő-beszállító partnerkapcsolat létrejöttét, s felfogása szerint e kapcsolatok születése a 4. ábra segítségével illusztrált folyamatként írható le.

4. ábra

### A vevő-beszállító kapcsolatok születése



Forrás: Ford, 1998: 29. o.

Előkapcsolati állapotban a leendő partnerek mérlegelik, hogy érdemes-e kapcsolatba lépniük a másik féllel, milyen előnyöket és költségeket várhatnak a kezdeményezéstől. Ebben a szakaszban különböző tranzakciók, epizódok szintjén zajlik a felek közötti együttműködés, ám már fokozatosan megjelenik a közös jövőkép felvázolása is. Miután a felek a kapcsolat kialakítása mellett döntöttek – azaz létrejön az interakció, a felek között erősödő kötelékek jönnek létre –, megkezdődik a kölcsönös tanulás, az egymással való együttműködés potenciális előnyeinek feltárása, a felek „összecsiszpolódása”.

A fejlődési szakaszban a felek között zajló folyamatok mélyebb megértése és fejlesztése zajlik, kialakul az elkötelezettség és a bizalom, felerősödik az együttműködési folyamatokban tapasztalható adaptáció, hangsúlyossá válik az interakció folyamatainak intézményesülése. Stabil állapotban a kapcsolat elmélyül, az együttműködés folyamatai rutinokká válnak, s jelentős mértékben intézményesülnek. Ez utóbbi két fázisban az interakció folyamatai során fokozatosan mélyülnek a felek közötti kötelékek, végül a rutinok kialakulásával az interakció megszilárdul, a felek összekapcsolódottá válnak, s létrejön a kapcsolat. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy az üzleti kapcsolat folyamatosan fejlődik, változik, nincs végső állapota. A stabilnak mondott kapcsolat történetében is bekövetkezhetnek hullámvölgyek, amelyek egy korábbi, fejlettebb állapothoz képest visszalépést eredményezhetnek. Természetesen ennek az ellentéte is tapasztalható, amikor a kapcsolat folyamatosan mélyül, s a felek közötti kötelékek tartósan erősödnek (Ford és szerzőtársai, 2007).

### A vevő-beszállító kapcsolat rendszerének elemzése

Cikkem jelen fejezetében bemutatom az IMP Group többéves nemzetközi kutatási eredményeit ötvöző elméleti keretét, az *interakció<sup>7</sup>-megközelítést* (Interaction Approach, továbbiakban IA), amely a vevő-beszállító kapcsolat rendszere elemzésének az egyik legkorábbi és talán legkomplexebb megközelítését adja (Håkansson, 1982).

Az IMP Group a vállalatok közötti kapcsolatokat elemzésekor a kapcsolatok hosszú távú orientációjára, illetve a kapcsolatokat jellemző dinamikára helyezi a

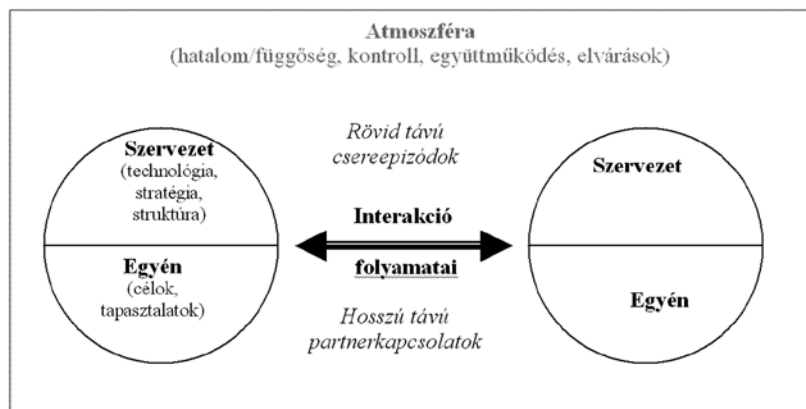
hangsúlyt. A széles körű nemzetközi kutatás eredményeként konstruált IA célja, hogy olyan átfogó fogalmi keretet teremtsen, amelynek segítségével a szervezetközi kapcsolatok, így különösen a vevő-beszállító kapcsolatok kialakulása, működése, fejlődése, fenntartása, illetve az ezeket a folyamatokat jellemző dinamika érthetővé és megragadhatóvá válik. Az IA legfontosabb pilléreit az üzleti kapcsolatokat létrehozó felek (személyek és szervezetek egyaránt); a közöttük kialakuló interakciós folyamatok; az atmoszféra, amely a felekkel kölcsönhatásban áll, illetve a környezet, amely a feleket és folyamatokat „körbeveszi” jelentik. Az IA legfőbb elemeit, illetve azoknak egymáshoz való viszonyát az 5. ábra segítségével szemléltetem.

Az interakció folyamatai a felek közötti *csereepizódokra* épülnek, amely epizódoknak a cikk első fejezetében ismertetett négy fő típusát azonosítja Håkansson.

5. ábra

#### Az interakció modell

Környezet  
(piaci szerkezet, dinamizmus, ellátási láncban elfoglalt pozíció, társadalmi viszonyok)



Forrás: Håkansson (1982: 32. o.)

Amint azt az első fejezetben, a vállalatok közötti kapcsolatok meghatározásakor már bemutattam, az epizódok sorozatos ismétlése folyamatokat alkot, létrejön az interakció, amelyeknek a szervezeteken belüli további intézményesülése erősödő kötelékeket alakít ki a felek között, s megszületik a hosszú távú orientációjú *kapcsolat*.

Az interakció folyamatait nemcsak az egyes epizódok tartalma, hanem a *kapcsolatban szereplő felek tulajdonságai* is formálják, amelyek egyaránt kötődnek a szervezetekhez és a személyekhez. A szervezetekhez köthető tulajdonságjegyek közül Håkansson a következőket emeli ki: a kapcsolat tárgyát képező *termék technológiai tulajdonságai* az egyik legfontosabb, legkritikusabb elemét jelenthetik a kapcsolatnak.

#### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLII. ÉVF. 2011. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

A termék előállításának komplexitása, vevői igényekhez való alakíthatósága, testreszabhatósága, fejleszthetősége, kiforrottsága mind-mind hozzájárul ahhoz, hogy az interakció során a felek az együttműködés hosszú távú elmélyítése, vagy éppen felbontása mellett döntenek-e. Az *együttműködő felek vállalatmérete* szintén kulcsfontosságú elem, amely a két szereplő hatalmi-függőségi viszonyára, együttműködés iránti nyitottságára, illetve alkalmazkodóképességére, rugalmasságára is hatással van. A *felek stratégiája és szervezeti struktúrája* nyilvánvalóan befolyásolja az együttműködés konkrét folyamatait. Rövid távon a szervezeti struktúrát az interakció keretrendszerének tekinthetjük, amelyet azonban hosszú távon a kapcsolatok során felhalmozott eredmények és tapasztalatok átalakíthatnak. Az együttműködés folyamatában jelentős szerep jut nemcsak a szervezeteknek, hanem a *személyeknek* is, akik jellemzően a beszerző, illetve értékesítő pozíciókat töltik be az egyes vállalatoknál. A kapcsolatot kialakító személyek tudása, értékrendje, motivációja, kultúrája, egymással kapcsolatos személyes tapasztalatai és elvárásai beépülnek a szervezetek közötti interakciók folyamatába, s sokszor akár jelentős mértékben is befolyásolni tudják az együttműködést.

Az *interakció környezete* azt a széles körű kontextust jelenti, amelyben az egyes kapcsolatok beágyazottan léteznek. A *piaci szerkezet*, azaz a beszállítói és vevői oldalon levő szereplők száma és koncentrációjának mértéke markánsan befolyásolja az egyes kapcsolatok működését, illetve a beszállítók és a vevők választási, váltási lehetőségeit. Ugyanilyen mély hatása lehet az egyes kapcsolatokra a *vevői és beszállítói piacokat jellemző dinamizmus* is, amely alatt a szerző azt érti, hogy mennyire gyorsan fejlődik a piac, a már ismert piaci szerkezetek milyen mértékben változnak, jelennek-e meg új szereplők, termékek. A környezet további fontos eleme, hogy az adott diadikus kapcsolatot alakító vevő és beszállító hol, milyen *pozícióban helyezkedik el az ellátási láncban*, illetve milyen *társadalmi viszonyrendszer, attitűd veszi körül a kapcsolatot*. Ez utóbbi szociokulturális környezeten azokat a nemzeti, regionális vagy vállalatspecifikus hagyományokat, szokásokat, szemléletmódot értjük, amelyek indirekt módon beépülnek az egyes szervezeteket jellemző folyamatokba is.

