

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
Szentay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

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

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
tnusser@ibs-b.hu

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

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
a Pauker Nyomdaipari Kft. gondozásában

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

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

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

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLII. ÉVF., NOVEMBER

2011. különszám

TARTALOM

Cikkek, tanulmányok

- **CHIKÁN Attila – CZAKÓ Erzsébet**
Színfoltok a versenyképességi kutatások palettájáról 2
- **ENDRŐDI-KOVÁCS Viktória - HEGEDŰS Krisztina**
A közvetlen külföldi befektetések és a korrupció közötti kapcsolat 4
- **JENEI György – KUTI Éva**
Versenyképesség és civil szerepvállalás a közigazgatás
és a közszolgáltatások fejlesztésében 15
- **SZABÓ Ágnes**
Milyen értéket teremt a szabadidősport,
és mi a kapcsolata a versenyképességgel? 24
- **DEMETER Krisztina - SZÁSZ Levente**
A válság hatása a termelési tevékenységre 38
- **GYULAVÁRI Tamás**
A vállalatok árképzési gyakorlata a versenyképesség szolgálatában 46
- **LOSONCI Dávid István**
A lean termelési rendszer munkásokra gyakorolt hatása 53
- **GELEI Andrea**
Túl a kritikus ponton... - logisztikai képességek Magyarországon 64
- **VÖRÖSMARTY Gyöngyi**
A beszerzés fogalmi kerete a kis- és középvállalatok gyakorlatában 72
- **ESSE Bálint**
Gondolkodásegyszerősítő stratégiák hatékonysága 80
- **ZOLTAYNÉ PAPRIKA Zita – SZÁNTÓ Richárd**
Menedzsmentképeségek és döntéshozatali közelítésmódok
longitudinális elemzése a versenyképesség-kutatások alapján 87
- **KALICZKA Nándor**
A technológiai fejlődés hatása a tartós eszközök gazdasági
értékcsökkenésére 97
- CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI** 106

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

CHIKÁN Attila – CZAKÓ Erzsébet

SZÍNFOLTOK A VERSENYKÉPESSÉGI KUTATÁSOK PALETTÁJÁRÓL -

Előszó a „Mozaikok az üzleti szféra versenyképességéről 1.”
különszámhoz

A versenyképességi kutatások témaköre nagymértékben kibővült az elmúlt két évtizedben, szerte a világon és hazánkban is. Miután a nyolcvanas- kilencvenes évek kutatásai feltárták a versenyképességre ható legfőbb tényezőket, nyilvánvalóvá vált, hogy a továbblépés nem képzelhető el a nemzeti és nemzetközi, társadalmi és gazdasági, makro- és mikromegközelítések ötvözése nélkül – hogy csak a napjaink legfőbb kutatási dimenzióit említsük. A TÁMOP 4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt 2. alprojektje, amely „A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége” címet viseli, alkalmas keretet jelentett e komplex kutatási koncepció érvényesítésére. A „Vezetéstudomány” jelen különszáma képet ad a kutatások eredményeiről. Bevezetőnk feladata, hogy tájékoztasson az alprojekt célkitűzéseiről, felépítéséről és a különszámban megjelenő cikkekről. Az alprojekt a Budapesti Corvinus Egyetem TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt részeként a Versenyképesség Kutató Központ koordinálásával működik.

A Versenyképesség Kutató Központ koordinálásával 1995 óta zajló, másfél évtizedes, versenyképességre irányuló hazai kutatások (Vezetéstudomány, 2001, és 2007, Chikán – Czakó, 2009) megadták az alapot arra, hogy kutatásaink és kutatóink nemzetközi ismertségét és jellegét erősítsük a TÁMOP 4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával. A projekten belül a 2. alprojekt, „A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége”, keretében a fő prioritás a kutatási kapacitások fejlesztése azért, hogy kutatásainkat az európai kutatási térségben határozottabban pozícionálhassuk. E mellett a létrejövő kutatási produktumokkal a versenyképességre vonatkozó ismeretek és tudás gazdagításán és a vállalati versenyképesség előmozdításán túl hozzá kívánunk járulni a hazai szakpolitikák kidolgozásának, megvalósításának és elemzésének, valamint a szabályozó intézkedéseknek a javításához is.

Az alprojekt tevékenysége hagyományainkat követve a Versenyképesség Kutató Központra, és a Gazdálkodástudományi Kar intézeti munkatársainak aktív közreműködésére épül. Kapcsolatainkat azonban a korábbiakhoz viszonyítva kiterjesztettük, a kutatásokban a következő műhelyekkel, illetve munkatársaikkal dolgozunk együtt: Világgazdasági Tanszék, Közpolitikai Tanszék, a Gazdálkodástudományi Kar 6 intézete (Gazdasági Jogi, a Marketing és Média, a Pénzügyi és Számviteli, a Vállalkozásfejlesztési, a Vállalatgazdaságtan, valamint a Vezetéstudományi Intézetek), és a Hétfa Kutató Intézet.

A 2010-ben indult kutatási fázisban négy kutatási területre négy műhelyt állítottunk fel, melyek mindegyikének fókusza a mikrogazdasági versenyképességre gyakorolt hatás feltérképezése, elemzése és értékelése:

1. A nemzetközi gazdasági folyamatok – vezetője Magas István és Kutasi Gábor
2. A versenyképesség társadalmi környezete – vezetője Szepecsi Balázs és Borbás Gabriella
3. A versenyképesség és a gazdaságpolitika – vezetője Boda György
4. Az üzleti szféra és a versenyképesség – vezetője Demeter Krisztina

Az egyes műhelyeken belüli témákat kutatócsoportok gondozzák, a minőségbiztosítást a műhelyvezetők és a kutatócsoport-vezetők irányításával valósítjuk meg. A különszám szerkesztésekor a kutatási eredmények (műhelytanulmányok) vitái zajlanak, amelyekre a versenyképességgel összefüggő társadalmi párbeszéd és a társadalmi kohézió előmozdítása jegyében számos elméleti és gyakorlati szakembert hívunk meg. A kutatási produktumok a www.versenykepesseg.uni-corvinus.hu és a <http://scienceprojekt.uni-corvinus.hu> oldalakon elérhetők.

Az alprojekt legkiérleltebb kutatási eredményeiből a Vezetéstudomány két különszáma ad ízelítőt. A tanulmányok kiválasztásában a műhelyvezetők és kutatócsoport-vezetők javaslatait vettük figyelembe, a tanulmányok véleményezésébe pedig bevontuk a korábbi kutatások során létrehozott kutatási tanács munkatársait: Balaton Károlyt, Chikán Attilát, Czakó Erzsébetet, Demeter Krisztinát, Kolos Krisztinát és Zoltayné Paprika Zitát.

A korábbi kutatási programok egyik eredménye a mikro- és makrogazdasági versenyképesség kapcsolódásait magába foglaló modell. A modellt angol nyelven Chikán (2008), magyar nyelven Chikán – Czakó (2009) fejti ki. E modellhez is illeszkedően a Vezetéstudomány különszámának cikkei a következők:

Endrődi-Kovács Viktória és Hegedűs Krisztina munkája az alprojekt 1. A nemzetközi gazdasági folyamatok műhelyének munkájából ad ízelítőt. A közvetlen külföldi befektetések (FDI) és a korrupció közötti kapcsolatot vizsgálja cikkük ökonometriai elemzéssel, nemzetközi összehasonlításban. Eredményeik azt a hipotézist igazolják, hogy a korrupció érzete és az FDI között negatív korreláció áll fenn: minél nagyobb egy országban a korrupció érzete, az egy főre eső FDI annál alacsonyabb.

Jenei György és Kuti Éva tanulmánya az alprojekt 2. A versenyképesség társadalmi környezete című műhelyének munkájába ad betekintést. Egy koncepcionálisan kiforrott, nemzetközi gyakorlatok által előremutató jelenségre hívják fel a figyelmet: a civil szféra számos területen hozzájárul ahhoz, hogy a nemzetgazdasági teljesítőképeség és alkalmazkodás eredményesebb legyen. Munkájukban bemutatják, hogy a civil szféra a közigazgatás és a közszolgáltatások területein milyen megoldásokon és mechanizmusokon keresztül tud hozzájárulni a versenyképesség előmozdításához.

Szabó Ágnes a szabadidősport és a versenyképesség kapcsolatának elemzésével foglalkozó írása az alprojekt 4. Az üzleti szféra és a versenyképesség c. műhelyéhez tartozó tanulmányainak első munkája a különszámban. Azt járja körül a szerző, hogy a szabadidősport milyen közvetett, és ma már közvetlenül is megfigyelhető nemzetközi megoldásokon keresztül járulhat hozzá a nemzetgazdaság versenyképességéhez.

Demeter Krisztina és Szász Levente cikke a gazdasági válság hatásait térképezi fel a vállalati versenyképességi felmérések adatbázisára építve. Fő kérdésük, hogy van-e kimutatható hatása a gazdasági válságnak a termelési stratégiákra és az alkalmazott termelési gyakorlatokra a különböző vállalatcsoportoknál. Munkájuk egyik következtetése, hogy a minden téren élenjáró vállalatcsoport volt a leginkább rezisztens a válság hatásaival szemben, ugyanakkor eredményeik felhívják a figyelmet arra is, hogy a gazdasági válság mindegyik vállalatcsoportnál megkövetel alkalmazkodást. Ezek egyike az árazás.

Gyulavári Tamás cikke az árpolitika vállalati alkalmazását teszi vizsgálat tárgyává. Kiindul tézise, hogy a piaci eseményekre történő reagálásban is, és a gazdasági visszaesések esetén is az egyik első alkalmazkodási eszköz az árpolitika változtatása. A nemzetközi irodalom és a versenyképességi felmérések adatbázisainak eredményei alapján arra keres választ, hogy az árazási megoldások milyen kapcsolatban állnak a vállalati teljesítményekkel és alkalmazkodással különböző vállalatcsoportok esetében.

Losonci Dávid munkája a munkavállalók bevonásán alapuló lean (karcsú) termelési rendszereknek a munkavállalókra gyakorolt hatásait állítja középpontba. A nemzetközi irodalom alapján arra keresi a választ a szerző, hogy a legfejlettebbnek tartott termelési rendszerek bevezetése és alkalmazása milyen hatással van az érintett munkásokra. Az empirikus kutatási eredmények vitathatók a kicsi elemszámú mintájuk miatt. Ugyanakkor felhívják a figyelmet a rendszer negatív hatásaira, amik különösen a munka intenzívebbé válásával is összefüggő stressz, a sérülések és a betegségek

kockázatának növekedése miatt jelentkeznek.

Gelei Andrea írása a logisztikai képességek vizsgálatára összpontosít, és írása a vezetői magatartást és felkészültséget középpontba állító munkák első darabja. A vállalati versenyképességi felmérések adatbázisán vállalatcsoportokat vizsgál, és eredményeinek elemzésében és értelmezésében nemzetközi koncepciókra és kutatási eredményekre támaszkodik. Eredményei azt mutatják, hogy a fejlettebb logisztikai képességek magasabb vállalati teljesítménnyel járnak együtt a hazai gyakorlatban.

Vörösmarty Gyöngyi munkája arra keresi a választ, hogy van-e kimutatható különbség és az miben ragadható meg a beszerzés területén a kis- és középvállalatok (KKV-k) és a nagy vállalatok között. Kutatásai a vállalati versenyképességi felmérések adatbázisaira és a nemzetközi irodalomra támaszkodnak. Írását a KKV-k és a nagyvállalatok e téren megfigyelhető különbségeinek összehasonlításával zárja.

Esse Bálint cikke egy koncepcionális írás. Irodalom-feldolgozás alapján mutatja be a vezetői döntéshozatalban alkalmazott gondolkodásegyszerűsítő stratégiákat. Arra keres választ, hogy hogyan írhatók le, hogyan vizsgálhatók, és milyen szerepük van a vezetői döntéshozatalban ezeknek a stratégiáknak, és milyen kapcsolatba hozhatók a vállalati alkalmazkodóképességgel és eredményességgel.

Zoltayné Paprika Zita és Szántó Richárd négy vállalati versenyképességi adatbázis alapján arról ad áttekintést, hogy hogyan alakultak a vállalatvezetők menedzsmentképességei és döntéshozatali közelítésmódok. Mind a két esetben kitérnek annak elemzésére is, hogy ezek milyen kapcsolatban állnak a vállalati teljesítménnyel. Eredményeik rámutatnak vezetői erényekre és hiányosságokra, és felhívják a figyelmet néhány ellentmondásra és dilemmára is.

Kaliczka Nándor írása a technológiai fejlődés hatását és a tartós eszközök értékcsökkenésének problémakörét vizsgálja. A munka rámutat arra, hogy a kimerülés és elhasználódás jelensége mellett a testet nem öltő avulás jelenségét is indokolt és lehetséges modellszerűen számszerűsíteni. A testet nem öltő avulás a hátralévő periódusokban éppúgy befolyásolja az egyes vállalatok relatív hatékonyságát, mint a kimerülés és elhasználódás – a kéttípusú avulás pedig együttesen hat a termékpiaci versenyelőnyökre, és a vállalat egészének teljesítőképeségére.

Fehaszánt irodalom

Chikán, A. (2008): National and Firm Competitiveness: A General Research Model. *Competitiveness Review*, vol. 18, no.1/2, p. 20-28.

Chikán A. – Czakó E. (2009): Versenyképesség vállalati nézőpontból. in: Chikán A. – Czakó E. (szerk.) *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 35-95.

Vezetéstudomány (2001) Vállalati versenyképességi tanulmányok, XXXII. évf. 1-2. szám

Vezetéstudomány (2007) Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból – 2004-2006, XXXVIII. évf., 5. szám

ENDRŐDI-Kovács Viktória - HEGEDÜS Krisztina

A KÖZVETLEN KÜLFÖLDI BEFEKTETÉSEK ÉS A KORRUPCIÓ KÖZÖTTI KAPCSOLAT

A szerzők tanulmányának középpontjában a közvetlen külföldi befektetések és a korrupció kapcsolata áll. Feltételezésük az, hogy a közvetlen külföldi befektetők a kevésbé korrump országokat kedvelik, mivel a korrupció egy további kockázati tényezőt jelent a befektetők számára, amely növelheti a befektetések költségeit. Megítélésük szerint ezt kvantitatív módszerekkel érdemes vizsgálni, így elemzésük során 79 országot vizsgálnak meg tíz évre vonatkozó átlagokkal a Gretl-program és az OLS becslőfüggvény segítségével. Több modell lefuttatása után azt az eredményt kapták, hogy a közvetlen külföldi befektetők döntéseiben a korrupció szignifikáns tényező, a két változó között negatív korrelációt figyeltek meg.*

Kulcsszavak: FDI, korrupció, ökonometriai modellek

Egyes közvetlen külföldi befektetésekkel foglalkozó irányzatok szerint a korrupció azért folytatódik, mert néhány vállalat (helyi és külföldi egyaránt) ennek felhasználásával saját érdekei szerint tudja alakítani a gazdasági helyzetet. Ezért a transznacionális vállalatok a korruptabb országokat részesítik előnyben, mivel ott befolyásolni tudják a kormányzatot, ezzel kedvező gazdasági feltételeket tudnak maguknak teremteni.

A tanulmány során ennek éppen az ellenkezőjét, azt a hipotézist szeretnénk bizonyítani, miszerint egy korrump országba kevesebb külföldi közvetlen befektetés áramlik, mint egy kevésbé korrump országba. A korrupció egy további kockázati tényezőt jelent a befektetők számára, növeli a befektetés költségét, hiszen egy korruptabb országban nehezebb egy szerződést betartatni, illetve felmondani, ezzel is nőhetnek a vállalat működésének költségei. Emiatt csökkenhet a vállalat hatékonysága.

Mindkét esetre lehet példákat találni, sok FDI áramlik Kínába, Brazíliába, Mexikóba, amely országokban magas a korrupció mértéke, azonban találhatunk ellenpéldákat is, mint Belgium, ahova szintén sok FDI áramlik, viszont ott alacsony a korrupció mértéke (UNCTAD, 2011). Ezért a tanulmányunkban nem esettanulmányokat fogunk vizsgálni, hanem ökonometriai elemzéssel szeretnénk a hipotézisünket bizonyítani. Ezzel a módszerrel reményeink szerint sikerül azt igazolni, hogy a transznacionális vállalatok nem a korruptabb országokat kedvelik, hanem

inkább azokat, amelyekben alacsony ennek mértéke, és nyilvánvalóvá válik ennek a feltevésnek a helyessége.

A tanulmány elméleti keretei

A tanulmányban a közvetlen külföldi befektetések (FDI) és a korrupció közötti kapcsolatot vizsgáljuk, azonban ehhez először a fogalmakat kell tisztázni, mivel ezeknek nincs egységes definíciója. A közvetlen külföldi befektetés esetében többé-kevésbé egyetértés van a definíció értelmezésénél, a problémát az jelentheti, hogy hol húzódik a határ a portfólió-befektetések, illetve az FDI között. A korrupció fogalma ellenben nem egyértelmű a nemzetközi irodalomban, sok különböző értelmezése létezik. Ezért szükséges a két fogalommal kapcsolatos fontosabb elméletek ismertetése.

Közvetlen külföldi befektetés (Foreign Direct Investment, FDI)

Több szervezet is foglalkozik az FDI fogalmának a körülhatárolásával, a három legjelentősebbet emeljük ki.

A Nemzetközi Valutaalap (*International Monetary Fund, IMF*) elsősorban statisztikai szempontból definiálja a fogalmat, amely szerint a közvetlen külföldi befektetés a nemzetközi befektetés egy olyan kategóriája, amely révén az egyik ország gazdaságában székhellyel rendelkező egység (külföldi befektető) egy másik országban lévő vállalatban tartós érdekeltséget szerez. Továbbá a tartós érdekeltséget a vállalat és a közvetlen külföldi befektető között hosszú távú viszonyként értelmezi, amely meghatározó

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

mértékben befolyásolja a vállalat menedzsmentjét. A meghatározó mértéket pedig 10%-os vagy ezen felüli részvénytulajdonban, illetve szavazói erőben határozza meg (IMF, 2003).

A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (*Organization for Economic Co-operation, OECD*) definíciója nagyban hasonlít az IMF által meghatározottra, mivel az OECD azzal összhangban definiálta a közvetlen külföldi befektetés fogalmát: olyan befektetés, amellyel az egyik szereplő egy másik ország vállalatában tartós érdekeltséget szerez. A tartós érdekeltséget az OECD is legalább 10%-os tulajdonosi hányadban határozza meg. Továbbá az OECD szerint az FDI motivációja az, hogy biztosítsa a befektető hatalmát a vállalatban, illetve a menedzsmenten belül, tehát elsődlegesen nem a profit nagysága, az osztalék érdeke, hanem más tényezők is fontosak számára, mint például a vállalat piaci részesedése, hatékonysága (OECD, 2008).

Az Egyesült Nemzetek Kereskedelmi és Fejlesztési Konferenciája (*United Nations Conference for Trade and Development, UNCTAD*) is ad egy definíciót a közvetlen külföldi befektetésre, amely egyrészt a fent említett IMF definícióból ered, másrészt az ugyancsak már említett OECD definíciójából (UNCTAD, Foreign Direct Investment). Ezek szerint a közvetlen külföldi befektetést olyan befektetésként definiálja, amely hosszabb távra szól, a befektető hosszú távú érdekeltségét fejezi ki azáltal, hogy egy másik országban lévő vállalat felett befolyást szerez. Ezekon kívül megkülönbözteti az FDI három fő összetevőjét: a közvetlen részesedést (ilyen a közvetlen részvényvásárlás, leányvállalat alapítása, felvásárlások és összeolvadások), az újra befektetett tőkét, illetve egyéb tőkét (ami leginkább vállalatközi hiteleket jelent). Ehhez hozzáteszi azt is, hogy ezeket a komponenseket nem lehet tökéletesen összehasonlítani az országok között, mert nem minden ország méri mindegyiket. A tartós érdekeltség küszöbét ez a szervezet is minimum 10%-ban határozza meg, de hozzáteszi azt is, hogy ez az érték országonként, vállalatonként változik, ez a küszöb 10 és 50% között mozoghat. Végül, de nem utolsó sorban az UNCTAD álláspontja szerint a közvetlen külföldi befektetésnek minősülő tranzakció nem feltétlenül jelent effektív tőkeáramlást, hiszen a külföldi befektetők számos más módon szerezhetnek befolyást egy másik országban lévő cég felett. Ezek az úgynevezett „non-equity” formák, amelyek közé sorolható például a menedzsmentszerződés, a lízing és a franchise-szerződés, amelyek során nem kerül sor tőkeáramlásra, viszont befolyásolja az adott vállalat életét azáltal, hogy például jogot kap a menedzsment kinevezésére vagy meghatározhatja az adott cég profilját (UNCTAD, 2009 Definitions of FDI).

A tanulmány során az UNCTAD definícióját választjuk több okból. Egyrészt, ez a legszélesebb értelemben vett FDI-definíció, ez foglalja össze a már fentebb említett két másik szervezet által adott definíciót. Másrészt, az UNCTAD évente közreadja a World Investment Report című jelentését, amely részletesen értékeli, illetve összefoglalja a globális, regionális trendeket, valamint közreadja az egyes régiók, országok közvetlen külföldi befektetéseinek nagyságát.

Korrupció

A korrupció fogalmának meghatározása nem egyszerű, hiszen egy komplex jelenség, így nehezen megfogható fogalom. Minden országban kisebb-nagyobb mértékben megtalálható, számtalan elméleti és gyakorlati szakember érdeklődésének áll a középpontjában. Az egyik legnyilvánvalóbb probléma a fejlődő világ országaiban, ott a mindennapi élet szerves része.

Mind a magyar, mind a nemzetközi irodalomban jó néhány definíciós kísérletet találhatunk. A következőkben (a teljesség igénye nélkül) mind a hazai és mind a nemzetközi szakemberek, illetve szervezetek definíciós kísérleteit mutatjuk be.

Papanek Gábor véleménye szerint a szakirodalom szerzői (így ő is) inkább a korrupció általános meghatározására törekednek, ugyanis a túl szűk értelmezés kizárna számos esetet, mint például az összeköttetések, a kapcsolati tőke fontosságát. Így az ő meghatározása szerint „korrupt az a személy, aki – közvetlen vagy közvetett önérdékből – megszegi a közösségi együttélés egy vagy több olyan szabályát, amelynek érvényesüléséért ő a felelős” (Papanek, 2008:130. o.).

Daniel Kaufmann (1997) meghatározása szerint a korrupció a hivatali hatalommal való visszaélés valamilyen magánnyereség elérése szempontjából. Véleménye szerint az állami hivatalnokok korrupciós lehetőségei legfőképpen az állam által szabályozott gazdasági életből adódnak, és minél jobban szabályozott a gazdasági élet, s ezen belül minél inkább diszkrecionális jellegűek a szabályok (azaz, az alkalmazó megítélésétől, jóindulatától függ az alkalmazásuk), annál erősebb lehet a korrupció. A szerző véleménye továbbá, hogy a korrupció részben a gazdasági reformok elmaradásának a következménye.

Hátori Balázs (2003) szerint a korrupciót szélesebb körben is lehet definiálni. Kiterjeszthetjük az állami bürokrácián túlra, minden olyan esetben, amely a megbízó-ügynök viszonyra írható le. A szerző véleménye szerint az ügynöknek ugyanis módja van megbízóját kijátszani, mert vele szemben képes mások érdekeit is képviselni, legyen az ügynök akár a vállalat menedzsere vagy egy ügyvéd.

A nemzetközi szervezetek közül kettő emelhető ki, amelyek foglalkoznak a korrupcióval, annak mérésével, illetve

amelyek harcolnak ellene. Az egyik a Világbank, a másik pedig a Transparency International.

A Világbank a kormányzás minőségének egyik fontos tényezőjeként tekint a korrupcióra. A jó kormányzás (good governance) magában foglalja a korrupció kezelésének képességét. A definíciója szerint a korrupció a közjavakkal való visszaélést jelenti magán vagy politikai nyereség elérése céljából (Kaufmann et al., 2008).

A Transparency International nemzetközi, nem kormányzati korrupcióellenes szervezet. E szervezet szerint a korrupció olyan törvénybe vagy közkerölcsbe ütköző cselekedet, aminek során valaki pénzért vagy más juttatásért vagy ennek kilátásáért cserébe jogosulatlanul előnyhöz juttat másokat. A szervezet definíciója szerint beszélhetünk például politikai, közigazgatási, rendőri vagy gazdasági korrupcióról attól függően, hogy milyen pozícióban van az előnyhöz juttató. Emellett elismeri azt, hogy nincs egyöntetűen elfogadott definíció, mivel a korrupció határai időszakonként és kultúránként változóak (Transparency International Magyarország 2009, Korrupció). Mérésére a korrupciós érzet indexét használja (Corruption Perception Index, CPI), amelyet több forrás alapján határoz meg s ez alapján rangsorolja az országokat. Azt számszerűsíti, hogy a gazdasági szereplők milyen súlyúnak érzik a korrupciót a gazdaságban. A vizsgálatok nyomán több mint százhetven országra nézve állapítja meg a korrupciós érzet indexét. Számos független intézmény, üzletember és országelemző közvélemény-kutatásainak és felméréseinek az eredménye. A CPI erőssége éppen ebben rejlik: a számos különböző eredményeket egy mérőszámban egyesítik, és ezzel növekszik az index megbízhatósága. Az alapelve az, hogy ha az egyik forrás nem mutatja jól a valóságot, azt másik kettő működő forrás ellensúlyozhatja. Többek között az alábbi intézmények eredményeit veszi figyelembe: az Ázsiai Fejlesztési Bank országok teljesítményértékelő rátáját, az Afrikai Fejlesztési Bank az országok politikájának, illetve intézményeinek értékelését, a Freedom House, illetve World Economic Forum adatait. Ezek alapján az országok 0-tól 10-ig tartó értékskálán kapnak egy eredményt, ami alapján rangsorolják őket, ahol a 0 rendkívül jelentős, a 10 pedig rendkívül csekély mértékű korrupcióra utal. Az országok összehasonlítása a pontszámuk alapján történik, nem pedig a rangsorban betöltött helyük szerint (TI - CPI 2008 módszertana).

A tanulmány során a Transparency International által használt definíciót, illetve módszertant fogjuk felhasználni. Egyrészt, mert a Transparency International kifejezetten korrupcióval foglalkozó szervezet, fő célja a korrupció elleni harc. Másrészt, a Transparency International 1995 óta méri a korrupció szintjét, illetve különböző forrásokat használ a korrupció mérésére. Végül, de nem utolsónak azért vá-

lasztottuk a Transparency International definícióját, illetve módszertanát, mivel minden évben közreadta a korrupcióval kapcsolatos indexét, ami azért fontos, mert az OLS során 10 éves átlagokkal fogunk számolni.

A modell

A modell függő változója, illetve független, magyarázó változói

Kiindulási alapnak Mohsin Habib és Leon Zurawicki 2002-es modelljét tekintettük. Azonban egy teljesen más struktúrát hoztunk létre, hosszabb időtávval, más változókkal így más ökonometriai modellel (bővebben: a két modell összehasonlítása fejezet).

A modellünk 79, az egész világot reprezentáló, mind az 5 kontinensről válogatott fogadó országot fog megvizsgálni a közvetlen külföldi befektetés és a korrupció kapcsolata szempontjából. Az országok között mind fejlett, mind fejlődő, illetve átalakuló gazdaságot megtalálhatunk, Argentínától kezdve, Finnországon keresztül Zambiáig (lásd 1. számú mellékletet). Az országok kiválasztásánál az elsődleges szempont a szükséges adatokhoz való hozzáférés volt, és az, hogy az adatok hiánytalanul mind a tíz évre rendelkezésre álljanak, így az adatok hiánya nem torzítja az eredményünket. A függő változó az egy főre jutó közvetlen külföldi befektetés logaritmus. A független változók pedig a korrupció (TI), a GDP növekedés (GDPgr), az egy főre jutó GDP vásárlóerő-paritáson és folyó áron (illetve ennek logaritmus, logGDPcap), a kereskedelem és GDP hányadosa (TRGDP), a Világbank által mért rule of law (rol) ('jog uralmának' indexe), a száz főre jutó internet-előfizetők száma (Internet), illetve a Human Development Index (HDI). A független változók kiválasztásánál igyekeztünk az összes olyan változót beépíteni a modellbe, amely a szakirodalom szerint magyarázhatja az FDI beáramlását egy országba, rendelkezésre állnak az adatok a vizsgált időszakra vonatkozóan. Vizsgálataink során tíz évre tekintünk vissza, azaz az 1998 és 2007 közötti időszakot vizsgáljuk meg. Azért ezt az időszakot választottuk, mert a 2007 utáni gazdasági válság valószínűleg torzítaná az eredményeinket, mivel a válság következtében jelentősen visszaestek a befektetések, miközben a korrupciós indexekben nem következtek be ilyen mértékű változások. Emellett a válság hatására jelentősen módosultak a befektetések motivációi, illetve irányai. Ennek vizsgálatához pedig még nem állnak rendelkezésre megfelelő adatok.

A vizsgálatunk keresztmetszeti, ezért az egyes országok adatsoraiból a tíz évre országonként átlagot számoltunk. Ezután az átlagokat, országokat és a változókat olyan formába alakítottuk át, amely alkalmas adatbázist nyújt a Gretl-program számára.

A kiinduló elméleti modellünk, amit vizsgálni szeretnénk:

$$0) \log FDI_{cap} = \beta_0 + \beta_1 * TI + \beta_2 * GDP_{gr} + \beta_3 * \log GDP_{cap} + \beta_4 * TRGDP + \beta_5 * rol + \beta_6 * Internet + \beta_6 * HDI + u$$

Ahol az u a nem megfigyelhető eltérésváltozó (más néven hibatag, maradéktag), amely egy valószínűségi változó, illetve a β_0 a konstans, a többi β pedig a regressziós együtthatók. A hibatag négy különböző hatás eredménye: a kihagyott változók hatása, a függő és független változók közötti nemlinearitás hatása, a változók mérése közben elkövetett hibák hatása és az előre nem látható hatások eredménye (Ramanathan, 2003: 98. o.).

A függő változó az egy főre jutó FDI. Azért választottuk az egy főre jutó közvetlen külföldi befektetéseket, mert az országok lakosságának száma is az egyik meghatározó tényezője az országba áramló FDI nagyságának, és a modellben szerepelnie kellene, de így elkerülhetjük azt, hogy külön magyarázó változóként kerüljön a modellbe. Ezzel egyszerűsödik a modell, illetve kivédhető a multikollinearitás. Továbbá, az egy főre jutó FDI logaritmusát vesszük, mivel így közelebb kerül a normális eloszláshoz, ami az OLS egyik előfeltétele. FDI alatt az egyes országokba áramló éves FDI nagyságát értjük, az adatokat az UNCTAD adatbázisából használtuk fel.

A kulcsfontosságú független változó a korrupció. A Transparency International által használt korrupciós érzet indexét (*Corruption Perception Index, CPI*) használjuk a nagyságának mérésére.

E kettő kulcsfontosságú változó mellett ún. kontrollváltozók is szükségesek, ha az FDI és a korrupció kapcsolatát szeretnénk megvizsgálni. Ezeket úgy választottuk meg, hogy azok tükrözzék az elméletek alapján azokat a tényezőket, amelyek fontos szerepet játszanak a külföldi befektetők döntésében. Továbbá fontos szempont volt az is, hogy ezek a változók mérhetőek legyenek, illetve az, hogy rendelkezésre álljanak az adatok a 10 évre vonatkozóan. Ezek alapján választottuk ki a bruttó nemzeti termék éves növekedési ütemét; az egy főre jutó, vásárlóerőparitáson mért GDP-t; egy kereskedelmi mutatót (TRADE/GDP), egy intézményi mutatót (Világbank rule of law indexe, magyarul „jog uralma” index), illetve egy infrastruktúrát mérő mutatót (a száz főre jutó internetfelhasználók számát).

A külföldi befektetések egyik legmeghatározóbb oka az új piacok felkutatása, ezzel kapcsolatban a piacszerzés. Ezt jól mérheti az ország GDP-je vagy lakossága. Ezért ennek mérésére jó mutató az egy főre jutó GDP, a nagy egy főre jutó GDP magas fogyasztási potenciált tükröz. Fontos, hogy vásárlóerőparitáson egy főre jutó GDP-vel dolgozzunk, hiszen ez kiegyenlíti az országok közötti árkülönbségeket. A modellben alapvetően logaritmizált formájában van jelen, mivel az OLS módszerénél hüvelykujj-szabályként mindig így használják a szakirodalomban. Ez azért fontos, mert így a változó normális eloszlást fog

követni (OLS-módszer előfeltétele). A magas GDP-növekedés pedig biztosítja a helyi piakereső FDI outputjai iránti keresletet. A különböző országok, illetve évek GDP-növekedés adatainak forrása a Világbank által mért World Development Indicators mutatói. Az egyes országok lakosságának nagyságánál, illetve a száz főre jutó internetfelhasználók számának mutatójánál is a Világbank WDI adatbázisát vettük igénybe.

A fogadó ország exportorientáltsága további vonzó tényezője lehet a közvetlen külföldi befektetéseknek. Egy kereskedelmi nyitott ország kedvező befektetési célpontja lehet a külföldi befektetőnek, hiszen így könnyebben tudja termékeit külföldön is értékesíteni, új piacokat felfedezni. Ezek mellett egy ország nemzetközi partnerei a versenyképességét is tükrözik. Az exportorientáltság jó mérőszáma a kereskedelem és a bruttó nemzeti termék hányadosa. Ezt a mutatót három másik mutatóból számoltuk ki, mivel önmagában a mutató nem állt rendelkezésre. Először az országok éves kereskedelmét számoltuk ki az UNCTAD Handbook of Statistics 2008 kiadványában megjelent export-, illetve importadatok összegeként. A GDP adatokat pedig World Economic Outlook 2008 szolgáltatatta.

Az ország fejlettségi szintje is meghatározó tényezője a közvetlen külföldi befektetési döntéseknek. Egy ország fejlettségét különböző mutatószámokkal mérhetjük. Ezek közül a legátfogóbb a Human Development Index (HDI), az emberi fejlettség indexe, amely egy összetett mutató, a világ összehasonlítását teszi lehetővé a várható élettartam, a képzettség és az életszínvonal alapján. Azonban még így sem minden aspektusában méri a fejlettségi szintet. Nem tartalmaz számos, a fejlettségi mutatót meghatározó mérőszámot, mint például az emberi jogok tiszteletben tartását, demokráciát vagy az egyenlőtlenség mérését (UNDP, 2006).

A politikai stabilitásra, az intézményi működésre jó mutatószám a 'jog uralmának' indexe (rule of law). A Világbank méri, a kormányzati minőség egyik mutatószáma. Az FDI vonzásában a politikai stabilitásnak, kormányzati minőségnek nagy szerepe van, hiszen ezek meghatározzák a transznacionális társaságok tervezését, jövedelmezőségét, illetve hosszú távú sikeres működését. Ez a mutató megmutatja, hogy az adott országban milyen a szerződések kikényszeríthetőségének minősége, a tulajdonjogok védelme, a rendőrség és bíróságok működése, valamint hogy milyen a bűncselekmények és az erőszak természete.

A legkisebb négyzetek módszeréről

Az ökonometriában a leggyakrabban használt becslési eljárás a legkisebb négyzetek (OLS) módszere. Az OLS-eljárás a reziduumok négyzetösszegét minimalizálja. A reziduumok négyzetösszege az ordinátakülönbségek négyzetösszege és a megfigyeléseket reprezentáló pontok regressziótól való távolságának egy mértéke. Az OLS-eljárás az adatokhoz „legközelebb eső” egyenest találja meg, a pontdiagram pont-

jaihoz egy olyan egyenest próbál illeszteni, ami a pontokhoz összességében a legközelebb van. A négyzetre emelésnek két hasznos tulajdonsága van: egyrészt eltünteti az eltérés előjelét, ezáltal egyformán kezeli a pozitív és negatív hibákat. Másrészt, a négyzetre emelés a nagy hibákat alapvetően jobban bünteti (Ramanathan, 2003: 101-102. o.). Egy becslést akkor tekintenek jónak, ha rendelkezik az alábbi tulajdonságokkal: torzítatlanság, konzisztencia, hatásosság.

Az OLS-eljárás a legjobb lineáris torzítatlan becsléseket (BLUE) eredményezi. Ez akkor is igaz, ha X (a független változó) valószínűségi változó. Az OLS becslések BLUE-k, ami azt jelenti, hogy az Y (függő változó) összes lehetséges torzítatlan lineáris kombinációja közül a β -k OLS becslései rendelkeznek a legkisebb varianciával (Ramanathan, 2003: 111. o.).

Előkészület: a multikollinearitás kiszűrése

Még a modell tesztelése előtt meg kell néznünk, hogy a magyarázó változók között nem áll-e fent a multikollinearitás. Ezért a hét független változót megnézzük páronként, hogy van-e köztük lineáris kapcsolat. A multikollinearitás problémája akkor lép fel, amikor a magyarázó változók között közel lineáris kapcsolat áll fent. Ez megváltoztatja a modell eredményeit: a regressziós együtthatókat inszignifikánssá teheti vagy megváltoztathatja az előjelüket.

A multikollinearitás kiszűrésére a variancianövelő tényezőt ($VIF=1/1-R^2$) használjuk, ami azt mutatja, hogy a j-edik változó becslt együtthatójának tényleges varianciája hányszorosa annak, ami a multikollinearitás teljes kizárásával lenne kapható. Kicsi (1-hez közel álló) értékei gyenge, nagy értékei erős, káros multikollinearitásra utalnak. Hüvelykujj-szabályként azt mondhatjuk, hogy ha valamely változó (illetve együttható) VIF mutatója 1 és 2 között van, akkor gyenge, ha 2 és 5 között van, akkor erős, zavaró, ha pedig 5 felett van, akkor nagyon erős, káros a multikollinearitás. A legegyszerűbb ilyenkor megkeresni azokat a változókat, amelyek a zavart okozzák és elhagyni őket a modelltől. (Hunyadi – Vita, 2003: 674. o.).

Számításaink során nagyon erős, káros multikollinearitást találtunk a korrupció és a 'jog uralmának' indexe között, ezért a 'jog uralmának' indexe magyarázó változót a továbbiakban nem tesszük bele a modellbe. Emellett a logaritmizált egy főre jutó GDP és a HDI között is erős, zavaró a multikollinearitás. Ezért kivesszük a Human Development Indexet is. Erős, zavaró multikollinearitás több független változó között is található (például a korrupció és a logaritmizált GDP/fő; a logaritmizált GDP/fő és a 'jog uralmának' indexe, a logaritmizált egy főre jutó GDP/korrupció és a 100 főre jutó internet-előfizetés, valamint a logaritmizált GDP/fő és a HDI között). A többi magyarázó változó között gyenge a multikollinearitás (a részletesebb számításokat lásd a 2. számú mellékletben). Ez az eredmény nem meglepő, hiszen ahol általában magas az egy főre jutó

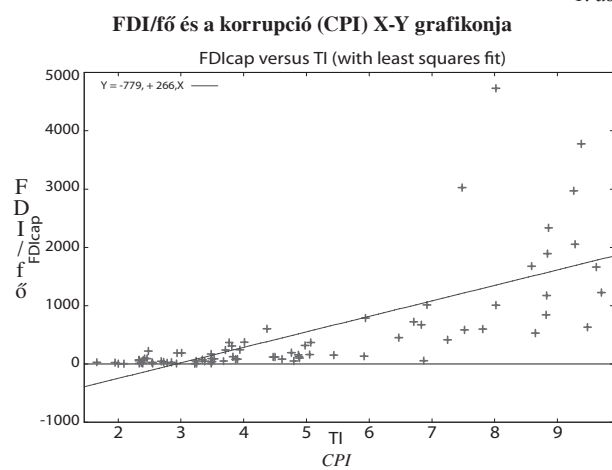
GDP vásárlóerő-paritáson számolva, ott általában magasabb az életszínvonal, ezzel összefüggésben magasabb az internet-előfizetők száma, alacsonyabb a korrupció szintje, illetve jobb az intézményi működés.

A modellek

A modelleket a Gretl-program segítségével készítettük el. Ehhez a 79 megfigyelt ország egyes adataiból a 10 évre országonként átlagot számoltunk.

Először egy egyszerű X-Y grafikonon keresztül megnéztük, hogy látszólag van-e a kapcsolat az egy főre jutó FDI és a korrupció között. (1. ábra)

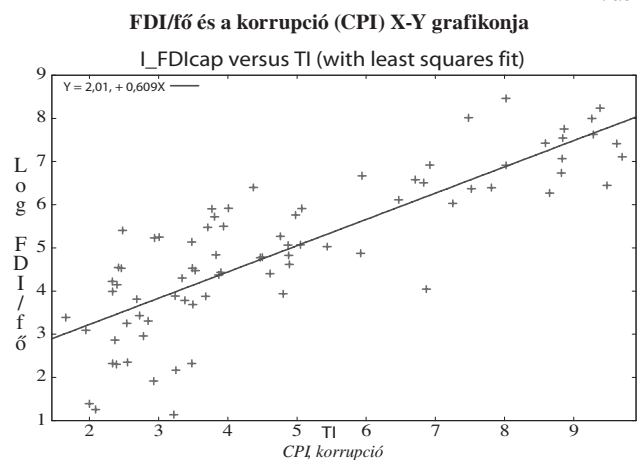
1. ábra



Az 1. ábra alapján úgy tűnik, hogy az FDI/fő és korrupció között van valamiféle kapcsolat, de a FDI/főt logaritmizáljuk, hogy széthúzzuk a megfigyeléseket. Ez azért szükséges, mert a korruptabb országok egy helyre koncentrálnak. Emellett ezzel a lépéssel közelebb hozzuk ezt a változót a normális eloszláshoz.

Az eredmény:

2. ábra



A 2. ábrából kitűnik, hogy a megfigyelések a vonal körül szóródnak, ami szignifikáns kapcsolatot jelez a logaritmizált egy főre jutó közvetlen külföldi befektetés és a korrupció között. Ezért a modellt a következőképpen fog kinézni:

$$1) \log FDI_{cap} = \beta_0 + \beta_1 * TI + \beta_2 * GDP_{gr} + \beta_3 * \log GDP_{cap} + \beta_4 * TRGDP + \beta_5 * Internet + u$$

A modellekben minden független változó benne van, kivéve a 'jog uralmának' indexét, mert a multikollinearitás miatt kivetjük a modelltől. Emellett a logaritmizált egy főre jutó GDP és a HDI között is erős, nagyon zavaró a multikollinearitás. Ezért kiveszünk a Human Development Indexet is. Minden egyes modellnél kiszűrtük a heteroszkedaszticitást.

Heteroszkedaszticitásról akkor beszélünk, amikor a varianciák nem azonosak megfigyelésről megfigyelésre, hanem az X-szel együtt növekednek. Azért kell kiszűrni, mert az OLS-becslések tulajdonságai a heteroszkedaszticitás jelenlétében megváltoznak: OLS becslések továbbra is torzítatlanok és konzisztensek maradnak, de nem lesznek hatásosak. Ezért a tesztek érvényüket veszítik: a regressziós együtthatók becsült varianciái és kovarianciái torzítottak és konzisztensek lesznek, így a szokásos tesztcink (t- és F-próbák) nem érvényesek (Ramanathan, 2003: 364-398. o.).

Az első modellbe a fent említett változók mindegyikét bele tesszük. (lásd 1. táblázat)

1. táblázat 1. modell

Model 1: OLS becslés felhasználva 79 megfigyelést 1-79

Függő változó: l_FDI_{cap} (egy főre jutó FDI logaritmusa)
Heteroszkedaszticitás kiszűrve

	Koefficiens	Std. Hiba	t-ráta	p-érték	
Konstans	-6,11088	1,08933	-5,6097	<0,00001	***
GDP _{gr}	0,0139583	0,0453539	0,3078	0,75914	
log GDP _{cap}	1,07587	0,125767	8,5545	<0,00001	***
TRGDP	0,567521	0,170602	3,3266	0,00138	***
Internet	-0,00730218	0,0116265	-0,6281	0,53192	
TI	0,225535	0,0688614	3,2752	0,00162	***

R ²	0,855458	Korrigált R ²	0,845558
F(5, 73)	86,13630	P-érték(F)	3,35e-29
Schwarz-kritérium	186,0277	Akaike-kritérium	171,8110

Ekkor az egy főre jutó GDP logaritmusa, a kereskedelem és GDP aránya, a korrupció szignifikáns, a GDP-növekedés és a száz főre jutó internet-előfizetők száma pedig nem. Ezt a p-értékek alapján tudjuk megállapítani. A modell azt a hipotézist vizsgálja meg, hogy az egyes magyarázó változók szignifikánsak-e. A nullhipotézis azt mondja, hogy a koefficiens nulla, azaz nem szignifikáns. Az alternatív hipotézis szerint pedig

szignifikáns. A szignifikanciaszintek alapján tudjuk megállapítani, hogy a nullhipotézis igaz-e vagy sem. A béta értékek a koefficiens oszlopból kiolvashatóak. A korrupció szignifikáns, és negatívan hat az egy főre jutó közvetlen külföldi befektetésekre, hiszen azt jelenti a 0,225535-es β érték, hogy ha egy egységgel megnövekedik a CPI értéke (azaz egy országban csökken a korrupció mértéke), akkor ceteris paribus átlagosan 22,5535 százalékkal növekszik az egy főre jutó FDI értéke.

Az F-próba (más néven Wald-próba) több, a modellben szereplő összes regressziós együttható szignifikanciáját teszteli. A nullhipotézis ebben az esetben az, hogy a regressziós együtthatók nullával egyenlők, míg az alternatív hipotézis szerint legalább az egyik regressziós együttható nem nulla. Az F p-értéke alapján döntjük el, hogy igaz-e a nullhipotézis vagy sem. Ha az F p-értéke kisebb, mint az F-érték, akkor elvetjük a nullhipotézist a szignifikanciaszinten. A Wald-próbát csak akkor kell elvégezni, ha kettő vagy több nulla értékű regressziós együttható van a nullhipotézisben (Ramanathan, 2003: 177-179. o.).

A korrigált R² azt mutatja meg, hogy az összes magyarázó változó mennyiben határozza meg az eredményváltozót, jelen esetben az egy főre jutó közvetlen külföldi befektetések alakulását. Az első modell alapján azt mondhatjuk, hogy az öt magyarázó változó (a GDP-növekedés, az egy főre jutó GDP, a kereskedelem és GDP aránya, az internet, illetve a korrupció) 84,55%-ban magyarázza az egy főre jutó FDI alakulását.

A korrupció 1%-os szignifikanciaszinten szignifikáns (ezt jelzi a három csillag is a p-értékek mellett; a két csillag 5, az egy csillag 10%-os szignifikanciaszint mellett szignifikanciát jeleznek). A GDP-növekedés és az internet-előfizetők száma azonban nem szignifikáns az egy főre jutó közvetlen külföldi befektetésekkel, ezért a következő modelltől kivesszük őket:

$$2) \log FDI_{cap} = \beta_0 + \beta_1 * TI + \beta_2 * \log GDP_{cap} + \beta_3 * TRGDP + u$$

Az eredmény a 2. táblázatban látható.

2. táblázat 2. modell

Model 2: OLS becslés felhasználva 79 megfigyelést 1-79

Függő változó: l_FDI_{cap} (egy főre jutó FDI logaritmusa)
Heteroszkedaszticitás kiszűrve

	Koefficiens	Std. Hiba	t-ráta	p-érték	
Konstans	-5,61166	1,08933	-5,6097	<0,00001	***
TI	0,195582	0,0477386	4,0969	0,00010	***
log GDP _{cap}	1,02681	0,112527	9,1250	<0,00001	***
TRGDP	0,571477	0,172376	3,3153	0,00141	***

R ²	0,854182	Korrigált R ²	0,848349
F(5, 75)	141,0673	P-érték(F)	9,36e-31
Schwarz-kritérium	177,9834	Akaike-kritérium	168,5056

VEZETÉSTUDOMÁNY

A második modellben minden magyarázó változó 1%-os szignifikanciaszinten szignifikáns. Nőtt a modell magyarázó ereje (a kiigazított R² értéke 84,55%-ról 84,83%-ra), tehát ez a modell jobb, mint az előző. Ezt alátámasztja az is, hogy mind a Schwarz-, illetve mind az Akaike-kritérium értéke csökkent. És minél több mutató mutatja azt, hogy egy modell jobb a másiknál, annál biztosabban jelenthetjük ki, hogy az valóban jobb a másiknál (Ramanathan, 2003: 172-174. o.). A p F-értéke pedig nagyon alacsony, ami azt jelenti, hogy a modell egésze szignifikáns. (Az első modell esetében is kijelenthetjük ez utóbbit.)

Érdeemes megvizsgálnunk a multikollinearitás miatt kivett változók hatásait, ezért a következő modellekben megvizsgáljuk, hogy ezek mennyiben határozzák meg az egy főre jutó befektetések alakulását, és vajon jobb modelleket kapunk-e. Így a harmadik modellből kivesszük a logaritmizált egy főre jutó bruttó hazai terméket, és beletesszük a Human Development Indexet. Így a következő modellt kapjuk:

$$3) \log FDIcap = \beta_0 + \beta_1 * TI + \beta_2 * HDI + \beta_3 * TRGDP + u$$

Az eredmény a 3. táblázatban látható.

3. táblázat 3. modell

Model 3: OLS becslés felhasználva 79 megfigyelést 1-79

Függő változó: l_FDIcap (egy főre jutó FDI logaritmus)

Heteroszkedaszticitás kiszűrve

	Koefficiens	Std. Hiba	t-ráta	p-érték	
Konstans	-1,57644	0,531844	-2,9641	0,00407	***
TI	0,304942	0,0492623	6,1902	<0,00001	***
HDI	5,99515	0,854854	7,0131	<0,00001	***
TRGDP	0,613993	0,164357	3,7357	0,00036	***

R ²	0,837862	Korrigált R ²	0,831377
F(3, 75)	128,3591	P-érték(F)	1,84e-29
Schwarz-kritérium	186,3640	Akaike-kritérium	176,8863

A korrupció ebben az esetben is szignifikáns maradt. A második modellhez képest ez a modell rosszabb, mivel a három magyarázó változó csupán – a kiigazított R² alapján – 83,1%-ban magyarázza az egy főre jutó FDI alakulását. Ezzel szemben, a logaritmizált egy főre jutó GDP-t tartalmazó modellben a három magyarázó változó 84,83%-ban magyarázza az eredményváltozó alakulását. Továbbá, a Schwarz-, és Akaike-kritérium értéke is nőtt, ami ugyanerre az eredményre vezet. Viszont a modell egésze szignifikánsnak mondható az F p-értéke alapján.

A negyedik modellből kivesszük a korrupciót, és helyette beletesszük a 'jog uralmának' indexe magyarázó változót

(amit a multikollinearitás miatt vettünk ki), hogy megnézzük, jobb modellt kapunk-e (4. táblázat):

$$4) \log FDIcap = \beta_0 + \beta_1 * rol + \beta_2 * \log GDPcap + \beta_3 * TRGDP + u$$

4. táblázat 4. modell

Model 4: OLS becslés felhasználva 79 megfigyelést 1-79

Függő változó: l_FDIcap (egy főre jutó FDI logaritmus)

Heteroszkedaszticitás kiszűrve

	Koefficiens	Std. Hiba	t-ráta	p-érték	
Const	-5,5834	0,97446	-5,7297	<0,00001	***
Rol	0,339793	0,119092	2,8532	0,00559	***
l_GDPcap	1,11507	0,111286	10,0199	<0,00001	***
TRGDP	0,613138	0,167841	3,6531	0,00048	***

R ²	0,842811	Korrigált R ²	0,836524
F(3, 75)	136,4303	P-érték(F)	2,70e-30
Schwarz-kritérium	183,9151	Akaike-kritérium	136,4303

A korrigált R² alacsonyabb. A korrupcióval a másik két magyarázó változó nagyobb mértékben magyarázza a közvetlen külföldi befektetések alakulását, mint a 'jog uralmának' indexével. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy ez a modell rosszabb, mint a második. A Schwarz-kritérium csökkent, ez alátámasztja az előbbi kijelentést (viszont az Akaike nőtt, ami pedig nem támasztja alá), de összességében elmondható, hogy ez a modell rosszabb, mint a második, amiben a korrupciós index érzéke szerepel a 'jog uralmának' indexe helyett.

Eredmények

A korrupció minden modell-lehetségnél szignifikáns maradt, ráadásul a legkisebb, 1%-os szignifikanciaszinten. Ebből arra lehet következtetni, hogy a közvetlen külföldi befektetés és a korrupció között negatív kapcsolat van, azaz a transznacionális vállalatok nem a korruptabb országokat kedvelik, hanem inkább azokat, amelyekben alacsony ennek mértéke.

A fenti négy modell közül a második tekinthető a legjobbnak (a kiigazított R², valamint az Akaike- és Schwarz-kritériumok alapján), ez magyarázza leginkább az egy főre jutó FDI alakulását. Ennek alapján azt mondhatjuk, hogy az egy országba áramló közvetlen külföldi befektetéseket nagymértékben a korrupció szintje, az egy főre jutó bruttó hazai termék és a kereskedelem és GDP aránya határozza meg. Ez a három tényező 84,83%-ban magyarázza meg az egy főre jutó FDI alakulását.

Ebben a modellben a korrupció regressziós együtthatója 0,1955, tehát, hogy ha az ország korrupciós érzet indexe egy ponttal javul, akkor ceteris paribus átlagosan az országba áramló éves egy főre jutó FDI nagysága 19,55 százalékkal növekszik. A kereskedelem/GDP együtthatója 0,5714, ami azt jelenti, hogy ha a kereskedelem/GDP aránya egy egységgel növekszik, akkor ceteris paribus, átlagosan 57,14 százalékkal nő az országba áramló éves egy főre jutó közvetlen külföldi befektetés nagysága. Az egy főre jutó logaritmizált GDP koefficiensének értéke pedig 1,02681, így, hogy ha az egy főre jutó GDP egy százalékkal nő, akkor ceteris paribus, átlagosan 1,02681%-kal nő az éves egy főre jutó beáramló közvetlen külföldi befektetés nagysága.

Ezek ellenére fenntartásokkal kell kezelni az eredményeket. Óvatosan kell bánni az adatokkal, hiszen bizonytalanok, és sokszor pontatlanok. Problémát jelent az is, hogy nem minden adat áll rendelkezésre, az országok sokszor nem teszik közzé, vagy tévesen adják meg adataikat. Több esetben becsülni kell az adatokat, ami további pontatlanságokhoz vezethet. Ezek mellett a multikollinearitás is okozhat gondokat, emiatt is óvatosan kell kezelni a kapott eredményeket. Annak ellenére, hogy próbáltuk kiszűrni, nincs teljesen elfogadott megoldás a megszüntetésére. Akkor is jelen lehet, ha a korrelációs együttható két magyarázó változó között nem bizonyul magasnak. Mindemellett egy ökonometriai modell sokszor önkényességen alapul, az alkotó határozza meg, hogy milyen változókat, milyen időtávra alkalmaz.

A modellnek további korlátai is vannak. Az egyik az, hogy a korrupció mérésére nincs tudományos módszer. Annak ellenére, hogy számos tanulmányban foglalkoznak a korrupcióval, mégis nehéz megfogni, hogy mit is értenek korrupció alatt, illetve a mérésénél is sok probléma merül fel, hiszen rengeteg korrupciónak tekinthető ügylet marad titokban. Továbbá nehézséget jelent az is, hogy nem állnak rendelkezésre olyan adatok, amely szerint megkülönböztethetnénk az FDI motívációit (például, hogy mekkora az erőforrás- vagy piackereső FDI nagysága). Végül, a modell számos szempontból nem tudja megvizsgálni a korrupció hatását az FDI-ra, például a vállalat, a projekt nagysága, és az iparág szempontjából. Nagy valószínűséggel ezek is meghatározzák a külföldi befektetők viselkedését. Erre nincsenek adatok, vagy nehezen érhetőek el. Továbbá a modellt sem szabad túlbonyolítani, túl sok magyarázó tényezőt beletenni, hiszen akkor csökken a megbízhatósága, nő a multikollinearitás veszélye.

A modell összehasonlítása Habib és Zurawicki OLS-modelljével

Kutatásunk alapötletét Mohsin Habib és Leon Zurawicki 2002-ben publikált tanulmánya adta. A szerzőpáros a korrupció és a közvetlen külföldi befektetés kapcsolatát egy OLS-, il-

letve egy PROBIT-modell alapján vizsgálta. Bebizonyították, hogy a korrupció negatív hatással van a közvetlen külföldi befektetésre, még akkor is, amikor a politikai stabilitás független változóként bekerül a modellbe (Habib - Zurawicki, 2002).

A szerzőpáros módszertana számos pontban hasonlít, mégis több szempontból eltér az elemzésünktől. Habib és Zurawicki 89 országot vizsgált meg, több magyarázó változót használtak, azonban csupán három évre terjesztették ki vizsgálati körüket. A függő változójuk a közvetlen külföldi befektetések logaritmusá volt, az adatokat pedig az IMF adatbázisából vették. A korrupció mérésére ők is a Transparency International korrupciós érzet indexét használták fel, de annak abszolút különbségét is vették. A további magyarázó változók között a lakosság logaritmusát, a GDP-növekedést, az egy főre jutó bruttó hazai termék logaritmusát, kereskedelem és GDP hányadosát, a politikai stabilitást (amit a Political Risk Service által készített politikai kockázat indexével mérnek), a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet munkanélküliségi rátáját, a World Competitiveness Yearbook által mért tudomány és technológia rangsorát, a Hengeveld által mért földrajzi távolság logaritmusát találjuk meg. Ezekon kívül két dummy változót is beletettek a modellbe: megvizsgálták, hogy a fogadó ország tagja-e egy regionális integrációnak vagy preferenciális kereskedelmi megállapodásnak, mint például az Európai Unió vagy a Loméi Konvenció, illetve van-e a fogadó országban olyan intézmény (Transparency International), amely a befektetési környezet javításán dolgozik. A multikollinearitás vizsgálatánál káros multikollinearitást nem fedeztek fel a magyarázó változó között.

Öt regressziós modellt futattak le: az elsőben minden magyarázó változó benne van, kivéve a politikai stabilitást, a korrupciós érzet indexét, illetve annak abszolút különbségét. A modell lefuttatása után a lakosság logaritmusá, az egy főre jutó GDP logaritmusá, és a gazdasági kapcsolatok (integrációk és kereskedelmi megállapodások) bizonyultak szignifikánsnak, illetve a kereskedelem és GDP aránya majdnem az (11%-os szignifikanciaszinten bizonyulna csupán annak). A korrigált R^2 csupán 15%, tehát a magyarázó változók csupán 15%-ban magyarázzák az FDI alakulását.

A második modellbe már belekerült a korrupció változója. Ekkor a korrupció szignifikánsnak bizonyult, a modell magyarázó ereje javult. A harmadik és negyedik modelljük már tartalmazta a politikai stabilitást. A várakozásuknak megfelelően a politikai stabilitás és FDI között szignifikáns pozitív kapcsolat áll fent, a korrupció pedig továbbra is szignifikáns maradt, de csak 10%-os szignifikanciaszint mellett. A negyedik modell már figyelembe veszi azt, hogy az adott országban jelen van-e a Transparency International vagy sem. Gyenge, de szignifikáns, negatív hatással van a közvetlen külföldi befektetésekre. Az ötödik modell pedig tartalmazza a CPI abszolút különbségét. Ebben a modellben a

korruptió továbbra is szignifikáns maradt, a modell magyar-
rázó ereje nőtt, elérte a 20%-ot (Habib - Zurawicki, 2002).

A megváltoztatott módszertan ellenére is az általunk fel-
állított modellben hasonló eredményeket kaptunk, mint a
kiindulási modell. Tehát a korruptió és az FDI kapcsolata
negatívan korrelál. Viszont sikerült a szignifikanciaszintet
leszorítanunk a legkisebb 1%-os értékre, míg Habib és
Zurawicki modelljében 10%-os szignifikancia szint mellett
maradt csak szignifikáns a korruptió. Továbbá a modellünk
magyarázóereje erősebb lett, mint a kiindulási alapnak hasz-
nált Habib és Zurawicki által készített modellben tapasztal-
ható. Míg a legerősebben magyarázó modelljük 20%-os
magyarázóerővel bírt, addig az általunk felállított modellben
3 tényező: a korruptió szintje, az egy főre jutó bruttó hazai
termék és a kereskedelem és GDP aránya 84,83%-ban ma-
gyarázza meg az egy főre jutó FDI alakulását.

Összegzés

*Kutatásunk során azt vizsgáltuk meg, hogy vajon a közvetlen
külföldi befektetők a kevésbé korrupt országokat kedvelik-e
vagy a korruptabbakat azért, mert a korruptió segítségével
befolyásolni tudják a kormányzatot, ezzel kedvező gazdasági
feltételeket tudnak maguknak teremteni.* Kvantitatív elemz-
sünk arra a következtetésre ad lehetőséget, hogy a vállalatok a
kevesbé korrupt országokat kedvelik. A vizsgálat során kizá-
rólólag a korruptió és az FDI közötti kapcsolat számszerűsítését
tartottuk szem előtt, és nem tértünk ki a kapcsolat okainak az
elemzésére. Természetesen számos oka lehet az általunk ki-
mutatott negatív kapcsolatnak, azonban a korruptió és az FDI
közötti összefüggés okainak mélyebb elemzése már túlmutat
e tanulmány keretein.

Az elemzésünk során 79, az egész világot reprezentáló,
minden kontinenst magába foglaló, fogadó országot vizs-
gáltunk meg a közvetlen külföldi befektetés és a korrup-
ció kapcsolata szempontjából a Gretl-program és az OLS
becslőfüggvény segítségével. Négy modellt állítottunk fel,
amiből háromban szerepelt a korruptió. A korruptió mind-
három modellben szignifikáns maradt, ráadásul a legkisebb,
1%-os szignifikanciaszinten. Emellett a korruptió jobban
magyarázza a közvetlen külföldi befektetések alakulását,
mint a 'jog uralmának' indexe (amit a multikollinearitás mi-
att vettünk ki a modellekből). A modellek magyarázó ereje
alapján a második bizonyult a legjobbnak. Ebben a modell-
ben a korruptió, a kereskedelem és GDP arány, illetve az egy
főre jutó GDP tekinthető szignifikánsnak. Ebben a korrup-
ció regressziós együtthatója 0,1955, ami azt jelenti, hogy ha
az ország korruptió-érzet indexe egy ponttal javul, akkor
ceteris paribus átlagosan az országba áramló éves egy főre
jutó FDI nagysága 19,55 százalékkal növekszik. Természe-
tesen a kapott eredményeket óvatosan kell kezelni, de ennek

ellenére hasznos lehet a gazdaságpolitika számára, hiszen ha
egy ország növelni szeretné a beáramló közvetlen külföldi
befektetéseket – többek között – oda kell, hogy figyeljen a
korruptióra, annak szintjét csökkentenie kell, hiszen e kettő
változó között negatív korrelációt fedezhetünk fel.

A tanulmányunkban a válság hatásaira nem tértünk ki, azon-
ban érdemes lenne azt is vizsgálni, mivel nagy valószínűséggel
módosítaná az eredményeket. Viszont ennek vizsgálatához
még nem állnak rendelkezésre hosszú távon adatok.

Továbbá külön Magyarországot nem emeltük ki, bár a
mintában megtalálható. Ennek oka, hogy teljesen más mód-
szertant igényelne kizárólag egy országra lebontva a vizsgá-
lat, valószínűleg esettanulmányokkal kiegészítve lehetne a
későbbiekben vizsgálni hazánkat.

Mellékletek

1. számú melléklet:

5. táblázat

A modellben szereplő országok

1	Argentína	29	India
2	Ausztrália	30	Indonézia
3	Ausztria	31	Írország
4	Belorusszia	32	Izland
5	Bolívia	33	Izrael
6	Botswana	34	Jamaica
7	Brazília	35	Japán
8	Bulgária	36	Jordánia
9	Chile	37	Kanada
10	Costa Rica	38	Kenya
11	Csehország	39	Kína
12	Dánia	40	Kolumbia
13	Dél-Afrika	41	Lengyelország
14	Dél-Korea	42	Lettország
15	Egyiptom	43	Magyarország
16	El Salvador	44	Malajzia
17	Elefántcsontpart	45	Malawi
18	Equador	46	Marokkó
19	Észtország	47	Mauritius
20	Finnország	48	Mexikó
21	Franciaország	49	Nagy-Britannia
22	Fülöp-szk	50	Namíbia
23	Ghána	51	Németország
24	Görögország	52	Nicaragua
25	Guatemala	53	Nigéria
26	Hollandia	54	Norvégia
27	Honduras	55	Olaszország
28	Hong Kong	56	Oroszország

57	Pakisztán
58	Paraguay
59	Peru
60	Portugália
61	Románia
62	Spanyolország
63	Svájc
64	Svédország
65	Szenegál
66	Szingapúr
67	Szlovákia
68	Tanzánia

69	Thaiföld
70	Törökország
71	Tunézia
72	Uganda
73	Új-Zéland
74	Ukrajna
75	Uruguay
76	USA
77	Venezuela
78	Vietnám
79	Zambia

2. számú melléklet: A multikollinearitás kiszűrése

a) Korruptió és a logaritmizált GDP/fő között

6. táblázat

A korruptió és a logaritmizált GDP/fő közötti multikollinearitás vizsgálata

Model 1: OLS becslés 79 megfigyelést felhasználva 1-79

Függő változó: TI

Heteroszkedaszticitás kiszűrve

	Koefficiens	Std.Hiba	t-érték	p-érték	
konstans	-10,9195	1,36715	-7,987	1,08e-011	***
GDPcap	1,75541	0,153156	11,46	2,57e-018	***

R ²	0,664385	0,664385	Korrigált R ²	0,660026
F(1, 77)	131,3688	131,3688	P-érték(F)	2,57e-18

$VIF = 1/1-R^2=1/1-0,664385 = 2,9796$

b) A logaritmizált GDP/fő és Kereskedelem/GDP között

7. táblázat

Az egy főre jutó GDP logaritmus és a Kereskedelem/GDP közötti multikollinearitás vizsgálata

Model 2: OLS becslés 79 megfigyelést felhasználva 1-79

Függő változó: TRGDP

Heteroszkedaszticitás kiszűrve

	Koefficiens	Std.Hiba	t-érték	p-érték	
const	-0,0810816	0,438800	-0,1848	0,8539	***
l_GDPcap	0,0851397	0,0528944	1,610	0,1116	***

R ²	0,040334		Korrigált R ²	0,027871
F(1, 77)	2,590859		P-érték(F)	0,111574

$VIF = 1/1-0,040334=1,042$

VEZETÉSTUDOMÁNY

- c) logGDP/fő és GDP növekedés között: $VIF=1/1-0,0315668=1,0325$
- d) logGDP/fő és 'jog uralmának' indexe között: **$VIF=1/1-0,674192=3,069$**
- e) logGDP/fő és a 100 főre jutó Internet-előfizetők száma között: **$VIF=1/1-0,703487=3,372$**
- f) **logGDP/fő és HDI között: $VIF=1/1-0,894799=9,505$**
- g) GDP növekedés és korruptió között: $VIF=1/1-0,027767=1,02856$
- h) GDP növekedés és Kereskedelem/GDP között: $VIF=1/1-0,034907=1,036$
- i) GDP növekedés és 'jog uralmának' indexe között: $VIF=1/1-0,013403=1,01$
- j) GDP növekedés és Internet között: $VIF=1/1-0,037581=1,039$
- k) GDP növekedés és HDI között: $R^2=0,024023$, $VIF = 1,02$
- l) TRGDP és TI között: $R^2 = 0,046988$, $VIF = 1,049$
- m) TRGDP és 'jog uralmának' indexe között: $R^2 = 0,033322$, $VIF = 1,034$
- n) TRGDP és Internet között: $R^2 = 0,051968$, $VIF = 1,054$
- o) TRGDP és HDI között: $R^2 = 0,028095$, $VIF = 1,028$
- p) 'Jog uralmának' indexe és korruptió között: **$R^2 = 0,901529$, $VIF = 10,15$**
- q) 'Jog uralmának' indexe és Internet között: **$R^2 = 0,723499$, $VIF = 3,61$**
- r) 'Jog uralmának' indexe és HDI között: **$R^2 = 0,563140$, $VIF = 2,28$**
- s) Internet és korruptió között: **$R^2 = 0,755383$, $VIF = 4,088$**
- t) Internet és HDI között: **$R^2 = 0,632985$, $VIF = 2,72$**
- u) HDI és korruptió között: **$R^2 = 0,533344$, $VIF = 2,14$**

Eredmény: 'Jog uralmának' indexét ki kell venni, mert majdnem tökéletes lineáris kombinációja a CPInek. Továbbá, a logaritmizált egy főre jutó GDP és a HDI között is erős, nagyon zavaró a multikollinearitás.

Felhasznált irodalom

- Habib, M. – Zurawicki, L.* (2002): Corruption and Foreign Direct Investment. *Journal of International Business Studies*, 33: 2 (Second Quarter 2002), p. 291-307.
- Hámori Balázs* (2003): Érzelem-gazdaságtan. Kossuth Kiadó, Budapest
- Hunyadi László – Vita László* (2003): Statisztika közgazdászoknak. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest
- IMF* (2003): Foreign Direct Investment Trends and Statistics October 28 2003. <http://www.imf.org/external/np/sta/fdi/eng/2003/102803.pdf> (letöltés dátuma: 2011. október 19.)
- Kaufmann, D.* (1997): Corruption: The Facts. Foreign Policy, Summer 1997. http://www.worldbank.org/wbi/governance/pdf/fp_summer97.pdf (letöltés dátuma: 2011. január 26.)
- Kaufmann, D. – Kraay, A. – Mastruzzi, M.* (2008): Governance Matters VII: Aggregate and Individual Governance Indicators, 1996-2007. June 24, 2008. *World Bank Policy Research Working Paper No. 4654*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1148386, (letöltés dátuma: 2010. november 9.)
- OECD* (2008): OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment, 4th Edition, April, 2008. <http://www.oecd.org/dataoecd/26/50/40193734.pdf> (letöltés dátuma: 2011. szeptember 21.)
- Papanek Gábor* (2008): A korrupció és korlátozásának lehetőségei. in: Bod Péter Ákos – Báger Gusztáv (szerk.): *Gazdasági Kormányzás, Változás és alkalmazkodás* a magyar gazdaságirányítás intézményrendszerében. Aula. Budapest, p. 129-141.
- Ramanathan, R.* (2003): Bevezetés az ökonometriába alkalmazásokkal. Panem Könyvkiadó. Budapest
- Szentes Tamás és társai* (2005): *Fejlődés, versenyképesség, globalizáció*. I. kötet. Akadémiai Kiadó. Budapest
- Transparency International* (n.é): CPI 2008 módszertana. http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2008/methodology (letöltés dátuma: 2011. július 26.)
- Transparency International Magyarország* (n.é): Korrupció. <http://www.transparency.hu/korrupcio> (letöltés dátuma: 2009. január 26.)
- Transparency International Magyarország* (n.é): A korrupció néhány megfogalmazása. <http://www.c3.hu/~tihun/hun/corr/corr.htm> (letöltés dátuma: 2009. január 26.)
- UNCTAD* (2011): World Investment Report 2011, Non-Equity Modes of International Production and Development. United Nations. Switzerland
- UNCTAD* (n.é.): Definitons of FDI. <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3147&lang=1> (letöltés dátuma: 2011. július 26.)
- UNCTAD* (n.é.): FDI, Foreign Direct Investment. <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3146&lang=1> (letöltés dátuma: 2011. július 26.)
- UNDP* (2006): Human Development Report 2006
- Világbank* (n.é.): Rule of Law Index <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp> (letöltés dátuma: 2011. július 26.)

JENEI György – KUTI Éva

VERSENYKÉPESSÉG ÉS CIVIL SZEREPVÁLLALÁS A KÖZIGAZGATÁS ÉS A KÖZSZOLGÁLTATÁSOK FEJLESZTÉSÉBEN

Az utóbbi évtizedek nemzetközi trendjei azt mutatják, hogy a civil szervezetek és a nonprofit szolgáltatók számottevő hatást gyakorolnak a versenyképesség alakulására. Ez a tanulmány azokat a formális és informális mechanizmusokat tekinti át, amelyeken keresztül a civil társadalom befolyásolja a köztisztviselési döntéseket és azok gyakorlati megvalósítását, hozzájárul a „government”-től a „governance” irányába való elmozduláshoz. Szintén képet ad arról az átalakulási folyamatról, amely a közszolgáltatások területén zajlik, s amelyből egyre markánsabban rajzolódik ki a közösségi kezdeményezésen alapuló, társadalmi ellenőrzés alatt működő nonprofit szolgáltatók és az állami szereplők közötti partneri viszony kialakulásának tendenciája.*

Kulcsszavak: governance, civil társadalom, nonprofit szolgáltatás, társadalmi vállalkozás, nonprofit gazdasági társaság

A modern társadalmaknak az a speciális szegmense, amelyet a szociológia és a politikatudomány művelői rendszerint *civil szférának* vagy *civil társadalomnak* neveznek, a közgazdászok pedig általában inkább *nonprofit szektorként* vagy *harmadik szektorként* emlegetnek, rendkívül heterogén. Szervezeti funkciójukat, tevékenységi körüket, jogi formájukat, működési és finanszírozási módjukat tekintve egyaránt jelentősen különböznek egymástól. E dimenziók mentén kialakuló csoportjaik azonban nem válnak el élesen egymástól. Gyakori jellemzőjük a képlékenység, a multifunkcionalitás, s ami ezzel összefügg: a „szereposztás” és a tevékenységi hangsúlyok rugalmas, az új kihívásokhoz és a módosuló körülményekhez igazodó alakítása.

Ezt a nagyon sokszínű, dinamikusan változó intézmény együtttest ebben a cikkben – korábbi ilyen irányú kutatásainkat (Jenei – Kuti, 2007; 2010) folytatva és nemzetközi kitekintéssel kiegészítve – kizárólag abból a szempontból vizsgáljuk, hogy *milyen szerepet tölt be a gazdaság fejlesztésében és a versenyképesség javításában*. Ennek megfelelően két speciális funkciójára, s az ezekhez kötődő tevékenységekre és szervezetszervezetekre fordítunk különösen nagy figyelmet.

A civil szervezetek meghatározó szerepet játszanak annak a *társadalmi közegnek* az alakításában, amelyben a gazdasági szereplők működnek. Beágyazódnak a különböző közösségek életébe, hozzájárulnak azok önmegvalósítási

törekvéseihez, elősegítik az egymás iránti bizalom és a közösségi szolidaritás erősödését. Létrehozzák azokat a hálózatokat, együttműködési készségeket, amelyekre a gazdaság egészséges működéséhez is szükség van, azt a társadalmi tőkét, amely a gazdasági versenyképességnek is elengedhetetlen feltétele. Ugyanakkor – tagjaik és/vagy a közjó és/vagy valamely speciális ügy képviseletében – a társadalompolitika, a gazdaságpolitika és a jogi-gazdasági szabályozás alakításában is részt vesznek. Lobbistaként, javaslattevőként, szakértői szerepkörben, tiltakozó mozgalmak szervezésével és a nyomásgyakorlás számos más módszerét alkalmazva aktívan befolyásolják a *gazdálkodási környezetet*, s ezáltal a gazdasági teljesítmények alakulását is.

A nonprofit szervezetek jelentős része *gazdasági szereplőként konkrét szolgáltatásokkal is hozzájárul a versenyképesség növeléséhez*. Erre több különböző formában kerülhet sor. Az egyik csoportba olyan *gazdaságfejlesztési szolgáltatások* tartoznak, mint például az inkubátor házak működtetése, a kezdő vállalkozások, kisvállalkozók piacra jutásának segítése, az üzleti tanácsadás, az információs és adminisztratív szolgáltatások stb. Szintén ide sorolható azoknak a támogatási programoknak a lebonyolítása, amelyek a vállalkozások indításához, fejlesztéséhez és az innovatív kezdeményezésekhez biztosítanak forrásokat. A másik nagy csoportot a *humán erőforrások fejlesztését szolgáló és a foglalkoztathatóságot javító tevékenységek*, valamint

* TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

azok a programok alkotják, amelyek a különböző hátrányos helyzetű csoportok számára teremtenek munkahelyeket, biztosítják az együttműködésen, közösségi erőfeszítéseken, csoportos tanuláson alapuló és az atipikus foglalkoztatási formák terjedését.

Tanulmányunk e két szerepkörnek megfelelő bontásban elemzi a civil szféra gazdasági versenyképességre gyakorolt hatásait. Az első rész a társadalmi közeg és a gazdálkodási környezet alakulását befolyásoló civil tevékenységeket, a második pedig a versenyképesség növelését célzó nonprofit szolgáltatásokat tárgyalja. Fontosnak tartjuk azonban annak hangsúlyozását, hogy e két szerepkör sokszor még az egyes szervezeteken belül is keveredik, szektorszinten pedig a legkülönbözőbb kombinációkban jelenik meg.

A civil társadalom erősödő szerepe a „government”-től a „governance” irányába történő elmozdulásban

Harminc OECD-országban a civil társadalom és annak intézményei számos tekintetben meghatározó szerepet játszottak a közigazgatási modernizációban. Ez a szerepvállalás a legkülönbözőbb tagországokban megvalósulhatott, annak ellenére, hogy az OECD-n belül nincs egységes közigazgatási-közintézményi modell. Az is igaz viszont, hogy a közszféra működése rendelkezik bizonyos általános jellemzőkkel. Ezek a következők: demokrácia és állampolgárság, képviselői elv, alkotmányosság és jogállamiság, versengő pártok és választási rendszerek, a hatalom megosztása a törvényhozás, a megvalósítás (végrehajtás) és az igazságszolgáltatás között, állandó stabil közszolgálat, szekularizáltság.

Ezeket a jellemzőket az egyes OECD-országok különbözőképpen kombinálják; léteznek köztársaságok és alkotmányos monarchiák, unitárius és szövetségi államok, miniszterelnöki, elnöki és közepes erősségű elnöki rendszerek. A törvényhozás lehet egykamarás vagy kétkamarás, követheti a westminsteri vagy a kongresszusi elvet. A kormányzatok közigazgatási vagy közjogi alapon is működhetnek erős kormányzattal vagy erős parlamenttel. Az államfők közvetve vagy közvetlenül is választhatók. A miniszterek választhatók vagy kinevezhetők. A választási rendszerek arányos képviselői elvet vagy az „első mindent visz” elvet is tartalmazhatnak. A hatalmi ágak megosztási módja is különbözik, és a kormányzatok különböző módon épülnek fel.

Ezek a különbségek – intézményesek, kulturálisak és történelmiak – befolyásolják a közszféra szervezetét és működését. A legújabb kori történelem során az OECD-országok egyharmadában nem-demokratikus kormányzatok működtek, és csak a XX. század második felében vált általánossá a kormányzat alkotmányos és demokratikus rendszere. Ez a tendencia azt eredményezte, hogy a közszférában

állandó reformok zajlanak, amelyek a változó gazdasági, társadalmi, kulturális és szociális kihívásoknak igyekeznek megfelelni. Ezek lényeges elemei – korántsem teljes felsorolásban – a következők: a gazdaság globalizálódása, a hatalom eltolódása a különböző szintek között (dekoncentráció, decentralizáció, devolúció, recentralizáció), az új információs technológia elterjedése, a média erőteljes ellenőrzése, a nemzeti határok átjárhatósága, a globalizált közösségek befolyása az érdekérvényesítésre és az értékorientációra, a modern társadalmak sebezhetősége a terrorizmus által.