A kapcsolatokat körülvevő *atmoszféra* a legnehezebben definiálható, megragadható eleme az együttműködésnek. Mindazon tényezők összességét értjük rajta, amelyek *hatással vannak az interakció folyamatainak kialakulására és tulajdonságjegyeire*, és emellett a szereplők és a szereplők közötti folyamatok – hosszú távon

– *maguk is befolyásolni tudják* ezeket az elemeket. Az atmoszférát tehát az intézményesült partnerkapcsolati rutinok, illetve a partnerek jövőorientált világos elképzelései stabilizálják. De ezzel együtt az atmoszféra egy dinamikus környezet is, hiszen a technológiai fejlődés, a piaci szervezeti változások s a partnerek epizódok során felhalmozott tapasztalata – jellemzően hosszú távon – alkalmas aktuális állapotának megváltoztatására. Az atmoszféra kiemelt elemei: a *tranzakciós költségek*, a *hatalmi-függőségi viszony* és (az erőforrások feletti) *kontroll*. A hatalmon Håkansson elsősorban befolyásolási képességet ért, amellyel a hatalmat birtokló vállalat befolyásolni tudja egy másik vállalat döntéseit és cselekvéseit annak akarata, illetve beleegyezése nélkül, sőt sokszor azzal ellenében. A hatalom egy jelentős lehetőség birtokosa számára arra, hogy az interakció folyamatait irányítsa, a kapcsolat hasznának és költségeinek elosztását a szereplők között befolyásolja. Ám konkrét, kapcsolatokban való megjelenése attól függ, hogy a hatalom birtokosa mennyit érzékeltet saját erőfölényéből a másik féllel szemben. A két fél közötti *összekapcsolódás szorossága* szintén fontos eleme az egyes folyamatokat körülölelő atmoszférának. Håkansson megközelítése szerint minél több *formális és informális kötélek*<sup>8</sup> létesül az együttműködő felek között, a kapcsolat irányításának tranzakciós költségei annál alacsonyabbak lesznek. A kontroll funkciója és megjelenési formája általában az érzékeltetett hatalom szintjétől függ. Az egymás folyamata, működése felett gyakorolt kontroll magasabb szintje hozzájárulhat a másik döntéseivel kapcsolatos bizonytalanságok csökkenéséhez, s egyben meghatározza az egyes felek által birtokolt erőforrások, illetve a kapcsolat által teremtett értékek (hasznok) elosztását is. Fontos azonban megjegyezni, hogy a hatalmi-függőségi szituáció egyrészt mindig relatív, másrészt pedig semmiképpen sem állandó elem, hanem a tranzakciók során a felek bármelyike által – elsősorban hosszú távon – megváltoztatható.

Az IMP Group és Håkansson (1982) az interakció- modell megalkotásával nagyon komplex és átfogó megközelítést adtak a vállalatok közötti kapcsolatokat rövid és hosszú távon jellemző folyamatoknak, illetve az azokat befolyásoló tényezőknek. Korai modelljük a vevő-beszállító kapcsolat elemzésének egyik mérföldkövét jelenti, amely számos további publikáció és kutatás kiindulópontját képezi azóta is. Az IA bár több ponton törekszik a kapcsolatokra jellemző dinamizmust megragadni, alapvetően egy statikus pillanatfelvételt készít a vizsgált vállalatok közötti kapcsolat rendszeréről. Elemzésében a vevők és beszállítók között kialakuló kapcsolatok megítélésében a főszerepet főként – a tisztán racionális költség- (és működési) ha-

#### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLII. ÉVF. 2011. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

tékonysággal szemben – olyan tényezők kapják, mint a rugalmas alkalmazkodás, a szervezeti és egyéni döntések alkalmával kifejezett együttműködési készség és a bizalom. Az IA magatartásfelfogása nem opportunistá: alapvetően kooperatív, és a környezeti-társadalmi viszonyokhoz rugalmasan illeszkedő, azokat elfogadó magatartást tekintí sajátjának.

Az elméletet ért kritikák a fenti megközelítést tartják túlságosan általánosnak. Ford (1998) megjegyzi, hogy az adaptációra és kooperációra való törekvés mellett azt sem szabad elfelejteni, hogy az üzleti kapcsolatokban részt vevő felekre a saját érdekeik követése, és a konfliktusok vállalása, esetleg generálása szintén általánosan jellemző. A kooperatív vagy konfrontatív elemek közül azok kerülnek majd túlsúlyba magatartásukban, amelyekkel úgy érzik, eredményesebbek lehetnek, feltéve persze, hogy jól ítélik meg a partnert és az üzleti szituációt. Az IA szemléletével, kiindulópontjával kapcsolatos további észrevétel, hogy nem feltétlenül biztos az sem, hogy a partnerkapcsolatokra mindig hosszú távú orientáció a jellemző, hiszen vannak rövid távú és/vagy korlátozott időre szóló kapcsolatok, illetve a versengő irányítási stílus is jellemzően nem hosszú távú orientációjú szerződéses kapcsolatokat alkalmaz (Blomquist, 2002).

### Esettanulmány

A cikk e fejezetében esettanulmányon keresztül szemléltetem a vevő-beszállító kapcsolat kialakulásának és további fejlődésének az elemzett vállalatok között kialakult, tapasztalt folyamatát, illetve a bemutatott IA elemzési modell segítségével értékelem a vizsgált kapcsolatban végbement változások kapcsolatra gyakorolt hatását.

A feltáró jellegű, kvalitatív kutatási technika alkalmazását a következő szempontok alapján tartottam indokoltnak választani s kutatásom folyamán alkalmazni:

- Bár a vállalatok közötti kapcsolatok – ezen belül kiemelten a vevő-beszállító kapcsolatok – struktúrájával, folyamataival, jellemzőivel számos publikáció foglalkozik, mégis inkább az mondhatjuk, hogy az adott témakör vizsgálatának nem alakult ki szilárd, általánosan elfogadott szempont- és fogalomrendszere. Inkább azzal a megállapítással élhetünk, hogy – az irodalomkutatás eredményeinek ismertetése során már bemutatott, részben egymás eredményeire támaszkodó, részben azoknak ellentmondó – kutatási irányok és megközelítések párhuzamosan léteznek a menedzsmentirodalomban. E szilárd definíciós struktúra hiánya a

feltáró jellegű, a valóság mélyebb megismerését lehetővé tevő kutatási technika alkalmazásának relevanciáját támaszthatja alá.

- A legtöbb, jelen cikkben is ismertetett elméleti megközelítés általánosan elfogadottnak tekinti azt az álláspontot, hogy a vállalatok közötti üzleti kapcsolatok elemei, az üzleti partnerek közötti együttműködés folyamatai mindig csak az adott kapcsolatspecifikus kontextusban elemezhetők, vizsgálhatók (Håkansson, 1982; Mohr – Spekman, 1994; Möller – Wilson, 1995). Így a nevezett kapcsolatspecifikusság<sup>9</sup> egyértelműen végigkíséri a kutatás folyamatát és eredményeit, s előrevetíti a kutatás megbízhatóságával kapcsolatban várhatóan felmerülő problémákat is.

Az esettanulmány alanya egy olyan üzleti kapcsolat, melyben egy hazai multinacionális élelmiszer-ipari<sup>10</sup> vállalat a beszállítói pozícióban, illetve egy magyar tulajdonosi háttérrel rendelkező nagykereskedő a vevői pozícióban található. Az esettanulmány kilenc vállalati mélyinterjú segítségével készült, amelyek közül ötöt a beszállító kereskedelmi vezetőjével, illetve értékesítési munkatársaival, négyet pedig a vevő ügyvezetőjével, beszerzési vezetőjével, illetve beszerzési munkatársaival végeztem el, mert a vevő-beszállító kapcsolat szempontjából a nevezett pozíciókat betöltő személyek voltak a releváns interjúalanyok, hiszen elsősorban „rajtuk keresztül”, az ő irányításukkal zajlanak a vállalatok közötti együttműködés folyamatai.

A kutatás eredményeinek értékelhetőségére megítélésem szerint a kvalitatív kutatásokra általánosan jellemző megállapítások mondhatók el. *Érvényessége* egyes esetekben meghaladhatja a hagyományos kvantitatív elemzéseket, ugyanis a kvalitatív módszertanok nagy előnye, hogy a valóság pontosabb és mélyebb megértését teszik lehetővé (Babbie, 1995). A kvalitatív kutatási eredmények *megbízhatósága* azonban problémás, ugyanis a kutatói szubjektivitás sem a kutatás folyamatából, sem a kutatási eredmények azonosításából és értelmezéséből nem szűrhető ki, így tehát egyáltalán nem bizonyos, hogy egy „megismételt” kutatási eljárás során egy másik társadalomkutató a vizsgált jelenségekből ugyanazon következtetéseket vonná le (Babbie, 1995). A kutatás jellegéből következően az eredmények *általánosíthatósága* ugyancsak korlátozott. Maxwell (1996) a kvalitatív kutatásoknál megkülönböztet úgynevezett *külső és belső általánosíthatóságot*. A belső általánosíthatóság esetén a kutatás eredményei a vizsgált egységre, csoportra vonatkoztatva általánosíthatók, míg a külső általánosíthatóság esetén azt meghaladóan is érvényesek. Maxwell szerint a kvalitatív kutatások

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLII. ÉVF. 2011. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

erejét a belső általánosíthatóság adja, de a legtöbb esetben arra sem lát ellenérvet, hogy az eredményeket – részben megváltozott kontextusban – általánosan, külső értelemben is érvényesnek tekintsük.

Az elemzés fókuszában álló két vállalat kapcsolataának „közös története” a kétezres évek elején kezdődött, amikor a multinacionális beszállító egy felvásárlás eredményeként megjelent a magyarországi piacon. A Kezdetekben alkalmanként zajlottak le értékesítési tranzakciók a felek között, amelynek során a vevő nagy mennyiségben vásárolt főként ún. volumentermékeket (a beszállító által kapacitásai kihasználása érdekében nagyobb volumenben termelt, közepes [standard] vagy gyengébb minőségű [economy] eledeleket). A beszállító termékei a nagykereskedő vevői körében népszerűek voltak, így ezek a tranzakciók egyre gyakrabban ismétlődtek – epizódokká váltak –, illetve a megszo-kott termékek körén kívül egyre több, a beszállító által forgalmazott márkaterméket is vásárolt a vevő. „A beszállító relatíve olcsó, emellett jó ár-érték arányú eledelei megfeleltek a mi vevőkörünk igényeinek, emellett a rendelési, fizetési és szállítási feltételek is egészen kényelmesek voltak. Egyszerűen első körben minden adott volt ahhoz, hogy egyre gyakrabban adjunk le megrendeléseket” – jellemzi a kapcsolat kezdeti lépéseit a vevői pozícióban levő nagykereskedő értékesítési igazgatója. Ezt a szakaszt tekinthetjük a Ford (1998) által *előkapcsolati állapot*nak nevezett stációnak, ugyanis a felek az egyes tranzakcióik során kapcsolatba léptek egymással, majd azok epizódokká fejlődtek. Ezek során a felek alapvetően elégedettek voltak egymással, az egyes epizódokhoz kapcsolódó akciók is rendben zajlottak: a beszállító a megadott időben és mennyiségben kedvező ár-érték arányú termékeket szállított, a vevő pedig pontosan fizetett, egyre gyakrabban rendelt, s nem reklamált feleslegesen. Mindkét fél érzékelte, hogy ebben az együttműködésben még lehet további potenciál, ezek az elképzelések azonban egyelőre kizárólag gondolati síkon maradtak. „Mindketten éreztük azért a másíkról, hogy ebből a dologból többet is ki lehetne hozni, de még nem igazán tudtuk ennek a módját megtalálni, és amellett különböző más irányokba is tapogatóztunk, külön-külön építettük saját üzletünket” – mondta egy interjú során a beszállító vállalat értékesítési vezetője.

A sorozatosan ismétlődő, nagyobb volumenű és nagyobb választékot felölelő vevői megrendelések megszorodása eredményeként a beszállító is egyre inkább „odafigyelt” a vevőre. Értékesítési képviselője rendszeres időközönként (kezdetekben csak havonta, majd hetente) felkereste a vevő beszerzési munkatársait, akik együtt egyeztették az értékesíteni

megrendelni kívánt termékek körét. Ennek kapcsán a beszállító különböző árákciókat, illetve egyéb promóciókat is felajánlott, hogy ösztönözze a vevő vásárlói hajlandóságát, lassanként kialakult egy operatív szinten jól funkcionáló együttműködés a felek között. Ezt az időszakot megfelelően interpretálják a beszállító egyik értékesítési munkatársának beszámolójából vett következő mondatok: „Láttuk, hogy a vevő rendelései szépen gyarapodnak, s egyre nagyobb súlyt érnek el az értékesítésünkben. Elkezdtük tehát kicsit tudatosabbá tenni a dolgot, egyik értékesítési képviselőnk munkájának tekintélyes részévé tettük a vevővel való kapcsolat részleteinek menedzselését. Annak érdekében, hogy gördülékenyen, probléma nélkül menjenek a rendelések, rendszeresen adatot szolgáltatunk a legkeresettebb, ún. slágertermékeink elérhetőségéről. Az értékesítés terén pedig elkezdtünk testre szabott árákciókat ajánlani, illetve a kiemelt időszakokra különféle egyéb promóciókat is szerveztünk, mint mondjuk a garantált ajándék vagy a túltöltött termékek.” A vevő kereslete relatíve magas szinten stabilizálódott, bár az általa rendelt termékek között a prémium kategóriát jelentő márkatermékek mellett még mindig az alacsonyabb minőségű volumentermékek maradtak túlsúlyban. Ezzel együtt a beszállító portfóliójában meghatározóvá vált a vevő részesedése, amit az egymással évente megkötött szállítási szerződés is megerősített. Természetesen ezek a Ford (1998) által *feltáró szakasz*nak nevezett folyamatok évek alatt zajlottak le, s a megerősödésükben nagy szerepet játszott, a felek elmondása szerint, a kölcsönös megbízhatóság, illetve az, hogy mindkét fél stratégiai céljaira – bár egymással ezt nem egyeztették – alapvetően a növekedés, piacszerzés volt a jellemző. Meg kell jegyezni azonban, hogy a fejlődés e két szakaszában a folyamatok alakítása, befolyásolása inkább ad hoc döntések mentén alakult, a tudatosság kevésbé volt jellemző az együttműködésre. A kapcsolat fejlődésének kezdeti szakaszokra jellemző spontaneitását megfelelően illusztrálják a vevő értékesítési vezetőjének szavai: „Azt mondhatjuk így visszatekintve, hogy talán a szerencsének köszönhetően úgy alakult, hogy a saját piacainkon végül is ugyanazt a pályát jártuk be; mindketten növekedni akartunk, üzletet építeni, piacot szerezni, s ehhez mindkettőnknek kapóra jött a másik, így egyre inkább egymásra találtunk.” Az előbb említett tendenciákhoz, a lassanként egyre mélyebb tartalommal bíró értékesítési-beszerzési folyamatok kialakulásához köthetjük a két fél viszonyrendszerében az interakciók megjelenését, majd megszilárdulását. Ebben a fázisban az egyes epizódok önálló, interaktív folyamatokká formálódása, szubsztantív létezővé válása figyelhető meg, amely a kapcsolat következő fejlődési fázisára is áthúzódik.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLII. ÉVF. 2011. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

2006–2007 között a beszállító esetében stratégiai váltás zajlott le. A piacszerzési stratégia ugyanis érzékelhetően elérte, illetve túlhaladta tetőpontját: a nyersanyagárak megemelkedtek, ezzel párhuzamosan a potenciális értékesítési csatornák telítődtek, így a relatíve olcsó, nagy kiszerezésű volumentermékek már nem generáltak profitot, így a cég eredménye egyre romlott, látszott, hogy az előző évek gyakorlata már nem tartható fenn. Erre válaszul a beszállító vállalat felülvizsgálta addigi stratégiáját, s a magas értékesítési volumen helyett a profitra helyezte a hangsúlyt. A stratégiaváltás szükségességének felismerésére, az új megközelítés relevanciájára a beszállító értékesítési igazgatója a következőképpen emlékszik vissza: „Gyakorlatilag az történt, hogy mindent úgy csináltunk, mint régen, de az eredmények és a nyereség helyett csak a növekvő készletek, csökkenő árbevétel és a meredeken visszaeső profit lett az eredmény. Eleinte nem értettük, mi történik, ezért nem is tudtunk hirtelen reagálni, majd a kezdeti sokk után elkezdtük megkeresni és elemezni a problémát. Rájöttünk, hogy azokból a termékekből aduk el sokat, amiken alig keresünk, a nagy marginnal rendelkező termékek viszont szűk részt tesznek ki értékesítésünkben. Ezért úgy döntöttünk, nincs más választásunk, mint hosszú távon megszabadulni az alacsony haszonkulcsú termékektől, s keményen ráfókuszálni a nagy margint termelőkre – röviden összefoglalva: így alakult ki az ún. értékfókuszú stratégia.” Ez a stratégiai váltás értelemszerűen a termékportfolio tisztítását, illetve átgondolását eredményezte: elsőrendű prioritásként szerepelt a leginkább rentábilis szuperprémium és prémium termékek értékesítése, s ezzel párhuzamosan az addig domináns volumentermékek esetében történő folyamatos visszavonulás. E stratégia megvalósításához a vevői oldalon is portfólióátalakításra volt szükség. A beszállító elhatározta, hogy csökkenteni alacsony jövedelmezőségű vevői számát, s azokra a partnerekre próbál meg koncentrálni, akik a tapasztalatok alapján megfelelő potenciállal bírnak az új stratégia gyakorlati alkalmazásához.