Hogyan illeszkedett ebbe a folyamatba a civil társadalom?

A „governance” azokat a formális és informális folyamatokat jelenti, amelyekben az OECD-országok kialakítják a közintézményi döntéseket, és megvalósítják az akciókat. A „governance” működési mód lényege az, hogy *a közügyekkel olyan hálózatok foglalkoznak, amelyek közintézményekből, magánvállalkozókból és civil szervezetekből állnak.* Ezeket az intézményeket *stratégiai partnerség* kapcsolja össze a gazdasági és a társadalmi problémák megoldásában (Scharpf, 1999). A „governance” működési mód előfeltételei és alapjai a következők: az állampolgárok joga a tulajdonhoz, a tulajdon védelme; az egyéni szabadságjogok, beleértve a személy sérthetlenségét; a törvény előtti egyenlőség és az egyenlő panasztételi lehetőség; részvétel a kollektív döntésekben; az állampolgári jogok és kötelességek. Ezek az értékek tartják össze az OECD országokat, de belső arányaik a nemzeti sajátosságok következtében különböznek. A különbségek között megemlítenő, hogy

- az ellenőrzésen belül milyen a társadalmi és milyen a formális ellenőrzés súlya,
- a közintézmények milyen szinten tartják be a törvényeket és a szabályokat,
- milyen a beállítódás azzal kapcsolatban, hogy a közszolgáltatások nyújtásában magánvállalkozásokat és civil szervezeteket alkalmaznak,
- milyen erős a szakszervezetek szerepe,
- milyen intézményes kapacitások és mechanizmusok működnek a nemzeti konszenzus elérése érdekében,
- mennyire működnek a társadalmi korporatizmus mechanizmusai, amelyek erősíthetik és kiegészíthetik a képviselői demokráciát.

A „governance” irányba történő elmozdulás széles körben befolyásolja a hatalmi berendezkedés lényegét. Például az elszámoltathatósági szttenderdek javítása erősítheti a törvényhozás szerepét, mert jobb és hozzáférhetőbb információkat biztosít a költségvetés megvalósításáról. Ha a félig autonóm ügynökségek nagyobb döntéshozatali jogosultságot kapnak, az gyengítheti a törvényhozás áttekintő képességét.

A kulturális értékek rövid, közép- és hosszú távú érvénnyel egyaránt rendelkeznek. Rövid távon az alapérték a közintézmények válaszadási-reagálási képessége, amelynek

központi célja az, hogy a közpolitikák megfeleljenek az állampolgárok, a különböző társadalmi csoportok igényeinek. Az állampolgárokkal rendszeresen kommunikálnak és konzultálnak, és menetrendszerűen végrehajtják a szolgáltatási feladatokat. Középtávon az alapérték a közintézmények felelőssége, amelynek lényege, hogy a közintézmények a csoportérdekeket, a közérdeket érvényesítik. Minden egyes állampolgár érdekének érvényesítésére törekednek, miközben igyekeznek elkerülni a jövő generációinak megterhelését, megóvni a csoportérdekeket a gátlástalan egyéni haszonszeréstől. Hosszú távon az alapérték a közintézmények legitimitása, amely a közbizalom építését és fenntartását jelenti. Ez magában foglalja a közintézményi döntések átláthatóságát, a közintézmények tevékenységének elszámoltathatóságát, a munka- és életkörülmények biztonságát, az állampolgárok és a társadalmi csoportok emberileg méltányos tiszteletét. Ezeknek az alapértékeknek az érvényesítésében a civil társadalom az elmúlt húsz évben egyre erősödő szerepet játszott. Ezen a folyamaton belül a következő *általános tendenciák* emelhetők ki:

- A közszféra reformjának és modernizációjának kiváltó tényezői közül kiemelkedő jelentőségűek voltak a civil társadalom különböző csoportjainak új és egyre differenciáltabb elvárásai és igényei. A civil társadalom igényei, elvárásai és követelései központi szerepet tölthettek be a közszféra modernizációjában, annak irányában és dinamikájában. A civil szféra igényei jelenleg is modernizációs hajtóerők, amelyek a közszférát állandóan intézményesített társadalmi nyomás alatt tartják.
- A civil társadalom intézményein keresztül a civil szervezetek és a nem-kormányzati szervezetek nemcsak nyomást gyakoroltak a közszférára, hanem a közszféra modernizációjának alkotó részévé is váltak. Egyre sokoldalúbban és egyre több területen kapcsolódtak be a szolgáltatások nyújtásába (OECD, 2011). Rendszeresen és intézményesen részt vettek a közpolitikai programalkotásban, és a döntéshozatali folyamatokban. Ezen a ponton aktív, kezdeményező szerepet is vállaltak. Egyenrangú és teljes körű partneri kapcsolatokat építettek ki a közintézményekkel, és harmadik erőként megjelentek a partnerségi viszonyrendszerben a közintézmények és magánvállalkozások között (Public-Private Partnerships).

A civil társadalom növekvő szerepének trendjei több ponton és több különböző módon kapcsolódnak a közintézményi reformtendekhez.

A nyitott kormányzat és a civil társadalom

Ez az a reformtrend, amelyhez a civil társadalom sok szállal

kötődik. A nyitott kormányzat összetevőinek mindegyike (átláthatóság, hozzáférhetőség, válaszadási képesség) úgy bontakozott ki, hogy eközben az állampolgárok és a civil szervezetek kezdeményező és ellenőrző szerepe erősödött. Az állampolgárok és intézményeik igényelték, és növekvő mértékben meg is kapták a releváns és érthető információt a közintézmények tevékenységéről; a civil szervezetek kapacitása bővült a szolgáltatások nyújtásában, és fokozódott részvételük a közpolitikai döntéshozatalban.

Különösen erősödött a *civil szervezetek ellenőrző szerepe*. Több közpolitikai területen a civil szervezetek elszánt lobbistákból vagy lelkes pénzgyűjtőkből olyan magas szak tudással rendelkező szervezetekké váltak, amelyek képesek a közpolitikai stratégiák kialakításában való részvételre és a szolgáltatások nyújtásának ellenőrzésére. Ezen túlmenően hatékony társadalmi nyomást képesek gyakorolni a döntések tartalmára és időzítésére. A civil szervezetek – döntéshozó és ellenőrző – szerepét az OECD-országokban úgy tekintik, mint a demokratikus rendszer lényeges összetevőjét. Sőt, a demokrácia konszolidált működésében feltételnek tekintik a civil társadalom kapacitás bővülésének támogatását, és erre speciális programokat dolgoztak ki. Példa erre Finnországban a „Civil Participation Policy Programme”.

A civil szervezetek a közintézmények szolgáltatásainak hozzáférhetőségében meghatározó szerepet töltenek be. Az OECD-országok több mint a felében – a civil szervezetek nyomására – „állampolgári szerződéseket” kötöttek a szolgáltatások minőségének és egyenlő hozzáférhetőségének biztosítására. Ezek a szerződések tartalmazzák a szolgáltatások számon kérhető részleteit, és – ami szintén lényeges – intézményesítették a megfelelő panasztételi lehetőségeket is.

A civil szervezetek szerepe számottevő a pontos és időszerű információk igénylésében; az információk feldolgozásának modern eszköztárát sok civil szervezet alkalmazza. Igényeik növekvő szerepet töltenek be a közintézmények válaszadási-reagálási képességeinek erősítésében. A közintézmények – a civil szervezetek nyomására – szélesítették a társadalmi konzultációkat, és kifejlesztettek új konzultatív formákat is. Manapság sokan „posztparlamentáris demokráciáról” beszélnek, amely azt jelenti, hogy a képviselői demokrácia részeként tartott rendszeres választásokat kiegészíti – a választások közötti időszakban – a politikai prioritások érvényesítését és a társadalmi feszültségek kezelését biztosító rendszeres *társadalmi konzultációk rendszere*. Ez egyébként hozzájárul a közintézmények hatékonyabb működéséhez is. Ezeket a társadalmi konzultációkat az OECD-országokban különböző formákban intézményesítették. Svájcban például az alkotmány írja elő a rendszeres népszavazások kiírását és lebonyolítását. Más országokban törvények és szabályok írják elő a konzultációt a döntésekben érdekelt csoportokkal vagy az állampolgárokkal. Egyes

szektorokban – például a környezetvédelem területén – különösen növekedett a civil szervezetek szerepe.

Ugyanakkor a civil szervezetek számos olyan igényt is hangoztatnak, amelyeknek a közintézmények csak részben felelnek meg. Ezek a következők:

- teljes körű információt igényelnek azoknak a pénzalapoknak az elköltéséről, amelyet adók és különböző térítések alapján a közintézmények összegyűjtöttek,
- olyan elszámoltathatóságot igényelnek, amelyekben a közintézmények nemcsak a mérhető jellemzőkről adnak számot, hanem a legfontosabb dolgokról is; amelyben a döntéshozatal előkészítési szakaszának nyilvánossága nem rontja az információk hitelességét; amelyben a közintézmények stratégiai programjaikról teljes mértékben elszámolnak,
- az információk közérthetőségét igénylik, mert az információ „zuhatag” sokszor áttekinthetlenséget eredményez.

Még mindig sok olyan információs deficit érvényesül, amely a közbizalmat gyengíti (kellemetlen adatokat nem közölnek, a hibákat nem teszik közzé, működik az öncenzúra). Ezek a tünetek a közvéleményben elégedetlenséget és cinizmust válthatnak ki.

A közsféra teljesítmény-színvonalának erősítése és a civil szervezetek: teljesítményorientált költségvetés és vezetés

Ez a reformtrend – az első pillantásra – nincs olyan szoros kapcsolatban a civil szervezetek tevékenységével és igényeivel, mint a nyitott kormányzat. Valóban, a kapcsolat nem olyan sokrétű, de fontos összetevőkkel rendelkezik. Nyilvánvaló, hogy a teljesítményorientált költségvetés bevezetése javította a civil szervezetek informáltsági szintjét a közintézmények tevékenységéről és akcióprogramjairól. Az input orientációtól az output/outcome orientáció irányába történő elmozdulás találkozott a civil társadalom igényeivel.

Különösen az *outcome* (társadalmi következmény) mérése és a mérési eredmények közreadása érdeklí a társadalmi csoportokat. Ez a közintézmények és a civil társadalom kapcsolatát bonyolulttá teszi, mert a programok társadalmi következményei, esetleges negatív hatásai nem feltétlenül a programok menedzselési hiányosságaiból következnek, hanem más programok hiányosságaiból vagy a körülmények kedvezőtlen alakulásából is adódhatnak.

A teljesítményorientált vezetés, a célok megvalósítását bemutató rendszeres jelentések szintén a civil szervezetek igényeivel harmonizálnak. A civil szervezetek különös érzékenységgel figyelik, hogy a politikusok mennyiben használják döntéseiknél a teljesítményorientált vezetésről szóló jelentéseket. Ezen a ponton nemcsak azt igénylik, hogy a

politikusok, a választott testületek elszámoltassák a közintézményeket, hanem annak dokumentálását is, hogy ezek a jelentések mennyiben képezik a választott testületek döntéseinek alapjait. Más szavakkal: a politikusok döntései a ténylegesen elért eredményeken alapulnak-e, vagy pedig szimbolikusak, esetleg éppen a szavazatszerzési stratégiából vezethetők le.

Az elszámoltathatóság és az ellenőrzés modernizálása és a civil szervezetek

Az alapvető reformtrend az ex ante ellenőrzéstől történő elmozdulás az ex post ellenőrzés irányába. Ugyanakkor új munkamegosztás alakult ki a belső és a külső ellenőrzés között. Új helyzet alakult ki azzal, hogy sok döntéshozatali jogosultságot delegáltak a társadalmi csoportokkal közvetlen kapcsolatban álló közintézményi szintekre. Néhány országban motivációs lépéseket is tettek az ellenőrzés komplexebb tétele irányába, túllépve a pénzügyi ellenőrzés határain a társadalmi következmények ellenőrzése felé.

Ezek az irányok új bekapcsolódási lehetőségeket jelentettek a civil szervezetek számára. Szakértelmükkel bekapcsolódhattak a külső ellenőrzést végző állami intézmények ellenőrző tevékenységébe. Az *ex post* jellegű és a társadalmi következményekre összpontosító ellenőrzésben nem nélkülözhető a civil szervezetek szakértelme és tapasztalata. Ugyanakkor új ellenőrzési dimenziót nyit meg a döntéshozatali jogosultságok telepítése a regionális és a helyi szintekre, valamint a közvetlen társadalmi kapcsolatokkal rendelkező közalkalmazottak (street level bureaucracy) irányába. Ebben az esetben a civil szervezetek értékes támpontokat szolgáltathatnak a belső ellenőrzés számára.

A civil szervezetek bekapcsolódása az ellenőrzésbe támogathatja a külső ellenőrzést végző állami intézmények független pozícióját. Sok OECD-országban az állami intézmények az ellenőrzésben a civil szervezetekkel intézményesített partneri viszonyt is létesítettek.

A szervezeti viszonyok reformja és a civil szervezetek

A közsféra szervezeti feltételeinek változása – a decentralizáció, és a piaci struktúrák alkalmazása a civil szervezetek számára különösen kedvező feltételeket teremtett. Megjegyzendő, hogy számos országban a decentralizáción túllépő devolúció – amely nemcsak a közigazgatási jogok regionális-helyi szintekre történő telepítését jelenti, mint a decentralizáció, hanem érdemi politikai döntési jogok elmozdítását a központi szintről a regionális szintre – különösen kedvezett a civil szervezetek számára. A közintézményi visszalépés a közszolgáltatások nyújtásából új szolgáltatási lehetőségeket biztosított a civil szervezetek számára. Ugyanakkor – a közintézmények autonómiájának növekedésével – partnerségi irányba mozdultak el.

A független szabályozó szervezetek megjelenése is kedvező hatást gyakorolt a civil szervezetek szolgáltató tevékenységére. Problémát jelent viszont, hogy a közigazgatási szabályozó szervezetek nehezen alkalmazzák irányítási és ellenőrzési mechanizmusait a civil szervezetek sajátos feltételeire, továbbá az együttműködésben, a közintézményi tevékenységek koordinálásában számos párhuzamosság és hiányosság fordul elő, valamint az, hogy a közintézmények a szervezeti autonómiák kiépítésével fáziskészsébe kerültek a civil társadalom igényeihez képest. Emiatt nem mindig voltak képesek kihasználni a civil szervezetek szolgáltatói kapacitásaiban rejlő lehetőségeket.

Az állampolgároknak megértési nehézséget okozott, hogy a szervezeti önállóság kibontakozása nemegyszer értékorientációs zavarokat és koherencia gyengeségeket eredményezett a közintézményi hálózatban. Az állampolgárok nagyobb fokú pontosságot és „megérthetőséget” igényeltek.

A piaci típusú mechanizmusok alkalmazása és a civil szervezetek

A piaci típusú mechanizmusok közül a kiszervezés és a voucher rendszer jelentett a civil szervezetek számára új bekapcsolódási lehetőségeket a közszolgáltatások nyújtásába. A kiszervezések jóvoltából főleg a kiegészítő funkciók ellátásába, valamint a kórházak és iskolák működtetésébe kapcsolódtak be (Anheier, 2005). Szerepvállalásuk különösen szerteágazó volt a szociális gondoskodás területén. Ugyanakkor gondokat okozott, hogy a kiszervezéses kapcsolatban nem mindig mutatkozik meg egyértelműen az intézményi felelősség a szolgáltatások rendszerességéért és minőségéért. Ennek háttérben sokszor szerződéses foglalkozások állnak. Így a szolgáltatásokkal kapcsolatos állampolgári panaszok intézményes és érdemi kezelése komplex feladattá vált.

A nonprofit szervezetek növekvő szerepe a közszolgáltatásokban

Az új lehetőségek kihasználása – a nonprofit szervezetek hagyományosan erőteljes szociális, egészségügyi, oktatási szerepvállalásával párosulva – önmagában is megnövelte volna a nonprofit szolgáltatások súlyát. A Johns Hopkins University (először 1990-es bázisú végrehajtott, majd az évtized során több hullámban, egyre több ország bevonásával megismételt) nemzetközi összehasonlító kutatása azonban azt is kimutatta, hogy a szolgáltató funkció intenzívebb válása a tevékenységi kör extenzív bővülésével párosult. Ennek megfelelően *a nonprofit szektor a foglalkoztatás és a munkahelyteremtés szempontjából is fontos gazdasági szereplővé vált.* Abban a nyolc országban (Egyesült Királyság, Franciaország, Hollandia, Izrael, Japán, Magyarország,

Németország, USA), amelyről idősoros adatok is rendelkezésre álltak, megállapítható volt, hogy az álláshelyek száma 1990 és 1995 között a nonprofit szektorban háromszor olyan gyorsan növekedett, mint a gazdaság egyéb területein (Salamon et al., 1999: p. 29.). Ennek foglalkoztatáspolitikai jelentőségét tovább növeli az a tény, hogy a nonprofit szervezetek az átlagosnál lényegesen nagyobb arányban alkalmaznak a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű (egészségkárosodott, alulképzett, tartós munkanélküli stb.) munkavállalókat, vagyis az általuk létrehozott álláshelyek nem csak a betöltőik számára nyitnak új perspektívákat, hanem esetenként a szociális ellátórendszerre nehezedő terheket is csökkentik.

A rehabilitációs foglalkoztatásban és a munkanélküliség elleni küzdelemben vállalt szerep gyakran kapcsolódik össze olyan termelő és szolgáltató tevékenységekkel, amelyek már nemcsak a „klasszikusnak” számító jótékonyaságtól, de a közszolgáltatásoktól is igen messze esnek. A nemzetközi összehasonlító kutatás egyik fontos tanulsága éppen az volt, hogy *a gazdaság- és területfejlesztésben való nonprofit részvétel* egyáltalán nem számít kivételesnek, s korántsem korlátozódik a fejlődő országokra, ahol a fejlesztési segélyprogramok, mikrohitel-programok működtetését gyakran bízzák nonprofit szervezetekre. A fejlett országokban is egyre több példát lehet találni olyan önkéntes szervezetekre, amelyek – főleg az elmaradottabb, szegényebb régiókban és településeken – közvetlenül látnak el gazdaságfejlesztési, vállalkozás-támogatási, lakásépítési és -fenntartási, infrastruktúra-bővítési és -üzemeltetési feladatokat.

Ennek a hagyományos jótékony szervezetektől merőben eltérő szerepkörnek a bővülése minden valószínűség szerint igen fontos motiváló tényezője volt annak a folyamatnak, amely az utóbbi két évtizedben a nonprofit gazdasági társaságok megjelenését és elterjedését hozta, s ezáltal számottevően megváltoztatta a nonprofit szektor jogi, szervezeti formák szerinti összetételét.

Gazdasági társasági formák és növekvő szerepük a nonprofit szektorban

A nonprofit szektor tradicionális intézményei, az alapítványok, egyesületek, érdekképviselőek – gazdálkodási és menedzsment szempontból egyaránt – csak korlátozott mértékben alkalmasak arra, hogy nagy volumenű, professzionális termelő vagy szolgáltató tevékenységet folytassanak. Egész sor olyan jellemzőjük van (pl. szervezeti felépítésük, vezető testületeik, demokratikus döntési rendszerük, felelősségi viszonyaik, mérsékelt hitelképességük stb.), amely akadályozza, hogy a for-profit partnereikkel (például beszállítóikkal, megrendelőikkel, hitelezőikkel) folytatott üzleti kapcsolataikban egyenrangú félként léphessenek fel. *Minél kiterjedtebb tehát a nonprofit szektor gazdasági tevékeny-*

sége, annál inkább szükség van olyan szervezeti formákra, amelyek piaci szempontból is életképesek, eséllyel szállhatnak versenybe a hasonló tevékenységi profilú for-profit cégekkel. Ki kell alakulniuk olyan nonprofit szervezeteknek, amelyeknek mind az üzleti magatartása, mind a marketing tevékenysége „piakonform”. Ezeknek a szervezeteknek jogosultnak kell lenniük arra, hogy tulajdont szerezzenek, birtokoljanak és értékesítsenek, teljes értékű szerződéseket kössenek, hiteleket vegyenek fel, kötelezettségeket vállaljanak, és perelhetők legyenek. Minderre azért van szükségük, hogy üzleti tevékenységeik kellő hatékonysággal járuljanak hozzá alapvető közösségi céljaik eléréséhez, akár úgy, hogy annak finanszírozását biztosítják, akár úgy, hogy közvetlenül szolgálják a rászoruló rétegek társadalmi beilleszkedését vagy az elmaradott térségek, helyi közösségek gazdasági felzárkózását (McGuarrie, 2010). Elsősorban ezekkel a kihívásokkal függ össze, hogy a *társasági formában működő nonprofit szervezetek* az elmúlt évtizedekben számos olyan ország nonprofit szektorában megjelentek, ahol ez a szektor számottevő gazdasági, szolgáltatói szerepet vállalt.

A nonprofit gazdasági társaságok elnevezése a különböző országokban és különböző időszakokban (Osborne, 2008; Salamon, 1997; Zimmer – Priller, 2004) igen nagy változatosságot mutat. Ennek szemléltetésére talán elegendő, ha – a teljesség igénye nélkül – néhány nevet felsorolunk: jótékonsági vállalat (charitable company), közösségfejlesztő vállalat (community development corporation), közérdekű vállalat (community interest company), közhasznú társaság (public benefit company, public utility company), társadalmi célú vállalat (social purpose company), nonprofit kft (nonprofit ltd) stb. Bármi legyen azonban a konkrét elnevezésük, a nonprofit gazdasági társaságok mindenképpen olyan, a magánszektorhoz tartozó vállalatok, amelyeket magánszemélyek, kormányzati, önkormányzati intézmények, illetve nonprofit vagy piaci szervezetek hoznak létre a közösségi szükségletek kielégítésére, a közjó előmozdítására. Ezek a vállalatok azért kaphatnak közhasznú státust, mert *nem alapítói, hanem a tágabb értelemben vett közösség érdekeit szolgálják, s az esetleg keletkező profitjukat nem osztják szét tulajdonosaik, menedzsereik, alkalmazottaik között, hanem a közérdekű céljuk elérése érdekében használják fel.* Ettől a profitszétosztási tilalomtól és a közhasznú státussal összefüggő kedvezményektől eltekintve azonban lényegében ugyanaz a jogi és gazdasági szabályozás érvényes rájuk, mint a piaci szektor vállalataira, így ez utóbbiakkal folytatott tranzakciók során egyenrangú partneri viszonyt tudnak kiépíteni.

A nonprofit gazdasági társaságoknak fontos jellemzőjük, hogy – éppen az adókedvezmények okán, a profitszétosztási tilalom érvényesítése és a közcélú működés biztosítása érdekében – elszámoltathatónak kell lenniük. Viszonylag szoros

ellenőrzésüket többnyire nemcsak az erre hivatott köztisztviselők végzik. Társadalmi ellenőrzésüknek szintén megvannak a lehetőségei (ezeket a gazdálkodás átláthatóságának és a pénzügyi adatok nyilvánosságának előírása teremti meg), s jó esetben a mechanizmusai is.

A rendszeres és szigorú ellenőrzés azért is fontos, mert a nonprofit gazdasági társaságokat a piaci szereplők részéről gyakran éri az a vád, hogy tisztességtelen versenyelőnyökhöz jutnak. Tagadhatatlan, hogy a termékek és szolgáltatások piacain a nonprofit szervezetek ma sokkal nagyobb súllyal vannak jelen, mint korábban bármikor. Ráadásul gazdálkodási teljesítményeik jelentékeny részét az adómentes közhasznú tevékenységük eredményének tekintik, s ezt igen erős érvekkel tudják alátámasztani. Az általuk végzett termelés és szolgáltatás ugyanis igen gyakran a rászoruló csoportok (tartós munkanélküliek, egészségkárosodottak, hajléktalanok, drogfüggők, alkoholisták stb.) társadalmi (re)integrációját szolgálja, nem egyszerűen kiegészítője, hanem sokszor szerves része a terápiás tevékenységnek. Össztársadalmi szinten tehát az adókedvezmények, sőt, a direkt pénztámogatások is indokoltnak tűnnek, ez azonban nem változtat azon, hogy az így előállított, nyomott áron forgalomba hozható termékek nehezítik a piaci versenytársak helyzetét.

Ez utóbbiak – a maguk szempontjából indokoltan – általában is határozottan ellenzik a nonprofit szervezeteknek nyújtott kedvezményeket. Ellenérzéseik még inkább felerősödnek akkor, amikor a nonprofit versenytársak maguk is gazdasági társasági formát öltenek, s ezáltal képessé válnak rá, hogy a korábbinál nagyobb piaci részesedést szerezzenek. Különösen éles konfliktusok alakulhatnak ki, és igen kényes kérdések vetődhetnek fel, amikor a (sokszor a helyi önkormányzat által alapított) nonprofit gazdasági társaságok a helyi kisvállalkozásoktól szívják el a megrendeléseket. Ezekben az esetekben kiemelkedően fontossá válik *annak folyamatos figyelemmel kísérése és dokumentálása, hogy a nonprofit gazdasági szereplők tevékenységei és általuk élvezett kedvezmények valóban hatékonyan szolgálják-e a közösség érdekét, valóban közelebb visznek-e a társadalmi célok eléréséhez.*

Ennek a tágabb értelemben vett közhasznúságnak a biztosításában a mérhető paraméterek vizsgálata, a minőségi kritériumok érvényesítése és a társadalmi ellenőrzés mellett annak is fontos szerepe van, hogy a *profitszétosztási tilalom* – legalábbis elvben – eleve kizárja a nonprofit szervezeteket megillető kedvezmények magánhaszonná transzformálását. Ezzel függ össze az a széles körű ellenőrzés, amely a nonprofit, a piaci és a kormányzati szektor közötti szürke zónában megjelenő „hibrid szervezetekkel” (Evers – Laville, 2004) kapcsolatban gyakorta érzékelhető. Szintén ezzel magyarázható, hogy a szociális gazdaság (eredeti francia

nevéen économie sociale) koncepciója, amely pedig Franciaországban, Spanyolországban, Olaszországban, Belgiumban komoly hagyományokkal bír (Archambault, 1996; Marbán – Cabrero, 2008), s a nemzetközi szervezetek (Európai Unió, OECD) támogatását is élvezzi, meglehetősen nehezen tör utat magának.

A nonprofit szektor és a szociális gazdaság koncepciójának „versenye”

A szociális gazdaság fogalma lényegében egyetlen ponton különbözik számottevően a nonprofit szektorétól, de ez éppen a legkényesebb pont, nevezetesen a profitszétosztás tilalma. A szociális gazdaságot olyan szervezetek alkotják, amelyek többnyire tagjaik kezdeményezésére, önkéntes alapon jönnek létre, önálló jogi entitásként, autonóm módon, a tagok demokratikus irányítása alatt működnek, nem függenek közvetlenül a kormányzattól. *Elsődleges céljuk nem a profitszerzés, hanem valamilyen szűkebb vagy tágabb közösség érdekeinek szolgálata, de a tagjaik részesedhetnek a gazdálkodási tevékenység eredményéből.* Ez a részcsevés azonban közvetlenül nem kötődik a befektetett tőkéhez, vagyis a szociális gazdaság „nem a tőke, hanem az emberek szolgálatában áll” (Bidet, 2010: p. 1405.), szervezetei nem tőkebefektetői tulajdonban vannak, így gazdálkodásukat sem a profitmaximalizálás elve, hanem az általánosabb értelemben vett gazdasági és szociális többlet megteremtésének szándéka vezérli. Vagyis ezek a szervezetek „olyan komplex gazdasági szereplők és problémamegoldó mechanizmusok, amelyek képesek alkalmazkodni a helyi feltételekhez, és amelyek túlélési és növekedési potenciáljukat a helyi viszonyok és motivációk ismeretéből nyerik, és megtestesítik azt, ahogy az érdekeltek hozzájárulnak a tevékenységükhöz” (Borzaga – Tortia, 2007: p. 10.).

Némi leegyszerűsítés árán azt mondhatjuk, hogy *a nonprofit szektor egyszerűen részhalmaza a szociális gazdaságnak*, szervezetei mind céljaikat, mind működési módjukat tekintve „beleférnek” annak definíciójába, sokszor hasonlítanak is annak egyéb, a profitszétosztási tilalmat nem érvényesítő szervezeteire, a szövetkezetekre, önkéntes, kölcsönös segélypénztárakra, biztosítókra, takarékpénztárakra. A komolyabb szolgáltatási, munkahely-teremtési szerepet vállaló egyesületek és a hasonló célokat követő szövetkezetek között valóban nem nehéz felismerni a rokon vonásokat, s az önszolgáltató egyesületek munkájának is számos olyan eleme lehet, amely nem áll távol az önszolgáltató pénztárak tevékenységétől.

Minden hasonlóság ellenére is érthető azonban, hogy a szociális gazdaság koncepciójáról és annak a nonprofit megközelítéshez való viszonyáról egyaránt heves viták zajlanak. Vannak, akik a civil ethoszt féltik a fokozott gazdasági szerepvállalástól, mások egyfajta trójai falónak tekin-

tik a szociális gazdaságot, amely megkönnyíti a „szociális szféra piacosítását”, az állam fokozatos kivonulását a jóléti szolgáltatások területéről. Ismét mások attól tartanak, hogy a profitszétosztási tilalom feloldása újratemmelheti azokat a piaci kudarcokat (Hansmann, 1980), amelyek redukálása értelmet adott bizonyos szolgáltatások nonprofit formában történő megszervezésének. Végül az az aggály is felmerül, hogy a nonprofit szervezetek nehezen megszerzett állami és magántámogatásait, adókedvezményeit egyaránt veszélyeztetheti, ha olyan szereplők jelennek meg a színen, amelyek az övékhez hasonló konkrét tevékenységeket – legalábbis részben – a tagjaik személyes hasznát szem előtt tartva folytatják, s ezáltal okot adnak a működés közhasznúságának megkérdőjelezésére.

Úgy tűnik azonban, hogy a szociális gazdaság – minden elméleti vita és gyakorlati érdekütközés ellenére – határozottan erősödik. Ha nem is azonos ütemben és mértékben, de *Európa szinte valamennyi országában terjedőben vannak azok a szervezeti formák (például szociális szövetkezetek), amelyek a szociális gazdaság nonprofit szektoron kívüli szegmensébe tartoznak.* Ennek hátterében könnyen felfedezhető az Európai Unió politikáját vezérlő „versenyképességet kohézióval” elv, melynek „szellemében a szociális gazdasági szervezetek tömegével kaptak állami támogatást ahhoz, hogy beágyazódjanak a gazdaság és a társadalom szövetébe” (Lloyd, 2007: p. 74.). Ezeknek a – jórészt a helyi vagy regionális fejlesztést célzó – támogatásoknak a szociális gazdaságba áramlása annak a felismerésnek köszönhető, hogy az itt működő szervezetek egyszerre felelnek meg több, a fejlesztés szempontjából kulcsfontosságú követelménynek:

- „szinergia az adott területen működő különböző szereplők között,
- a gazdasági, társadalmi és környezeti dimenziók pozitív összekapcsolása,
- megegyezés a hosszú távú fejlesztési kilátásokról,
- a partnerségek megerősítéséhez szükséges társadalmi tőke” (Greffé, 2007: p 86.).

Ezek a jellemzők *különösen alkalmassá teszik a szociális gazdaság szervezeteit arra, hogy a hátrányos helyzetű területeken beindítsák az ottani feltételeknek, adottságoknak leginkább megfelelő fejlődési folyamatokat, társadalomszervező funkciót töltsenek be, s ugyanakkor nyitva hagyják a lehetőséget arra, hogy a gazdaságilag fenntarthatónak bizonyuló kezdeményezések idővel a piaci szektor részévé váljanak.*

Hasonló megfontolások mentén jött létre, de lényegesen több piaci elemet tartalmaz, s ennek megfelelően sokkal vitatottabb is a társadalmi vállalkozás koncepciója, amely az utóbbi években – részben a szociális gazdaság fogalmától függetlenül (Grenier, 2002; Kerlin, 2006), részben

azzal kombinálva (Borzaga – Defourny, 2001; Nyssens, 2006) vagy összemosódva – szintén komoly befolyásra tett szert.

A társadalmi vállalkozás koncepciójának térhódítása

A társadalmi vállalkozás (social entrepreneurship) gondolata a Tony Blair féle harmadik utas társadalomfejlődési elképzelések részeként vált széles körben ismertté (Kendall, 2003). Az az igény fejeződött ki benne, hogy az állampolgárok ne a jóléti rendszerek passzív igénybevevőiként, hanem aktív közösségi szereplőként viselkedjenek, a kínálózó (köztük a piaci, település- és gazdaságfejlesztési, munkahely-teremtési) lehetőségekkel a magánkezdeményezéseket is integrálva, együttesen próbáljanak élni. Ebben az értelemben a társadalmi vállalkozás koncepciójában sokkal inkább egyfajta társadalmi attitűdváltás szükségessége fogalmazódott meg, mint néhány speciális (jellemzően a nonprofit és a piaci szektor határterületein működő) intézményi forma iránti preferencia. Erősen valószínű, hogy (számos új megközelítéshez hasonlóan) a társadalmi vállalkozás is megmaradt volna a politikai dokumentumok és tudományos elemzések egyik fontos motívumának, ha a frissen hatalomra került Blair kormány nem döntött volna úgy, hogy ezt a szemléletváltást komoly összegekkel fogja segíteni (Grenier, 2002).

A dolog természetéből adódóan a *társadalmi vállalkozói attitűd*, mint olyan nem részesíthető költségvetési támogatásban. Annál inkább támogathatók viszont a szemléletváltás előmozdítását szolgáló oktatási, képzési, kutatási és tanácsadó intézmények, inkubátorházak, valamint maguk a *társadalmi vállalkozók (social entrepreneurs) vagy vállalkozások (social enterprises)*. Mivel ez utóbbiaknak semmiféle jogi definíciója, szervezeti formához kötődő hagyománya nem volt, a nagy összegű támogatások megjelenése szükségszerűen beindított egy öngerjesztő folyamatot, melynek során igen sok piaci és nem piaci szervezet fedezte fel magában a társadalmi vállalkozót, vagy az annak segítségére hivatott szakmai tudást. Így olyan, alapvetően piaci jellegű cégek is költségvetési támogatáshoz juthattak, amelyeknek erre korábban nem lett volna esélyük, s olyan helyi szervezetek, közösségi elképzelések is vállalkozási formákat öltöttek, amelyek korábban megmaradtak volna a nonprofit szektor keretei között. Fölöttébb valószínű, hogy az új finanszírozási lehetőség új kezdeményezések megjelenését is ösztönözte, vagy legalábbis megkönnyítette, túlélési esélyeiket pedig számottevően javította.

Az angolszász társadalmi-gazdasági környezetbe illeszkedő társadalmi vállalkozások eredetileg sokkal inkább piacorientáltak voltak (Kerlin, 2006), mint a szociális gazdaság hagyományos szervezetei. A 2000-es években azonban ez utóbbiak körében is komoly változások kezdődtek: elindult „egy alternatív utat követő európai kí-

sérlet”, kialakult „egy erősebben piacvezérelt, a kereskedelmi bevételekre és hitelekre alapuló modell” (Lloyd, 2007: p. 72.). Ennek a folyamatnak a terminológiai leképeződéseként a társadalmi vállalkozás is gyakran emlegetetté és intenzíven kutatottá vált, ami körül azonban mind a mai napig több a bizonytalanság, mint az egyetértés.

A folyamatosan zajló definíciós viták és a társadalmi vállalkozások közé sorolt szervezetek körének országok közötti különbségei akadályozzák az empirikus vizsgálatokat. A nemzetközi kutatások többnyire esettanulmányokon, igen gyakran a „jó gyakorlatok” ismertetésén alapulnak, s így eredményeik nem teszik lehetővé a szisztematikus összehasonlításokat, az előnyök és hátrányok rendszerezett összevetését. A leírt esetekben többnyire együtt vannak a sikeres társadalmi vállalkozás nélkülözhetetlen elemei, a motivált vállalkozó, aki felismeri az égető problémát és/vagy a kínálózó lehetőséget; a kockázatvállalási hajlandóság; a kitartás; a társadalmi célra fókuszáló magatartás, a támogató szervezeti környezet; valamint az innovatív ötlet, amely lehetővé teszi a probléma/lehetőség új típusú megközelítését (Young – Kerlin, 2010). Valószínűnek látszik azonban, hogy e feltételek egyidejűleg csak ritkán teljesülnek. Így alighanem indokolt az az aggály, amelyet Lloyd (2007: p. 75.) a társadalmi vállalkozás piaci szemléletű modelljével kapcsolatban megfogalmaz: „reálisan a szociális gazdasági szervezetek jelenlegi populációjának csak egy kis része számíthat arra, hogy valóban részt vehet, és sikeres lehet benne”.

Bár a társadalmi vállalkozás nyilvánvalóan nem általános csodaszer, különböző formáinak világszerte megfigyelhető terjedése mégis arra utal, hogy ezek a gazdasági szektorok határterületein működő szervezetek képesek érvényes választ adni a XXI. század bizonyos kihívásaira, ezen belül vélhetően nemcsak a poszt-jóléti, hanem a poszt-szocialista társadalmak egyes problémáira is.

Összefoglalás

Tanulmányunk alaptétele, hogy a civil társadalom és szervezetei a közigazgatás és a közszolgáltatások modernizációjában egyaránt stratégiai fontosságú szerepet játszanak. Nemcsak a civil társadalom működéséhez nyújtanak intézményes kereteket, hanem a „governance” irányába való elmozdulásnak is kulcsszereplői, emellett igen fontos gazdasági, szolgáltató funkciókat is betöltenek. Ez a munkájuk mennyiségi szempontból bővíti a szolgáltatások kínálatát, s ugyanakkor – rugalmassága, személyre szabottsága, aktív társadalmi részvételt és ellenőrzést feltételező előállítási módja okán – olyan szükségletek kielégítését biztosítja, amelyekre a piaci és az állami szektor intézményei korlátozott mértékben vagy egyáltalán nem tudnak reagálni. En-

nek a szolgáltató szerepnek a negligálása és a hozzá kapcsolódó kedvezmények megnyirbálása nemcsak a nemzetközi trendekkel menne szembe, hanem a magyar társadalomnak és gazdaságának is komoly károkat okozna.

Ugyanezt mondhatjuk a nonprofit szektor foglalkoztatáspolitikai szerepéről is. Mivel a munkaerőpiacról való kiszorulásnak komplex (gazdasági, társadalmi és személyes) okai vannak, a foglalkoztatottság növelése és a tartósan munkanélküliek sokaságának szűkítése csak komplex problémakezelés útján lehetséges. Ebben a nonprofit szervezetek és a szociális gazdaság egyéb szervezetei, a társadalmi vállalkozások – a nemzetközi tapasztalatok szerint – kiemelkedő szerepet játszhatnak. Ilyen irányú tevékenységük támogatása ezért a szó legszűkebben vett gazdasági értelmében is racionális, nemcsak a demokratikus kormányzásnak, hanem a gazdasági versenyképesség javításának is fontos feltétele.

Felhasznált irodalom

Anheier, H. K. (2005): Nonprofit organizations. Theory, management, policy. Routledge, London and New York

Archambault, E. (1996): Le secteur sans but lucratif.