A fenti folyamatokkal párhuzamosan a 2000-es évek közepén a nagykereskedői piacon gyorsuló ütemű koncentráció ment végbe, amely az esettanulmányunk vevői alanyát jelentő vállalat megerősödését eredményezte. Az elemzett vállalat tovább erősítette piaci pozícióját, így az állateledek terén ő rendelkezett a legnagyobb országos nagykereskedői értékesítési hálózattal. E két, egymással párhuzamosan végbemenő folyamat a két vállalat fokozatos „egymásra találását eredményezte”. Lépésről lépésre ismerték fel stratégiájuk egybevágo elemeit, s kezdték összeegyeztetni azokat. Ebben a szakaszban az addig spontán módon menedzselt fo-

lyamatokat már egyre tudatosabban koordinálták, s az operatívról felsővezetői szintre kerültek a legfontosabb kérdésekben történő egyeztetések. E találkozók egyre kevésbé voltak „operatív rutinmegbeszélések”, sokszor inkább a szervezeti, felsővezetői döntéshozatali folyamatokba épültek be, amelynek lényege a célok és elvárások egyeztetése, az együttműködés potenciális nyer-nyer kimeneteinek azonosítása volt. Az említett megbeszélések eredményeként letisztultak az együttműködés stratégiai keretei, amelyet a felek hosszú távú keretszerződés formájában formalizáltak is. A kapcsolat fejlődésének e kiemelt szakaszát a nagykereskedő ügyvezetője a következőképpen mutatta be:

„Azt már ugye említettük, hogy egymás fontosságát mindketten érzékeltük, csak nehezen jutottunk el odáig, hogy ezt magas szinten is megerősítsük. 2008 elején jött az áttörés, amikor a beszállító ügyvezetője megkeresett minket és egy megbeszélést kezdeményezett. Mi ezt rögtön elfogadtuk, és belénk nyilallt, hogy ezt már igazából mi is régen megtehettük volna. Már az első alkalommal számos olyan kérdés körvonalazódott, amelyekből mindketten hosszú távon jól profitálhatunk, így megbeszéltük, hogy rendszeressé tesszük ezeket a találkozókat. Az első időszakban kéthetente, most havonta találkozunk, megbeszéljük a futó projekteket, visszajelzést adunk egymásnak, s természetesen az esetlegesen felmerülő problémákról is egyeztetünk.”

A beszállító szuperprémium termékeinek kizárólagos értékesítési jogát a vevőnek engedte át, a vevő pedig vállalta, hogy saját értékesítési csapatát úgy fejleszti, hogy egy éven belül országos értékesítési lefedettséget biztosít a termékeknek. Ez együtt járt új, magasan kvalifikált alkalmazottak felvételével, illetve az új és jelenlegi munkaerő képzésével. A fent bemutatott folyamatot nevezhetjük Ford (1998) interpretálásában *fejlődési szakasznak*, amikor is a felek azonosították stratégiájuk, piaci elképzeléseik komplementer pontjait, a formális és informális tárgyalásokon közösen kidolgozták hosszú távú együttműködésük alapköveit. Közben olyan lényeges szociokulturális dimenziók is megerősödtek közöttük, mint a bizalom, vagy az ebből következő nyílt és őszinte kommunikáció. Ezáltal gyakorlatilag megszületett a kapcsolat, ami a *stabilizáló állapotban* pedig elmélyült. A beszállító – egy szintén együttesen kidolgozott „train the trainer” program keretében – a kapcsolat alapját képző szuperprémium termékekről, s az ehhez kapcsolódó speciális értékesítési technikákról, terméktulajdonságokról, értékesítés-ösztönzési lehetőségekről folyamatos tréninget tart a vevő kiemelt munkatársai számára, akik szervezett formában továbbadják ismereteiket a többi kollégájuknak. Emellett – amint arra az előbbi interjúrészletben is utaltunk

– a felek kialakították a mind operatív, mind pedig felsővezetői szinten rendszeresen tartott találkozók gyakorlatát, ahol az értékesítés aktuális kérdéseit, illetve a jövőbeli stratégiából levezethető tervezési, megvalósítási feladatokat egyeztetik. A vevői (tovább)értékesítés hatékonyságának mérésére szintén közös gyakorlatot fejlesztettek ki, mint ahogyan a napi szinten felmerülő ad hoc problémák menedzselésére is „jól bejáratott” rutin eljárásokat, kommunikációs megoldásokat alkalmaznak. A kapcsolat fejlődése is némiképp felgyorsult: a stratégiai felismerés és koncepcióalkotás után az operatív- és menedzsmentfolyamatok rutinokká alakulása másfél-két év alatt napjainkra végbement.

A fejlődés legfontosabb fordulópontjait és az egyes fejlődési fázisokba való átmenet eseményeit a 6. ábra szemlélteti.

A vevő-beszállító kapcsolat fejlődésének kiemelt fázisai az esettanulmány alapján



Forrás: saját szerkesztés

Az esettanulmány további részében az IA felhasználásával – annak statikus részeit módosítva – a fejlődés folyamatára, illetve „végeredményére” jellemző kapcsolatrendszert elemzem. A fejlődés teljes folyamata egy intenzív versenykörnyezetben ment végbe, ugyanis mind a beszállítói, mind pedig a vevői oldalon erős verseny tapasztalható a szereplők között, amely a koncentráció előrehaladtával a vevői „térfélen” valamelyest enyhült, a beszállítói oldalon viszont az EU-csatlakozás következtében tapasztalható szabad áruáramlás miatt tovább fokozódott. A kapcsolatot körülvevő szabályozási környezet egyre szigorodott, amely a vevői és beszállító oldalon egyaránt a minő-

ségbiztosítás és nyomon követhetőség érdekében történő folyamatos fejlődést kényszerítette ki. Az elemzett időszakban nyilvánvalóan maga az állateledelel-piac is fejlődött: az ún. volumentermékek esetén erőteljesen előtörték és többségi piaci részesedést szereztek a saját márkás termékek, s a fogyasztói igények is egyre polarizálódtak; a saját márka mellett a prémium termékek esetén volt tapasztalható – igaz, jóval mérsékeltebb – stabilizálódó kereslet. Ezek a változások érzékelhető hatással voltak a szereplők stratégiájára is. A felek közötti hatalmi viszony a fejlődésnek, illetve stratégiai változásoknak, vevői megerősödésnek köszönhetően átalakult, s a kezdeti beszállítói erőfölény kiegyensúlyozott erőviszonnyá alakult át. Ennek megfelelően a folyamatok koordinációja (és kontrollja) a kezdeti beszállítói irányításról kölcsönösre váltott.

6. ábra

A két fél között személyes és szervezeti bizalmi hidakegyaránt kialakultak, s a szervezeti kultúrájuk kezdeti problémás elemei is összezsizsolódtak. Klasszikusan ilyen problémás szervezeti kultúrabeli különbség volt a döntéshozatali gyakorlatban. A kevésbé tagolt, tulajdonos-menedzser által irányított magyar tulajdonú vevői szervezet a stratégiai döntéseket is relatíve gyorsan tudta meghozni, s az azokhoz való alkalmazkodás is hamar végbement. Az erősen tagolt, bonyolult döntési hierarchiával rendelkező multinacionális beszállítónál egy-egy operatív döntésre is néha heteket kellett várni, s az alkalmazkodás is több időt igényelt. Ez kezdetekben a vevőt bizalmatlanná, türelmetlenné tette, ám ahogy

elmélyült a kapcsolat, s a felek egyre jobban megismerték egymás folyamatainak előnyeit és fejlesztendő területeit, ami végül a bizalmat is megerősítette. Az interakció folyamatai a kiinduló spontán ad hoc állapotból kiforrottá, tudatosan menedzseltté váltak, a kialakuló rutinok megfelelően erősítették a kapcsolatot. Végezetül az előző szakaszban már elemzett szervezeti fejlődés mellett érdemes kiemelni az egyének közötti kötelékek kialakulását. A különböző informális találkozók hozzájárultak ahhoz, hogy a két szervezet munkatársai között is bizalmi kapcsolat alakult ki, amely rendkívül pozitív hatással bír a hatékony információáramlás és problémamegoldás terén.

## Összefoglalás

A szerző bízik benne, hogy a cikkben összefoglalt ismeretek hozzásegítik az Olvasót a vevők és beszállítók közötti kapcsolatok tartalmának mélyebb megértéséhez, kontextusának elemzéséhez, illetve a bemutatott esettanulmány megfelelően szemléltette az elméleti részben ismertetett kutatási irányokat.

A cikk elsősorban az IMP kutatóinak publikációit szintetizálja a vállalatok közötti kapcsolat, kiemelten a vevő-beszállító kapcsolat jelentéstartalmának megragadása érdekében. A kapcsolat szó jelentésének vizsgálata mellett bemutatja a vállalatok közötti kapcsolat tranzakciók szintjéről történő kialakulásának legfontosabb állomásait, úgymint a *cseré, az epizódok, az interakció, a kapcsolat és a partnerkapcsolat* állomásait, illetve az egyes együttműködési fázisok jelentését is értelmezi. Következtetéseinek értelmében kapcsolat (i) két vállalat kölcsönös, önkéntes és koordinált tevékenysége, (ii) hosszú távú orientáció, kölcsönös adaptáció és jelentős, felek közötti „összekapcsolódottság” jellemzi, amely túlmutathat az egyes vállalatok szervezeti keretein, (iii) elfogadott, közös cél érdekében jön létre, (iv) eredményeként az abban részt vevő felek kölcsönösen értéket teremtenek egymás számára. A kapcsolat fejlődésének kibontása mellett olyan további lényeges kérdéseket, megközelítéseket is bemutat az írás, mint a vevő-beszállító kapcsolat viszonyrendszerének egyik, nemzetközileg meghatározó elméleti kerete, illetve a kapcsolati szerződéselmélet következtetései.