Associations et fondations en France. Economica, Paris

Bidet, E. (2010): Social economy. in: Anheier, H. K. – Toepler, S. (eds) International encyclopedia of civil society. New York: Springer, 1405-1410. o.

Borzaga, C. – Defourny, J. (eds.) (2001): The emergence of social enterprise. Routledge, London and New York

Borzaga, C. – Tortia, E. (2007): A szociális gazdaság szervezetei a vállalatelméletben. in: Szociális gazdaság nemzetközi megközelítésben, az OECD tapasztalatai tükrében. Budapest: Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, 6-45. o.

Evers, A. – Laville, J.-L. (eds) (2004): The third sector in Europe. Edward Elgar, Cheltenham, Northampton

Grefe, Xavier (2007): A szociális gazdaság szerepe a helyi fejlesztésekben. in: Szociális gazdaság nemzetközi megközelítésben, az OECD tapasztalatai tükrében; Budapest: Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, 81-110. o.

Grenier, P. (2002): The function of social entrepreneurship in the UK. ISTR Conference Paper, Cape Town. <http://www.istr.org/conferences/capetown/volume/grenier.pdf>

Hansmann, H. B. (1980): The role of nonprofit enterprise. Yale Law Journal, Vol. 89. No 5. 835-902. o.

Jenei Gy. – Kuti É. (2007): A civil szféra szerepe – Lehetséges feladatok és hatékonysági következmények. in: Báger G. – Czakó E. (szerk.) A közszféra és a gazdaság versenyképessége. Budapest: Állami Számvevőszék, 129-170. o.

Jenei Gy. – Kuti É. (2010): A civil szféra szerepe a magán- és a közszféra működésének összehangolásában. Tanulságok és javaslatok. in: Báger G. – Czakó E. (szerk.) A közszféra és a gazdaság versenyképessége. Empirikus eredmények és tanulságok. Budapest: Állami Számvevőszék, 100-153. o.

Kendall, J. (2003): The Voluntary Sector: Comparative Perspectives in the UK. Routledge, London and New York

Kerlin, J. A. (2006): Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. Voluntas, Vol. 17. No 3. 247-263. o.

Lloyd, P. (2007): A szociális gazdaság az új politikai gazdaságtan kontextusában. in: Szociális gazdaság nemzetközi megközelítésben, az OECD tapasztalatai tükrében. Budapest: Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, 46-80. o.

Marbán G. V. – Cabrero, G. R. (2008): Panoramic view of the social third sector in Spain: environment, development, social research and challenges. Revista Española del Tercer Sector No. 9. 13-39. o.

McQuarrie, M. (2010): Community development organizations. in: Anheier, H. K. – Toepler, S. (eds) International encyclopedia of civil society; New York: Springer, 525-530. o.

Nyssens, M. (2006): Social entrepreneurship. New models of sustainable change. Routledge, London and New York

OECD (2011): Together for better public service. Partnering with citizens and civil society. Organization for Economic Cooperation and Development, Paris

Osborne, S. P. (ed.) (2008): The third sector in Europe. Prospects and challenges. Routledge, London and New York

Salamon, L. M. (ed.) (1997): The international guide to nonprofit law. John Wiley & Sons, New York

Salamon, L. M. et al. (1999): Global civil society. Dimensions of the nonprofit sector. The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore MD

Scharpf, F. W. (1999): Regieren in Europa: Effectiv und demokratisch? Campus, Frankfurt am Main

Young, D. – Kerlin, J. A. (2010): Social entrepreneurship. in: Anheier, H. K. – Toepler, S. (eds) International encyclopedia of civil society; New York: Springer, 1415-1420. o.

Zimmer, A. – Priller, E. (eds) (2004): The future of civil society. Making Central European nonprofit organizations work. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

SZABÓ Ágnes

MILYEN ÉRTÉKET TEREMT A SZABADIDŐSPORT, ÉS MI A KAPCSOLATA A VERSENYKÉPESSÉGGEL?

A sport egyre fontosabb tényezővé válik a társadalomban, és gazdasági súlya is egyre szignifikánsabban jelentkezik. A sportgazdaságtani írások nagy része azonban a hivatásos sporttal foglalkozik, a szabadidősport nem kap elég súlyt. Downward és szerzőtársai még 2009-ben is az elméleti és gyakorlati munkák hiányára hívták fel a figyelmet. Jelen cikk a szabadidősporttal kíván foglalkozni, és célja, hogy bemutassa, milyen értéket teremt a szabadidősport az egyén, a vállalatok, a társadalom és a gazdaság számára, valamint azt, hogy az egyes szereplők a szabadidősport által milyen módon lehetnek versenyképesebbek. A szabadidősport és a versenyképesség rövid fogalmi definiálása után a szerző bemutatja az irodalomfeldolgozás és a 31 kvalitatív mélyinterjú kapcsolódó eredményeit.*

Kulcsszavak: szabadidősport, értékteremtés, versenyképesség

Nefiodow¹ szerint az elkövetkező időkben a gazdasági fejlődés szűk keresztmetszete a testileg-lelkileg egészséges ember lesz. Az eddigi Kondratyev-ciklusok a technikáról, a műszaki megoldásokról (gőzgép, vasút, acél, elektronika, kőolaj, autó, információtechnológia) szóltak, amelyek számos környezet- és egészségkárosítással jártak. Ezzel ellentétben a 6. ciklus fő hajtóereje az egészség, az egészséges ember. A ciklus fontos tényezőiként említi: a szabadidősportot, a turizmust, a gyógyturizmust, a biotechnológiát és a gyógyszeripart. Sokan vitatják a Kondratyev-ciklusok létét, de az nem vitatható, hogy a szabadidőnkben való sportolás egyéni, társadalmi, gazdasági szinten, és a szabadidősporttal kapcsolatba kerülő vállalatoknak is értéket teremt, egyéni, vállalati és társadalmi szinten is hozzájárulhat a versenyképességhez. Írásomban arra vállalkozom, hogy ezt bemutassam.

Módszertanilag a cikk irodalomfeldolgozásra és 31 kvalitatív mélyinterjúra (azok bizonyos részeire) épül. A szabadidősportról, a szabadidősport-gazdaságtanról itthon rendkívül keveset tudunk. A hazai helyzet megismeréséhez, megértéséhez illeszkedik a kvalitatív kutatás. A mélyinterjúk azonban csak az első lépések, és még számos kutatásnak kell lezajlania a területen, hogy megfelelő mennyiségű információ álljon rendelkezésre ahhoz, hogy a területet átfogóan, sok részletet bemutatón lehessen leírni. A mélyinterjúkat a civil (9 fő), az üzleti (12 fő) és az állami szféra (4 fő)

képviselőivel, valamint az egyetemi szféra szakértőivel (6 fő) készítettem, a legtöbbet 2011 folyamán. A másfél-két órás mélyinterjúk során – több más téma, kutatási kérdés között – választ kerestem arra, hogy „Milyen módon teremt értéket a szabadidősport az egyénnek, a társadalomnak, gazdaságnak és a vállalatoknak?” Az interjúalanyok kiválasztásához a kritérium mintaválasztást, az opportunistá és hógolyó módszereket alkalmaztam. Fontos volt, hogy mindhárom szféra képviseltesse magát, valamint a területen dolgozó-kutató egyetemi szakemberek – mint kontrollesoport – szintén elmondhassák gondolataikat. Az interjúkat az Nvivo programmal kódoltam, jelen írásban az egyéni értékteremtés, a makroszintű értékteremtés és a vállalati sport kódokhoz tartozó interjúrészek relevánsak.

A szabadidősport és a versenyképesség fogalma

A szabadidősport esetén a közgazdasági értelemben vett fogyasztó a sportoló maga, aki szabadidejében, a sportnak pozitív hatásai miatt fizikai tevékenységet végez. (Míg a hivatásos sport fogyasztója a szórakozni vágyó közönség, aki a sport megtekintéséért, a szórakozásért, mint szolgáltatásért fizet.) A szakirodalomban olvasható szabadidősport-fogalmak három megközelítés körül csoportosulnak. Egy részük azt emeli ki, hogy szabadidőben, önként, szervezett formában sportolunk, és teljesen kizárja a passzív részvétel

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

lehetőségét. Másik részük a hivatásos sport elemeit (munkavégzés, jövedelemszerzés, versengés, teljesítmény-összszemérés) tagadja. Harmadik részük felsorolja a különböző sporttevékenységeket vagy a sporttevékenység hatásait. A fogalomrendszer nem egységes. Értelmezésben a szabadidősport aktív testmozgás, az aktív rekreáció része, amelynek célja az egészségmegőrzés vagy helyreállítás, valamint a kikapcsolódás, szórakozás, a testi-lelki jól-lét érzésének elérése mind a sportolás időtartama alatt, mind utána. Sportolhatunk üzleti alapon működő szolgáltatóknál, állami/önkormányzati/közösségi létesítményekben, parkokban, civil szervezetekben (egyesületekben) vagy akár otthon is. A szabadidősport-fogyasztás előfeltételei lehetnek (Budai, 1999): megfelelő mennyiségű szabadon felhasználható idő, megfelelő életszínvonal, pénz és megfelelő szemlélet. Laki és Nyerges (2004) hasonlóan eme három tényezőt emelte ki. Véleményem szerint a megfelelő szemlélet a legfontosabb tényező a szabadidősport-fogyasztása esetében (amit sokkal nehezebb operacionalizálni és mérni, mint az idő vagy a pénz faktort). Pataki (2007) a magyar fiatalok sportolásáról írt munkájában szintén e tényezőket vizsgálta, és azt állapította meg, hogy a szemléletmód közvetlenül hat az aktív szabadidős sportfogyasztásra való hajlandóságra, a pénz csak közvetetten hat rá. Az interjúalanyaim is a szemléletmód szerepét hangsúlyozták. Paár (2010) kutatásai alapján azonban a sportfogyasztási kiadások luxusjóságnak minősülnek Magyarországon, és hazánkban több, mint kétszer nagyobb mértékben nő a sportfogyasztás mértéke a jövedelemnövekedés hatására.

A versenyképesség fogalmát nem könnyű definiálni. Az OECD által megfogalmazott, később az Európai Unió dokumentumaiban is alkalmazott definíció szerint: „a versenyképesség a vállalatok, iparágak, régiók, nemzetek és nemzetek feletti régiók képessége viszonylag magas tényezőjövedelem és viszonylag magas foglalkoztatási szint létrehozására egy fenntartható bázison, miközben a nemzetközi versenynek tartósan ki vannak téve” (Framework Conditions for Industrial Competitiveness, 1994, idézi Némethné, 2010: 1. o.). A versenyképesség értelmezhető mikro-, mezo- és makroszinten egyaránt. Mikroszinten (az egyének, a háztartások és vállalatok szintjén) az versenyképes, aki versenytársaihoz képest tartósan kedvezőbb feltételek mellett tudja kínálni termékeit, szolgáltatásait, akinek a *termelékenysége magas*². Nemzetgazdasági szinten az az ország tekinthető versenyképesnek, amelyik polgárai számára *magas és növekvő életszínvonalat* tesz lehetővé. A versenyképesség fogalma mögött itt is a *termelékenység* húzódik meg, ahogyan a mezoszintű iparági versenyképességnél is.

A nemzetgazdasági versenyképesség megítélése során alkalmazott indexek számos fontos kemény és puha tényezőt

sűrítenek össze. A listák jelentőségét az adja, hogy lehetőséget teremtenek az országok és régiók összehasonlítására. Az IMD (International Institute for Management Development) által összeállított World Competitiveness Yearbook és a WEFORUM (Világgazdasági Fórum) által kiadott Growth Competitiveness Report a legátfogóbb és leghosszabb múlttal rendelkező éves jelentések (Czakó, 2004). Az IMD szerint „a nemzetgazdaságok versenyképessége azokat a tényezőket és politikákat elemzi, melyek egy országnak azon képességét formálják, amelyekkel vállalatai számára magasabb szintű értékteremtést, állampolgárainak pedig *nagyobb jólétet* biztosító környezetet hoz létre és tart fenn”³. A 327 vizsgált kritérium négy nagy csoportot alkot: gazdasági teljesítmény, kormányzati hatékonyság, versenyszféra teljesítőképesége és infrastruktúra. A WEFORUM az 1996-ban kiadott The Global Competitiveness Report jelentésében úgy határozta meg a versenyképességet, hogy az „a nemzetgazdaság azon képessége, hogy fenntarthatóan magas *növekedési rátát érjen el az egy főre jutó GDP értékében*”⁴. A WEFORUM egy másik definíciójában a versenyképesség tényezőit, politikákat és intézményeket összességében, mely egy nemzetgazdaságban *meghatározza a termelékenység szintjét, és ez által megszabja az adott gazdaság által elérhető jóléti szintet*”⁵. Ők, az IMD-hez nagyon hasonlóan makrogazdasági, hatékonyságjavító, üzleti környezeti és innovációs tényezőkben gondolkodnak, 111 tényezőt vizsgálnak⁵. Az Európai Unió versenyképességi piramisa az *életszínvonalat* helyezi a piramis csúcsára, amelyet szerintük a *foglalkoztatás* és a *termelékenység* alakulása határoz meg össztársadalmi szinten (Chikán - Czakó, 2009).

A magyar szakirodalomban a nemzetgazdasági és vállalati versenyképesség fogalmi meghatározásainál, a vállalati versenyképesség mérésénél Chikán (1995, 2006) jelenti a kiindulópontot. A nemzetgazdasági és a vállalati versenyképesség kapcsolódásának koncepcióját Chikán (2008) fogalmazta meg először.

Első ránézésre nem feltétlenül tűnik egyértelműnek, hogy a szabadidősportnak milyen kapcsolata lehet a versenyképességgel. Az egyes definíciókban dőlt betűvel szedtem azon tényezőket, amelyekre – *termelékenység, jólét, életszínvonal, egy főre jutó GDP, foglalkoztatás és mindezek növekedése* – fontos hatással bírhat a szabadidősport. Végignéztem a makrogazdasági szinten értelmezett versenyképességi indexeket meghatározó tényezőket, és véleményem szerint, a fentiekén túl, a következő tényezőkkel hozható még kapcsolatba a szabadidősport: *a rendelkezésre álló munkaerő és annak hatékonysága, termelékenysége, az egészségi állapot* (az egészségi állapot részét képezi a *humán tőke minőségének*⁶, ami számszerűen a Human Development Indexben is kifejeződik, és ez az index szintén része a versenyképességi indexeknek), *a várható élettartam hossza az adott országban* (ami sajnos Magyarországon az

EU-s átlag alatt van), az életminőség⁷ (WHO 2010-es adatai alapján hazánk lakosainak életminőség mutatói – benne a fizikai aktivitással – az európai rangsor végén vannak), a halálozási ráta, valamint a szociális kohézió és a jó és biztonságos társadalmi környezet (utóbbi kettő a társadalmi tőke részeként). A makrogazdasági versenyképesség mellett azonban egyéni és vállalati versenyképességet is javíthat a szabadidősport. Az 1. táblázatban bemutatom az előzetesen feltételezett kapcsolódási pontokat, azaz azokat a versenyképességi tényezőket, amelyekre hatással lehet, ha szabadidőnkben sportolunk.

megőrzéséhez, valamint a hosszú élethez (egészségmodell Glanz - Rimer, 1995, idézi Henderson, 2009). Tudományosan bizonyított, hogy a rendszeres fizikai aktivitás csökkenti a szív- és érrendszeri megbetegedések előfordulási gyakoriságát. Javítja a glükóz-anyagcserét, csökkenti a testzsírt és a vérnyomást, ezáltal mérséklődik a kardiovaszkuláris betegségek és a II. típusú cukorbetegség kialakulásának kockázata (Lechner, 2009; Oakley – Rhys, 2008). Több, mint 1500 tudományos írás született 1990 óta, amely a fizikai aktivitás és az egészség kapcsolatát vizsgálja (Nana et al., 2002). Az Amerikai Egyesült Államokban végzett tíz éves megfigyelés

1. táblázat

A szabadidősport és a versenyképesség lehetséges kapcsolódási pontjai

Egyéni szinten	Vállalati szinten	Makroszinten
Termelékenység és annak növekedése		
Humán tőke minősége		
Egészségi állapot		
Várható élettartam és az élet minősége		Várható élettartam és az élet minősége
Rendelkezésre álló munkaerő mennyisége, hatékonysága, termelékenysége		
Jólét/életszínvonal		GPD, az egy főre jutó GDP/jólét/életszínvonal és növekedésük
		Halálozási ráta
		Társadalmi tőke, szociális kohézió, jó és biztonságos társadalmi környezet

Forrás: saját táblázat

A továbbiakban először az irodalomfeldolgozásom alapján mikroszinten (egyéni és vállalati), majd makrogazdasági szinten elemzem a szabadidősport hatásait, és próbálom bemutatni azt, hogy a szabadidősport által hogyan válhat az egyén, a vállalat és a gazdaság versenyképesebbé. Az írás végén összegzem, hogy a szabadidősport egyes mikro- és makroszintű értékteremtő tényezői hogyan járulhatnak hozzá a nemzetgazdasági versenyképességhez.

Értékteremtés mikroszinten

Milyen értékeket teremt a szabadidősport az egyén számára? Hogyan válik az egyén versenyképesebbé a szabadidősport által?

Abban az esetben, ha a szabadidőnkben való sportolás célja a testi és lelki egészség megőrzése, akkor egyfajta tartós fogyasztási cikként értelmezhető a sport (Nagy, 1996). A rendszeres sportolás ugyanis a jelenben és a jövőben egyaránt hozzájárul az egészség és a jó közérzet kialakulásához és

során az alacsony intenzitású fizikai aktivitású életvitelt folytató férfiak és nők között háromszor nagyobb volt az elhízottak aránya, mint az aktív kontrollcsoportban (Téglásy, 2006). A rendszeres testmozgás kedvező hatású a depresszióra és a szorongásra, segít csökkenteni a különböző mentális egészségügyi rendellenességeket (Balogh et al., 2008, idézi Ács et al., 2011).

Dézszy (2006) három életszakaszt különböztetett meg, melyekben az egészség eltérő funkciót tölt be az egyének életében:

- az első életszakaszban, fiatal korban az egészség olyan képességek és készségek megszerzésére teszi alkalmassá az embert, amelyek segítségével a következő életszakaszban versenyképes lesz a munkaerő-piacon a többiekkel szemben (lásd később, a szabadidősport

mint tőkejóság értelmezésénél is),

- a második szakaszban az egészség által az emberek képesek versenyképességük megtartására vagy helyreállítására,
- a harmadik szakaszban, idős korban már nem a versenyképesség a kulcs, hanem az, hogy az életkornak megfelelő-e az egyén életminősége, és a korábbi életszakaszok által lehetővé tett legmagasabb szinten képes-e élni, élvezni az életet.

A szabadidőben való sportolás olyan készségeket, képességeket fejleszt, amelyek mind a munka, mind az élet egyéb területeire transferálhatók. Ehhez a megközelítéshez számos elméleti modell kapcsolható, úgymint: tervezett viselkedés, szociális-kognitív, önfejlesztő, elköteleződés és önmeghatározás modellek (Henderson, 2009). Angliai diákok körében végzett felmérés eredményei szerint a rendszeresen sportoló diákok jobb tanulmányi átlaggal bírnak, kevesebbet lógnak, és jobban viselkednek (Oakley – Rhys, 2008).

A szabadidősport természetesen nemcsak az egészségmegőrzést segíti elő, hanem *élvezetet, izgalmat, jól-lét érzést is nyújthat* fogyasztójának. Ezen előnyei csupán a sportolás időtartamára korlátozódnak, azaz ebben az esetben a szabadidősportot nem tartós fogyasztási cikként értelmezhetjük (Nagy, 1996). Ide tartozhat: a játék öröme, a verseny öröme, a győzelem öröme, élvezet, izgalom, kikapcsolódás, felszabadulás, jól-lét, annak öröme, hogy együtt vagyok a családdal, barátokkal (élvezet modell, Henderson – Ainsworth, 2000, idézi Henderson, 2009 és szociális közeg elmélete, Seefeldt et al., 2000, idézi Henderson, 2009).

Azokat a sporttevékenységeket, amelyek alkalmasak a sportoló egészségének javítására, valamint megőrzésére nemcsak tartós fogyasztási cikként, hanem tőkejószággként is felfoghatjuk (Nagy, 1996; Lechner, 2009). Ebben az esetben nem konkrétan az egészségre gyakorolt hatás jelenti a sportolás hasznát, értékét, hanem az, hogy *a jobb egészségi állapotban lévő ember nagyobb teljesítményre képes, megbízhatóbb munkaerőként jelenik meg a munkaerőpiacon, ami közvetve nagyobb jövedelem elérését, magasabb élet-színvonalat eredményezhet.*

A jobb egészségi állapot további előnye, hogy *csökkennek az egészségügyi kiadások.* Lechner (2009) 1984-2006-os német paneladatokon empirikusan bizonyította a fizikai aktivitás hatását a jövedelemre, azaz átlagosan havi száz eurós többletbevételt jelentett a szabadidőben való sportolás a német fogyasztóknál.

Mindezen jótékony hatások ellenére a magyar társadalom 16 százaléka sportol valamilyen rendszerességgel, és csak 9 százaléka teljesíti a minimum heti kétszer fél órás mozgást.

Dénes (2009) számításai szerint 2003 és 2007 között Magyarországon a háztartások sportfogyasztásának aránya az összkiadásból mindössze 0,22-0,26 százalékot tett ki. Ugyanekkor például a francia adat több mint hatszor ennyire volt. Sportszolgáltatásokra a kiadások 16,5 százaléka jutott a magyaroknál, 40 százalék a franciáknál.

Mindezekkel párhuzamosan a magyar emberek átlagosan életéveik 13 százalékát betegen élik (Vass - Molnár, 2007), és Magyarországon a születéskor várható

élettartam jelentősen alacsonyabb, mint a nyugati országokban, valamint Magyarország ott van a tíz legelhízottabb ország között (OECD, 2007).

Paár 2011-es kutatásában vizsgálta az *átlagos összes fogyasztási kiadást* egy felnőtt ekvivalensre vetítve vásárlóerő-paritáson mérve (amely a háztartások átlagos életszínvonalát hivatott reprezentálni); a *rekreációs- és sportszolgáltatások átlagos fogyasztói kiadásait* vásárlóerő-paritáson mérve (COICOP bontás szerint); a *sport-, kemping-, szabadtéri tevékenységek felszereléseire költött átlagos fogyasztói kiadásokat* vásárlóerő-paritáson mérve (COICOP bontás szerint); a *Gini-koefficiens*t, (ami a jövedelmek elosztásának egyenlőtlenségét hivatott reprezentálni), valamint a *várható élettartamot* az egy éven aluli népesség körében, az Európai Unió tagországainak – kivéve Németországot –, tagjelölt országainak, illetve Norvégiának az Eurostat által 2005-ben felvett adatain (2. táblázat). Az előbbi változókat bevonva, az integráló klasztereljárásban négy klaszterre osztotta Európa országait:

- 1. klaszter: skandináv országok csoportja (Finnország, Norvégia, Svédország), kiegészülve Ausztriával és Szlovéniával,
- 2. klaszter: Nyugat-Európa országai (Dánia, Belgium, Egyesült Királyság, Franciaország, Hollandia, Írország) és a mediterrán országok közül Olaszország, Görögország, Ciprus,
- 3. klaszter: az Ibériai-félsziget két országa (Spanyolország és Portugália) és Csehország,
- 4. klaszter: Kelet- és Közép-Európába tartozó országok (Bulgária, Lengyelország, Macedónia, Magyarország, Románia, Szlovákia, Törökország).

2.táblázat

Az integráló klasztereljárásban létrejött klaszterek átlagértékei

	Rekreációs- és sportszolgáltatások (PPP)	Sport-, kemping- és szabadtéri tevékenységek felszerelése (PPP)	Gini-koefficiens	Átlagfogyasztás (PPP)	Születéskor várható élettartam (év)
1. klaszter	238,20	118,20	25,40	17052,80	79,7860
2. klaszter	227,20	43,00	29,50	17945,70	79,9020
3. klaszter	99,67	29,00	32,00	10711,33	78,9200
4. klaszter	28,18	9,18	30,70	5763,00	73,1755
Teljes minta	140,41	41,69	29,46	12422,34	77,2290

Forrás: Paár, 2011a

A 4. klaszter országainak lakosai – köztük Magyarország polgárai - a minta átlagának töredékét költik sportra,

VEZETÉSTUDOMÁNY

és a születéskor várható élettartam jelentősen alacsonyabb az átlagnál (Paár, 2011a). Az 1. klaszter országaiban ezzel szemben sokat költenek sportra (az Eurobarometer felmérések szerint sokat is sportolnak), és a születéskor várható élettartamuk az átlag felett van. Az elemzés során kialakult klaszterek azt sejtetik, hogy a magasabb életszínvonalal, jobb gazdasági helyzettel rendelkező országok népessége nagyobb hangsúlyt fektet a szabadidősportra. A megállapítás párhuzamba állítható Ács (2007) kutatásával a magyar megyék versenysportbeli versenyképességéről, ahol arra a megállapításra jutott, hogy a jobb gazdasági helyzetű megyék a sport területén is eredményesebbek.

A későbbiekben – a makroszintű értékteremtés fejezetben – megvizsgálom majd, hogyan szerepelnek a „legjobb” és „legrosszabb” mutatókkal rendelkező klaszterek országai a különböző versenyképességi rangsorokban és a HDI (Human Development Index) rangsorában (ami a hosszú és egészséges életet, a tudás szintjét és az életszínvonalat méri), de előtte a mikroszintű, vállalati szintű értékteremtésről írok.

Milyen értéket teremt a szabadidősport a vállalatok számára? Hogyan válnak a vállalatok versenyképesebbé a szabadidősport által?

A vállalati szinten érzett jótékony hatások összedadva érzékelhetők nemzetgazdasági szinten, de nem elhanyagolhatók az egyes vállalatok versenyképességének, profitjának szempontjából sem. Ha sportolnak az alkalmazottak, akkor a vállalat táppénzre fordított kiadásai csökkennek, kevesebb a munkahelyi hiányzás, a betegség és a munkahelyi baleset, valamint az egészségesebbek jobb fizikai és szellemi teljesítményre képesek, hatékonyabbak, termelékenyebbek, emellett elégedettebbek, motiváltabbak. A szabadidősport számos, a munkába is transzferálható képességet is fejleszt (Neck et al., 2000; Nana et al., 2002; McDowell - Larsen et al., 2002; Lechner, 2009).

Kanadában már az 1990-es évek elején végeztek felméréseket arra vonatkozólag, hogy a mozgásprogramokkal rendelkező vállalatoknál megnőtt a termelékenység, csökkent a hiányzás, a fluktuáció és a munkahelyi balesetek száma is. A kanadai tanulmány szerint 25 százalékos növekedés a dolgozók fizikai aktivitásában össztársadalmi szinten 0,25–1,5 százalékkal növeli a munkaerő termelékenységét (Nana et al., 2002). Külföldön tehát léteznek a vállalatoknál kifejezett egészségfejlesztő- és sportprogramok, és a termelékenység, az elégedettség, a koncentrációképesség, a kitartás és egyéb, a munkavégzés során hasznos képességek fejlődtek (3. táblázat), a hiányzás pedig csökkent (4. táblázat):

3. táblázat

Vállalati mozgásprogramok és hatásai

Cég	Program típusa	Hatása
Union Pacific Railroad	Mozgásprogram	80%-kal nagyobb termelékenység 75%-kal jobb koncentráció-képesség
MDS Nordon	Wellness program	Nagyobb termelékenység és megelégedettség
Johnson & Johnson	Fitnesszprogram	Pozitív attitűd a munka iránt
NASA	Mozgásprogram	12,5%-kal jobb állóképesség, kitartás és döntéshozatali-képességek
Canadian Life Assurance	Fitnesszprogram	7%-kal nagyobb termelékenység (4%-kal nagyobb termelékenység a programban nem résztvevőknél is)
Signature Corporation	Fitnesszprogram	8%-kal nagyobb termelékenység és kevesebb hiányzás (a nem résztvevőknél csökkent termelékenység)
Worksafe Australia	„Mozgás ebédidőben” program	Termelékenység, hangulat, reakcióidő, kognitív és motorikus képességek javulása

Forrás: Nana et al. (2002), 33. o.

4. táblázat társadalombiztosításra. A gyógyításra fordított összegek mellett elkerülhető a betegség okozta jövedelemkiesés, valamint a jó kondíció nagyobb termelékenységhez vezethet. Harmath és Czárán (2006) szerint a lakosság jobb egészségi színvonala négy tényező mentén hat a gazdaságra és a társadalomra: nagyobb termelékenység, jobb munkaerő-ellátás, jobb készségek és a fizikai és szellemi tőkébe való befektetés révén megnövekvő tartalékok.

Vállalati mozgásprogramok és hatásaik a hiányzásra

Cég	Program típusa	Hatása a hiányzásra
Blackmores Australia	Mozgásprogram	40%-kal kevesebb hiányzás
Johnson & Johnson	Fitnesszprogram	26%-kal kevesebb hiányzás
Mesa Corporation	Egészségprogram	50%-kal kevesebb hiányzás 5 év után
DuPont Corporation	Egészség és fitnesszprogram	14%-kal kevesebb a táppénzes napok száma
Signature Corporation	Fitnesszprogram	Kevesebb hiányzás
UK Household Survey	Aktív sportprogram	33-50%-kal kevesebb hiányzás
Westpac Bank	Fitnesszprogram	29%-kal kevesebb hiányzás

Forrás: Nana et al. (2002), 32. o.

A táblázatban nem szerepel, de egy kiemelkedő példa a DaimlerChrysler. 1985-ben kezdték el a Wellness Programjukat. 1995-ben, 10 évvel a program elindítása után havonta alkalmazottanként 16 dollárt spóroltak meg számításaik szerint. A dolgozók egészségügyi kiadásai évente 100-200 dollárral csökkentek (Aaron - Hans, 2007).

Az EU szerint a munkahelyi egészségfejlesztésbe befektetett 1 euró 2,5-4,8 euró megtakarítást eredményez a vállalatnak. Igazán érdemes lenne az egészségfejlesztésen belül a munkahelyi sportra is többet fordítani, a munkahelyi sportot befektetésként kezelni és akkor talán nem veszne el éves szinten 146 millió munkanap az EU-ban különféle betegségek miatt.

Egy másik dimenzió a vállalatok CSR-tevékenységének megnyilvánulása a sport által. A szabadidősporttal, rendezvények megrendezésével, támogatásával, szponzorálásával hozzá tudnak járulni a közösségek (belső és külső érintettek) jólétéhez. Mindez a vállalati hírnévre, imázsra is jó hatással bír (Mallen - Adams, 2008).

Értékteremtés makroszinten

Milyen értéket teremt a szabadidősport a társadalomnak és a gazdaságnak? Hogyan válik a társadalom és a gazdaság versenyképesebbé a szabadidősport által?

Az államnak megéri erőforrásokat fektetnie a szabadidősportba, tekintettel annak tovagyrúzó pozitív gazdasági és társadalmi értékteremtő hatásaira, versenyképesség-növelő szerepére.

Ha sportolnak az emberek szabadidejükben, egészségesebbek lesznek, így kisebb teher hárul az egészségügyre, a

költsége, a táppénz, valamint a rokkantnyugdíj. A közvetett költségek alatt a betegség miatt kiesett termelést értjük. Ide tartoznak azok a veszteségek is, amelyek a nem tökéletes egészségi állapotú dolgozó csökkent teljesítményéből fakadnak (ezt szokták presenteeism-nek is nevezni, azaz a dolgozó jelen van, de kevésbé termelékeny, kevésbé hatékony), és ami veszteség a többszöröse lehet a betegség miatti hiányzásokból eredő veszteségeknek. A betegség „puha” költségei mindazok a nem számszerűsíthető költségek, amit a fájdalom, a szenvedés, a betegségből fakadó egyéb, pszichés terhek jelentenek (Kollányi - Imecs, 2007).

Magyarországon 2005-ben a betegségek gazdasági terhei folyó áron összesen több, mint 2526 milliárd forintot tettek ki, amely az akkori GDP 11,49 százaléka volt, ennek majd 83 százalékát a közvetlen költségek tették ki, és a teljes teher finanszírozását 61 százalékban az állam vállalta magára. 2009-ben ugyanezen adatok: 3019 milliárd forint, az adott évi GDP 11,6 százaléka, ennek 84 százaléka a közvetlen költség, és az állam szerepe 65 százalékra nőtt a finanszírozásban (Ács et al., 2011). Ács és szerzőtársai (2011) szerint az inaktivitás táppénz költségei a fizikai inaktivitás 10 százalékos csökkenésével várhatóan átlagosan 1,8 milliárd forinttal lennének kevesebbek Magyarországon, ami átlagosan 573 175 táppénzes nap megtakarítást eredményez éves szinten.

Andreff – Szymanski (2006) és Bloom et al. (2005) adatai szerint Kanadában 2,1 milliárd dollárnyi kiadás, az éves direkt egészségügyi kiadások 2,5 százaléka a fizikai inaktivitásnak köszönhető, további 3,7 milliárd pedig az éves indirekt költségek összege. Az inaktívok számának tíz százalékkal való csökkentése éves szinten 150 millió dollár direkt és ötmilliárd dollár indirekt költségtől óvna meg a kanadai társadalmat. 4,3 milliárd dollár az elhízottság miatti direkt

és indirekt költségek összege éves szinten. Az angol adatok (Oakley – Rhys, 2008) szerint az inaktivitás tíz százalékos csökkentése 8,2 milliárd font éves össztársadalmi költségtől óvna meg az Egyesült Királyságot, ami az összes egészségügyi kiadások öt százaléka.

Kanadai kutatók (Staines et al., 2003) összességében azt mutatták ki, hogy ha egy dollárt áldoznak egy ember mozgására, 2-5 dollár a megtérülés, tíz éves időtávot vizsgálva. A kanadai kutatáshoz hasonlóan az amerikai betegségmegelőzési központ is felismerte, hogy jó befektetés a szabadidősport. Szerintük „minden dollár, amit a fizikai aktivitás népszerűsítésére fordítanak, három másikat fial”. Az Egészségügyi Világszervezet (2003) „Health and development through physical activity and sport” (Egészség és fejlődés a fizikai aktivitás és sport által) címmel kiadott dokumentumában megállapítja, hogy minden fizikai aktivitásba fektetett dollár összességében 3,2 dollár megtakarítást jelent az egészségügyben.

A fizikai aktivitás hiánya miatti rossz egészségügyi állapotnak köszönhetően csökken a várható élettartam, ezért a munkavállaló kevesebb ideig van jelen a munkaerő-piacon, így kevesebbet termel a gazdaság számára. Az élet társadalmi értéke pedig számokban nehezen mérhető, de veszteséget szenved el a társadalom, az biztos. Az American National Institute of Health adatai szerint az összes elhalálozásnak és a halált okozó betegségeknek 16,6 százalékban a fizikai inaktivitás az oka (CDC, 2004). A szabadidősport által csökkenthető a halálozási és rokkantsági ráta (Staines et al., 2003). Becslések szerint a fizikai inaktivitás évente körülbelül 600 000 halálesetért felelős az Európai Unióban és további 5,3 millió egészséges életév elvesztéséhez vezet évente az idő előtt bekövetkező rokkantság és egészségromlás következtében (Edwards – Tsouros, 2006). Nordhaus (2002, idézi Ács et al., 2011) számításai szerint egy megmentett életév értéke hárommillió dollár.

A sportolás értelmes szabadidő-eltöltés, ahol le lehet vezetni a fölös energiákat. A szabadidősportban való részvétel növekedésével (az unalom csökken, önmegvalósítás, önfegyelem nő, pozitív miliőben pozitív szerepek alakulnak ki) csökkenhet a bűnözés, a huliganizmus, így a rendfenntartás költségei is és ezzel együtt javulhat a társadalom többi tagjának közérzete (Berrett et al., 1993; Oakley – Rhys, 2008).

A sport előmozdítja a különböző kultúrák közötti párbeszédet és segít küzdeni a diszkrimináció különböző formái ellen (Eurobarometer, 2003; Goodchild et al., 2000). Felfogható közösségformáló erőként, a szociális kohézió, a közösségi szellem erősítőjeként is. Lehet nemzeti és kulturális identitásformáló erő, hozzájárulhat egy helység társadalmi-szociális fejlődéséhez (Chalip, 2006; Oakley – Rhys, 2008).

A szabadidősportnak egyrészt a nemzetgazdaságra gyakorolt hatása, hogy javul a gazdaság teljesítőképessége, termelékenységére, nő a GDP, másrészt a szabadidősport munka-

helyeket teremt, költést, adóbevételeket generál (Goodchild et al., 2000; Berrett, 2001; Nana et al., 2002; Staines et al., 2003; Berrett – Reimer, 2005; Chalip, 2006; Andreff – Szymanski, 2006). Barro a lakosság egészségi állapotát a gazdasági teljesítmény, a gazdasági növekedés egyik legfontosabb indikátorának tartja (Barro, 1997, idézi Ács et al., 2011). A várható élettartam egy százalékpontos növekedése 4 százalékkal növeli a GDP-t (Bloom - Canning, 2000). Az OECD szerint is a humán tőke meghatározó tényezője a termelékenységnek (Chikán - Czakó, 2009).

A fejlett és kevésbé fejlett országok közötti nemzetgazdasági versenyképességbeli különbségek magyarázatában egyértelműen meghatározó a humán tőke szerepe (Palócz, 2006). Hasonlót állít Suhrcke et al. (2005) az Európai Bizottság egy 2005-ös tanulmányában. Többen is bizonyították, hogy a humán tőke a képzés mellett az egészségi állapot javításával gyarapítható. Az egészségi állapot fejlesztésének és karbantartásának legjobb eszköze a szabadidőben végzett aktív sporttevékenység.

Megvizsgáltam a 2. táblázat első és negyedik klaszterének országait, sportolás és versenyképesség kapcsolatát kutatva (5. táblázat). Az Eurobarometer kutatásából kikerestem a nem-mozgók arányát (és a rendszeresen, valamint a bizonyos rendszerességgel mozgók arányát is, bár ezek nem egyértelműen definiáltak), az első klaszter országában 6 százalék és 29 százalék között (az átlag 16 százalék), a negyedik klaszterben 35 százalék és 58 százalék között van (az átlag 48,8 százalék) a soha nem mozgók aránya. Megvizsgáltam az egyes országok Human Development Indexét (HDI) és versenyképességi indexeit is, egyrészt a GCI-t (Global Competitiveness Index), másrészt a WCY (World Competitiveness Yearbook) 2009-es adatait. Az első klaszter országai, Szlovéniát kivéve, a HDI és a versenyképességi rangsorok első húsz helyezettjében vannak mindhárom rangsor esetében. A negyedik klaszter országai 33. és 84. közötti helyezésekkel bírnak (az átlaghelyezések az első klaszter országai esetében HDI: 12,6.; WEFORUM: 15,6. és IMD: 14,8., a negyedik klaszter országai esetében HDI: 57,3.; WEFORUM: 62,3. és IMD: 43,5.). Azokban az országokban, ahol a társadalom nagy arányban sportol, és sokat költenek szabadidősportra, jobb helyezést érnek el a HDI rangsorban és a versenyképességi rangsorokban. Persze a versenyképesebb gazdaságokban sokkal inkább meg tudják maguknak engedni az emberek a szabadidőben való sportolást és a sportjavakra, sportszolgáltatásokra való költést (ha megnézzük az egy főre jutó GDP-t, azt láthatjuk, hogy jóval magasabb az 1. klaszter országaién⁸), és számos egyéb tényező is hat, de azt állíthatjuk, hogy a szabadidősport a humán tőkére, az emberek testi-lelki egészségére, képességeire, termelékenységére biztosan pozitív hatással bír. Összességében azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a magasabb arányú szabadidőben való sportolás nemcsak következménye a

versenyképesebb gazdaságnak, hanem kiváltója is. Palócz is hasonló állít, szerinte a magasabb színvonalú egészség következménye és egyben kiváltója is a versenyképesebb gazdaságnak. Az egészség, a sportolás tehát szoros kölcsönhatásban áll a nemzetgazdasági versenyképességgel, amihez megfelelő gazdaság- és társadalompolitikát társítva egymást erősítő pozitív hatással bírnak. A humán tőke a gazdasági növekedés endogén tényezője, tehát valamiképpen gazdasági közpolitikai eszközökkel befolyásolható (Chikán - Czakó, 2009).

■ üdülési turizmus keretében szabadidős tevékenységek igénybevételéből (lovas-, kerékpár- vagy golfturizmusból).

A szabadidősporthoz kapcsolódó – nemcsak turisztikai célú – utazás, közlekedés is jelentős bevételeket hozhat, a sporttal összefüggő közlekedés az Egyesült Királyságban a teljes szabadidős célú utazások tíz százalékát teszi ki (Gratton - Taylor, 2000). A szabadidősport tehát számtalan szálon kötődik a gazdasághoz is.

5. táblázat

Számok, rangsorok: Sportolás, HDI, versenyképesség, GDP

	Soha nem mozgók aránya (rendszeresen + bizonyos rendszerességgel mozgók aránya) (%), Eurobarometer 2009	HDI helyezés 2009	GCI-WEFO- RUM helyezés 2009-10	WCY- IMD helyezés 2009	Egy főre eső GDP (USD) 2009
1. klaszter országai					
Svédország	6 (22+50=72)	7.	4.	6.	43 668
Finnország	7 (17+55=72)	12.	6.	9.	44 481
Szlovénia	22 (13+39=52)	29.	37.	32.	24 111
Ausztria	29 (5+33=38)	14.	17.	16.	45 686
Norvégia	na	1.	14.	11.	78 178
Átlag	16 (14,25+44,25=58,5)	12,6.	15,6.	14,8.	47 224,8
4. klaszter országai					
Szlovákia	35 (5+25=30)	42.	47.	33.	16 282
Lengyelország	49 (6+19=25)	41.	46.	44.	11 303
Románia	49 (8+13=21)	63.	64.	54.	7 523
Magyarország	53 (5+18=23)	43.	58.	45.	12 914
Bulgária	58 (3+10=13)	61.	76.	38.	6 223
Törökország	na	79.	61.	47.	8 711
Macedónia	na	72.	84.	na	4 546
Átlag	48,8 (5,4+17=22,4)	57,3.	62,3.	43,5.	9643

Forrás: saját táblázat

Az Európai Bizottság 2004-es versenyképességi jelentése is hangsúlyozta, hogy az egészség a munkaerő produktivitásának növelése és a foglalkoztathatók számának bővülése révén jelentős szerepet játszik a gazdasági növekedés biztosításában.

A turisztika egyre fontosabb részét képezik a szabadidősportok. Bevételek származhatnak a turizmushoz kapcsolódóan:

- egészségsturizmusból,
- eseményturizmusból, különböző szabadidős sporteseményekből, például különböző utcai futóversenyekből, Balaton-átúszásokból és multikulturális ifjúsági rendezvényekből,

Empirikus kutatásom eredményei – a mélyinterjúk elemzése

A következőkben röviden ismertetem a mélyinterjúk eredményeit, összehasonlítom a magyar szabadidősportiparág fontos szereplőinek véleményét az irodalomban leírtakkal.

Érdekes kérdés volt számomra, hogy a (nemzetközi) irodalomból feltártak (és empirikus kutatásokkal is alátámasztottak) és a hazai interjúalanyok által elmondottak egybevágóak-e, az egyes szférák szereplői a nemzetközi sportgazdaságtani áramlatoknak megfelelően gondolkodnak-e a szabadidősport értékteremtő, versenyképességhez hozzájáruló szerepéről.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Egyéni szintű értékteremtés

Az egészségmodell megállapításait a hazai szereplők is vallják, a rendszeres sportolás a jelenben és a jövőben egyaránt hozzájárul a testi-lelki egészség kialakulásához és megőrzéséhez. A testi egészség megőrzése mellett nagyon hangsúlyosan jelentek meg a lelki egészség tényezői. Az interjúalanyaim szerint lényeges értékteremtő tényező a testi egészséghez köthetően a testsúlykontroll. Ez azért is fontos, mert egy 2010-es felmérés szerint Magyarországon 100 férfiból 63, 100 nőből 49 túlsúlyos vagy elhízott⁹.

„Akik rendszeresen mozognak, jobb a közérzetük, magabiztosabbak, összességében pozitívabban állnak a világban, mint azok, akik ezt nem teszik, nem utolsó sorban egészségesebbek is, jobb az egészségük és az egészségben eltöltött évek esélyei is nőnek.” (civil szféra képviselője)

„A szabadidősport depresszió ellen kiváló.” (civil szféra képviselője)

„Azért fogsz sportolni, mert soványabb leszel, meg jobban nézel ki. Talán nem szuszogsz annyira az emeleten, mikor fölmész, és picit jobban érzed magad.” (üzleti szféra képviselője)

A szakirodalomban megjelenő készség- és képességfejlesztést is fontosnak tartották az interjúalanyok, főleg a civil szféra képviselői.

„Tudjuk, hogy a sport az életkedvet, a küzdőképességet, az ellenálló képességet milyen szinten befolyásolja. A legjobb eszköz van a kezünkben készségek, képességek fejlesztésére.” (civil szféra képviselője)

A szabadidősport nem tartós fogyasztási cikként való értelmezése is megjelent, a szabadidősport az emberek pillanatnyi jól-létéhez járulhat hozzá, a pillanatnyi öröm, élvezetek, izgalom, „feeling”, mint motiváló tényezők fontosságát hangsúlyozták az interjúalanyaim, szerintük az emberek nem a hosszú távú egészség, hanem a rövid távú jó érzés miatt sportolnak szabadidejükben. A pillanatnyi jó érzést nem csak a sportolás, a játék okozhatja, hanem a győzelem is, a győzelem értéke pedig nem csak az, ha az ellenfelet legyőzzük, hanem ha saját magunkat, a saját korlátjainkat túllépjük.

„Szerintem a legfontosabb oka a sportolásnak az örömszerzés, feltöltődés, ráadásul olyan örömszerzés, amivel az egészségedet is megőrzöd.” (civil szféra képviselője)

„Az emberek nem azért sportolnak alapvetően, hogy egyszer majd nem fognak meghalni, hanem a következő fél órában akarják jól érezni magukat. Szeretik azokat a tevékenységeket, amelyek az ő pillanatnyi jólétükhöz hozzájárulnak: játék, teljesítmény utáni feeling, leküzdött egy akadályt, képes volt ezt megtenni, önmagát legyőzte.” (civil szféra képviselője)

A jobb egészségi állapotban lévő ember nagyobb teljesítményű, megbízhatóbb munkaerő. Az üzleti szféra képviselői szerint a munkaadók elvárása az egészséges, nagy teherbírású, megbízható alkalmazott. Egy érdekesség ezzel kapcsolatban, hogy a menedzseri, általában a magasan iskolázott, jó anyagi körülmények között élő réteg egy része rendszeresen sportol, de ezt „csupán” azért teszi, hogy bírja a tempót, hogy megfeleljen az elvárásoknak, jól nézzen ki, fitt legyen, ne küzdjön súlyfelesleggel, mert sportos életvitellel tudnak naponta csúcsteljesítményt produkálni.

„Akik rendszeresen mozognak, azoknak jobb a munkaképességük.” (civil szféra képviselője)

„Egyre többször elvárás a munkahelyen, hogy jól nézzél ki, egészséges legyél, munkabírásod legyen.” (üzleti szféra képviselője)

Magyarországon kulcstényező lehet a szabadidőben való sportolás növelésének szempontjából a szemléletformálás, az oktatás, a társadalmi célú marketing. A magyar embereknek még nincs a tudatában, hogy a szabadidőben való sportolásnak köszönhető jobb egészségi állapot miatt csökkennek az egészségügyi kiadásai is. Még nincs meg a felismerés, hogy sokkal olcsóbb sportolásra költeni, mint orvosokra, gyógyszerekre.

„Amikor majd az emberek rájönnek arra, hogy olcsóbb sportolni annál, mint hogy egy csomó egészségügyi kiadásuk legyen, olcsóbb az, hogy költsenek sportra, ha eljön ez a felismerés, akkor lesz sokkal nagyobb bázisa a szabadidősportnak Magyarországon.” (üzleti szféra képviselője)

A szakirodalomban megtalálható valamennyi egyéni szintű értékteremtő tényezőről beszéltek az interjúalanyaim. A problémát abban látják, hogy a lakosság nagy része nincs tisztában ezekkel, a társadalom tagjaiban nem tudatosultak még ezek a fontos értékteremtő tényezők, nagy szükség lenne az oktatásra, szemléletformálásra.

Vállalati szintű értékteremtés

A szakirodalomban megjelenő fontos vállalati szintű értékteremtő tényezőkről, úgymint egészséges munkaerő, aki nem hiányzik, és ráadásul motiváltabb, elégedettebb, termelékenyebb, jellemzően az egyetemi szakértők beszéltek.

„Ha sportlehetőséget adnak a munkásaiknak, akkor azok egészségesebbek, jobb kedvűek lesznek, a termelés szempontjából is előnyös, termelési érdekek jelentek meg abban, hogy a nagy vállalatoknál megjelent a sport.” (egyetemi szakértő)

Az üzleti szféra képviselői sokat beszéltek arról, hogy Magyarországon nemcsak hogy felmérések nincsenek a

szabadidősport vállalatra gyakorolt jótékony hatásairól, de mozgás-programot is csak keveset találunk (kivételet képez a Coca-Cola Testébresztő Programja és a MOL-Step Programja, ezeket sokan emlegették). A vállalati sport egy most éledő, még távolról sem érett terület, de hatalmas lehetőségeket rejt. Több intézmény, fórum aktívan foglalkozik a kérdéssel, valamint egyes munkahelyeken azért mégis elindultak ebbe az irányba. Azt hangsúlyozták, hogy a munkahelyi sport is egy hosszú távú befektetés, nem egyik napról a másikra lesznek eredmények.

„Magyarországon nem igazán jellemző, hogy a munkaerő, a munkaerő egészsége van a figyelem középpontjában, és nem igazán vannak komplex, egészségfejlesztő programok a cégeknél. A hazai cégek jelentős része semmilyen módon nem járul hozzá a munkatársak fizikai kondíciójának javításához. A vezetők pénzkidobásnak tekintik a sportolásra elköltött összegeket. A cégek egy másik csoportja elkülönít bizonyos összeget fitness-bérletek, esetleg uszodai belépők vásárlására. Ez már egy korszerűbb gondolkodás, de hiányzik a tudatosság, a koncepció, nem előzi meg felmérés, nincsenek célkitűzések, és nem mérik az eredményeket. A dolgozók közül többnyire azok élnek a lehetőséggel, akik amúgy is sportolnak. A sportolásra szánt összeget nem befektetésként, hanem egyfajta jutalomként vagy járulékként kezeli, amelynek a kihasználtsága és a hatékonysága rendkívül alacsony.” (üzleti szféra képviselője, valamint hasonlóan nyilatkozott a civil szféra képviselője is)

„Van ez a TÉT Platform... ott van a munkahely munkacsoport is. Én ott azt látom, hogy nehéz elmozdítani a munkahelyeket, nehéz a sportolást eladni a munkahelyeknek, de próbálkozunk.” (üzleti szféra képviselője)

„Nem volt elvárás, hogy a cégek figyeljenek a dolgozóik egészségére. Mostanában díjat osztanak, aki a legtöbbet teszi a dolgozói egészségéért.” (egyetemi szakértő)

„Most indítunk egy munkahelyi sportprogramot itt a minisztériumban, amolyan kísérleti jelleggel. Ha sikeres lesz, akkor megpróbáljuk kiterjeszteni első körben a közigazgatásra, aztán szépen utána egyre szélesebb körre.” (állami szféra képviselője)

A vállalati vezetők személyes elhivatottsága nagyon fontos. Sokkal többet számít ma még Magyarországon a vezető elköteleződése, mint a számszerűsíthető, racionálisan, üzletileg is érzékelhető előnyök mérlegelése.

„A vállalat vezetése határozza meg az irányt, a személyes elkötelezettség. A mi vezetőnk sport iránt elkötelezett vezető volt. Neki a munkatársak egészsége, jókedve, egyensúlyuk fenntartása is fontos volt. Nem-

csak az élsportot, hanem a munkatársi sportot is fontosnak tartotta.” (üzleti szféra képviselője)

„Magyarországon van egy-egy jó fecske, főleg inkább a multik, ahol van egy-egy kulcsfigura, de végesen kevés. Ilyen a Coca-Cola például.” (civil szféra képviselője)

Az interjúalanyaim is elmondták, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalásukat is demonstrálhatják a szabadidősport által, építhetik pozitív imázsukat, valamint vállalati közösségteremtésnek is fontos eszköze lehet a szabadidősport.

„A múltkor például 86-an korcsolyáztunk egyszerre. Egy pár embertől szépen fel lehet futtatni százas nagyságrendig a résztvevőket, meg lehet fogni az embereket azáltal, hogy mindig van lehetőségük, tudják, hogy megint van a Balaton-átúszás vagy bármi más rendezvényünk, arra megint lehet nevezni, ingyenesen vagy kedvezményesen... És akkor ez persze visszahat a cégre is, mert ott van az összetartozás, meg az elkötelezettségérzés, és azt élménnyel összekapcsolva sokkal inkább létre lehet hozni, mintha csak úgy mondja az ember, hogy egyébként mi összetartozunk.” (üzleti szféra képviselője)

„A neves futóversenyeket előszeretettel szponzorálják a vállalatok, ahol egyértelműen a társadalmi felelősségvállalás és az imázsépítés a fő motivációk, és nemcsak Budapesten, hanem az ország kisebb településein is.” (üzleti szféra képviselője)

„Az általunk támogatott Vivicitta esetében a dolgozók számára ingyenes az indulás. Százasával indulnak a dolgozóink, és ez nekik és nekünk is jó.” (üzleti szféra képviselője)

Az üzleti szféra képviselői a szakirodalomban olvasotakon túl azt is elmondták, hogy míg a hivatásos sport szponzorációjával pár embert, a csapatot és a lojális szurkolókat „támogatják”, addig a szabadidősport szponzorálásával több embert tudnak elérni és bevonni. Megjelent egy olyan vonal, hogy a vállalatok a szabadidős közösségekhez és programjaikhoz szeretnének csatlakozni. Az érvelés elsősorban a közvetlenebb, aktívabb kapcsolatok létrehozását hangsúlyozza, a márkák közelebb akarnak kerülni az emberekhez.

„Nemcsak oda adjuk vissza a pénzt, ahonnan a bevételeinket kapjuk, úgy gondoljuk, hogy országosan van itt nekünk dolgunk. Például azt látja a társkányi roma gyerek, vagy bárki más, hogy ő elmehetett egy rendezvényünkre, jól érezte magát, sportolt, közösségben volt, személyes élménye volt, míg egy ETO-mérkőzés a tv-ben számára nem személyes élmény. Megítélés, reputáció, imázs szempontjából nagyon fontos, CSR community involvement vonal. A társadalmi felelősségvállalás a jövő. Ez az út, hogy minél

több egyén részesüljön abból a pénzből, ne egy csapat pólója legyen túllógóva.” (üzleti szféra képviselője)

A szakirodalomban megtalálható szinte valamennyi vállalati szintű értékteremtő tényezőről beszéltek az interjúalanyaim, kivétel a szabadidősport által kifejleszhető, a munka területén is kamatoztatható képességekről. Az üzleti szféra képviselői nagy hangsúlyt helyeztek arra, hogy a szabadidősport támogatása által (munkahelyi sport felkarolása, rendezvények létrehozása vagy szponzorálása) demonstrálhatják társadalmi felelősségvállalásukat, építhetik pozitív imázsukat mind befelé, mind kifelé, több embert elérhetnek, közelebb tudnak kerülni a célcsoportjukhoz. A „community involvement”-nek, azaz a közösségek bevonásának kiváló eszköze a szabadidősport. De sajnos ma még a vállalatvezetők személyén, elkötelezettségén múlik, hogy a vállalat törődik-e a szabadidősporttal, a munkavállalók sportolási lehetőségével, vagy a szabadidősport szponzorálásával.

Makroszintű értékteremtés

A makroszintű értékteremtésnél a legtöbbet az egészségügyről, az egészségügyi kiadások csökkentéséről, a betegségek miatt kieső jövedelmekről beszéltek az interjúalanyok. Az időtáv rendkívül fontos dimenzió, a szabadidősportra való költség hosszú távú befektetés, és sajnos Magyarországon a vezetők alapvetően rövid távon, 4 éves ciklusokban gondolkodnak. A megoldás kulcsa a hosszú távú – akár 15-20 évben való – gondolkodás lenne.

„Megdönthetetlen a hitem abban, hogy a szabadidő sportolásra költés szaldója az állam számára pozitív. Csak a szabadidősportba való befektetés hosszú távon fizet vissza, azzal hogy a népesség egészségesebb lesz, ezt nem holnapután érzékelik.” (állami szféra képviselője)

„Rengeteg elemzés van külföldön arra, hogy mennyi esik ki, ha a társadalomnak mozgásszegény életmódja van.” (civil szféra képviselője)

„A társadalmat irányító vezető elit, az négy éves politikai ciklusokban gondolkodik, és számára a 8-12-20 év nem játszik. Na, most ebben, hogy tudatot formáljak az egészségre, ha én most a 20, 30 éves korosztályban elérem, hogy tíz százalékkal emelkedik a sportolási arány, akkor majd 15-20 év múlva lesz mondjuk 15 százalékkal kevesebb az átlagos vérnyomás, és 15-20 év múlva kell kevesebb pénzt költeni a vérnyomásgyógyszerre. Hogy mi lesz 20 év múlva, az most senkit sem érdekel.” (üzleti szféra képviselője)

„Az a baj, hogy ha van is jó ötlet, nem hagyjuk, hogy kiforrja magát, egy-két év alatt akarunk nagyon gyors, látványos eredményeket elérni és az így nem megy.” (állami szféra képviselője)

Egy másik kulcstényező lenne a beteggondozás helyett a

megelőzésre sokkal jobban koncentrálni. A szabadidősport kiváló eszköze lehet a betegségek megelőzésének.

„Az egészségügyben beteggondozás van maximális mértékben...ha magas a vérnyomásod, adjunk rá gyógyszert. Semmiféle olyan komolyabb pénzösszeg az elmúlt években nem volt, ami a megelőzést célozta, pedig azzal lehetne embereket, életéveket, pénzt megmenteni.” (üzleti szféra képviselője)

A szabadidősport a társadalmi tőke fejlesztésében is kiváló eszköz, egyrészt a feles energiák levezetésére és ez által a rendfenntartás költségeinek csökkentésére, másrészt a közösségformálásra, szociális kohézió megeremtésére.

„Sokkal jobb, ha a fiatalok valahol sportolnak, mintsem hogy csellengenek, lehet ez akár egy kocsmai darts, vagy teke.” (civil szféra képviselője)

„Kollektívaépítő, közösségeket épít, nemcsak azért csinálom, mert egészségesebb leszek, hanem mert jó együtt lenni a többiekkel, akiknél mindegy hogy szegény vagy gazdag.” (egyetemi szakértő)

A makroszintű értékteremtő tényezők esetében az interjúalanyaim fókuszában az egészség, az egészségügyi kiadások voltak. Egy interjúalanyom beszélt csak a szabadidősport munkahelyteremtő, bevételt generáló hatásáról (adóbevételekről), de senki nem említette a GDP, valamint a versenyképesség növekedését. Viszont a különféle rangsorok elején lévő, és Európában legtöbbet sportoló finneket, svédeket több interjúalanyom is kiemelte, példaként állította.

„Az első átfogó érvényű rekreációs programokat a skandináv országok dolgozták ki több tíz évvel ezelőtt. A skandináv országok vezető szerepe a szabadidejükben sportolók számát illetően és a mindenféle rangsorokban azóta is megmutatkozik. Példát vehetnénk róluk.” (civil szféra képviselője)

Összegzés

A szabadidősport mikro- és makroszintű értékteremtő tényezőit a 6. táblázatban összegzem. Jelölöm a táblázatban, hogy az adott tényező kapcsolatba hozható-e a nemzetgazdasági versenyképességgel, és ha igen, hogyan, milyen tényezők által.

Kutatásom kapcsán megállapítható, hogy a túlnyomó többségében nemzetközi irodalomból feltártak és a hazai interjúalanyok által elmondottak nagyrészt egybevágóak, az egyes szférák szereplői a nemzetközi sportgazdasági áramlatoknak megfelelően gondolkodnak a szabadidősport értékteremtő, versenyképességhez hozzájáruló szerepéről, mikro szinten mindenképpen. Ami az interjúalanyaim szerint probléma, hogy a lakosság még nem így gondolkodik. Interjúalanyaim az irodalomból feltárt valamennyi

mikroszintű egyéni és vállalati tényezőkről beszéltek (egy kivétellel), persze mindenhol elmondták, hogy míg a fejlett nyugati társadalmakban az egyes tényezőkre vannak konkrét mérések, adatok (amiket próbáltam is összegyűjteni és bemutatni), nálunk még nagyon kevés. A munkahelyi sportnál többen kiemelték, hogy csak most éledezik Ma-

gyarországon, egy-egy jó példát kivéve még nincsenek koncepciók, stratégiába ágyazott vállalati mozgásprogramok. A szabadidősport makroszintű értékteremtéséhez kötődően az interjúalanyoknál az egészség, az egészségügy (az egészségügyi politika) és az egészségügyi kiadások voltak a fókuszban, és a hosszú távú gondolkodást hiányolták.

6. táblázat

A szabadidősport mikro- és makroszintű értékteremtése és a nemzetgazdasági versenyképességhez való hozzájárulása

Szabadidősport értékteremtése	Nemzetgazdasági versenyképességhez való hozzájárulás
Mikroszint	
Egyéni tényezők	
Testi egészség megőrzése/ fejlesztése/visszaállítása	Humán tőke (egészségi állapot) fejlesztése, várható élettartam, életminőség és termelékenység, GDP növekedése, halálozási ráta csökkenése
Lelki egészség megőrzése/ fejlesztése/visszaállítása	Humán tőke (egészségi állapot) fejlesztése, várható élettartam, életminőség és termelékenység, GDP növekedése, halálozási ráta csökkenése
Transzferálható képességek/készségek fejlesztése	Humán tőke (tudás, képességek) fejlesztése, munkaerő termelékenységének növekedése
Élvezet, izgalom, öröm pillanatnyi érzése	-
Megbízható munkaerőként való megjelenés/nagyobb egyéni jövedelmek elérése	Munkaerő termelékenységének növekedése
Csökkenő egyéni egészségügyi kiadások	-
Vállalati tényezők	
Csökkenő vállalati táppénzkiadások	-
Kevesebb munkahelyi hiányzás/betegség/baleset	A rendelkezésre álló munkaerő, és termelékenységének növekedése
Nagyobb teljesítmény (elégedettebb, motiváltabb dolgozók)	Munkaerő termelékenységének növekedése
Munkában fontos transzferálható képességek/készségek fejlesztése	Munkaerő termelékenységének növekedése
Társadalmi felelősségvállalás demonstrálása a szabadidősport által (dolgozók és közösség felé is)	-
Makroszint	
Csökkenő egészségügyi kiadások és táppénzkiadások	Egészségi állapot javulása → gazdaság termelékenységének, GDP-nek a növekedése
Csökkenő betegség okozta jövedelemkiesés	Gazdaság termelékenységének, GDP-nek a növekedése
Csökkenő halálozási és rokkantsági ráta, növekvő várható élettartam	Gazdaság termelékenységének, GDP-nek és a várható élettartamnak növekedése, halálozási rátának csökkenése
Csökkenő bűnözés, huliganizmus, vandalizmus és rendfenntartás költségei	Társadalmi tőke fejlesztése - jó és biztonságos társadalmi környezet megteremtése
Közösségformálás	Társadalmi tőke (szociális kohézió) fejlesztése
Új munkahelyek	Gazdaság termelékenységének, GDP-nek a növekedése
Addicionális adóbevételek	-
Növekvő fogyasztás és bevételek sportturizmusból, utazásból, közlekedésből	GDP növekedése

Forrás: saját táblázat

VEZETÉSTUDOMÁNY

- A szabadidősportnak szerepe lehet a versenyképesség előmozdításában, szinte valamennyi értékteremtő tényező kapcsolatba hozható a nemzetgazdasági versenyképességgel, (azok a tényezők, amelyek a nemzetgazdasági versenyképességgel nem, az egyéni vagy vállalati szintűvel igen). Véleményem szerint azonban mind az egyéneknek, mind a vállalatoknak, mind az államnak erőforrásokat kell tennie a szabadidősportba, hogy aztán annak jótékony hatásait, értékteremtő és versenyképesség-javító voltát élvezhessék.

Lábjegyzet

- ¹ Lásd: Der Gesundheitsmarkt – Die Wachstumlokomotive für das 21. Jahrhundert: <http://www.kondratieffzyklen.de/6.Kondratieff1.htm>, Letöltés ideje: 2006. április
- ² Czakó – Chikán (2007:3. o.) szerint a mikroszintű, vállalati versenyképesség azt jelenti, hogy „a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra a versenytársainál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével.”
- ³ Lásd: *IMD (2005): World Competitiveness Yearbook 2005*. IMD International, Switzerland, p. 608.
- ⁴ Lásd: *WEFORUM (1996) In IMD (2005): World Competitiveness Yearbook 2005*. IMD International, Switzerland, p. 618.
- ⁵ Lásd még: Czakó (2004): Miért versenyképes a versenyképesség? – a versenyképességi listák újdonságai című írást a versenyképességi listákról.
- ⁶ A humán tőke minősége az egyén testi-lelki egészségét, képzettségét, képességeit, készségeit foglalja magában.
- ⁷ Életminőségnek elsősorban az élet nem anyagi dimenzióiban megvalósított „jólétet” tekinthetjük, vagyis az ember egészséggel és betegséggel kapcsolatos tapasztalatairól alkotott ítéleteinek összességét értjük rajta (Andorka, 1997).
- ⁸ Az Eurobarometer adatai szerint a soha nem sportolók 56 százaléka küzd rendszeresen számlafizetési gondokkal. Humphrey és Rusedski (2006, idézi Paár, 2011b) adatai szerint minden plusz 10 000 dollár 1 százalékkal növeli a fizikai aktivitásban való részvétel valószínűségét. Ugyanakkor kutatásaik szerint a fizikai aktivitással töltött idő mennyiségére a nagyobb jövedelem csökkenő hatással bír. Downward és Riordan (2007, idézi Paár, 2011b) arra a megállapításra jutottak, hogy az egyén jövedelmi helyzete a szabadidősportban való részvételre semmilyen hatással nem bír. Egy portugál felmérés szerint mindössze 6,5 százalék sportolna többet, ha több jövedelme lenne (Santos - Viseu, 2001, idézi Paár, 2011b).
- ⁹ Lásd: <http://cusab.mti.hu/cugrafika.cgi?gtem=EUGY&>

mehet.x=43&mehet.y=8&milesz=86, Letöltés ideje: 2011. október

Felhasznált irodalom

- Ács P. – Hécz R. - Paár D. – Stocker M. (2011): A fittség (m) értéke. *Közgazdasági Szemle*, LVIII. évf., 2011. július–augusztus, p. 689–708.
- Ács P. (2007): A magyar sport területi versenyképességének vizsgálata többváltozós statisztikai módszerekkel. *Tér és Társadalom*, 21 (2), p. 117-126.
- Andorka R. (1997): Bevezetés a szociológiába. Osiris Kiadó, Budapest
- Andreff, W. – Szymanski, S. (2006): Handbook on the economics of sport. Edward Elgar Publishing Inc., London
- Berrett, T. (2001): The economic significance of amateur sport and active recreation in Edmonton in 2000. Caminata Consulting, Edmonton: http://www.edmontonsport.com/pdf_folder/news_submissions/EconomicSignificance.pdf, letöltés ideje: 2006. március
- Berrett, T. – Reimer R. (2005): The economic significance of amateur sport in the city of Calgary in 2002. Caminata Consulting, Edmonton: http://www.calgary.ca/docgallery/bu/recreation/sports_updates/economic_final_report.pdf, letöltés ideje: 2006. március
- Berrett, T. – Slack, T. – Whitson, D. (1993): Economics and the Pricing of Sport and Leisure. *Journal of Sport Management*, 7(3), p. 199-215.
- Bloom, D. – Canning, D. (2000): Health and wealth of nations. *Science*, 287(5446), p. 1207-1208.
- Bloom, M. – Grant, M. – Watt, D. (2005): Strengthening Canada. The socio-economic benefits of sport participation in Canada. The Conference Board of Canada <http://vancouver.ca/parks/activecommunity/pdf/SportsParticipation.pdf>, letöltés ideje: 2010. január
- Budai E. (1999): Sport(t)örvényben fuldokolva. *Új Folyam*, 8(3-4), p. 20-33.
- Chalip, L. (2006): Toward a distinctive sport management discipline. *Journal of Sport Management*, 20(1), p. 1-21.
- Chikán A. (1995): A versenyképesség fogalmáról. Kézirat, Versenyben a világgal kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest
- Chikán A. (2006): A vállalati versenyképesség mérése. *Pénzügyi Szemle*, 1., p. 42–56.
- Chikán A. (2008): National and Firm Competitiveness: A General Research Model. *Competitiveness Review*, 18 (1./2.), p. 20-28.
- Chikán A. – Czakó E. (2009): Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest

- Czakó E.* (2004): Miért versenyképes a versenyképesség? – a versenyképességi listák újdonságai. in: Czakó E. – Dobos I. – Kőhegyi A. (2004): Tanulmányok Chikán Attila tiszteletére – Vállalati versenyképesség, logisztika, készletek. BKÁE, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest
- Czakó E. – Chikán A.* (2007): Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból. 2004–2006. Vezetéstudomány, 38.(5.), p. 2–8.
- Dénes F.* (2009): Jelentés a magyar sportfinanszírozásról. Kézirat, Budapest
- Dézy J.* (2006): Egészséggazdaságtan egy kissé másképpen. Springmed Kiadó, Budapest
- Downard, P. – Dawson, A. – Dejonghe, T.* (2009): Sports Economics. Theory, evidence and policy. Elsevier, Oxford
- Edwards, P. – Tsouros, A.* (2006): The Solid Facts: Promoting physical activity and active living in urban environments: The Role of Local Governments. WHO European Office, Geneva
- Goodchild, M. – Harris, F. – Nana, G. – Russel, S.* (2000): The growing business of sport and leisure. Business and Economic Research Ltd, Wellington: http://www.ausport.gov.au/fulltext/2000/hillary/growing_business_2000.asp, letöltés ideje: 2006. március
- Gratton, C. – Taylor, P.* (2000): Economics of sport and recreation. E and FN Spon, London
- Henderson, K. A.* (2009): A paradox of sport management and physical activity interventions. Sport Management Review, 12(2), p. 57–65.
- Haramth Gy. – Czárán E.* (2006): Az egészség szerepe az Európai Unió országainak gazdaságában. Egészségügyi Gazdasági Szemle, 44., p. 14–17.
- Kollányi Zs. – Imecs O.* (2007): Az egészség – befektetés. Az egészségi állapot hatása a gazdasági teljesítőképességre és az életminőségre. DEMOS Magyarország Alapítvány, Budapest
- Laki L. – Nyerges M.* (2004): A fiatalok sportolási szokásainak néhány társadalmi összefüggése. Magyar Sporttudományi Szemle, 2004/2-3., p. 5–15.
- Lechner, M.* (2009): Long-run labour market and health effects of individual sports activities. Journal of Health Economics, 28 (4), p. 839–854.
- Mallen, C. – Adams, L. J.* (2008): Sport, recreation and tourism event management. Elsevier, Oxford
- McDowell-Larsen, S. L. – Kearney, L. – Campbell, D.* (2002): Fitness and leadership: is there a relationship? Regular exercise correlates with higher leadership ratings in senior-level executives. Journal of Managerial Psychology, 17(4), p. 316–24.
- Nagy P.* (1996): A sport és a rekreáció közgazdaságtana. Oktatási segédanyag, BKE, Budapest
- Nana, G. – Sanderson, K. – Goodchild, M.* (2002): Economic impact of sport. Business and Economic Research Ltd., Wellington
- Neck, C. P. – Mitchell, T. L. – Manz, C. C. – Cooper, K. H. – Thompson, E. C.* (2000): Fit to lead: is fitness the key to effective executive leadership? Journal of Managerial Psychology, 15(8), p. 833–40.
- Némethné Gál A.* (2010): A kis- és középvállalatok versenyképessége – Egy lehetséges elemzési keretrendszer; Közgazdasági Szemle, LVII. évf., p. 181–193.
- Oakley, B. – Rhys, M.* (2008): The Sport and Fitness Sector. Routledge, New York
- OECD Health Data*, 2007, www.oecd.org, letöltés ideje: 2010. január
- Paár D.* (2010): A magyar sportfogyasztás dinamikája – „Sportkultúra – hagyomány és megújulás” VII. Országos Sporttudományi Kongresszus konferencia-kiadványa, MSTT, Budapest
- Paár D.* (2011a): Az európai országok sportfogyasztásának és életminőségének összefüggései. Konferencia-előadás, Győr, 2011.05.18–20.
- Paár D.* (2011b): A jövedelemegyenlőtlenség és a jövedelmi szint hatása az életszínvonalra a sportfogyasztáson keresztül. in: Sportinnovációs Szakkönyv, a Magyar Sporttudományi Társaság Sportinnovációs Szakbizottságának kiadványa, Budapest
- Palócz É.* (szerk., 2006): Egészségügy és versenyképesség. Tanulmány, Kopint-Datorg Rt., Budapest
- Pataki Gy.* (2007): A sport helye és jelentősége a magyar fiatalok életmódjában a 21. század küszöbén. Szakdolgozat, BCE, Budapest
- Smith, A. C. T. – Westerbeek, H. M.* (2007): Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. JCC 25. p. 43–54.
- Suhrcke, M. – McKee, M. – Arce, R. S. – Tsovala, S. – Mortensen, Y.* (2005): The contribution of health to the economy in the European Union. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg
- Staines, N. – Prince, I. – Oliver, D.* (2003): The Economic Impact of Physical Activity in Ontario, www.line.ca/lin/recource/html/econom.htm, letöltés ideje: 2003. december
- Téglásy Gy.* (2006): Táplálkozás + Sport = Egészség. OSEI, MOB, Budapest
- Vass Z. – Molnár P.* (2007): Rémálom vagy valóság - A társadalmi megújulás lehetőségei Magyarországon 2025-ig. Kézirat, Budapest

DEMETER Krisztina - SZÁSZ Levente

A VÁLSÁG HATÁSA A TERMELÉSI TEVÉKENYSÉGRE

A tanulmány fő célja a gazdasági világválság termelésre gyakorolt hatásainak bemutatása volt a versenyképesség-kutatás adatainak elemzésével. Mivel a vállalatokra a válság különbözőképpen hat, ezért érintettségük alapján a szerzők három csoportba sorolták őket. Az irodalom felhasználásával megfogalmazták a termelési stratégiára és a termelés működési következményeire vonatkozó hipotéziseiket. Eredményeik alapján a válsággal leginkább érintett vállalatok rendelkeznek a legstabilabb termelési stratégiával és gyakorlattal. Ugyanakkor a válság következtében az ár és a szolgáltatások stratégiai szerepe minden vállalatnál erősödött, az innovációé viszont visszaesett. A válság egyik vállalatcsoportnál sem eredményezte a megmaradó munkaerő fejlesztésének ugrásszerű növekedését. A folyamatfejlesztés erősödése, illetve a globális irányba mozdulás csak a legkevésbé érintett csoportnál volt jellemző.*

Kulcsszavak: termelés, válság, versenyképesség

Vizsgálatunk során arra a kérdésre keressük a választ, hogy miként változtatják meg a vállalatok termelési/működési stratégiájukat a válság hatására, és ez hogyan befolyásolja a termelési gyakorlatot. Kutatásunkban abból a feltevésből indulunk ki, hogy a vállalatoknak a külső környezetben végbement drasztikus változások hatására újra kellett gondolniuk üzleti stratégiájukat. Az üzleti stratégiával összhangban a vállalatok funkcionális stratégiái is változ(hat)nak, így várakozásaink szerint a termelési stratégia és termelési tevékenység szintjén is tetten érhetőek bizonyos hangsúlyeltolódások.

Feltevéseink alapján a vállalatoknak a termelési funkció stratégiai és operatív szintjein is változtatniuk kell annak érdekében, hogy a válság közepette is megőrizzék versenyképességüket. Bár a válság egyértelműen negatívan érinti a piaci szereplők működését, néhány vállalat számára egyúttal egy olyan kiugrási lehetőséget is jelenthet, amellyel – a versenytársak nehéz helyzetét „kihasználva” – jelentősen növelhetik versenyképességüket, átrendezve ily módon a piaci erőviszonyokat. Az, hogy milyen változtatásokat hajtanak végre, azaz milyen stratégiai irányvonalat választanak, és ezzel összhangban hogyan változtatják termelési tevékenységüket, nagyban meghatározza e lépések versenyképességre gyakorolt hatását.

Irodalmi áttekintés és hipotézisek

A kutatás elsősorban a nemzetközi szakirodalom termelési stratégiára vonatkozó tanulmányaira épít. A termelési straté-

gia fogalmának megjelenése óta a kutatók jórészt egyetértenek abban, hogy a termelési stratégia feladata a vállalat üzleti stratégiai céljainak támogatása, így a vállalat termelési funkciója a piaci versenyelőny forrásává válhat (Skinner, 1969; Hayes – Wheelwright, 1984). A termelés akkor járulhat tehát hozzá a piaci versenyelőny kialakításához, ha a rendelkezésre álló termelési erőforrások és képességek megfelelően támogatják az üzleti stratégia által kijelölt célokat (Voss, 1995). A gazdasági válság ugyanakkor jelentős változásokat okoz a vállalatok gazdasági környezetében, ami az üzleti stratégia újragondolását eredményezi. Ezzel összhangban a vállalatoknak a termelési stratégia szintjén is választ kell adniuk a környezetben bekövetkezett változásokra (Ward és társai, 1996; Brown – Blackmon, 2005). Ward és szerzőtársai (1996) ugyan a környezeti tényezők dinamikus változására nem térnek ki, de tanulmányukban arra a következtetésre jutnak, hogy különböző környezeti adottságokra a vállalatok különböző üzleti stratégiát alkalmaznak és ezzel összhangban különböző termelési döntéseket hoznak. Brown és Blackmon (2005) ugyanakkor amellett érvelnek, hogy a vállalatok mai versenykörnyezete dinamikus és rugalmas üzleti stratégiák kialakítását követeli meg, amelyekkel a termelést is össze kell hangolni, megfelelő változtatásokat véghezvinni a termelési stratégia szintjén. A fenti megállapításokra alapozva több szerző is vizsgálta a termelési stratégiák változását (pl. Cagliano és társai, 2005; Grössler, 2007), ahogyan számos tanulmány született a vállalat környezete és termelési stratégiája közötti dinamikus kapcsolat feltárására is (pl. Swamidass – Newell, 1987; Beach

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

és társai, 2000). Swamidass és Newell (1987) empirikus vizsgálatukban például azt találták, hogy a bizonytalan környezeti tényezőkre (mint például a gazdasági válság) a vállalatok akkor válaszolnak a legeredményesebben, ha növelik a termelési stratégiái szerepét és a termelési funkció rugalmasságát. Ez a termelési alkalmazkodás ugyanakkor nem csak egy lehetőség a vállalatok számára, hanem egyben kötelező lépés is a piaci versenyben való fennmaradáshoz, hiszen a megfelelő összhang hiánya a termelési stratégia és a külső környezet között jelentősen ronthatja a vállalat üzleti eredményességét (Ward – Duray, 2000; Badri és társai, 2000; da Silveira, 2005).