A cikk második, tartalmi egységében a kapcsolat fejlődését, illetve a kapcsolat rendszerének megértését egy rövid esettanulmány szemléltette, amelynek célja a kapcsolat dinamizmusának érzékeltetése, illetve a fejlődés egyes kiemelt szakaszaiban zajló folyamatok hangsúlyozása volt. Az esettanulmány egyes pontjai jól megvilágítják a kapcsolat fejlődésében tapasztalható adaptációt, illetve az együttműködési rutinok kialakulásának szövevényes rendszerét.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Több szerző gyakran cseretranszakcióként említi, lásd Kapás (2002), Bárdos (2004).
- <sup>2</sup> A tranzakciós költségek elmélete ezeket az epizódokat nevezi cserének, lásd Williamson (1975, 1979) munkáit.
- <sup>3</sup> Mandják (2005) ezt a tényezőt érintettek néven fordítja magyarra.
- <sup>4</sup> Macneil (1980) nevéhez kapcsolódik a kapcsolati szerződéselmélet megalkotása, amelynek központi eleme, hogy a klasszikus szerződésjoggal szemben a szerződésekben figyelembe kell venni a társadalmi sokszínűséget, a társadalom által követett és elfogadott normákat és a jövőorientáltságot (Agárdi, 2005).
- <sup>5</sup> A definíciót az idioszinkretikus beruházások miatt tüntettem fel a partnerkapcsolat meghatározásánál.

- <sup>6</sup> Magas eszközspecifikusságú, nehezen konvertálható beruházás.
- <sup>7</sup> Mandják (2005) interaktív megközelítésként fordítja munkájában.
- <sup>8</sup> A későbbi, 1995-ben megalkotott A-R-A modellben már konkrétan azonosítja és differenciálja e kötelékek tartalmát Håkansson.
- <sup>9</sup> Nagy valószínűséggel ebből a kapcsolatspecifikusságból, illetve kontextusfüggőségből következik az előző pontban említett le-tisztult definíciók és vizsgálati szempontok hiánya.
- <sup>10</sup> Az elemzett iparág, ezen belül az állateledel.

## Felhasznált irodalom

- Agárdi I. (2005): Horizontális stratégiai szövetségek hatása a kiskereskedelmi vállalatok marketingstratégiájára és teljesítményére az élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelemben. Doktori Értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Andaleeb, S.S. (1995): Dependence Relations and Moderating Role of Trust: Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channel. International Journal of Research in Marketing, Vol. 12, p. 157–172.
- Anderson, J.C. – Narus, J. A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. Journal of Marketing, Vol. 54 (January), p. 42–58.
- Anderson, J.C. – Narus, J.A. (1991): Partnering as a Focused Market Strategy. California Management Review, Vol. 33, No. 3, p. 95–113.
- Babbie E. (1995): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest
- Bárdos K. (2004): A tranzakciós költségek hatásának vizsgálata a hazai marhahússzektorban. URL: <http://www.date.hu/acta-agraria/2004-13/bardos.pdf>, letöltés dátuma: 2009. 08. 27.
- Bensaou, M. (1999): Portfolios of buyer-supplier relationships. Sloan Management Review Vol, 40, No. 4, p. 35–45.
- Blomqvist, K. (2002): Partnering in the Dyadic Environment: The Role of Trust in Assimetric Technology Partnership Formation. Acta Universitatis Lappenrantaensis, Vol. 122.
- Blois, K.J. (1972): Vertical Quasi-Integration. Journal of Industrial Economics, Vol. 20, No. 3, p. 253–272.
- Cox, A. (2001): Managing with Power: Strategies for Improving Value Appropriation from Supply Relationships. Journal of Supply Chain Management, Vol. 37, No. 2, p. 42–48.
- Cox, A. (2004): Business relationship alignment: on the commensurability of value capture and mutuality in buyer and supplier exchange. Supply Chain Management, Vol. 9, No. 5, p. 410–420.
- Creed, W.E.D. – Miles R.E. (1996): Trust in organisations: A conceptual framework linking organisational forms, managerial philosophies and the opportunity cost of controls. R.M. Kramer and T.R Tyler (Eds.): Trust in organisations: Frontiers of theory and research (p.16–31), Sage, Thousand Oaks, CA

- Duffy, R. (2002): The Impact of Supply Chain Partnerships on Supplier Performance: A Study of the UK Fresh Produce Industry. PhD Thesis, Imperial College at Wye, University of London
- Dyer, J.H. (1997): Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction cost and maximize transaction value. Strategic Management Journal Vol. 18, No. 7, p. 535–556.
- Ellram, L. – Hendrick, R. (1995): Partnerig characteristics: a dyadic perspective. Journal of Business Logistics, Vol. 16, No. 1, p. 41–64.
- Fearne, D. – Duffy, R. (2004): Buyer-Supplier Relationships: An Investigation of Moderating Factors on the Development of Partnership Characteristics and Performance. International Food and Agribusiness Management Review, Vol. 7, No. 2, p. 2–25.
- Ford, D. (1998): Managing Business Relationships. John Wiley & Sons, Chichester
- Ford, D. – Håkansson, H. – Johansson, J. (1986): How Do Companies Interact? Industrial Marketing and Purchasing Vol. 1, No. 1, p. 26–41.
- Ford, D. – Gadde, L. E. – Håkansson, H. – Snehota, I. – Waluszewski, A. (2008): Analysing Business Interaction. 24th Annual IMPConference, Proceedings, Uppsala, Sweden
- Gelei A. (2009): Hálózat – A globális gazdaság kvázi szervezete. Vezetéstudomány, XXXX. évf. 2009. 1. szám (január), 16–33. old.
- Gelei, A. – Dobos, I. – Nagy, J. (2009): Determinant factors of relationship heaviness – An empirical investigation. 25th Annual IMPConference, Proceedings, Marseille, France
- Håkansson, H. (1982): International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach. Wiley, Chichester
- Haytko, D. (1994): The Performance construct in Channels of distribution: A review and Synthesis. American Marketing Association (Winter), (1994), p. 262–71.
- Holmund, M. (2004): Analyzing buiness relationships and distinguishing different interaction levels. Industrial Marketing Management, Vol. 33, No. 2, p. 279–287.
- Kapás J. (2002): Piacszerű vállalat és vállalatszerű piac. Közgazdasági Szemle, Vol. 49, No. 4, p. 320–333.
- Liu, A.H. – Leach, M. (2003): Building Exit Barriers Through Value Management: Examining The Relationships Between Perceived Switching Costs And Customer Value. 21st Annual IMPConference, Proceedings, Logano, Switzerland
- Macneil, I.R. (1980): The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations. Yale University Press, New Haven, CT.

- Mandják T. (2005): Néhány gondolat a marketingről és az üzleti kapcsolatokról. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Műhelytanulmányok, 61. sz. tanulmány
- Mandják T. – Durrieu, F. (2000): Understanding the non-economic value of business relationships. 16th Annual IMPConference, Proceedings, Bath
- Mandják, T. – Durrieu, F. – Bouzdine-Chameeva, T. (2002): Cognitive Mapping Methodology for Understanding of Business Relationship Value. Annual 18th IMP-conference Proceedings, Dijon, France
- Maxwell, J.A. (1996): Qualitative research design: An interactive approach. Sage, Thousand Oaks, California
- Mitchell, W. – Singh, K. (1995): Survival of business using Collaborative Relationships to Commercialize Complex Goods. Strategic Management Journal, Vol. 17, No. 3, p. 169–195.
- Mohr, J. – Spekman, R. (1994): Characteristics of Partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and Conflict Resolution techniques. Strategic Management Journal, Vol. 15, No. 2, p. 135–152.
- Möller, K. – Wilson, D.T. (1995): Business Relationships – An Interaction Perspective. In: Business Marketing: An Interaction and Network Perspective; eds. Möller, K. – Wilson, D.T., Kluwer Academic Publishers, Boston, p. 23–52.
- Ring, P.S. – Van de Ven, A.H. (1993): Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. Strategic Management Research Center, University of Minnesota
- Stern, L.W. – Reve, T. (1980): Distribution Channels As Political Economies: A Framework For Comparative Analysis. Journal Of Marketing, Vol. 44, No. p. 52–64.
- Skinner, S.J. – Gassenheimer, J.B. – Kelley, S.W. (1992): Co-operation In Supplier-Dealer Relations. Journal of Retailing, Vol. 68, No. 2
- Tietz, B. (1993): Der Handelsbetrieb. Vahlen Verlag, 2. Auflage
- Tuten, T.L. – Urban, D.J. (2001): An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success. Industrial Marketing Management, Vol. 30, p. 149–164.
- Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, The Free Press, New York
- Williamson, O.E. (1979): Transaction Cost Economics: The Governance and Contractual Relations. Journal of Law and Economics, Vol. 22, p. 233–262.