Az említett tanulmányok eredményeiből kiindulva kutatásunkban a külső környezet változásának egy speciális esetét, a gazdasági válság hatásait vizsgáljuk a vállalatok termelési stratégiájára. Cagliano és szerzőtársai amellet érvelnek, hogy a külső környezetben bekövetkezett változások első lépésben a termelési stratégia céljait és prioritásait változtatják meg, amelyet második lépésben a termelési rendszer gyakorlati megváltoztatása követ (Cagliano és társai, 2005). Ennek megfelelően a válság hatásainak vizsgálatát a termelési stratégia céljaira és a termelési gyakorlatra is kiterjesztjük. Várakozásaink szerint a válság befolyásolja a vállalatok versenyelőny-forrásokra helyezett hangsúlyait és az aktuális termelési programokat sem hagyják változatlanul. Az alábbiakban a gazdasági-pénzügyi válság jelenségeiből kiindulva a válság és termelési tevékenység kapcsolatára hét kutatási hipotézist fogalmazunk meg (összefoglalóan ld. 1. ábra).

A 2008-as gazdasági világválság hitelválsággal indult (Losoncz, 2008). Bár az Egyesült Államok legnagyobb bankjai kerültek bajba 2007 nyarán, hamar kiderült, hogy a pénzügyi világ globális volta miatt ez nem marad lokális jelenség. A bankok világszerte szigorú feltételekhez kezdték kötni hiteleiket, és a rendelkezésükre álló csekély tőkét igyekeztek bombabiztos üzletekbe fektetni (a pénzügyi válság lefolyásáról és annak hazai pénzügyi következményeiről részletes áttekintést adnak Király és társai, 2008). Sok egyéni és vállalati vásárló, aki addig nehézség nélkül jutott hitelhez, nem kapott többet, és kénytelen volt vásárlásait visszafogni. A hazai vállalatok a válság első jeleit 2008 szeptember-októberében a rendelések csökkenéséből és a vevői kifizetések akadozásából érzékelhették. A válság lokális pénzügyi válságból gazdasági világválsággá terebélyesedett (Szabó – Farkas, 2011).

Felborult a piac egyensúlya, és a túlkereslet vált uralkodóvá, ami a gazdasági válságok egyik fő jellemzője (Grewal – Tansuhaj, 2001). A válság eddigi lefolyása alapján a legtöbb vállalat az árak mérséklésére, akciózásra, kedvezményekre kényszerült. Az árcsökkenés közvetlen oka sokrétű, és természetesen vállalatonként különböző:

- A megcsappant kereslet és a vele párosuló hitelmegszorítások *likviditási gondokat* okoztak a vállalatoknál, amit a

pénzkonverziós ciklus (Wimmer, 2010) rövidítésével, azaz a termelési és értékesítési folyamat felgyorsításával, valamint a kifizetések késleltetésével és a kintlévőségek behajtásával próbáltak orvosolni.

- A válság váratlan kirobbanásakor *beragadt készletektől* igyekeztek a vállalatok megszabadulni. Ez a leglátványosabban az autópárhazban jelentkezett, ahol autók százai sorakoztak eladatlanul.
- A válság hatására óvatosabbá váló vevőket próbálták alacsonyabb és főleg akciós árakkal mégis *vásárlásra ösztönözni*.

Az árcsökkenés elvileg mindhárom problémán képes enyhíteni, ezért valószínűleg sok vállalat vállalta fel ezt a stratégiai választ. Ennek értelemszerűen a termelési stratégia céljaiban is tükröződnie kell, hiszen az eladási árak csökkentése a költséghatékonyság növelését követeli meg, ha a vállalat továbbra is profitábilis szeretne maradni. Ennek megfelelően első kutatási hipotézisünket a következőképpen fogalmazhatjuk meg.

- 1) A versenyelőny forrásai között a válság hatására megnőtt az ár a) abszolút és b) relatív, más versenyelőny forrásokhoz viszonyított szerepe.

Különösen negatívan érinthette a válság a kisebb vállalatokat (Szabó – Farkas, 2011), ahol a likviditási gondok normál körülmények között is fokozottabb mértékben vannak jelen. Ebben a vállalati körben valószínűleg sokszor hiányoznak a megfelelő, kellő mértékben differenciált menedzsment- és szakismeretek. Ez egyben azt is jelenti, hogy a likviditási gondokon viszonylag nehéz munkaerő elbocsátással úrrá lenni, hiszen egy ember több feladatkört lát el. Ráadásul vevőtől való függőségük is nagyobb lehet, különösen, ha vevőik száma korlátozott. A kisvállalatokhoz hasonlóan a hazai tulajdonú vállalatoknál is jellemző a tőkehiány, amit a hitelmegszorítások tovább tetéznek. A kizárólag hazai piacra termelő vállalatok piaci lehetőségei korlátozottabbak, mint a nemzetközi porondon megjelenő vállalatoké. Bár a válság a világ minden tájékán jelentkezik, mértéke és időbeli alakulása azonban országonként eltérő. Ezért hatásainak kivédésére, de legalábbis mérséklésére nagyobb lehetőségei vannak egy több piacon jelenlévő, erőforrásait több ország között átcsoportosítani képes, és ráadásul több piacon banki kapcsolatokkal rendelkező vállalatnak (Grewal – Tansuhaj, 2001). A fentiek alapján a következő kutatási hipotézist állítjuk fel.

- 2) Az ár szerepe elsősorban a) a kisméretű, b) a hazai tulajdonú és c) a döntően hazai piacra termelő vállalatoknál erősödött a válság miatt.

Természetesen nem az árcsökkenés az egyetlen lehetséges stratégiai válasz a beszűkült vevői kereslet megnyerésére. A nyújtott szolgáltatások kiterjesztése, tehát az „ugyanaz a

termék olcsóbban” koncepció helyett a „kiterjesztett termék ugyanolyan áron” megközelítés is működőképes lehet. Bár Magyarországon alapvetően nem jellemző a szolgáltatásokra összpontosító stratégia (Demeter, 2009), létezhet a vásárlóknak olyan köre, akik értékelik és megfizetik a magasabb szolgáltatási színvonalat. Harmadik hipotézisünk tehát:

- 3) A válság hatására sok vállalat igyekszik meglévő termékeihez kedvezőbb szolgáltatást nyújtani.

Az innováció szintje eddig nem volt jelentős Magyarországon, illetve leginkább néhány iparágra (pl. gyógyszeripar) korlátozódott (Kiss, 2008). A válság miatt sok vállalat végiggondolja és szűkíti termékválasztékát, hogy ezzel tudja növelni hatékonyságát (kevesebb termék gyártásához kevesebb átállításra van szükség, a gépek kihasználtsága és termelékenysége tehát nőhet), és csökkenteni készlettartási költségeit (kevesebb alkatrész és késztermék biztonsági készlet kell). Ez egyben azt is jelenti, hogy az új termékek megjelenése is lelassul. Nem jellemző tehát, hogy a vállalatok agresszív stratégiával, az innovativitás növelésével javítsák piaci pozícióikat. Ehhez nagy tőkeerőre és erős likviditási helyzetre lenne szükség, amivel nagyon kevés vállalat rendelkezik. Az innovativitás háttérbe szorulására vonatkozóan az alábbi hipotézist fogalmazzuk meg.

- 4) A vállalatok innovativitását a válság miatt kialakult pénzügyi gátolja, ezért szerepe visszaesett.

A vállalatok állandó bizonytalanság közepette működnek. Miller (1992) a bizonytalanság forrásait vizsgálva három szintet különböztetett meg: az általános környezeti, az iparági és a vállalati szintet. Ennek megfelelően a bizonytalanságból fakadó kockázatok kezelésének is többszintűnek kell lennie (Miller, 1992). A jelen tanulmány szempontjából a válság az általános környezeti bizonytalanság szintjét képezi. Célunk annak meghatározása, vajon a termelés hogyan, milyen eszközökkel kezeli ezt a fajta bizonytalanságot. Természetesen a három szint hat egymásra. A válság például befolyásolja az iparági inputokat, a termékek piacait, vagy a versenyhelyzetet, azaz az iparági bizonytalanságot, és nem hagyja érintetlenül a vállalat működését, hitelhelyzetét, K+F tevékenységét jellemző bizonytalanságot. Ez egyben azt is jelenti, hogy hiába érik ugyanazok a környezeti ingerek az egyes vállalatokat, egyedi és iparági jellemzőik befolyásolják ezen ingerek hatását.

Ahogy a bizonytalanság maga, úgy az arra adott stratégiai válaszok is sokfélék lehetnek. Miller (1992) az elkerülés (kivonulás), az ellenőrzés alá vonás, a kooperáció, az imitáció és a rugalmasság (diverzifikáció és/vagy működési rugalmasság) válaszait azonosítja. Ezek mindegyikének van termeléssel kapcsolatos következménye, de különösen fontos témánk szempontjából a kooperáció (vevő-beszállító kapcsolatok alakítása) és a rugalmasság. Az előbbivel a bizonytalanság csökkenthető, míg az utóbbi a meglévő bizonytalanságot kezeli.

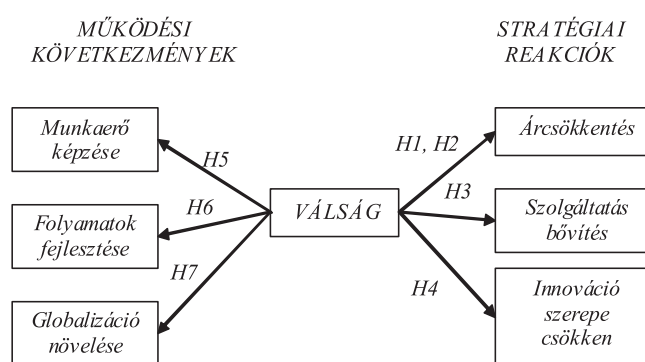
A válság legjelentősebb hatása, hogy a bizonytalanság foka, a vevői rendelések kilengésének mértéke annyira megnő, amit a termelés nem tud korábban megszokott eszközeivel lekezelni. A partnerekkel kialakított kooperáció és a rugalmasság szerepe tehát ebben a helyzetben döntő. A vállalatok erőforrásait (munkaerő, gépek, partnerkapcsolatok) és folyamatait rugalmasabbá kell tenni, hogy a kilengéseket kezelni tudja. A pénzügyi nehézségek, a beragadt készletek és a drasztikusan visszaesett kereslet hatására gyakorlatilag töredékére csökkent a gyártott termékek volumene, ami a munkaerő-állomány jelentős részének feleslegessé válását eredményezte, többek között a termelési folyamatokban. Ezért a munkavállalók egy részétől kénytelenek voltak a cégek megválni. Másokat rövidített munkaidővel, időszakos kényszerpihenőkkel tartottak meg, illetve ahol a pályázatok és a vállalat saját erőforrásai megengedték, továbbképzésekre és a folyamatok fejlesztésére fordították a fennmaradó időt. A fizetési nehézségek és a keresletingadozás a beszállítói hálózatban, a kooperációs kapcsolatokban is komoly változásokat indított el. A globalizációs irányzatok felerősödése az üzemek és országok közötti kockázatok megosztását, a potenciális lehetőségek kihasználását szolgálja. E változásokra a következő hipotéziseket fogalmazzuk meg.

- 5) A válság miatt felszabaduló idő révén megnőtt a munkaerő-fejlesztési, képzési programok intenzitása.
6) A válság miatt felszabaduló idő révén megnőtt a folyamatok fejlesztésére szolgáló programok intenzitása.
7) A válság miatt erősödtek a vállalatok globalizáció irányába (beszerzés, outsourcing, termelés, termékfejlesztés terén) tett lépései.

A megfogalmazott hipotéziseket mutatja be összefoglalóan az 1. ábra.

1. ábra

A válság hatása a termelés stratégiai reakcióira és a működési következményekre



A kutatás jellemzői

Kutatásunkat a versenyképesség-kutatás 2009-ben lezajlott fordulójának adatbázisa alapján végezzük. A versenyképesség-kutatás 1996-ban indult az akkori Budapesti Közgazdaságtu-

dományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszékének szervezésében, Chikán Attila irányításával. A kutatás elsődleges célja akkor az volt, hogy megvizsgálja, a kedvezőtlen makrogazdasági mutatók mögött milyen mikrogazdasági teljesítmény áll. A kutatásnak a mai napig négy fordulója zajlott le. A részt vevő kutatók nyomon követhették a gazdasági átalakulás jellemzőit, feltárhatták annak buktatóit, vizsgálhatták a sikerek okait. A teljes versenyképesség-kutatás korábbi fordulóinak eredményeiről részletesebben ld. Chikán és társai (1996, 2002), Czako és társai (1999), Chikán – Czako (2009). A legutolsó, 4. forduló kérdőív lekérdezésére közvetlenül a gazdasági világválság ki-robbanását követő hónapokban került sor, ami lehetőséget adott arra, hogy a kérdőívben a válsággal kapcsolatos problémákra is rákérdezzünk. A kutatási program fejlődésének köszönhetően a versenyképesség-kutatás önálló kutató központtal rendelkezik, amely honlapján széles körben hozzáférhetővé tette a kutatás eredményeit (www.vallgazd.hu).

A jelen kutatásban 313 vállalat vett részt. A minta nagyrészt KKV-ből áll, de található benne nagyvállalatok is. A legnagyobb arányban a termelővállalatok vettek részt benne (42%), de a szolgáltatások (23%) és a kereskedelem (19%) is viszonylag magas arányban képviselteti magát (Chikán és társai, 2011). Bár cikkünkben legtöbbször a termelési stratégia és termelési gyakorlat fogalmakat használjuk, ezalatt valójában nem kizárólag a szűken értelmezett termelésre gondolunk, hanem minden olyan vállalati belső folyamatra, amelynek közvetett vagy közvetlen célja valamilyen termék és/vagy szolgáltatás előállítására.

A kutatás módszertana

Mivel a válság a vállalatokat eltérő mértékben érinti, ezért először az érintettség mértéke alapján igyekeztünk csoportokat kialakítani. Általában természetes nyertesei a válságnak például a diszkontáruházak, outletek, alacsony árakkal versenyző vállalatok, hiszen a korábban magasabb termékarakat is elfogadó középosztály – életszínvonala viszonylagos fenntartása érdekében – ebbe az irányba mozdult el, a beszerzési költségeket csökkentendő. Első lépésben tehát külön vállalati csoportokat alakítunk ki aszerint, hogy hogyan változott a cégek stratégiája a válság hatására: mely vállalatok szorultak védekező stratégiai pozícióba, melyek koncentráltak a stabilitásra, és mely vállalatok azok, amelyek az új gazdasági helyzetben is támadólag tudtak fellépni a versenytársakkal szemben. E csoportok mentén továbbhaladva megvizsgáljuk, hogy a termelés szintjén milyen különbségek azonosíthatók az egyes vállalats csoportok között.

E vizsgálattal gyakorlatilag arra keressük a választ, hogy a termelési stratégia és termelési gyakorlat hogyan tudja támogatni az egyes válságstratégiákat.

Elemzések

A válsággal való érintettség alapján k-means klasztereljárással három klasztert készítettünk – miután hierarchikus klaszterelemzés alapján a három csoport tűnt megfelelőnek – az alábbi változók segítségével:

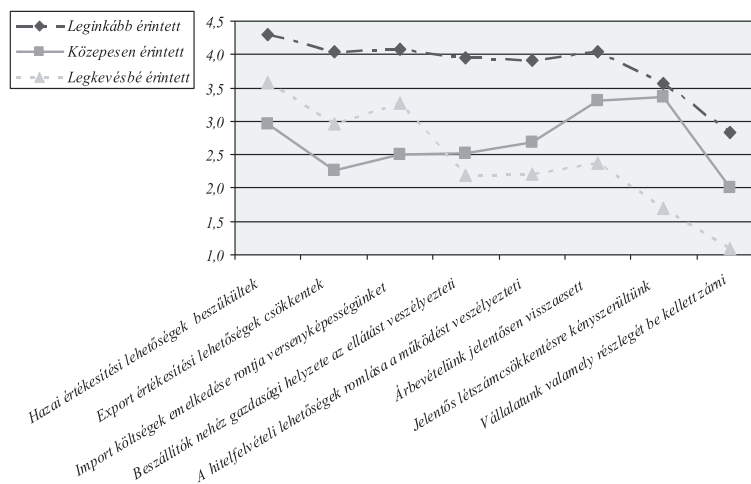
- hazai értékesítési lehetőségek beszűkültek,
- exportértékesítési lehetőségek csökkentek,
- importköltségek emelkedése rontja versenyképességünket,
- a beszállítók nehéz gazdasági helyzete veszélyezteti az ellátást,
- a hitelfelvételi lehetőségek romlása veszélyezteti a működőképességet,
- árbevételünk jelentősen visszaesett,
- jelentős létszámcsökkenésre kényszerültünk,
- vállalatunk valamely részlegét be kellett zárunk.

A változók jól lefedik a vállalat input és output oldali nehézségeit csakúgy, mint a vállalaton belüli kényszerlépéseket. Az elemzés alapján a leginkább érintett (105 vállalat), a közepesen érintett (61) és a legkevésbé érintett vállalatok (82) csoportja alakult ki (2. ábra). Fontos hangsúlyozni, hogy észlelt változókról van szó, amelyek azt mutatják, ahogyan a válaszadó vezetők érzékelik a helyzetet.

A leginkább érintett vállalati kör minden területen intenzívebben éli meg a válságot – elsősorban annak input és output oldalát, de a többi csoporthoz képest a belső működésben is –, mint a másik két csoport tagjai. A közepesen érintett csoport viszonylag erős válaszreakciókra kényszerült (munkaerő elbocsátása), bár a válság hatásait – különösen annak értékesítési vonatkozásait – kevésbé értékelte súlyosnak, mint a másik két csoport. A legkevésbé érintett vállalatok a viszonylag erős értékesítési nehézségek mellett nem szembesültek komolyabb beszerzési problémákkal és a kérdőív adatfelvétel idején még a belső reakciók is gyengének mondhatók.

2. ábra

A vállalatok észlelt érintettsége a válság szempontjából (1-5 skála)



A három csoport további elemzése érdekes összefüggéseket tár fel. Az egyes csoportok iparági átlaghoz és a legerősebb versenytársához viszonyított teljesítménye azt sugallja, hogy a leginkább érintett csoport rendelkezik a legjobb vállalati és operatív teljesítménnyel¹. Bár nem minden mutatóban szignifikáns a csoportok közötti különbség, minden egyes mutatóban a leginkább érintett csoport értéke a legmagasabb. Szignifikáns a leginkább érintett csoport előnye a termelés fő versenyképességi mutatóiban (pl. minőség, választék, technológia színvonala, anyagellátás minősége és biztonsága).

Mindezek tükrében tehát egy kicsit át kell értékelnünk az eddigi eredményeket! *A leginkább érintett csoport valószínűleg nem objektív, hanem szubjektív módon, az észlelés szintjén érintett a leginkább. E vállalatok vezetői a leggyorsabban voltak képesek felfogni a válság jelentőségét, és nem késlekedtek erőforrásaikat a problémák kezelésére felhasználni.* A másik két csoport versenyhelyzetében nem mutatható ki szignifikáns különbség sem iparági, sem a versenytársakhoz hasonlított teljesítményben.

A válság észlelése tehát szorosan összefügg a vállalatok teljesítményével: a jobb teljesítménnyel rendelkező vállalatok hamarabb érzékelik a piac jeleit és gyorsabban képesek azokra reagálni. A gyorsabb érzékelést elősegíti az exportpiacokon való nagyobb jelenlét is, különösen a 2008-as világválságban. A 2008-ban az Egyesült Államokban kezdődött válság ugyanis mintegy féléves késéssel érkezett hazánkba (Szabó – Farkas, 2011), ezért a külföldön is értékesítő vállalatok hamarabb szembesültek a problémákkal. E késés egyik fontos oka lehet, hogy a magyar vállalatok jellemzően feljebb helyezkednek el az ellátási láncban (Szász – Demeter, 2010). Így a piacon megjelenő anomáliák az ellátási láncon keresztül csak később csapódnak le náluk, ugyanakkor az ingadozás mértéke is jelentősebb (Lee és társai, 1997).

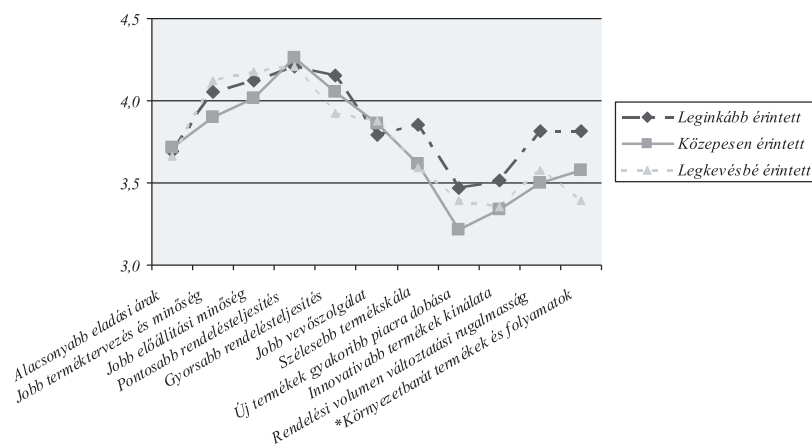
Tulajdonképpen hasonló jelenséget találtak Magyarországon Fodor és társai (2010). Négy országra kiterjedő vizsgálatukban arra a megállapításra jutottak, hogy „a 'proaktív' vállalatok pesszimistábban ítélték meg a válság növekedésre gyakorolt hatását, mint a reaktívak.” (15. old.)

Vajon milyen mértékben jelennek meg a csoportok közötti különbségek a termelési stratégia szintjén? Erre ad választ az 3. ábra. Szignifikánsan egyedül a környezetbarát termékek és technológiák terén kerekednek felül a legjobb vállalatok a másik két csoporton. Ugyanakkor az ábrán jól látszik, hogy teljesítményük éppen a rugalmassággal kapcsolatos kategóriákban – a termékválaszték és a volumenrugalmasság terén – múlja felül jelentősebben a többiek célkitűzéseit. Mindez

alátámasztja, hogy a rugalmasság a termelésben is viszonylag fontos versenyképességi tényező ebben a vállalati csoportban, mindamelllett, hogy a klasszikus versenyelőny-források saját prioritásait tekintve előrébb állnak a rangsorban.

3. ábra

A három válságcsoport termelési stratégiái (1-5 skála)



* A vízszintes tengelyen a változók megnevezése előtti csillag legalább $p = 0,05$ -ös szignifikanciaszintre utal.

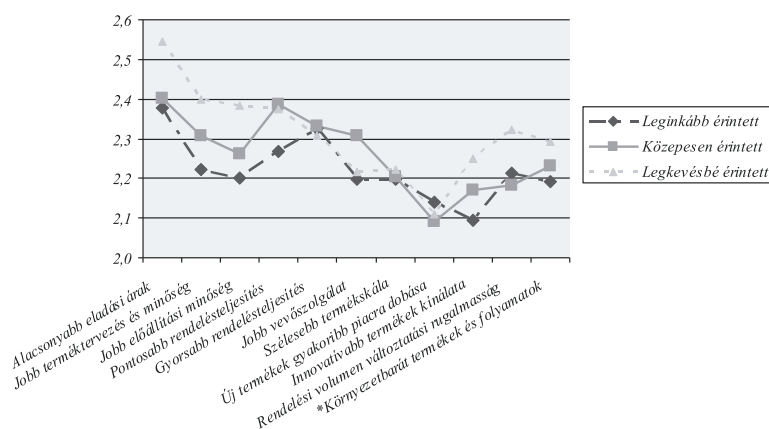
Közvetlenebb választ kapunk a válságreakciókra, ha azt nézzük meg, hogy a kitűzött célok fontosságát milyen mértékben írta felül a válság megjelenése. Erről ad számot a 4. ábra, melyen jól látható, hogy a legkevésbé érintett csoport változtatott stratégiáján (a 2-es szint jelent változatlan-ságot), a legtöbbet a legkevésbé érintett vállalat változtatott, ami némileg paradox helyzet, de megfelel a korábbi megállapításoknak.

Az ábra egyértelmű alátámasztása az első hipotézisnek. *Függetlenül az érintettség mértékétől mindhárom vállalatcsoportban az árak fontossága nőtt meg a legnagyobb mértékben².* Bár szignifikáns különbség egyik stratégiai célban sincs, talán fogalmazhatunk úgy, hogy minél versenyképesebb a vállalat, annál kevésbé állítja az árakat versenystratégiájának középpontjába. Az ábra alátámasztja azt a feltételezést is (H4), miszerint az innováció megerősítése – bár potenciális válasz lehetne a piacszerzésre – nem alkalmazott stratégiai cél a Magyarországon működő vállalatok körében. Eredetileg is a legkevésbé fontos célok közé tartozott, de fontossága is a legkevésbé nőtt³.

Kevésbé egyértelmű a szolgáltatások helyzete (H3). *A legkevésbé és a közepesen érintett csoport jelentősen növelte a szállítások pontosságára helyezett hangsúlyt és mindhárom csoportban nőtt a szállítások gyorsaságának fontossága.* Ha ezeket a tényezőket a szolgáltatások részének tekintjük – és végül is miért ne tekinthetnénk annak, hiszen nem a termékekben, hanem a kiszolgálás minőségében okoznak változást –, akkor a harmadik hipotézist is elfogadottnak tekinthetjük. A jobb vevőszolgálat szerepe azonban csak a közepesen érintett vállalatoknál erősödött valamelyest. (4. ábra)

4. ábra

A válságcsoporthoz tartozók termelési stratégiájának változása a válság hatására (1-3 skála, 2-nincs változás)



* A vízszintes tengelyen a változók megnevezése előtti csillag legalább p = 0,05-ös szignifikanciaszintre utal.

A vállalati méret, a tulajdonos és az export részaránya nem befolyásolja az árakra helyezett hangsúlyt (az összes többi csoportosító ismérv sem). Ezt foglalja össze az 1. táblázat. A vállalatméretre és az exportarányra végzett korrelációs elemzés sem hozott szignifikáns eredményt. Összességében tehát a vállalatméret, a tulajdonos kiléte és az export aránya nem gyakorolnak szignifikáns hatást az árakra helyezett hangsúly válság miatti változására, a 2. hipotézist tehát el kell vetnünk.

1. táblázat A vállalatméret, a tulajdonos és az export hatása az árakra helyezett hangsúly válság miatti változására (1-3 skála, 2 = nincs változás)

Vállalatméret	Kisvállalat	Közepes vállalat	Nagyvállalat	F (szign.)
	2,43	2,47	2,42	0,091 (0,913)
Tulajdonos	Többségi állami tulajdon	Többségi belföldi tulajdon	Többségi külföldi tulajdon	
	2,54	2,44	2,41	0,423 (0,655)
Export aránya	Nincs/Alacsony export	Közepes export	Jelentős export	
	2,48	2,60	2,33	1,072 (0,375)

Gyakorlatilag tehát sem a termelés stratégiájában, sem annak változásában nincs lényeges különbség a válságcsoporthoz tartozók között. A továbbiakban azt vizsgáljuk meg, hogy ha a stratégiában nincs különbség, akkor ez a hasonlóság vajon a termelési programokban is tükröződik-e? Az eredményeket az 5. ábra mutatja.

A termelési programok szintjén minden a termelési stratégiához hasonlóan alakult: a válság előtti hangsúlyokat tekintve a legelőrébb a leginkább érintett csoport járt a termelési programok alkalmazásában (5. ábra), ugyanakkor a legnagyobb hangsúlyeltolódás a legkevésbé érintett csoportban látható (6. ábra). Az emberi erőforrások fejlesztése viszonylag előkelő helyen szerepelt a válság előtt a közepesen és a legkevésbé érintett vállalatoknál, bár intenzitása így is éppen csak elérte el a leginkább érintett csoport erőfeszítéseinek szintjét. A munkaerő fejlesztésére komolyabb erőfeszítést egyik vállalat sem tett a válság hatására, tehát az 5. hipotézist el kell vetnünk. A legtöbb extra erőfeszítést mindhárom csoport az ellátásilánc-szintű minőségfelügyelet és a szolgáltatásokkal kapcsolatos fejlesztések terén tette, mely területeken a leginkább érintett vállalat már hamarabb

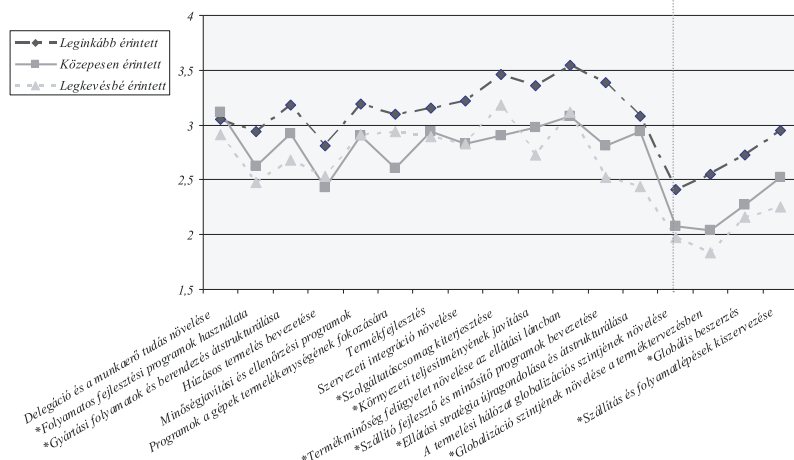
is megkezdte pozícióinak kiépítését. Az utóbbi egyértelműen támogatja a szolgáltatások fejlesztésére tett 3. hipotézist.

A legkevésbé érintett csoport hasonló szintű figyelmet szentel a válság hatására a hatékonyság növelésére a folyamatfókusz kialakítása, a gépek termelékenységének fokozása, a globális beszerzés erősítése terén tett erőfeszítésekkel, ami – legalábbis ebben a csoportban – támogatja a 6. és a 7. hipotézisben megfogalmazott állításokat.

Következtetések

Cikkünk fő célja a gazdasági világválság termelésre gyakorolt hatásainak bemutatása volt a versenyképesség kutatás adatainak elemzésével. Mivel a vállalatokra a válság különbözőképpen hat, ezért érintettségük alapján három – a leginkább, a közepesen és a legkevésbé érintett – csoportba soroltuk őket. Paradox módon azt találtuk, hogy a leginkább érintett csoport rendelkezik a legstabilabb működési stratégiával, gyakorlattal és eredményekkel, azaz ők kívánnak a legkevésbé változtatni eddigi eredményes működésükön. Mintha az érintettség kapcsán a szükséges intézkedéseket már idejekorán megtették volna (ezért a leginkább érintettek), de további jelentős változtatásokat már nem terveznek. A legkevésbé érintett csoportról ennek pontosan az ellenkezője mondható el: termelési stratégiájukat és gyakorlatukat a leghangsúlyosabban próbálják megváltoztatni a válság következtében, mely törekvés inkább tekinthető tűzoltás jellegűnek, mintsem előzetesen megfontolt és előkészített stratégiai válaszlépésnek. Az azonosított különbségek mellett eredményeink azt is mutatják, hogy bizonyos lépések – egy globális méretű válság esetén – minden vállalatnál kikerülhetetlenek: az érintettség szintjétől függetlenül az ár szerepe mindhárom csoportban megerősödött (H1 elfogadva), és ezt a

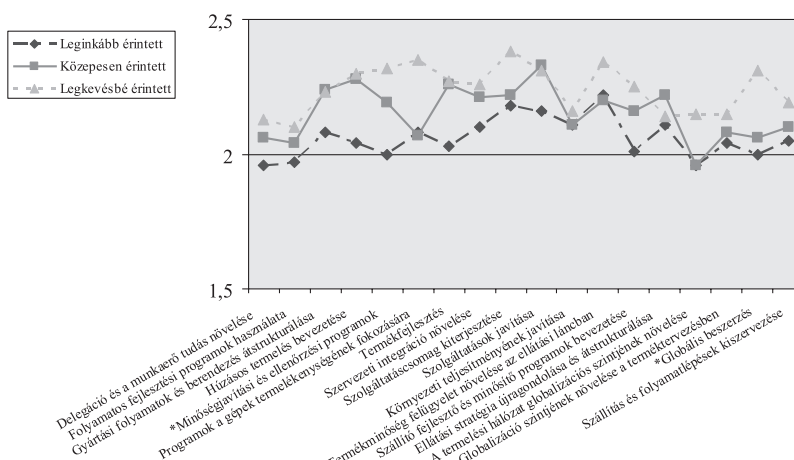
A termelés és az ellátási lánc terén tett erőfeszítések a válság általi érintettség szerint (1-5 skála)



* A vízszintes tengelyen a változók megnevezése előtti csillag legalább p = 0,05-ös szignifikanciaszintre utal.

5. ábra

A termelés és az ellátási lánc terén tett erőfeszítések változása a válság általi érintettség szerint (1-3 skála, 2 – nincs változás)



* A vízszintes tengelyen a változók megnevezése előtti csillag legalább p = 0,05-ös szignifikancia szintre utal.

6. ábra

vállalatméret, a tulajdonos kiléte és az export aránya sem befolyásolja szignifikánsan (H2 elutasítva). Ugyanakkor lényeges eredmény, hogy az ár szerepének erősödése összefüggést mutat a vállalatok eredményességével: minél jobban teljesít a vállalat, annál kevésbé jellemző rá áralapú versenysztratégia. Ez összhangban van a nemzetközi kutatások eredményeivel is (Badri és társai, 2000; Ward – Duray, 2000). A szolgáltatások fejlesztésére – elsősorban a szállítások minőségének javításával, illetve a szolgáltatási képességek javításával – tett erőfeszítések megerősödtek (H3 elfogadva), ugyanakkor az innováció szerepe az egyébként is alacsony szintről még tovább esett vissza (H4 elfogadva). A munkaerő fejlesztésé-

ben nem érzékelhető lényeges elmozdulás (H5 elutasítva). A folyamatok fejlesztésére és a globális beszerzésre viszont a legkevésbé érintett csoport a másik két csoportnál jelentősebb választ adott (H6, H7 részben elfogadva).

Az eredmények egyértelműen rámutatnak a rugalmasság – és ezen belül is az információszerzés és gyors felhasználás – jelentőségére. Válsághelyzetben első körben nincs idő a bizonytalanság csökkentésére, ilyenkor a vállalatok csak azzal a rugalmassággal tudnak reagálni, amivel pillanatnyilag rendelkeznek. Nem elég azonban rugalmasnak lenni, a szükséges lépéseket minél hamarabb és minél határozottabban meg is kell tenni a nagyobb problémák elkerülése érdekében. A kooperációs kapcsolatok át- és kialakításához – azaz a bizonytalanság és a válság miatt növekvő kockázatok csökkentéséhez – hosszabb időre van szükség. A tanulmányban ugyancsak fontos tanulsága, hogy a jól felkészült vállalatok kevésbé mennek bele tűzoltás jellegű tevékenységekbe. Talán azért sem jellemző ez rájuk, mert igyekeznek előre felkészülni a bizonytalan helyzetekre, ezért nem kell kapkodniuk, amikor azok bekövetkeznek. Ez a termelés területén egyértelműen lekövethető az adatokból.

Lábjegyzetek

¹ A 2007-es egy főre jutó üzemi eredmények alapján is összevetettük a három csoportot, hogy objektív adatok mentén is látni lehessen a különbségeket. Bár az F próbával végzett összehasonlítás eredménye nem szignifikáns, az abszolút számok alátámasztják a válság-érintettség és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolatot. A leginkább érintett csoport egy főre jutó üzemi eredménye 3386 ezer Ft, a közepesen érintetté 1881 ezer Ft, a legkevésbé érintetté 993 ezer Ft.

² Az ár szerepe a vállalatok többségénél növekedett (átlag = 2,43), ugyanakkor ez a növekedés a többi versenycél növekedéséhez képest is magasabb (páronkénti t-teszt, p = 0,000).

³ Az innovációhoz kapcsolható versenycélok (új termékek gyakoribb piacra dobása, innovatívabb termékek kínálata) összességében minden más versenycél-kategóriánál kisebb mértékben növekedtek (páronkénti t-teszt, p = 0,014)

Felhasznált irodalom

- Badri, M. A. - Davis, D. - Davis, D.* (2000): Operations strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model of industries in developing countries. *Omega*, vol. 28, p. 155-173.
- Beach, R. - Muhlemann, A. P. - Price, D. H. R. - Paterson, A. - Sharp, J. A.* (2000): Manufacturing operations and strategic flexibility: survey and cases. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, no. 1, p. 7-30.
- Brown, S. - Blackmon, K.* (2005): Aligning manufacturing strategy and business-level competitive strategy in new competitive environments: the case for strategic resonance. *Journal of Management Studies*, vol. 42, no. 4, p. 793-815.
- Chikán Attila* (2008): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest
- Chikán Attila - Czakó Erzsébet (szerk.)* (2009): Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Chikán A. - Czakó E. - Demeter K.* (1996): Vállalataink erőltetett (át)menetben. Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” kutatási program kérdőíves felméréséről. 1996. október
- Chikán A. - Czakó E. - Zoltayné Paprika Z. (szerk.)* (2011): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Vállalatgazdaságtan műhelytanulmány
- Chikán A. - Czakó E. - Zoltayné Paprika Z. (szerk.)* (2002): A vállalati versenyképesség alakulása a globalizálódó magyar gazdaságban, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Cagliano, R. - Acur, N. - Boer, H.* (2005): Patterns of change in manufacturing strategy configurations. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, no. 7, p. 701-718.
- Demeter Krisztina* (2009): Szolgáltatásmenedzsment Magyarországon a termelő- és szolgáltatóvállalatoknál. *Vezetéstudomány*, 40. évf., 2. szám, 9-22. o.
- Fodor Péter - Kiss Tibor - Poór József* (2010): A válság hatása a HR-re és a tudásmenedzsmentre – négy kelet-európai ország szervezeteinek empirikus vizsgálata alapján. *Vezetéstudomány*, XLI. évf., 10. sz., 2-18. o.
- Grewal, R. - Tansuhaj, P.* (2001): Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, no. 65, p. 67-80.
- Grössler, A.* (2007): A dynamic view on strategic resources and capabilities applied to an example from the manufacturing strategy literature. *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 18, no. 3, p. 250-266.
- Hayes, R. H. - Wheelwright, S. C.* (1984): Restoring our competitive edge: competing through manufacturing. Editura Wiley, New York
- Király Júlia - Nagy Márton - Szabó E. Viktor* (2008): Egy különleges eseménysorozat elemzése – a másodrendű jelzálogpiaci válság és (hazai) következményei. *Közgazdasági Szemle*, LV. évf., július-augusztus, 573-621. o.
- Kiss János* (2008): Termékfejlesztés és üzleti teljesítmény. *Vezetéstudomány* 39. évf., 6. szám, 27-31. old.
- Lee, H. L. - Padmanabhan, V. - Whang, S.* (1997): The bullwhip effect in supply chains. *Sloan Management Review*, Spring, p. 93-102
- Losoncz Miklós* (2008): Az amerikai hitelválság és világgazdasági következményei. *Pénzügyi Szemle*, LIII. évf. 2. szám, 248-264. o.
- Miller, K. D.* (1992): A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*, vol. 23, no. 2, pp. 311-331.
- Miller, K. D.* (1993): Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties. *Journal of International Business Studies*, vol. 24, no. 4, p. 693-714.
- da Silveira, G. J. C.* (2005): Market priorities, manufacturing configuration and business performance: an empirical analysis of the order-winners framework. *Journal of Operations Management*, vol. 23, no. 3, p. 662-675.
- Skinner, W.* (1969): Manufacturing – the missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, vol. 47, no. 3, p. 136-145.
- Swamidass, P. - Newell, W.* (1987): Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model. *Management Science*, vol. 33, no. 4, p. 509-524.
- Szabó József - Farkas Szilveszter* (2011): A válság hatásai a magyar kis- és középvállalati szektorban. *Vezetéstudomány*, XLII. évf. 9. sz. 29-39. o.
- Szász Levente - Demeter Krisztina* (2011): Supply chain position and servitization effort of companies in Eastern and Western Europe. *Journal of International Business and Economics*, vol. 11, no. 1, p. 104-112.
- Voss, C. A.* (1995): Alternative paradigms for manufacturing strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 15, no. 4, p. 5-16.
- Ward, P. - Bickford, D. - Keong Leong, G.* (1996): Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure. *Journal of Management*, vol. 22, no. 4, p. 597-626.
- Ward, P. - Duray, R.* (2000): Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. *Journal of Operations Management*, vol. 18, p. 123-138.
- Wimmer Ágnes* (2010): Teljesítménymenedzsment. in: Demeter Krisztina (szerk.): Az értékteremtés folyamatai, jegyzet

VEZETÉSTUDOMÁNY

GYULAVÁRI Tamás

A VÁLLALATOK ÁRKÉPZÉSI GYAKORLATA A VERSENYKÉPESSÉG SZOLGÁLATÁBAN

A marketing-szakirodalom szerint az ár az egyik legfontosabb marketingeszköz, és a vállalati versenyképesség értelmezésében is meghatározó szerepe van. A megfelelő árképzés kialakítása ugyanakkor összetett folyamat, amely önmagában is külön képességnek tekinthető, és kellő befektetést igényel. A szerző az elemzés során így arra volt kíváncsi, hogy a vezető, azaz a versenyképes vállalatok árazási gyakorlata mutat-e eltéréseket, és, ha igen, melyek azok a területek, amelyek leginkább összefüggnek az eredményességükkel. A háromszáz hazai vállalatra kiterjedő kutatás során azt találta, hogy a vezető vállalatok valamelyest másképp tekintenek az ár szerepére és szignifikánsan magasabb árszínvonalon értékesítenek. Ez nagyobb mozgásteret enged számukra, a versenytársak árkihívásaira így könnyebben tudnak árcsökkentéssel válaszolni. Árképzési céljaikban azonban kevésbé mutatkoznak különbségek, mert számukra is kihívást jelent a válság, és nekik is több szempontnak kell egyszerre megfelelniük. Az árak meghatározásánál azonban több tényezőt vesznek figyelembe és jobban támaszkodnak a vevőkről szerzett információkra.*

Kulcsszavak: vállalati árképzés, árképzési célok, árinformációk, árháború, versenyképesség

Az árak profitra gyakorolt közvetlen hatását számos tanulmány kimutatta már, és több tanulmány is készült, amelyben a vállalatvezetők az árképzést az egyik legproblémásabb döntési területnek jelölték meg (Dolan, 2000; Rekettye, 2011). Jelentősége a vállalati gyakorlatban tehát elvitathatatlan. Dutta et al. (2003) kiemeli, hogy a vállalatok árazási gyakorlata egyfajta képesség, amely önmagában is befektetéseket is igényel. Amennyiben a vállalatnak nincsenek meg az erőforrásai, készségei és rutinja, hogy a megfelelő árakat alakítsa ki, akkor veszíthet a piaci pozíciójából, tehát maga az árazási folyamat is hatással van a vállalat sikerére.

Mielőtt azonban elemeznénk a vállalatok árazási gyakorlatát, és annak hatását a vállalat versenyképességére, érdemes leszögezni, hogy mit is értünk versenyképességen. Kutatásunk során Chikán - Czákó (2009: 78. o.) értelmezésére támaszkodtunk, amely törekszik a tulajdonosi és a fogyasztói értékek ötvözésére: „a vállalatok versenyképessége abban áll, hogy a társadalmi normák betartásával úgy kínáljanak termékeket a fogyasztóknak, hogy azok hajlandóak legyenek ezekért a versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat fizetni”. Érdemes megjegyezni, hogy ez a meghatározás, per definitionem, a profitorientált vállalatokra vonatkozatható, ahol a tulajdonosok elvárásai általában a pénzügyi megtérülésre irányulnak. Egyéb szervezetek esetében a célok, a versenytár-

sak és a fogyasztók értelmezése is csak egy általánosabb, elvonatkoztatottabb szinten lehetséges, amelyek ugyanakkor divergens tartalmuk miatt operatív szinten nehezen kezelhetők. Fontos tulajdonsága még a fenti definíciónak, hogy nem foglalja magában - véleményünk szerint helyesen – azt, hogy milyen dimenziók mentén jut el a vállalat a versenyképességig, ami fontos annak mérése módja miatt.

A versenyképesség mérése nagy vonalakban két megközelítésre bontható. Egyrészt a kutatások egy része a vállalatok tevékenységére és azok kiinduló feltételeire fókuszál. Azok a vállalatok, amelyek olyan régiókban tevékenykednek például, ahol alacsonyabb a munkaerő költsége, eleve nagyobb eséllyel lesznek sikeresebbek a többiekénél. A belső folyamatok hatékonysága ezeket a külső faktorokat ellensúlyozhatja, így olyan tényezők, mint például a termelékenység, a márkaépítés képessége, a rugalmas alkalmazkodás a környezeti kihívásokhoz stb. mind a versenyképesség alkotóelemei lehetnek. Mérési szempontból azonban ez a megközelítés azért jelent nagy kihívást, mert az egyes elemek hozzájárulása a versenyképességhez és a piaci sikerhez dinamikus rendszert alkot, azok a tényezők, amelyek meghatározók voltak korábban, elveszthetik fontosságukat, és helyükbe más kulcsfaktorok léphetnek. Ezért a versenyképesség mérése szempontjából népszerűbb az a megközelítés, amely annak feltételezett

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

következményeire koncentrálnak. Ahogy a fenti definíció is a jövedelmezőséget emeli ki, úgy a szakirodalomban is leginkább a pénzügyi teljesítmény a versenyképességnek a kutatásokban leginkább alkalmazott indikátora. Ez utóbbi kritikája lehet azonban, hogy a vállalatok nem mindig követnek haszonmaximáló magatartást. Az a tény, hogy a fogyasztó hajlandó nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat megfizetni, még nem feltétlenül jelenti azt, hogy a vállalat törekszik ennek felső határát elérni. A versenyképesség önmagában azt jelenti, hogy ezt megtehetné a vállalat, a pénzügyteljesítmény-mutatók alkalmazása viszont implicit feltételezi, hogy minden vállalat kifejezetten ezt célozza meg.

A kutatás célja és módszertana

A kutatás része a Budapesti Corvinus Egyetem keretein belül működő Versenyképesség Kutató Központ által koordinált kutatássorozatnak, amelynek általános célja a hazai vállalatok versenyképességét meghatározó faktorok hatásmechanizmusainak feltárása, részletesebb megértése. Ehhez kapcsolódik a jelen tanulmány is, amely a marketing egyik eszköze, az árképzésnek a versenyképességben betöltött szerepét vizsgálja. Ahogy Dutta et al. (2003) is kiemeli, maga az árképzés, mint képesség, hatással lehet a vállalat sikerességére, így arra fókuszáltunk, hogy kielemezzük ennek a belső vállalati folyamatnak egyes szakaszait, és megvizsgáljuk, léteznek-e összefüggések a vállalat piaci pozícióival. A kutatás így arra keresi a választ, hogy a vezető vállalatok eltérnek-e a többiekétől abban, hogy:

- miként látják az ár szerepét a vevőszerzésben,
- milyen árképzési célokat tűznek-e ki,
- milyen árszinteken jelennek meg termékeikkel,
- milyen információkra építik az árképzésüket,
- hogyan reagálnak más vállalatok ár jellegű támadásaira.

Az adatfelvétel során országosan 300 vállalat vezetőivel készülték kérdőíves interjúk 2009 májusa és novembere között, 13%-os válaszadási arány mellett. A minta kétharmadát az 50 fősnél nagyobb vállalatok adják (Mátyusz, 2011).

Az ár észlelt szerepe a vevőszerzésben

A hazai vállalatok véleménye szerint nem az alacsony árak játsszák a legfontosabb szerepet a vevői megrendelések elnyerésében. A pontos és gyors rendelésteljesítést, valamint a minőségi termékeket és kiszolgálást is előbbre sorolták a tekintetben, és az árakat – a széles termékskálával megegyező fontossággal – csak ezt követően említették. Ugyanakkor a piacszerzésben a termékinnovációt és az új termékek gyakori piacra dobását még az árnál is kevésbé gondolják lényeges eszköznek.

Természetesen a fenti megállapítások csak az átlagokra vonatkozóan érvényesek, amely mögött számos eltérés húzódhat meg, ezért megvizsgáltuk, hogy milyen vállalati jellemzők szerint találunk eltéréseket az ár fontosságának megítélésében. Gyakorlatilag egyedül a célpiacon tekintetben sikerül ilyen azonosítanunk, azaz, a tisztán hazai piacra értékesítő vállalatok szerint az alacsonyabb árakkal inkább lehet piachoz jutni, mint a külföldre is exportálók esetében.

A vállalati teljesítmény szerint alkotott csoportok között nem sikerült ugyan statisztikailag szignifikáns eltérést kimutatni, de tendenciájában az átlagosan teljesítők valamivel fontosabbnak érzik az alacsonyabb árakat, mint a lemaradók vagy a vezetők.

1. táblázat

Mennyire fontosak az alábbi tényezők a vásárlói megrendelések elnyerése szempontjából?

(1 = egyáltalán nem fontos, 5 = nagyon fontos)

	<i>n</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>
Pontosabb rendelésteljesítés	244	4,22	0,781
Magasabb szintű előállítási minőség	241	4,10	0,824
Gyorsabb rendelésteljesítés	244	4,05	0,921
Jobb terméktervezés és minőség	240	4,02	0,828
Magasabb szintű vevőszolgálat	241	3,82	0,999
Szélesebb termékskála	242	3,67	0,972
Alacsonyabb eladási árak	245	3,67	0,946
<i>Exporttevékenységet nem folytatók esetében</i>	<i>113</i>	<i>3,88</i>	<i>0,878</i>
<i>Exporttevékenységet is folytatók esetében</i>	<i>103</i>	<i>3,49</i>	<i>0,979</i>
<i>Lemaradók</i>	<i>56</i>	<i>3,59</i>	<i>0,968</i>
<i>Átlagosan teljesítők</i>	<i>100</i>	<i>3,82</i>	<i>0,936</i>
<i>Vezetők</i>	<i>77</i>	<i>3,55</i>	<i>0,925</i>
Nagyobb rendelési volumen-változtatási rugalmasság	241	3,63	0,932
Környezetbarát termékek és folyamatok	243	3,54	1,092
Innovatívabb termékek kínálata	237	3,38	1,045
Új termékek gyakoribb dobása	240	3,36	1,013

VEZETÉSTUDOMÁNY

Ugyan az alacsony árra nem feltétlenül úgy tekintenek a vezetők, mint a legfontosabb versenyesczköz, de az 1. táblázatban szereplők közül erről a tényezőről gondolták leginkább, hogy a válság hatására a szerepe előtérbe került. A vállalatok négy százalékával szemben, amelyek úgy vélték, hogy csökkent az ár fontossága, 48,4% szerint fontosabb lett a vevőszerzésben. Ezt a változást szinte minden vállalat azonos mértékben észlelte, egyedül a legkevésbé koncentrált piacokon működő vállalatok között van még ennél is magasabb arány.

A vállalatok árképzési céljai

A vállalati célok között nehéz kiemelni olyat, amely jóval inkább jellemezné a hazai vállalatokat, vagy amelyet a döntő többségük kerülné, valamint vegyesen jelennek meg a válságra jellemző rövid távú stratégiák és a hosszabb távon érvényesülő törekvések. A legkevésbé a magas, lefölező áron bevezetett innovációk jellemzőek, de a rövid távú túlélés átlagosan szintén nem kapott magas értékeket. A célok

között azonban a három leginkább megjelenő szempont közül kettő a versenyképességhez még éppen szükséges árak fenntartása és a költségek részleges megtérülése, ami azt mutatja, hogy sok vállalatnak nagyon kicsi mozgásteret van az árazás területén.

Mivel az volt a hipotézisünk, hogy a vállalatok az árképzés során nem egy-egy célt követnek, hanem összetettebb célrendszernek próbálnak megfelelni főkomponens-elemzést végeztünk, hogy lássuk, melyek azok a célok, amelyek leginkább együtt jelennek meg. Az elemzés során érdekes összefüggésekre sikerült rávilágítani. Az, hogy az egyes célok döntő többségben pozitívan korrelálnak a kialakított faktorokkal, megerősíti, hogy a vállalatok árképzése összetett tevékenység, nem annyira a célok közötti választás, mintsem azok finom összehangolása jellemző. Ez különösen a harmadik, „új termékek árazása” faktor esetében látható, amikor is a lefölező és behatólárstratégiák alkalmazása nem egymást kizáró, hanem párhuzamosan megjelenő cél az új termékeket gyakrabban bevezető vállalatok körében. (2. táblázat)

2. táblázat

Az árképzési célokra vonatkozó állításokra végzett főkomponens-elemzés eredményeként kapott faktorstruktúra

(1 = egyáltalán nem jellemző; 5 = nagyon jellemző; n = 251)

Árképzési célok	Átlag	Árímázs kialakítása	Árakiók alkalmazása	Új termékek árazása	Túlélés
Hosszú távon egy konzisztens kép kialakítása a vevők körében az árainkról	3,51	0,71	0,19	0,28	-0,29
A termék/szolgáltatás megkülönböztetése az ár segítségével	3,19	0,69	0,22	0,32	0,11
A versenyképességhez még éppen szükséges árak fenntartása	3,64	0,66	0,08	-0,14	0,47
A versenyképesség növelése az árak fokozatos (relatív) csökkentésével	3,24	0,61	0,32	0,24	0,36
Árakiókkal a raktárkészletek/kapacitások optimalizálás	3,10	0,15	0,79	0,31	0,02
Rendszeres árakiókkal a vevőszám hosszabb távú növelése	3,17	0,45	0,68	0,25	0,02
A versenytársak árakióinak kivédése rövidtávon	3,16	0,44	0,60	0,24	0,23
Bevezető/behatólárakkal az új termékeink piaci részesedésének gyors növelése	2,94	0,16	0,21	0,82	0,16
Új innovatív termékek magas áron történő értékesítése révén a piac rendszeres lefölezése	2,51	0,23	0,27	0,72	0,12
A költségek részleges megtérülése, a veszteség minimalizálása	3,43	0,11	0,03	0,30	0,77
Rövidtávú túlélés	2,63	0,01	0,60	0,01	0,62
Az egyes faktorok által magyarázott variancia (varimax rotáció után)		20,8%	19,3%	15,8%	13,6%
Az összes faktor által magyarázott variancia		69,6%			

Az „árimázs kialakítása” faktor mögött elsősorban hosszabb távú célok találhatók, amelyek a termékek, szolgáltatások pozicionálását hivatottak erősíteni. A „versenyképesség növelése az árak fokozatos (relatív) csökkentésével” és a „versenyképességhez még éppen szükséges árak fenntartása” célok kapcsolódása ehhez a dimenzióhoz arra utal, hogy a válság hatására egyre inkább előtérbe kerül az árverseny. Ennek ellenére ez a célrendszer valamelyest még mindig azokra a vállalatokra jellemzőbb, amelyek főbb termékeiket/szolgáltatásaikat a magasabb árszinteken értékesítik, habár az összefüggés már nem szignifikáns.

Az „árakciók alkalmazása” faktor neve öncélúnak tűnhet, mint árképzési célt kifejező elnevezés, de ez is arra utal, hogy egy gyakorlat mögött több, egymástól független stratégia is megtalálható a háttérben. Ez esetben pedig inkább maga az alkalmazás volt a fontosabb, mint annak szerteágazó következményei. A készletek optimalizálása, a kipróbálásra ösztönzés, és, ezáltal a vevőkör szélesítése, illetve a versenytársak hasonló akcióinak kivédése egyszerre jelenhet meg egy árazási tevékenységben. A faktorhoz tartozó állítások viszonylag magas értékekkel korrelálnak az árimázs kialakításához is. Ennek fő oka, hogy az árakciók rendszeres alkalmazása egyben eszköze is az „olcsó” imázs kialakításának, különösen a kereskedelemben, amelyre ez a dimenzió inkább jellemző, mint a többi iparágra. A porteri költségvető stratégiához közel álló EDLP-stratégiával („everyday low pricing”) szemben a magas és alacsony árak váltakozó alkalmazását („high-low pricing”), azaz, a rendszeres árakciókat kevésbé tekinti a szakirodalom hatékonynak egy konzisztens árkép kialakításában.

Megteremti ugyanakkor az esélyét az árkommunikációnak, és így a sok árstimulus, amelyekkel ilyen módon a vevő találkozik, egy bonyolult hatásmechanizmuson keresztül befolyásolja a kereskedelmi pontról kialakult árimázst (Ofir et al., 2008).

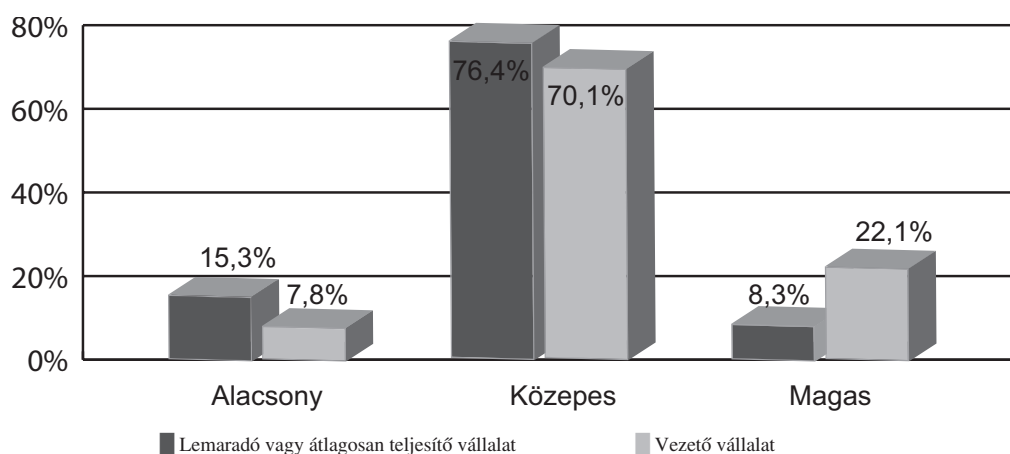
Az, hogy a vezető vállalatok árképzési céljai nem különböznek szignifikánsan a többiekétől, konzisztens azzal az eredménnyel, hogy az árak meghatározása során – különösen válságidőszakban – egyszerre több, akár egymásnak

ellentmondó célnak igyekeznek megfelelni és azok között egyensúlyozni.

Megvizsgáltuk azt is, hogy a vállalatok versenyképessége szerint milyen árszínvonalon kínálják termékeiket a vevők számára. A köznyelvben a versenyképes árak alatt általában a kedvezőbb, azaz, alacsonyabb árakat értünk. A versenyképesség definíciója azonban inkább a nagyobb jövedelmezőségre koncentrál, amikor az árakról van szó. Az 1. ábrán látható, hogy a vezető vállalatok árai sem olcsóbbak, sőt, inkább az átlagosnál magasabb árfekvésű termékekkel rendelkeznek. Ez részben azt jelenti, hogy olyan minőséggel, illetve vevői kapcsolatokkal rendelkeznek, amely alapján ezt a piacon érvényesíteni tudják. Másrészt arra is utal, hogy a vállalatnak nagyobb mozgástere az árképzés területén, hogy az egyes piaci kihívásokra jobban tud reagálni.

1. ábra

Kapcsolat a vállalat versenyképessége és a fő termékének/szolgáltatásának árszínvonala között



Árképzési módok és azok információs igénye a gyakorlatban

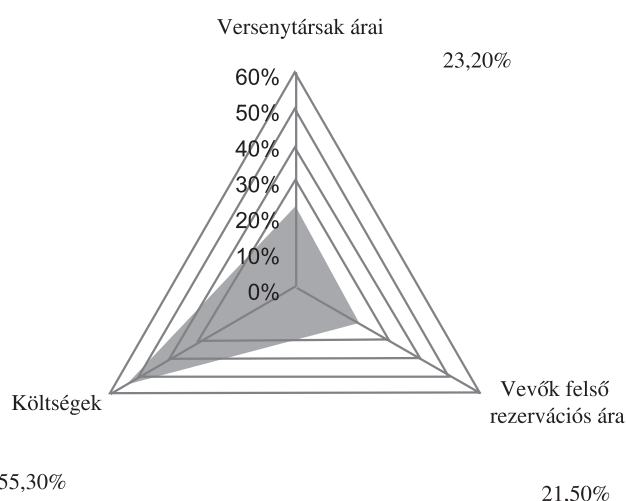
Ingelbleek et al. (2003) 77 ipari vállalat árazási gyakorlatát vizsgálta, és arra a következtetésre jutott, hogy a vevő által elfogadott érték alapján képzett árak hozzájárulnak az új termékek sikeréhez, különösen alacsony intenzitású versenykörnyezetben, és nagyobb termékélmény esetében. A versenytársalapú árazást homogénebb piacokon javasolja.

Mindezek ellenére a hazai vállalatok legnagyobb mértékben a költségeik alapján alakítják ki áraikat; átlagosan 55,3%-os súllyal veszik figyelembe termékeik/szolgáltatásaik árainak meghatározásánál. Ez viszont nem azt jelenti, hogy sok vállalatnál csak a költségelví árképzést folytatnak. Az eredmények alapján ilyen kategóriákról csak fenntartásokkal beszélhetünk. Mintánkban például csupán hat vállalatot

találtunk, amelyek kizárólag a költségekre támaszkodnak az árazási döntéseiknél, és egyetlen egyet sem, amelyik tisztán versenytárselvű vagy vevő alapú árképzés folytatna. A másik oldalról nézve szintén a költségek dominanciája tükröződik, hiszen egyetlen olyan vállalat sem volt a mintában, amely ne építené be árképzésébe valamilyen mértékben a költségeket. Ezzel szemben a versenytársak árait a vállalatok 6,3%-a, míg a vevők árelfogadási hajlandóságát (felső rezervációs árat) 14,7%-a egyáltalán nem használja fel az árak meghatározásánál. (2. ábra)

2. ábra

A vállalatok árképzésénél az egyes információk felhasználásának átlagos arányai



Vállalati jellemzők szerint inkább a kisvállalatok támaszkodnak nagyobb arányban a költségekre az árképzés során, a nagyvállalatok pedig a többi csoportot meghaladó mértékben veszik figyelembe a versenytársak árait. Mindez összhangban van Forman - Lancioni (2002) eredményeivel, akik szerint a kisebb cégek inkább alkalmaznak standard árképzési eljárásokat, míg a nagyobbak hajlamosak összetettebb és adaptív árazást folytatni. Iparágak alapján is található eltérések, de a kisebb mintaelemszámok miatt nem mindig lehet statisztikailag alátámasztani azokat. A mezőgazdaságban és a szolgáltatásokban jellemző a vevők felső rezervációs ára alapján alakítanak ki, a költségelvű árképzés jellemzi viszont a vegyipart, a könnyű-, gép- és egyéb feldolgozóipart, valamint a kereskedelmet. Az építőiparban és a könnyűiparban jelenik meg leginkább a versenytárs alapú árképzés. Érdekes eredmény, hogy minél intenzívebben végez egy vállalat exporttevékenységet, annál valószínűbb, hogy a költségei befolyásolják az árképzését. Solberg et al. (2006) szintén erre az eredményre jutott, azzal a megállapítással, hogy a külföldi piacokon szerzett tapasztalat növeli az esélyét, hogy később a vállalat több szempontot is figyelembe vegyen az árazási gyakorlatában. Ennek oka, hogy az eltérő piacok kikényszerítik, hogy különböző árazási módszereket

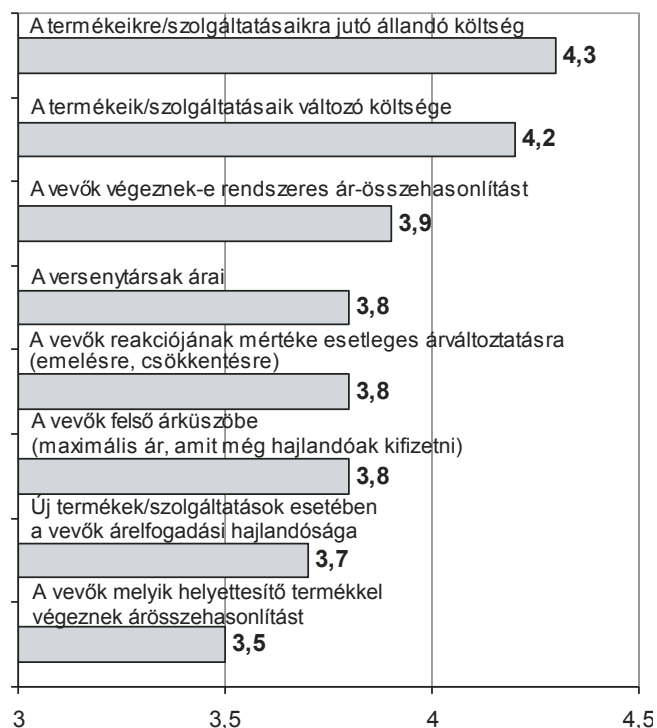
kombináljanak. A változásokat befolyásoló és a koncentrált piacon működő vállalatok viszont nagyobb eséllyel veszik figyelembe a piaci árakat a sajátjaikra vonatkozó döntéseiknél. Előbbiek esetében tapasztalható a legalacsonyabb arány, amellyel a költségekre támaszkodnak az árképzés során (átlagosan 9,5%-ban). Ez összhangban van a korábbi elméleti kutatásokkal (Blinder et al., 1998; Hall et al., 2000), amelyek szerint a költségelvű árképzés egyben piaci rugalmatlansághoz is vezet.

Annak ellenére, hogy Tzokas et al. (2000) tanulmányában kimutatta, hogy a piaci információk fontosabbak a megfelelő árak kialakításában, a vállalatok az árképzéshez felhasználható információk közül leginkább a költségeket ismerik. Ezen belül érdekes módon, annak ellenére, hogy az állandó költségeket helyenként nehéz a termékekre vetíteni, valamint még jobban is ismerik az erre vonatkozó információkat, mint a változó költségeket. A versenytársak árait átlagosan kevésbé ismerik, mint a saját költségeiket, de megítélésük szerint legalább olyan mértékben tisztában vannak velük, mint a fogyasztók árral kapcsolatos magatartásával, azaz, az árinformációk keresésének tényével, az árváltozásra adott vevői reakciókkal, a felső rezervációs árakkal, és az új termékek esetében várható árelfogadással. Amit némileg kevésbé ismernek a vállalatok, az a potenciális helyettesítő termékek, amelyekkel a vevők árösszehasonlításokat szoktak végezni. (3. ábra)

3. ábra

A vállalatok átlagos ismerete az árképzéshez felhasználható információkról

(1 = egyáltalán nem ismerik; 5 = egészen pontosan ismerik)



Érdekes azonban, hogy az árképzés módja és az egyes információk ismerete között csak ritka esetben tudunk összefüggést azonosítani. Az például, hogy egy vállalat milyen arányban veszi figyelembe a költségeit az érképzés során nem hozható kapcsolatba, azzal, hogy milyen mértékben ismeri az adott vállalat a vevők árral kapcsolatos magatartását. Mindez arra utalhat, hogy a vállalatok viszonylag széles körűen tájékozódnak árdöntéseik előtt, de a költségstruktúrájuk nem enged számukra nagyobb mozgásteret, így azok részben előre determinálták az áraikat.

Bár nem sikerült szignifikáns kapcsolatot kimutatni, de tendenciájában az figyelhető meg, hogy a vezető vállalatok kevésbé támaszkodnak a költségeikre, amikor az áraikat meghatározzák, ugyanakkor mind a versenytársak árait, mind a vevők árelfogadási hajlandóságát jobban figyelembe veszik. Amikor megvizsgáltuk az árakkal kapcsolatos információk ismerete és a piaci pozíció közötti kapcsolatot, akkor csak két esetben találtunk szignifikáns összefüggést. A vezető vállalatok, saját megítélésük szerint, nagyobb mértékben vannak tisztában azzal, hogy a vevők végeznek-e ár-összehasonlítást, illetve inkább ismerik, hogy melyek azok a helyettesítő termékek, amelyek esetében ezt a vevők megteszik. Elmondhatjuk tehát, hogy a sikeresebb vállalatok valamelyest jobban támaszkodnak a külső információkra, és azokat hajlamosabbak beépíteni az árképzésük során hozott döntéseikbe.

Reakciók a versenytársak árkihívásaira

A vállalatok általában egy esetleges árháborút aktívan próbálnának kivédeni, ami megfelelő megközelítése egy

ilyen szituációnak. A legkevésbé valószínűnek azt tartanák, hogy tétlenül nézik a versenytársak ez irányú piaci magatartását, ami egyben azt is jelenti, hogy nem bíznak eléggé abban, hogy vevőik kellő mértékben márkahűek a cég termékeihez. A legvalószínűbb forgatókönyvnek a kommunikáció segítségével végrehajtott termék-differenciálást, illetve a szolgáltatások színvonalának emelését tekintették. Elvileg ebbe a csoportba tartozna a gyors termék-innováció is, de ahogy a felmérés más részeinél is kiderült, ennek megvalósítására nem elég felkészültek a vállalatok, illetve ebben az esetben ez nem bizonyulna elég gyorsan implementálható reakciónak, így ez a lehetőség alacsonyabb értéket kapott. Az előbbi válaszreakciónál kevésbé vonzó alternatíva az átmeneti árakciók, promóciók indítása, vagy egy nyílt árháború, de ezeket még mindig inkább felvállalnák a cégek, mintsem passzívan várják a versenytárs támadásának következményeit. (3. táblázat)

Érdekes, hogy a vállalati versenyképesség csak egyetlen egy tényező tekintetében függ össze statisztikailag szignifikánsan a várható reakciókkal, nevezetesen, az átlagosan teljesítőkre és a vezetőkre inkább jellemző, hogy hajlandóak egy szintig árakciókkal, promóciókkal ellensúlyozni a versenytársak által generált árversenyt, illetve annak hatásait. Ez részben összefügghet azzal is, hogy a vezető vállalatok - ahogy korábban is említettük - átlagosan magasabb árakon értékesíti termékeit, így inkább van lehetőségük, hogy engedményekkel vegye a fel a versenyt, mint az a vállalat, amely már eleve a költségei megtérülésének a határán képes árakat elfogadtatni a piaccal.

3. táblázat

A versenytársak esetleges ár jellegű kihívásaira adott válasz valószínűsége
(1 = egyáltalán nem valószínű, 5 = nagyon valószínű)

	n	Átlag	Szórás
Kommunikációval megpróbáljuk a termék/márka előnyeit/presztízsét erősíteni, és így védekezni	256	3,57	1,064
A kiegészítő szolgáltatások színvonalának emelésével védekezünk	254	3,42	1,121
Egy szintig megpróbáljuk árakciókkal, promóciókkal ellensúlyozni ennek a hatását	253	3,36	1,077
<i>Lemaradók</i>	53	2,96	1,143
<i>Átlagosan teljesítők</i>	100	3,54	1,009
<i>Vezetők</i>	89	3,42	1,042
Gyors termékinnovációval próbáljuk csökkenteni a hatását	252	3,08	1,146
Belemegyünk egy nyílt „árháborúba” is, ha szükséges	256	2,81	1,132
Nem reagálunk, mert korábbi tevékenységünknek köszönhetően vevőink nem rugalmasak a versenytársak árakcióira	254	2,33	1,236
Nem reagálunk, elszenvedjük a veszteségeket	252	2,12	1,166

VEZETÉSTUDOMÁNY

Összefoglalás

Tanulmányunkban több olyan árazási területet vizsgáltunk meg, amely közvetlenül, vagy közvetve hatással lehet a versenyképességre. Az ár nagysága egyértelmű hatással van a vállalat pénzügyi teljesítményére, de maga az árazási képesség is versenyelőnyt jelenthet (Dutta et al, 2003). Ezért is vizsgáltuk, hogy a vállalatok árazási tevékenysége önmagában feltár-e olyan dimenziókat, amely segíthet jobban megérteni ezt a kapcsolatot.

A tanulmány rámutatott, hogy a válság hatására az ár a teljes vállalati kört tekintve fontosabb lett. Az imázsépítés sokszor a kedvező ár képének kialakítását is jelenti egyben, de a vevők még mindig nem csak az árak alapján választanak. Az eredmények azt mutatták továbbá, hogy helyenként különbözik vezető vállalatok árképzési gyakorlata. Az látható, hogy szignifikánsabb nagyobb arányban a magasabb ártartományokban kínálják a termékeiket, mint mások. Mindez nagyobb mozgásteret, de egyben nagyobb jövedelmezőséget is biztosít számukra. Árképzésük során rugalmasabbak, kevésbé ragaszkodnak a költségalapú árazáshoz, inkább többféle szempont alapján határozzák meg a végső árakat. Jobban ismerik a vevők ár-összehasonlító magatartását. Amennyiben megtámadják őket a versenytársak, akkor hajlandóbbak, és képesek is árengedményekkel, promóciókkal felvenni a versenyt, és, ezáltal megvédeni saját pozícióikat. Összességében elmondható tehát, hogy a sikeresebb vállalatokat egy komplexebb, rugalmasabb és aktívabb árazási gyakorlattal rendelkeznek, és egyéb tevékenységeik folytán magasabb árat is megengedhetnek maguknak, esetükben az ár kevésbé befolyásolja az értékesítést, mint a közepesen teljesítőknél.

Felhasznált irodalom

Chikán A. - Czakó E. (2009): Versenyben a világgal: Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest
Blinder, A. S. - Canetti, E. R. D. - Lebow, D. E. - Rudd, J. B. (1998): Asking about Prices: A New Approach to

Understand Price Stickiness. Russell Sage Foundation, New York

Dolan, R. J. - Simon, H. (2000): Árképzés okosan. Geomédia, Budapest

Dutta, S. - Zbaracki, M. - Bergen, M. (2003): Pricing process as a capability: a case study. Strategic Management Journal, május, p. 615-630.

Forman, H. - Hunt, J.M. (2005): Managing the influence of internal and external determinants on industrial pricing strategies. Industrial Marketing Management, február, p. 133-146.

Forman, H. - Lancioni, R. (2002): The determinants of pricing strategies for industrial products in international markets. Journal of Business-to-Business Marketing, február, p. 29-61.

Hall, S. - Walsh, M. - Yates, A. (2000): Are UK companies' prices sticky? Oxford Economic Papers, július, p. 425-446.

Ingenbleek, P. - Debruyne, M. - Frambach, R.T. - Verhallen, T.M.M. (2003): Successful new product pricing practices: a contingency approach. Marketing Letters, december, p. 289-305.

Matyusz Zs. (2011): A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. Műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Ofir, C. - Raghuram, P. - Brosh, G. - Monroe, K.B. -

Heiman, A. (2008): Memory-Based Store Price Judgments: The Role of Knowledge and Shopping Experience. Journal of Retailing, december, p. 414-423.

Reketye G. (2011): Multidimenzionális árazás. Akadémiai Kiadó, Budapest

Solberg, C. A. - Stottinger, B. - Yaprak, A. (2006): A taxonomy of the pricing practices of exporting firms: evidence from Austria, Norway, and the United States. Journal of International Marketing, március, p. 23-48.

Tzokas, N. - Hart, S. - Argouslidis, P. - Saren, M. (2000): Industrial export pricing practices in the United Kingdom. Industrial Marketing Management, május, p. 191-204.

LOSONCI Dávid István

A LEAN TERMELÉSI RENDSZER MUNKÁSOKRA GYAKOROLT HATÁSA

A lean termelési rendszer munkásokra gyakorolt hatásaival foglalkozó irodalomban nincsen egyetértés annak megítélésében, hogy a hatásokban a negatív vagy pozitív hatások dominálnak-e. A szerző tanulmánya ehhez a vitához a pszichológiai, egészségügyi, munkahelyi jellemzőkre és a dolgozói elégedettségre vonatkozó eredmények áttekintésével kapcsolódik. A munkások elégedettségének vizsgálata arra utal, hogy a lean termelési rendszer egyszerre növeli és csökkenti is az elégedettséget, így az összességében nem változik más termelési rendszerekhez képest. A lean termelés kritikussai azt hangsúlyozzák, hogy a többi tényező negatívan hat a munkásokra. Megállapításaik megalapozottsága a nagyon kevés empirikus munka miatt megkérdőjelezhető. Ugyanakkor a tevékenységmenedzsment kutatói érdemben nem tudják cáfolni a stressz, a sérülések és betegségek kockázatának növekedését és a munka intenzívebbé válását. A negatív hatások és a várt pozitív hatások hiányának kiemelése felveti, hogy a munkavállalók bevonásán alapuló lean termelési rendszer nehezen ültethető át a gyakorlatba, illetve hogy a lean termelés intenzifikáción alapuló modellje is elterjedt. *

Kulcsszavak: lean termelés, munkás

A lean termelési rendszer a Toyota termelési rendszeréből fejlődött ki (Womack - Jones - Roos, 1990). Mára a lean termelési rendszer a termelésmenedzsment legjobb gyakorlatainak tárházaként (Schonberger, 2007) a formális termelési rendszerek mintájává vált (sorrend: Kelemen, 2009; Kovács, 2004). A lean termelés fő célját, a veszteségek (*waste*) megszüntetését olyan koncepciók támogatják, mint a húzásos termelés, az áramlás, az átálási idők csökkentése, a teljes megelőző karbantartás, a minőségmenedzsment eszköztára, a vevők és szállítók intenzív bevonása, és a munkavállalók felhatalmazásán és bevonásán alapuló fejlesztés (Shah - Ward, 2003). Napjainkra nemcsak termelési koncepciói váltak követendővé, hanem munkaerő-szervezési rendszere is nemzetközi szinten meghatározó modellté vált (Makó - Nemes, 2002; Valeyre és társai, 2009a, 2009b).

A lean termelés népszerűségének oka, hogy az a változó vevői igényekhez gazdaságosan és folyamatosan kiváló minőséget produkálva képes alkalmazkodni. A lean termeléssel javuló működési teljesítmény azonban a munkások szempontjából nagyon eltérő módon jöhet létre (Sparham - Sung, 2007):

- A tevékenységmenedzsment nemzetközi irodalma a nyer-nyer (win-win) tábor logikáját követi (ld. A

lean termelési rendszer nyer-nyer logikája és a munkásokra gyakorolt pozitív hatásai c fejezetet)

- Ez a logika a lean termelési rendszer és az emberierőforrás-menedzsment (EEM) legjobb gyakorlatai közötti kapcsolatot emeli ki. Amellett érvel, hogy a lean termeléssel mind a dolgozók (pl. csapatmunka, tréning, képességek fejlesztése, elkötelezettség stb.) azaz a *high performance work system*-mel, mind a szervezetek (pl. javuló termelékenység, profitabilitás) jól járnak. Ez a nézőpont hatja át a hazai lean menedzsment (Losonci, 2010), illetve minőségmenedzsment irodalmat is (Topár, 2009).
- Egy másik felfogás szerint lean környezetben a működési teljesítmény javulása *a munkás jóllétének csökkenésének tudható be*. A javuló mutatók mögött a munkások negatív tapasztalatai állnak, pl. az EEM legjobb gyakorlatok gyenge megvalósítása, munkahelyi stressz, egészségügyi kockázat (ld. A lean termelési rendszer munkásokra gyakorolt negatív hatásai, illetve a várt pozitív hatások hiánya c.. fejezetet).