Cikk beérkezet: 2010.3. hó  
Lektor vélemény alapján let véglegesítve: 2010. 5. hó

## KÖNYVISMERTETŐ

BORGULYA ISTVÁNNÉ  
VETŐ ÁGNES ÁGOTA:

## Kommunikáció- menedzsment a vállalati értékteremtésben

Akadémiai Kiadó, Budapest,  
2010, 329 oldal

A vállalat-gazdaságtan mai fel-fogásával és a vezetélmélettel összhangban a vállalati kommunikációnak hozzá kell járulnia a versenyképesség és a vállalat értékének növeléséhez. Értékteremtő szerepét többféleképpen képes betölteni. Olyan immateriális értékek előállítását kell elősegítenie, amelyek növelik a vállalat piaci, jövőbeni értékét. Ezekhez tartozik a vállalat hírneve, a márka, az imázs, a fogyasztókkal kialakított kapcsolatok, a vállalatnál felhalmozott humán tőke. Hosszú távú jelentőségét stratégiai értéknövelő funkciója adja. Emiatt más vállalati értékteremtő eszközökhöz hasonlóan szükség van a megfelelő menedzselésére. Miközben mindezek indokoltá teszik a vállalati kommunikáció értékszempontú tanulmányozását, sok a pótolnivaló az ilyen megközelítést tükröző kommunikációkutatás terén. Ezt a hiányt pótolja Borgulya Istvánné Vető Ágnes Ágota: Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben címmel, az Akadémiai Kiadó gondozásában megjelent monográfiája.

A könyv célja a szerző megfogalmazása szerint az, hogy a gyakorló és leendő szakemberekben tudatosítsa, mennyire fontos a vállalat számára a kommunikáció nyújtotta értékteremtési lehetőségek tudatos kihasználása. Ennek a célnak a könyv úgy

formai, mint tartalmi szempontból kiválóan megfelel. Áttekinthetőségét és a megértést sok ábra, táblázat, valamint a fogalomtár segíti. Tartalmi struktúrája is eltér az általunk megszokott kommunikációelméleti és gyakorlati könyvek felépítésétől. Három nagy tartalmi egysége jól összekapcsolja az elméleti kutatásokat és gyakorlati alkalmazásokat. Az első nagy egység a kommunikáció vállalati színterét ismerteti meg az olvasóval, a második rész a kommunikáció személyfüggő és technikai feltételrendszerét mutatja be, a harmadik pedig gyakorlati példákön keresztül igazolja az elméleti részekben leírtak relevanciáját.

A kötetnek különleges értéket ad a vállalati kommunikáció elméletének és gyakorlatának harmonikus megjelenítése, építve a legutóbbi időknek a témához kapcsolódó nemzetközi szakirodalmára. A külföldi irodalom mellett képet kaphatunk a vállalati kommunikáció kutatásának mai magyar eredményeiről is, többek között a szerző korábbi és legújabb kutatási eredményeiről is: így pl. az integrált vállalati kommunikáció terén végzett kutatások eredményei szemléltetik a kultúrák közti kommunikáció aspektusait.

A könyv megközelítésmódjára jellemző, hogy sok tudományág nézőpontjából, komplex módon tárgyalja a vállalati kommunikációt, érvényesül mind az egyén, mind a vállalat dimenziója, sőt a vállalati kommunikáció társadalmi vetülete és nemzetközi aspektusa is.

Az első fejezetek (1–4. fejezet) segítik a szemléletmód-alakítást és -rendszerezést, közvetítve a kommunikációkutatás legújabb eredményeit. A szerző a kommunikáció alapfogalmából kiindulva helyezi el a vállalati kommunikációt a kom-

munikáció rendszerében, és elemzi annak különféle dimenzióit. Megfogalmazása szerint „vállalati kommunikáción a szervezet tagjainak mindennemű kommunikatív cselekvését értjük, amellyel a gazdálkodó egységben hozzájárulnak a javak előállítását célzó feladatok meghatározásához és teljesítéséhez” (27. o.), más szóval a gazdasági célzatú, gazdasági környezetben zajló interakciókat. A vállalati kommunikáció sajátosságait bemutatva a szerző tárgyalja azokat a főbb ismérveket (törvények szabta formai és tartalmi elvárásokat, a vállalatban belüli szabályozásokat, standardizálási, archiválási szempontokat, kultúraelemeket, mint Corporate Design vagy Corporate Identity), amelyek megkülönböztetik a magánéletben vagy az oktatási, közigazgatási egységekben folyó kommunikációtól.

A könyv a hagyományos, általánosan jellemző (pl. nyelvészeti vagy kommunikációelméleti) megközelítésekén túl a szociálpszichológiai és vállalatgazdasági felfogásokat is bemutatja (1. fejezet). Utóbbi a kommunikációt menedzserfunkciónak (gondoljunk csak a mintzbergi menedzseri szerepekre), menedzsmentfolyamatnak tekinti. Ezeknek az irányzatoknak az erősödését és létjogosultságát bizonyítják a vállalati kommunikáció szakosodását, funkciók szerinti szétválását (pl. marketing, piaci, pénzügyi, nyilvánossággal folytatott, valamint belső kommunikáció és PR) tükröző specializálódott kommunikációtípusok, majd az integrált szervezeti kommunikáció (a korábban szétvárt különböző területek összehangolt szervezése, egységes irányítása). Különösen fontosak az új irányzatok, mint pl. a kommunikációkontrolling és a Value Communication.

A 2. fejezet a vállalati kommunikáció területeit elemzi, kiemelve a kommunikációs csatornák szervezetspecifikus megjelenését, kialakítását. A 3. fejezet többek között a kommunikációnak mint a vállalati értékteremtés eszközének, a társadalmi tőkét erősítő tényezőnek a szempontjait elemzi. Fontos tényre irányítja a figyelmet, nevezetesen arra, hogy a vállalati kommunikáció alapvetően három területen járul hozzá a vállalati értékteremtéshez, valósítja meg értékteremtő funkcióját. Egyrészt kiszolgálja, támogatja a vállalati működési folyamatokat azáltal, hogy a jól megszervezett, kellő humán kompetenciákkal és információs technológiával a folyamatokhoz szükséges információt biztosítja. A vállalati többletérték létrehozásához olyan immateriális eszközök megteremtésében való közreműködéssel járul hozzá, mint a jó hírnév, ismertség, ügyfél-, illetve partnerkapcsolatok. A munkaerő kompetenciáinak, tudásának megjelenítésében is a kommunikáció játszik fontos szerepet.

A harmadik fontos terület, ahol a kommunikáció értékteremtő funkciója érvényesül, a szervezet keretein átlépő kommunikáció. A szervezet etikus magatartása, társadalmi felelősségvállalása, hiteles kommunikációja elősegíti a társadalmi tőke erősítését, aminek a 7. fejezet külön is teret szentel. Ennek a szerző szerint több feltétele is van, amelyeket a további fejezetekben részletesen is kifejti, olyan új felfogásokat közvetítve, amelyek a magyar nyelvű szakirodalomban eddig ismeretlenek voltak: így pl. a vállalati kommunikációmenedzsment (4. fejezet), a kommunikációs akadályok csökkentéséhez, illetve megszüntetéséhez szükséges kompetenciák (5–7. fejezet), valamint az eredményes vállalati kommunikációt biztosító információs technológiai támogatás biztosítása (8. fejezet).

A kommunikációmenedzsment és a kommunikációkontrolling újabb irányzatok a vállalati kom-

munikáció kutatásában. „A kommunikációmenedzsment az a menedzsmenttevékenység, amely a külső környezeti tényezők figyelembevételével valamennyi, a vállalati kommunikációt befolyásoló faktort összefogja és összehangolja a vállalat célkitűzéseivel, a vállalati stratégia megvalósításának szolgáltatába állítja őket, irányítja és ellenőrzi a kommunikációs folyamatokat és méri az eredményességüket” (102. o.). A könyvön végigkövethető értékteremtő szemlélet azt várja a kommunikációmenedzsmenttől, hogy növelje a kommunikáció hozzájárulását a vállalati értékteremtési folyamathoz.

Az integrált kommunikációmenedzsment részeként 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” (104. o.). Emiatt nagyon jelentős hozzájárulást képvisel a kommunikációkutatáshoz a kommunikáció sikerességének méréséről, a kommunikáció auditálásáról szóló alfejezet, amely ismerteti az auditálás folyamatát és módszereit. A kommunikáció eredményességét mind a stratégiai, mind az operatív dimenziók mentén, három szinten méri: az output, az outcome és az outflow alapján. Az első a kommunikáció eredményességét méri, a második az üzenetek hatását, az utolsó pedig azt, hogy milyen mértékben járul hozzá a kommunikáció a vállalati értékteremtéshez. Ugyancsak ismeretlen a hazai szakirodalomban a számos bemutatott mérési módszer, ezért hasznos lehet a könyv mindegyik célcsoportja számára a különböző mutatórendszerek (CommunicationControlCockpit, Communication Scorecard, Corporate Communication Scorecard),

illetve kommunikációmérleg készítésének rövid bemutatása. A fejezet témakörei aktualitásuknál fogva, a könyv számos más fejezetéhez hasonlóan, minden bizonnyal újabb kutatások kiindulópontját fogják jelenteni Magyarországon, illetve alkalmazásuk elterjed a vállalati gyakorlatban.

A könyv második része a kommunikáció személyfüggő és technikai feltételrendszerét mutatja be. A kommunikációs és szociálpszichológiai kompetenciák megismerését/kompetenciafejlesztést az 5–7. fejezet szolgálja. A 8. fejezetben az információs és kommunikációs technológia arzenálja és alapösszefüggései is helyet kapnak, így pl. a digitális technika világméretű elterjedéséből, a hálózatos kommunikáció térhódításából, az integrált szolgáltatások implementálásából, az elektronikus irányítási rendszerek bevezetéséből származó előnyök.

Az 5. fejezet a vállalati kommunikáció olyan aspektusaival foglalkozik, amelyek különösen napjaink gazdaságában váltak aktuálissá. A 6. fejezet a vállalatok nemzetközi kommunikációját és a kulturális intelligenciát, míg a 7. fejezet a kommunikáció etikai kérdéseit elemzi.

Napjaink jellegzetes megközelítései a tudáskommunikáció, változás- és válságkommunikáció. A kommunikációnak a szervezeti tanulásban és a tudásintenzív szolgáltatásokban játszott szerepét, a közös tudásteremtéshez, -generáláshoz való hozzájárulását vizsgálva (hogyan történik, kik vesznek részt benne, szakmai és kulturális tudás) a kommunikáció hármasszerepe (célja) azonosítható: a tudás terjesztése a szervezeten belül, a tudás védelme és a tudásgenerálás. A tudáskommunikáció a vonatkozó szakirodalom szerint nem más, mint a tudás, a tapasztalatok, készségek szándékos és interaktív létrehozása és cseréje, azaz olyan kommunikatív esemény, amelynek eredményeképpen a tudást sikeresen rekonstruálta egy másik egyén,

így a tudástranszfer eredményeképpen tanult valamit. A változások kommunikálása és a válságkommunikáció egyaránt a tudásmegosztást is szolgáló kommunikációs feladatok: a változtatás, illetve a válság egyes szakaszaihoz kapcsolódó kommunikáció a tudás megosztását, a tanulást szolgálja. A folyamat lezárulása után pedig a tapasztalatok kiértékelése, tanulságok levonása jelent fontos kommunikációs feladatot. Fontosságát mi sem bizonyítja jobban, mint a változásmenedzsmenttel és tudásmenedzsmenttel összefüggésben is nagyon aktuális, bár nem újkeletű problémakör, amely a menedzsmentirodalomban igen népszerű témának tűnik manapság, és amelynek fókuszában annak vizsgálata áll, hogy egy szervezet tagjai hogyan élik meg a változási folyamatokat, figyelembe veszi-e a szervezet vezetése a változtatásokkal kapcsolatban az érintettek véleményét, van-e beleszólása az érintetteknek a folyamatba? Az érdekérvényesítő és a konfliktuskezelő kommunikáció a fenti kommunikációtípusokhoz hasonlóan aktualitásuknak megfelelő súllyal szerepelnek a könyvben.

A külső érdekcsoportokkal folytatott kommunikáció jelentőségét az adja, hogy az ügyfelek véleménye, visszajelzései a vállalat jövőbeli tevékenységét befolyásolhatják. A vállalatok és az ügyfelek közötti interakciókra több ok miatt is figyelni kell. De legalább ennyire fontos a nem üzleti érdekcsoportokkal folytatott külső kommunikáció is. A kommunikáció etikai tényezőivel foglalkozó fejezet ráirányítja az olvasó figyelmét arra, hogy korunk vállalata társadalmi felelősségvállalással tartozik nemcsak alkalmazottaiért, hanem a környezetéért is. Etikuss vagy etikátlan magatartása kommunikációjában is tükröződik.

A könyv harmas tagoltságának utolsó elemeként a 9. és 10. fejezet hiteles vállalati epizódok segítségével ad betekintést a vállalati kommunikáció gyakorlatába.

Segítségükkel is megerősítést nyer a könyv egészén végig vonuló gondolat, hogy mennyire fontos szerepet játszanak a vállalatvezetés és a vállalatot alkotó egyének a vállalati kommunikáció minőségének alakításában, és a kommunikáció menedzselése milyen hatással lehet a vállalati értékkeremtésre, illetve ezzel párhuzamosan a társadalmi értékek létrehozására.

A könyv egész gondolatmenetét meghatározza az értékkeremtés szempontjainak figyelembevétel. A kötet segítségével megérthető, hogyan befolyásolja a kommunikáció a vállalati értékkeremtést, és azon keresztül a társadalmi értékkeremtő folyamatokat. A könyv komplex megközelítési módjának köszönhetően több célcsoport igényeit képes kielégíteni. A nemzetközi és hazai kutatások eredményeinek megismertetése, valamint a valós vállalati esetek bemutatásával segítségére lehet egyrészt a hazai vállalatoknak abban, hogy mind a belső, mind a külső kommunikációjuk minőségét javítsák. Másrészt érdekesek lehetnek azok számára is, akik a felsőoktatási intézmények hallgatóiként kommunikációs tanulmányokat folytatnak, vagy azoknak is, akik már jól ismerik a kommunikáció aspektusait, ugyanakkor nem rendelkeznek kellő ismerettel az üzleti életéről, a vállalatok világáról.

*Dobrai Katalin*

KENGYEL ÁKOS (SZERK.):

## Az Európai Unió közös politikái

Akadémiai. Budapest  
2010. 555 oldal.

Az európai egyesülés irányítási feladatait érintő kritikák, mint Soros Györgynek az európai pénzügyi politikával kapcsolatos álláspontja több ponton is az eddieknél nagyobb

tájékozódást és az európai országok „működési rendjének” alaposabb megismerését igényli. A különböző egyezményekkel, ajánlásokkal alakított folyamatok befolyásának megértése – amelyekből előbbutóbb kényszerű vagy szükségszerű nemzeti következmények lesznek – azért is időszerű, mert a magyar EU elnökség idején az eddigieknél is nagyobb nyilvánosságra számíthatnak az EU-hoz kapcsolódó események. Az EU működésének alapvonásai, esetleg a szervezet mechanizmusából adódó törvényszerűségek vizsgálata több tudományág feladata.

Az EU célzott világhatalmi szerepének alapja a gazdasági növekedés fenntartása, fejlesztése, ennek vizsgálata a közgazdaságtan egyik alapfeladata. Azonban a kormányok gazdaságpolitikáját az EU nemzetközi intézményei keretében stratégiájuk kialakításával szabályozza, ezért különös jelentősége van a bonyolult rendszer belső szerkezete megismerésének. Ebben nem lehet másképp eljárni, mint az adott feltételeket alapul véve, egybevetni az EU közös tennivalóiból adódó alternatívákat. Ezért aktuális, de stratégiai értékű a Kengyel Ákos szerkesztette *Az Európai Unió közös politikái* című új, az Akadémiai Kiadónál megjelent kötet. Az EU működéséről és általában az EU-ról megjelenő munkák az utóbbi években elszaporodtak. A legáltalánosabb megközelítéstől a speciális részletekig sok minden elérhető. Kevesebb azonban az olyan munka, mely a közösségi működés súlypontjait érintve, megalapozza, egyben a további tájékozódás igényét felkeltve foglalkozik az EU ténylegesen közös politikáival.

Ma az EU számára a gazdasági növekedés politikai kategóriaként szerepel és ennek megfelelően a növekedési versenyben való részvétel válik a gazdaságpolitika fő attribútumává. Ez a tény szemléletesen valósul meg a választott tanulmányok szerkesztésében. Meghatározó Nagy Csongor István Versenypolitika fejezete, a szerkesztő Kengyel Ákos tanulmányai, a Kohézi-

ós politika, Ipar- és kutatás-fejlesztési politika, az Oktatási és képzési politika, a Közös költségvetés – a politikák finanszírozása. Az EU rendszerelvű működését tárják fel a további tanulmányok Czékus Bálint Közlekedéspolitikai, Bel- és igazságügyi együttműködés-a szabadság, biztonság és jog érvényesülése, Ferkelt Balázs: Gazdasági és monetáris együttműködés, Fóti Klára: Foglalkoztatás- és szociálpolitika, Halmai Péter: Közös agrárpolitika, Horváth Zsuzsanna: Környezeti politika, Huguycz Attila: Energiapolitika, Szent-Iványi Balázs: Fejlesztési együttműködés-nemzetközi fejlesztéspolitika, Vigh László: Közös kereskedelempolitika – kül- gazdasági kapcsolatrendszer és Közös kül- és biztonságpolitika fejezetei.

E kötet átfogó és közérthető áttekintést ad arról, hogy milyen folyamatok, alap- és szakpolitikák működnek az Európai Unió mindennapi működésében. A szerződéses reformok és a különböző módosítások szemléletesen mutatják, ezek hogyan érintik a tagállamokat és az uniós polgárokat. Feltárja például az alapvető összefüggéseket az intézményi és döntéshozatali reform, a tagállami érdekérvényesítés, illetve az uniós politikák átalakítása között.

A kötet olyan nyelvezetben készült és olyan megközelítést alkalmaz, amely az Európai Unióval foglalkozó szakértőkön kívül a szélesebb nyilvánosság számára is könnyen érthető módon ad tájékoztatást az új alapszerződésekről. A gazdasági megközelítés, mint rendező elv, megfelelő jogi, szabályozási hivatkozásokkal, célorientált irodalmakkal olyan magyarázatként szolgál, amely nemcsak a szaknyelvet ismerőknek, de az Európai Uniót mélyebben megérteni kívánó érdeklődőnek is értelmezhető eligazítást ad, és többoldalúan is jól hasznosítható. A Nemzetközi Gazdaság Szakönyvtár sorozat (sorozatszerkesztő Blahó András) újabb kötete hozzájárulás az uniós célok és feladatok hazai jobb megismertetéséhez.

*Krisztián Béla*

STEVEN TEN HAVE,  
WOUTER TEN HAVE,  
FRANS STEVENS,  
MARCEL VAN DER ELST,  
FIONA POL-COYNE:

## Legsikereőbb vezetési modellek

Manager, Budapest 2009.

A vezetéssel foglalkozók, azt tanulókat, a tájékozódó vezetők vagy más érdeklődők a vezetéssel, döntéssel foglalkozó műveket forgatva, gyakran a dézsavü állapotába kerülnek, hisz az olvasottak zöme még értelmezésében is azonos síkon mozog, esetleges különbözőségük ellenére is nem sok újdonságot tartalmaznak. A konferenciák gazdag tematikai ajánlatai elemzése is ezt tükrözik – számos ismert eljárás más elnevezésekkel, de hagyományos tartalmakkal jelenik meg.

A vezetéstudomány – a szaktudományok fejlődésével is összefüggő – differenciálódása szükségszerűen elvezetett oda, hogy egyes eljárásokat csoportosítsanak, másokat kizárólagos sikereszköznek tüntessenek fel. A tanácsadó gyakorlat él is a lehetőséggel, bizonyos szervezettípusokra eleve meghatározott vezetési rendszert kínálnak, hivatkozva a másutt tapasztalt sikerességre. Ebben a gyakorlatban van logika, de elvárható, hogy a mindenkori funkcionáló vezetés vagy a tanácsadói rendszer, de a képző intézmények is komplex ismeretekkel rendelkezzenek a vezetési sokféle eszközéről, módszeréről. *A Legsikereőbb vezetési modellek* neves holland szakértők – Steven ten Have, Wouter ten Have, Frans Stevens, Marcel van der Elst, Fiona Pol-Coyne – által összeállított kötete innovációs elem a vezetésoktatás/megismerés gazdag irodalmában.

Tomka János, a KPMG-BME Akadémia társelnöke ajánlása méltatás is, amikor a feladatokra utalva jegyi meg, hogy *a modellek tanulmányozása, értékelése és alkalmazása segíthet úgy a naiv csodavárás mind a bénító székepcitizmus csapdájának elkerülésében.*

A kötetben számos szakértő véleménye kutatása, sikeres vállalati megfigyelések nyomán a holland szerzők 55 vezetési modellt állítottak össze. A jelenleg közismert modelleket rendszerelvűen, didaktikusan és egységes formaképben olvashatjuk, hármas feldolgozásuk a lényegre összpontosít: a *nagy ötlet* (a menedzsment jellemző leírása), a *mikor használjuk?* (részlet gazdag, integrált feladatrendszer, környezet és körülmények, feltételek) *összegző elemzés* (a cél és feladat értelmezése). Az egyes modellekhez irodalomjegyzék kapcsolódik – a magyar felhasználó egyik érdekes feladata lesz/lehet, hogy a sok modulhoz kapcsolható, már eddig magyarul megjelent műveket összegyűjtse.

Példás a szemléltetés – az ábrák és táblázatok a leglényegesebb és rendező szempontként szükséges tényezőket tartalmazzák. Az alkalmazáshoz nyújt eligazítást a szervezeti folyamatok és vezetési modellek kategóriarendszer-táblázata. Ebben a modellekből a stratégia, a szervezet, a szervezet elsődleges majd funkcionális folyamatai végül az emberi erőforrás (emberek és viselkedések) körére jelöl alkalmazási lehetőséget.

A témához méltó elegáns kötet Rácz Judit szerkesztésében kétszeresen hasznos a vezetés és döntés számára. Egyrészt koncentrált ismeretszerzési lehetőség, másrészt az összehasonlítás birtokában szükségszerűen olyan felhasználói továbbgondolkodás ösztönzése, amely visszahat az eddigi ismeretek új helyzetben, új minőségben történő remélhetőleg hatékonyabb felhasználására.

*Krisztián Béla*

# CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**FÜLÖP, Gyula – PELCZNÉ GÁLL, Ildikó**

*Concept of environmental conscious strategic management*

The aim of this paper is to introduce a strategic management concept that is focused on environmental consciousness. First, starting from the concept of environmental consciousness and its interpretation at a corporate level, it determines the external and internal factors of companies' strategic positioning. In the next step, it summarizes the possibilities of formulating strategic alternatives based on strategic behaviour and strategic orientation. Then, it describes how the individual strategic alternatives can be achieved in different contexts. Finally, it presents a number of elements that have to be considered in greater detail in the future in order to implement environment – oriented strategies successfully in practice.

**SIMON, Judit – MANDJÁK, Tibor – SZALKAI, Zsuzsanna**

*Behaviour of the Hungarian hospital in their relationship with drug suppliers.*

The main goal of this research is to better understand the behaviour of the Hungarian hospital in their relationship with drug suppliers. The nature of the organisational behaviour guides the authors to conduct their research on the complexity paradigm (Mucchielli, 2004). To be able to explore the complex procedure of purchasing decisions in the hospitals, they applied a research design based on mixed method research. As a theoretical background the authors used the integrated model of business relationship value. In their paper they introduce the results of a quantitative and a qualitative research about the business relationships between hospitals and drug suppliers in Hungary.

**TÓTH, László**

*Envy on the workplace*

The appearance of envy in personal and in professional lives is increasingly occurrent. The behavioral patterns that follow from envy may have direct and indirect costs in the corporate context. The analysis of the results of a Hungarian corporate survey being based on thematic interviews complements the examination of the effects of envy in a corporate context. According to

the empirical results among the principal manifestations of the envy the author can find: the discreditation, the belittling, the isolation of others; the hindering of others' work. The majority of the interviewees consider themselves defenceless against these action tendencies. Therefore the effective utilization of institutional barriers and norms are especially important in order to pushing back or at least keeping on an acceptable level such destructive phenomenon as envy.

**KOVÁCS, Kármén**

*Significance of intangible assets in company operation, financial performance, and market value*

Over the past two decades the roles of intangible assets have significantly increased in companies operation, financial performance, and competitiveness. The companies have increasingly based their activities in the intangible assets, while the importance of tangible assets have been moderated. In this paper the author points out the role of immaterial assets in corporate operation and competitiveness, the different characteristics of elements of the tangible assets, the assessment, and the impact of the market value of companies.

**BÓDI-SCHUBERT, Anikó**

*Theoretical approaches of buyer-supplier relationship and an empirical illustration*

The aim of this paper is to introduce potential theoretical approaches of buyer-supplier relationships. Based on the above intention the document can be divided in two parts: the definition and context of buyer-supplier relationship, and its development from transaction level and the Interaction Approach will be introduced in the first part. Some of the analyzed relationship approaches will be applied in a short empirical case study in the second part of the paper. International publications evaluate and discuss business relationships different point of views. By defining and introducing the analytical framework of the mentioned relationships, this paper basically applies the research founding and approach of Industrial Marketing and Purchasing Group, its relevant international publications will be synthesized.

## CONTENTS

### STUDIES AND ARTICLES

**FÜLÖP, Gyula – PELCZNÉ GÁLL, Ildikó**

Concept of environmental conscious strategic management ..... 4

**SIMON, Judit – MANDJÁK, Tibor –  
– SZALKAI, Zsuzsanna**

Behaviour of the Hungarian hospital in their relationship with drug suppliers..... 21

**TÓTH, László**

Envy on the workplace..... 33

**KOVÁCS, Kármén**

Significance of intangible assets in company operation, financial performance, and market value ..... 49

**BÓDI-SCHUBERT, Anikó**

Theoretical approaches of buyer-supplier relationship and an empirical illustration..... 58

**Book review** ..... 72

### VEZETÉSTUDOMÁNY