A tevékenységmenedzsmentben a lean termelési rendszer munkásokra gyakorolt hatásainak számos dimenziója

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

(pl. pszichológiai, egészségügyi, munkahelyi jellemzők és elégedettség) kisebb figyelmet kap (Hines - Holweg - Rich, 2006; Treville - Antonakis, 2006), kutatásuk pedig csak elvétve jelenik meg. A bestsellerek (Liker, 2004, Ohno, 1988; Womack - Jones - Roos, 1990) stresszel kapcsolatos megállapításai anekdotikusak. Conti és társai (2006) empirikus munkája kivételesnek tekinthető, ők a stresszel kapcsolatban a menedzsment szerepét emelték ki. A hazai szakirodalomban még kisebb az érdeklődés (Jenei, 2010a). A nagyobb figyelmet indokolná, hogy az éppen így háttérbe szoruló dimenziókhoz kapcsolódnak olyan negatív hatások, amelyek – a lean termelési rendszerrel foglalkozó vezető szerzők szerint is (Hines - Holweg - Rich, 2004; Treville - Antonakis, 2006) – a lean termelési rendszert erő kritikák legsarkalatosabb pontjait adják.

Tanulmányom célja, hogy *több tudományterület eredményeit feldolgozva átfogó képet adjon a lean termelési rendszer munkásokra gyakorolt hatásairól. Elsősorban a pszichológiai, az egészségügyi és a munkahelyi jellemzők és a dolgozói elégedettség területére fókuszálva bemutatja a pozitív és a negatív hatásokat kiemelő véleményeket, majd számos dimenzióban összeveti a két oldalt.* A multidiszciplináris megközelítés támogatja, hogy többet tudjunk meg a folyamatok hatékony szervezésében már bizonyított lean termelés embereket érintő oldaláról. Az emberi oldal kiemelése a többnyire a folyamatok „kemény” részében érdekelt tevékenységmenedzsment-kutatók és lean termeléssel foglalkozó szakemberek számára is érdekes lehet. A tapasztalatok a lean termelés elvei iránt fokozott érdeklődést tanúsító szolgáltatók számára is fontosak lehetnek (Gelei - Nagy, 2010; Jenei, 2010b).

A tanulmányban a munkás fogalom az üzemi munkásokra utal, anélkül hogy az a munkás képzettségéről (pl. betanított munkás, szakmunkás) bármit elárulna. A lean termelési rendszerrel megegyező tartalommal bír a lean termelés vagy a lean kifejezés.

A tanulmány felépítése az alábbiak szerint alakul. Az első két fejezet bemutatja a lean termelési rendszer munkásokra gyakorolt hatásait. A pozitív hatásokat a nyer-nyer logikába ágyazottan ismertetem, majd áttérek a negatívumokra, illetve az előzetesen várt pozitív hatások hiányát kiemelő szerzők eredményeire. *A lean termelés munkásokra gyakorolt hatásai – a kutatási eredmények szintetizálása* c. fejezet néhány kiemelt kulcspontban (pl. hatások összevetése, elégedettség, újszerűség, lean termelési rendszer természete, kutatási módszertan) veti össze a két oldalt. A kulcspontok lehetővé teszik, hogy a lean termelési rendszer nyer-nyer irodalmában tényként kezelt megállapításokra is reflektáljak. Az *Összegzés* összefoglalja az irodalmi áttekintés korlátait és a kutatás eredményeit.

A lean termelési rendszer nyer-nyer logikája és a munkásokra gyakorolt pozitív hatásai

A lean termelési rendszer mind a tömegtermeléssel, mind egyéb termelési rendszerekkel (pl. a Volvo uddevallai gyára, tömegtermelés) összevetve nagyobb előnyökkel jár a munkásoknak – foglalnak egyértelműen állást Womack és társai (1990). A munkások számára a lean termelés pozitív hatásai – és más termelési rendszerekhez viszonyított szuperioritása – abból származnak, hogy a munkás lehetőséget kap munkájának és munkakörnyezetének alakítására.

A munkásnak a bevonás és felhatalmazás lehetőséget biztosít olyan változtatásokra, amelyekkel megszabadulhat a problémás termékek (lépések, folyamatok) okozta teheről, ami egyben csökkenti a stresszt is. A lean termelési rendszer további jellemzője, hogy szakít a nagyon szűk specializációval, ami felértékeli a munkakörbővítést (*job enlargement*) és a munkakör-gazdagítást (*job enrichment*). Fontos, hogy a munkást fejlesztik (*upskilling*) és képzik. A szerzők arra jutnak, hogy: *„A lean termelés kreatív feszültséget teremt, amelyben a munkásnak számos útja van a kihívások megoldására”* (Womack - Jones - Roos, 1990: p. 102). A változásokból arra következtethetünk, hogy a lean termelés munkaerő-szervezésének vázát az EEM legjobb gyakorlatai adják (MacDuffie, 1995). A változás pedig olyan mértékű, hogy nem a tömegtermelés (fordi, taylori, hagyományos) megújításáról van szó (pl. neotaylori, posztfordista). A lean termelés paradigmatisztikus váltás a tömegtermeléshez képest (Castells, 2005; Forza, 1996; Hines - Holweg - Rich, 2004).

A lean termelési rendszert bemutató irodalom azt is kiemeli, hogy a munkahelyi biztonság megőrzése/javítása elsődleges minden változtatáskor. Azaz lean környezetben a fejlesztések nem vezethetnek veszélyes munkahelyi környezethez vagy stresszhez (Liker, 2008, Ohno, 1988). A menedzsment döntései azonban a lean vállalatoknál is nagyban befolyásolják a stresszel kapcsolatos hatásokat (Conti és társai, 2006). Berggren (1994) a változások hatásai között emeli ki a munkások büszkeségét és az egyenlőségre törekvést. A változtatások során a munkásokhoz kapcsolódó mérőszámok is javulást mutatnak, pl. csökkenő hiányzás és fluktuáció. Ki lehet még emelni, hogy a lean változások központi szereplője az elkötelezett munkavállaló. Különösen az utolsó gondolatok azok, amelyek a bestseller könyveket (pl. Liker, 2004, 2008) és a sikeres lean vállalatokat bemutató esettanulmányokat áthatják (Losonci - Demeter - Jenei, 2010).

A nyer-nyer logikában a lean termelés munkásokra gyakorolt pozitív hatásai több dimenzióban jelennek meg. Ezek közül kiemelkedik az EEM legjobb gyakorlatok kiterjedt használata. A megváltozott munkaerő-szervezésből Womack és társai (1990) arra következtetnek, hogy a lean termelés más

rendszerekhez viszonyítva nagyobb előnyökkel jár a munkásoknak. A többnyire anekdotikus megállapítások szintén a munkások helyzetének javulására utalnak. A pszichológiai hatások (pl. stressz) és a munkahelyi jellemzők (pl. biztonság, büszkeség, egyenlőség) meglehetősen kis figyelmet kapnak. Némileg meglepő, hogy a pozitív hatásoknál nem találkozunk a munkások elégedettségével vagy a munkások jóllétének vizsgálatával.

A lean termelési rendszer munkásokra gyakorolt negatív hatásai, illetve a várt pozitív hatások hiánya

A lean termelési rendszer munkásokra gyakorolt hatásainak többsége negatív előjellel is megjelenik a szakirodalomban.

A negatív hatások jellemző oka, hogy a lean termelési rendszerben nem – a tervezett formában – valósulnak meg az EEM legjobb gyakorlatai. A lean rendszert a felhatalmazás hiánya, a bevonás hiánya, a szűk képességek és több feladat ellátása, illetve a korlátozott rotáció jellemzi (Berggren, 1994; Landsbergis - Cahill - Schnall, 1996; Lewchuck - Robertson, 1997; Mehri, 2006).

A munkahelyi jellemzők közül Landsbergis és társai (1996) a munkavégzés tempójának növekedését (Murphy - Sauter, 1997), az emelkedő munkahelyi követelményeket, az alulfoglalkoztatottságot, a túlórákat és a túlterhelést (Murphy - Sauter, 1997; Mehri, 2006) emelik ki, továbbá Berggren (1994) a korlátozott autonómiát és csoportnyomást. Mehri (2006) pedig arra hívja fel a figyelmet, hogy a Toyota rendszerében a formalitás és üzenetei (*tatema* - *what you are supposed to feel or do*) és a ténylegesen megjelenő valóság (*hone* - *what you actually feel or do*) között jelentős különbség van.

Ilyen környezetben az egészségügyi és pszichológiai hatások is negatív irányba változnak. A lean termelést fokozott balesetveszély (Berggren, 1994; Murphy - Sauter, 1996), több sérülés (Landsbergis - Cahill - Schnall, 1996), veszélyes munkakörülmények és a balesetek leplezése (Mehri, 2006) jellemzi. Murphy és Sauter (1996) a stressz kockázatának növekedésére, Parker (2003) a munkahelyi depresszióra, míg Mehri (2006) a munkavállalók izolációjára és zaklatására utal. Klein (1989) „*The Human Cost of Manufacturing Reform*” című cikkében a lean szellemiségű változások iránt lelkesedő munkavállalók egyértelmű csalódásáról ír. A munkások japán rendszerbe vetett hite (pl. új vezető-dolgozó kapcsolat, decentralizáció) és a mindennapi tapasztalatok között tátongó óriási szakadékra utal a Mazda egyik észak-amerikai gyáranak (Falt Rock) szakszervezeti vezetőjének szállóigévé vált mondata: „*Rózsakertet ígértek, és sivatagot adtak*” (idézi Berggren, 1993: p. 164.).

Mindezt összesítve, a lean termelési rendszer újszerűsége alapjaiban kérdőjeleződik meg. A szerzők többsége a lean

termelési rendszerben nem lát paradigmátikus váltást, sőt a tömegtermeléssel való szoros kapcsolata miatt azt posztfordistának tartja.

A dolgozói elégedettség mérése a különböző termelési rendszerekben jól közelíti azt, hogy a munkások szempontjából mennyivel is tekinthető jobbnak egy adott termelési rendszer a másiknál. Az első empirikus kutatás arra utal, hogy a cellás termelésben a munkások elégedettsége nem múlja felül a funkcionális rendszerben tapasztalt elégedettséget (Brown - Mitchell, 1991). Későbbi kutatások is azt támasztják alá, hogy nincsen szignifikáns eltérés a fordí, a lean (Toyota) és a munkavállalók autonómiájára építő uddevallai modell (Volvo) között (Adler - Cole, 1993, 1994; Batt - Applebaum, 1995; Berggren, 1993; Jackson - Mullarkey, 2000). Vidal (2007) éppen arra hívja fel a figyelmet, hogy a hagyományos fordí környezetben is lehetnek elégedettek a munkások a munkával, megfelelő kihívásként tekinthetnek a munkájukra, és akár nagyobb autonómiát is élvezhetnek, mint a lean rendszerben.

A lean termelés hatására a pszichológiai és az egészségügyi tényezők (pl. stressz, betegségek kockázata nő, sérülés) és a munkahelyi jellemzők (pl. balesetveszély, csoportnyomás, munkatempó, túlterheltség) közül több is a negatív irányba változik. Bár Landsbergis és társai (1996) irodalomfeldolgozása nagyon átfogó, de a negatív hatásokkal kapcsolatban ritka a nagymintás kutatás (pl. Parker, 2003). Kérdőívvel kutatott területnek számít a termelési rendszerek és a munkavállalói elégedettség kapcsolata. Az eredmények alapján a munkavállaló elégedettsége a lean termelés nem javítja.

A két oldalt képviselő szerzők eltérő következtetései annak tükrében különösen érdekesek, hogy gyakran utalnak a lean termelés mintájának tekintett japán autógyárakra (pl. a Toyota megjelenik Liker, 2004 és Mehri, 2006 munkájában is).

A lean termelés munkásokra gyakorolt hatásai – a kutatási eredmények szintetizálása

Ez a fejezet a pozitív és a negatív hatásokat kiemelő előző fejezetek kulcspontjait veti össze:

- pszichológiai és egészségügyi hatások és munkahelyi jellemzők,
- a lean termelési rendszer természetéből fakadó hatások,
- a lean termelési rendszer és a munkások elégedettségének kapcsolata,
- a lean termelési rendszer újszerűsége,
- a kutatások módszertana.

Bár a lean termelési rendszer hatásaival kapcsolatban az EEM gyakorlatok gyenge/kiterjedt megvalósítása is gyakran előkerül, a továbbiakban erre nem térek ki.

A kulcspontok tárgyalása előtt az áttekintett tanulmányok jellemzőire térek ki. A tanulmányban feldolgozott munkákat az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat

A lean termelési rendszer dolgozókra gyakorolt hatásait tárgyaló munkák

Szerző(k) (év)	Forrás	Cél, módszertan	Fő következtetés
Forrásfeldolgozás, irodalmi áttekintés (nincsen empiria)			
Landsbergis és társai (1999)	Journal of Occupational Health Psychology	A lean termelés autóiipari dolgozók egészségére gyakorolt hatása (Medline és a PsycLit adatbázisok, 1976-1998 közötti cikkek)	A lean termelés főbb jellemzői: nem hatalmazza fel a dolgozókat, nincs érdemi változás a döntéshozatalban és a képességekben (<i>skills</i>), nő a munkavégzés tempója, emelkednek a követelmények, több sérülés, korlátozott rotáció, nem kielégítő egészségügyi szolgáltatás, alulfoglalkoztatottság, túlóra stb. A lean termelés magas vérnyomáshoz és szív- és érrendszeri megbetegedések elterjedéséhez vezethet.
Murphy és Sauter (2003)	Australian Psychologist	A munkahelyi stressz menedzsmentjének amerikai trendjei	A hosszabbá váló munkaidővel és a lean termelés terjedésével egyre komolyabb az aggodalom a munkaintenzitás és a túlterhelés miatt. Továbbá nő az ezeket kísérő stressz, betegség és sérülések kockázata.
Treville és Antonakis (2006)	Journal of Operations Management	A lean termelés és dolgozók belső motivációja	A lean termelés gyakorlatai belsőleg motiválók a munkások szintjén. A munkások tapasztalatát számos tényező befolyásolhatja (túlzott leanness (<i>excessive leanness</i>), pszichológiai hatások, gyenge megvalósítás).
Sparham és Sung (2007)	Műhelytanulmány (Leicester)	A lean termelés dolgozóira és vállalati eredményre gyakorolt hatása	A munka intenzitásának növekedése mögött a lean termelési rendszer nem megfelelő bevezetése áll.
Empirikus munkák			
Batt és Applebaum (1995)	British Journal of Industrial Relations	A munkavállalói részvételt hirdető programok kérdőíves vizsgálata	Tömegtermelésben (varrodai dolgozók) mind a munkahelyi elégedettséget növelő (pl. csapatok), mind azt csökkentő (pl. modulok bevezetése) hatások jelen voltak. A munkahelyi elégedettség szintje nem változott.
Berggren (1994)	Sloan Management Review	A Toyota rendszerének alternatívájaként beállított Volvo termelési gyakorlatát (Uddevalla) mutatja be (esettanulmány)	A lean rendszer kihasználja a dolgozókat. Jellemzője a korlátozott autonómia, a több feladat ellátása (<i>multitasking</i>), a csoportnyomás (<i>peer pressure</i>), illetve a fokozott balesetveszély. Előnyök között említi az egyenlőségre törekvést, a dolgozók büszkeségét, a bevonás lehetőségét a problémamegoldásba.
Brown és Mitchell (1991)	Academy of Management Journal	JIT (just-in-time) termelés (sejtes termelés) és a sorozatgyártás összehasonlítása kérdőívvel	Az általános várakozással szemben a JIT dolgozóira gyakorolt hatása nem minden esetben pozitív. A dolgozók kevesebb problémát érzékelnek az információ- és anyagáramlásban, de néhány nehézséget fel is erősít a rendszer (pl. számítógép használat, képzés, ütemezés, munkatársaktól való függés).
Conti és társai (2006)	International Journal of Operations & Production Management	A lean termelés és a stressz kapcsolatának kérdőíves kutatása (1391 dolgozó önértékelése)	Nem találták bizonyítottnak, hogy a lean termeléssel elért eredmények mögött a stressz szintjének növekedése áll. A lean termelési rendszer tervezését és működtetését meghatározó menedzseri döntések hatnak a stresszre, és nem a lean rendszer.
Gramham (1993)	Work and Occupations (illetve könyv is)	Részt vevő megfigyelő (fél év)	A posztfordista japán rendszer valamennyi eleme, mind a szociális (dolgozók előzetes válogatása, orientáció és képzés, csapat koncepció, kaizen, üzemi kultúra, egyenlőség), mind a technikai elemek (számítógéppel támogatott gyártósor, JIT alkatrészszállítás) a kontroll erősítésének lehetőségét hordozzák magukban.

Szerző(k) (év)	Forrás	Cél, módszertan	Fő következtetés
Empirikus munkák			
Jackson és Mullarkey (2000)	Journal of Occupational Health Psychology	Két ruhaipari cégben hasonlítja össze a csoportmunkát: az egyik lean, a másik hagyományos (egyazon vállalat négy üzemében)	A lean termeléssel kapcsolatban a <i>work design characteristics</i> moderáló hatását vizsgálják a dolgozói jóllétre (<i>well-being</i>). Mind pozitív, mind negatív hatásokat azonosítanak. A hatások összességben azonos eredményre vezetnek a hagyományos és a lean termelési modellben dolgozók csoportjai között. Meghatározó, hogy a menedzsment milyen munkaszervezés mellett dönt.
Klein (1989)	Harvard Business Review	Megváltozott versenyhelyezethez igazodó termelő vállalatnál a lean termelés hatása (esettanulmány)	A munkavállalók a lean termelés bevezetését – a kezdeti nagy lelkesedés ellenére – nagyon rosszul élik meg.
Lewchuk és Robertson (1997)	Capital & Class	Kérdőíves felmérés több mint 2000 kanadai autóipari dolgozó körében	Lean termelési környezetben a felhatalmazás nem jelenik meg, továbbá a menedzseri kontroll szintje nőtt. Sokkal erősebb lett a folyamatkontroll.
Mehri (2006)	Academy of Management Perspectives (illetve könyv is)	Részt vevő megfigyelő (három éves munkatapasztalat Toyota leányvállalatnál)	„Korlátozott kreativitás és innováció, szűk szakmai képességek, munkavállalók izolációja és zaklatása, veszélyes munkakörülmények a termelősorokon, balesetek leplezése, jelentős túlórák és dolgozók gyenge életminősége” (Mehri, 2006: p. 21.). „... a Toyota termelési rendszerének a dolgozók egészsége és biztonsága az ára” (Mehri, 2006: p. 34.).
Parker (2003)	Journal of Applied Psychology	Kvázi-kísérleti terepmunka (3 év, N=368)	A lean termelés elemei (lean csapatok, futószalag, workflow) minden dolgozót negatívan érintették. A lean termelés az alkalmazottak közül a futószalag mellett dolgozókat érintette a leginkább negatívan, ahol például csökkent a szervezeti elkötelezettség és nőtt a munkahelyi depresszió. A negatív hatások legalább részben a munkavégzés jellemzőiben tapasztalt visszalépés miatt következett be, pl. munkahelyi autonómia, képességek kihasználása, döntéshozatalban való részvétel.
Vidal (2007)	Critical Sociology	Lean termelési környezetben a felhatalmazás és a munkával való elégedettség (<i>job satisfaction</i>) közötti kapcsolat vizsgálata	Rávilágít, hogy az egyének munka iránti orientációja, a jó személyes kapcsolatok, a jó kommunikáció stb. legalább annyira meghatározó a munkások munkával kapcsolatos elégedettségében, mint a munkatervezés. A munkások kisebb része lelkesedett (ellenezte) a felhatalmazásért.

Az 1. táblázat a szerző(k) mellett tartalmazza a folyóirat nevét, kitér a kutatás céljára és módszertanára. Röviden a kutatások eredményeit is összegzi. A cikkekhez egy-egy tanulmány hivatkozása segítségével jutottam el. A munkák forrása alapján megállapítható, hogy a kérdés több tudományterület számára is releváns. Az elmúlt valamivel több, mint 20 évet felölelő 15 tanulmányból 4 pszichológiai szaklapban, 4 menedzsment-folyóiratban és 3 szociológiai kiadványban jelent meg. A sort a tevékenységmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment zárja, 2-2 tanulmánnyal. A tanulmányok között a negatív hatásokat kiemelő, illetve a várt pozitív hatásokat hiányoló tanulmányok vannak többségben. Ezek egyike sem tevékenységmenedzsment-folyóiratban született.

Az egyes kulcspontoknál nem csak a lean termelési rendszer munkásokra gyakorolt hatásával foglalkozó tanulmányok, hanem további kapcsolódó kutatások is helyet kapnak.

Pszichológiai és egészségügyi hatások, munkahely jellemzői

Az első két fejezetben tárgyalt hatások közül a pszichológiai és egészségügyi hatásokra, valamint a munkahely jellemzőire vonatkozó megállapításokat a 2. táblázat foglalja össze.

A tevékenységmenedzsment nyer-nyer logikája számára meglepő a lean termelés munkásokra gyakorolt számos ne-

gatív hatása. Ebben a kutatói körben teljesen szokatlan a túlterheltséget, a sérülést és balesetveszélyt, vagy a stresszt a lean termeléshez kapcsolni. A 2. táblázat azonban nem csak a negatív hatásokra hívja fel a figyelmet. Hanem arra is, hogy a lean termelés és a pozitív hatások közötti kapcsolat vizsgálata helyett, ma még a negatív hatások lean termeléstől történő elválasztása kap helyet (pl. a lean termelés nem stresszes, a munka intenzitásának növekedése mögött a bevezetés mikéntje áll).

hez kapcsolódik.

Kutatási paradigmák

Számos szerző azt sugallja (Graham, 1993, Mehri, 2006), hogy a negatív hatások a lean termelési rendszer természetéből fakadnak. A negatív hatások közé sorolható, hogy a rendszer gyakorlatai erősítik a menedzseri kontrollt és szűkítik a munkások lehetőségeit (pl. nincsen autonómia, nincsen bevonás). A kritikai paradigma számára ezek

2. táblázat

A lean termelés hatása a munkahelyi, az egészségügyi és pszichológiai jellemzőkre

Pozitív hatások	- büszkeség - egyenlőségre törekvés a munkahelyen - a munka intenzitásának növekedése mögött a bevezetés áll	- fontos a biztonság	- nem bizonyított a stressz növekedése - a stresszt nem növeli a lean termelés
Hatás	a munkahelyi jellemzőkre	az egészségügyi jellemzőkre	a pszichológiai jellemzőkre
Negatív hatások	- nő a munkavégzés tempója - emelkedő követelmények - korlátozott autonómia - alulfoglalkoztatottság, túlóra, túlterhelés - menedzsmentkontroll - folyamatkontroll - csoportnyomás	- fokozott balesetveszély - több sérülés - veszélyes munkakörülmények - sérülések leplezése - magas vérnyomás - szív- és érrendszeri betegségek - betegségek kockázata nő	- stressz nő - munkahelyi depresszió - munkavállalók izolációja és zaklatása

azért negatív hatások, mert az fundamentális kérdés-ként kezeli a fennálló menedzser-munkás viszony átalakítását (Burrell - Morgan, 1979).

Mint láttuk, a kutatók többsége a funkcionalista kutatási paradigmát követi. Közülük elsősorban a tevékenységmenedzsmenttel foglalkozó szerzőknél jelenik meg az a gondolat, mely szerint a negatívumok nem következnek szükségszerűen a lean termelési rendszer gyakorlataiból. Treville és Antonakis (2006) arra hívják fel a figyelmet, hogy a lean termelés gyakorlatai (pl. rotáció, ötletek, bevonás) alkalmasak a munkások motivációjának – és ezáltal a teljesítmény – növelésére. A negatív hatások okaként a rossz bevezetést nevezik

A folytatást illetően Parkerrel (2003) lehet egyetérteni. Szerinte a lean termelés munkásokra gyakorolt hatását a nagyon kevés számú kutatás miatt nehéz egyértelműen megítélni, és további – nagymintás – kutatásokra van szükség. A nagymintás kutatások mellett a hatások feltárása miatt más módszertanoknak is helye van. A kutatások tervezésénél és a kutatási eredmények értelmezésénél számolni kell a lean termelési rendszer természetéből fakadó hatásokkal, amelyeket a következő rész tárgyal.

A lean termelési rendszer természetéből fakadó hatások

A lean termelési rendszer természetéből fakadó hatások megítélésének két dimenziója van. Az egyik a kutatási paradigmák, a másik a lean termelési rendszer eltérő modelljei

meg, a negatívumokért a menedzsmentet tartják felelősnek (Conti és társai, 2006; Sparham - Sung, 2007).

A lean termelési rendszer természetével kapcsolatos vita nem dönthető el, hiszen eltérő kutatói paradigmák állnak egymással szemben. A tevékenységmenedzsment kutatói közösségének azonban további kutatásokkal kell tisztáznia, hogyha nem a lean termelés természetéből fakadnak a negatív hatások, akkor mi az oka a negatív hatásokat kiemelő, a pozitív hatásokat hiányoló kutatások relatíve nagy arányának.

A lean termelési rendszer eltérő modelljei

Godard (2004) úgy véli, hogy a vállalati gyakorlatokban a lean termelés két nagyon eltérő modellje van jelen. Különböztet tesz a bevonáson alapuló lean termelési rendszer (*lean*

involvement system, pl. Womack - Jones - Roos, 1990) és a munkaintenzív lean termelési rendszer (*lean intensification system*) között. Előbbi a „csapat” és az „elkötelezettség” kiépítését célozza, utóbbihoz a „kontrollt” és az „alacsony költséget” kapcsolja. Sajnos a két modell közötti választás lehetséges okaira nem tér ki. A megkülönböztetés könnyen magyarázhatja a pozitív és negatív tapasztalatokat. Az eltérő megközelítéseket akár a versenystratégia prioritásaihoz is lehet kapcsolni. Előbbi a minőséget, utóbbi a költséget előtérbe helyező vállalatoknál várható.

A tevékenységmenedzsmentben a lean termelés „csapat” és „elkötelezettség” modellje jelenik meg, a másik modell jelenléte nem kap figyelmet. Az eltérő modellek magyarázó erejét azonban gyengíti, hogy a lean termelési rendszerben élenjáró vállalatokról (japán autógyártók, Toyota) is számos, a lean termelési rendszer negatív hatásait bemutató munka született.

A termelési rendszerek és a munkások elégedettsége közötti kapcsolat

Womack és társai (1990) gondolatmenetének központi gondolata, hogy a lean termelési rendszer jobb a munkásnak, mint más termelési rendszerek. Azonban a kapcsolat mögött álló ok-okozati viszonyról nem mondanak semmit. Miközben komoly kétségeket ébreszt, hogy a lean termelési rendszerről festett idilli kép leírásában nem kap helyet a munkások véleménye (Mehri, 2006).

A negatív hatásokat kiemelő szerzőknek van magyarázata a lean rendszer és a munkások elégedettsége közötti kapcsolatra. A dolgozói elégedettség mögött a Toyota termelési rendszerében fontos pillérként jelen lévő kiválasztás (Liker, 2008; Treville - Antonakis, 2006) két elemét emelik ki: az átlag feletti béreket és a motivált dolgozók kiválasztását. Ezek a feltételek biztosítják az elégedett dolgozót. (Berggren, 1993, 1994) A jelenséget az önkiválasztás (*self-selection*) fogalma írja le (Mohr - Zoghi, 2008): azaz a munkások elégedettsége nem a bevonáshoz kapcsolódik, azt nagyrészt a kiválasztás magyarázza.

Mint *A lean termelési rendszer munkásokra gyakorolt negatív hatásai, illetve a várt pozitív hatások hiánya* című fejezetben tárgyalt kutatási eredmények utaltak rá, a lean termelés és a munkások elégedettsége közötti kapcsolat nem egyértelmű. A munkások elégedettségének vizsgálata nem mutatott szignifikáns különbséget a fordí, a lean termelés (Toyota) és a Volvo rendszere között. Az ide sorolható kutatók többségének magyarázata szerint a lean termelés bizonyos elemei növelik, más elemei csökkentik a dolgozói elégedettséget (Batt - Appelbaum, 1995; Brown - Mitchell, 1991; Jackson - Mullarkey, 2000). Miközben azt sem lehet kizárni, hogy a munkások elégedettsége, a munka jelentette

kihívás és a szabadság tekintetében a hagyományos fordí rendszer felülkerekedik a lean rendszeren (Vidal 2007).

A munkások tapasztalatai nemcsak a különböző termelési rendszerekhez kapcsolódóan változhatnak. Godard (2000) egy adott termelési rendszer kiterjedtségének befolyásoló hatására hívta fel a figyelmet. Kutatása szerint a lean termelés munkaerő-szervezési gyakorlatainak mélyítése rossz hatással volt a dolgozói tapasztalatokra.

Az empirikus eredmények megkérdőjelezik a termelési rendszerek közötti sorrend felállításának lehetőségét. A lean termelési rendszer superioritása további empirikus alátámasztást igényel. A kutatásokban a lean termelés érettségére és a kiválasztási rendszer hatására is ki kell térni.

A lean termelési rendszer újszerűsége

Jelentős eltérés van a két oldal között a lean termelési rendszer újszerűségének megítélésében. A pozitív hatásokat hangsúlyozók paradigmátikus váltást kapcsolnak a lean termeléshez, távolságot tartanak a tömegtermeléstől. A másik oldalon sokan posztfordista rendszert látnak a lean termelési rendszerben. Az újszerűség megítélése kevésbé empirikus, mintsem elvi kérdés. Ezért inkább a lean termelés azon szószólóinak véleményére hívom fel a figyelmet, akik a két véglet között helyezkednek el.

Adler és Cole (1993, 1994) szerint a Toyota rendszere a taylori modellt használja, de minőségileg más szervezettel épít. A Toyota modelljét Mintzberg (1979) bürokráciája után tanuló bürokráciának nevezték, és azt a munkaerő-intenzív tömegtermelés legreálisabb modelljének tekintik. Adler (2007: p. 1333.) később a minőségi váltásra az alábbi mondattal utal: „*A lean termelés új magasságokba emelte a taylorizmust*”. Ehhez hasonló állásponton vannak Hirotaka és társai (2008: p. 98), akik szerint „*a Toyotánál nincs taylorista szemléletűbb cég*.” A lean rendszerrel kapcsolatban a minőségileg megújult taylorizmus és a neo-fordista megközelítése a magyar szakirodalomban is megjelenik (Makó - Nemes 2002).

A lean termelési rendszer radikális újszerűségét nemcsak a lean rendszer kritikusai vitatják. A lean termelés szószólói is kiemelik, hogy bár a lean rendszer mind a termelési technikákban, mind a munkaerő-szervezésben jelentős újítással járt, azonban az mégsem választható el az általa minőségileg megreformált taylori modelltől.

A kutatások módszertana

A tevékenységmenedzsment irodalmában többször találkozhatunk olyan megállapítással, mely szerint a lean termelés munkásokra gyakorolt negatív hatásait olyan szerzők emelik ki, akik a lean termelést posztfordista rendszernek tekintik,

ráadásul kutatásaik módszertanilag megalapozatlanok és anekdotikusak (Conti és társai, 2006; Hines - Holweg - Rich, 2004). (A tevékenységmenedzsmentre jellemző funkcionálista kutatási logikában az anekdotikus jelzővel szemben a nagymintás kérdőíves felmérések állnak.)

Kétségtelen, hogy a nagymintás, munkások véleményére alapozott kutatások leginkább a dolgozói elégedettséget érintik, amelyek a várt pozitív hatások hiányára utalnak. Az 1. táblázat empirikus munkáinak módszertana ezek nélkül is változatos. A negatív hatásokat kiemelő munkák között is találunk empirikus munkákat. A szociológiai kutatások között előkerülök egyéb szervezetelméleti paradigmák (pl. kritikai) (Burrell - Morgan, 1979; Gelei, 2006) módszertanát pedig hiba lenne a funkcionálista kutatási logika alapján megítélni. Azok módszertani alaposságáról saját szervezetelméleti

paradigmájuk alapján szabad csak döntést hozni, amelyre kísérlet sincsen a módszertani bírálatokban. Az tehát biztosan állítható, hogy a negatív hatások kiemelése nem korlátozódik a kritikai paradigmát követő kutatásokra.

A lean termeléssel kapcsolatban a posztfordista jelző kiemelése nem jelent semmit. A posztfordista jelző nem kapcsolódik sem módszertanhoz, sem kutatási paradigmához. Sőt, mint utaltam rá, a fordii/taylori rendszer megújításának gondolata a lean termelés szószólói között is elfogadott.

A tevékenységmenedzsment szerzői részéről megalapozatlannak tűnik a módszertani kritika.

Az ebben a fejezetben tárgyalt kulcsfontosságú gondolatokat a 3. táblázat foglalja össze. Az első két fejezetben leírtakat kiegészítő véleményeket a További vélemények oszlopban kaptak helyet.

3. táblázat

A kutatási eredmények szintézise és további vélemények

<i>Kulcsfontosságú pont</i>	<i>Pozitív hatásokat hangsúlyozók, negatív hatások hiányára utalók</i>	<i>Negatív hatásokat hangsúlyozók, pozitív hatások hiányára utalók</i>	<i>További vélemények</i>
<i>Pszichológiai és egészségügyi hatások, munkahely jellemezői</i>	a pozitív hatások helyett a negatív hatásoktól való elválasztás jelenik meg	a számos negatív hatás további alátámasztást igényel	számolni kell a lean termelési rendszer természetéből fakadó hatásokkal
A lean termelési rendszer természetéből fakadó hatások	a negatív hatások mögött a menedzsment, illetve a rossz bevezetés áll	a kritikai paradigma szerint a lean termelési rendszer természete negatív hatásokhoz vezet	eltérő tapasztalatokhoz vezet, hogy egyszerre van jelen a bevonáson alapuló lean termelés és a munkaintenzív lean termelési rendszer
A lean termelési rendszer újszerűsége	radikális (paradigmatikus) váltás a tömegtermeléshez képest	jellemző, hogy a lean termelés posztfordista rendszerként jelenik meg	a lean termelés szószólói is gyakran tekintik a taylorizmus minőségi megújításának , pl. tanuló bürokrácia
A lean termelési rendszer és a munkások elégedettsége	minden más alternatívánál jobb a munkásoknak a lean termelési rendszer	nincsen kapcsolat a termelési rendszer típusa és a munkások elégedettsége között	a lean termelés kiválasztási rendszere önkiválasztáshoz vezet; a termelési rendszer érettsége is befolyásol
A kutatások módszertana	anekdotikus, bár kinyilvánított cél a nagymintás, kérdőíves felmérés	anekdotikus, forrásfeldolgozás, helyi valóság megértése, kérdőíves felmérések	változatos a módszertan, de nagyon kevés az összes kutatás

Összegzés

A lean termelési rendszer ellentmondásos megítélésére utal, hogy számos dimenzióban kapcsolható hozzá pozitív és negatív hatásairól szóló vita, pl. környezet (Cusumano, 1994; Rothenberg - Pil - Maxwell, 2001; Yang - Hong - Modi, 2011) vagy beszállítók (Cusumano, 1994; Koltai, 2009; Vörösmarty, 1999). Jelen dolgozat a lean termelési rendszer munkásokra gyakorolt pozitív és negatív hatásait tárgyaló irodalmat tekintette át.

Az irodalomfeldolgozásnak számos korlátja van. Bár a szerzők többsége Womack és társai (1990) klasszikus munkájára épített, de a kutatásokban a lean termelési rendszer eltérő értelmezése és a rendszer különféle elemeinek kiemelés könnyen vezethet eltérő következtetéshez. További korlát, hogy az áttekintett irodalom nem teljes körű, és biztosan bővíthető. Egy átfogóbb irodalomkutatás megalapozottabbá teheti a megállapításokat, illetve akár további kulcsfontosságú pontokat is azonosíthat. A munkásokra gyakorolt hatások megítélését a munkavállalókról alkotott képben bekövetkezett változás is befolyásolhatja (McGregor X-, Y-elmélet) (ld. pl. Bakacsi - Bokor, 1998), amelyek szintén nem kaptak helyet. Korlátként értelmezhető, hogy a pozitív/negatív hatásokat csak a dolgozók egy csoportjával kapcsolatban tekintetem át. A munkások tapasztalatai szorosan kapcsolódhatnak a lean termelésben kulcsszerepet játszó vonalbeli vezetők (*supervisor*) és menedzserek tapasztalataihoz.

Bár a tevékenységmenedzsmentben a lean termelést gyakran a hagyományos termelésnél jobb (pozitív hatás a dolgozókra) termelési rendszernek állítják be, a dolgozói elégedettség alapján nem lehet sorrendet felállítani a különféle termelési rendszerek között. Ennek oka, hogy a lean termelés bizonyos elemei hozzájárulnak, míg más elemei csökkentik a dolgozók elégedettségét.

A lean termelési rendszer hatásait vizsgálók többsége hiányolja az előzetesen várt pozitív hatásokat, illetve a kifejezetten a negatív hatásokat emeli ki. A lean termelési rendszerrel kapcsolatban a fokozott stresszt, az egészségügyi panaszokat, a sérülések számát, a túlterheltséget emelik ki. A hatás irányát számos tényező befolyásolja, mint például a menedzsment, a bevezetés mikéntje, a gyakorlatok kiterjedtsége, a dolgozók orientációja (pl. önkiválasztódás). A helyi adottságok további fontos dimenziója a stratégia. Klein (1989) például egy műhelyrendszerből tömegtermelővé váló cég esetében csak negatív hatásokról tud írni. A dolgozók észlelésére az is hathat, hogy a technikai elemek és a munkaerő-szervezési gyakorlatok (pl. képzés, felhatalmazás) időben elválhatnak egymástól.

A pszichológiai és egészségügyi hatások, illetve a munkahelyi jellemzők további kutatására mindenképpen szükség van. A tevékenységmenedzsmentnek nemcsak a negatív hatásokra kellene reflektálnia, hanem azonosítania kellene

a pozitív hatásokat is. A hatásokat befolyásoló szervezeti feltételek megértésére is figyelmet kell fordítani. A kutatást a lean termelési rendszer kiterjedtsége is indokolja. Reálisnak tekinthető az a vélemény, mely szerint a munkások nagy részének egyetlen opcióként a futószalag létezik (Treville - Antonakis, 2006).

A lean termeléssel kapcsolatban azonban ma nem ismeretek olyan egészségügyi kockázatok, mint amelyek a tömegtermelés korai időszakát jellemezték (Lewchuk - Robertson, 1997). Miközben az is világos, hogy a hagyományos fordított rendszer munkavállalókkal kapcsolatos számos problémáját nem a lean termelés, hanem a társadalmi változások (fejlettség?) oldották fel.

Felhasznált irodalom

- Adler, P. S.* (2007): The future of critical management studies: A paleo-Marxist critique of labour process theory. *Organization Studies*, vol. 28, no. 9, p. 1313-1345.
- Adler, P. S. - Cole, R. E.* (1994): Rejoinder to Berggren's Critique. *Sloan Management Review*, vol. 35, no. 2, p. 45-49.
- Adler, P. - Cole, R. E.* (1993): Designed for Learning: A Tale of Two Auto Plants. *Sloan Management Review*, vol. 34, no. 3, p. 85-94.
- Bakacsi, G. - Bokor, A.* (1998): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Batt, R. - Appelbaum, E.* (1995): Worker Participation in Diverse Settings: Does the Form Affect the Outcome, and, If So, Who Benefits? *British Journal of Industrial Relations*, vol. 33, no. 3, p. 353-378.
- Berggren, C.* (1994): NUMMI vs. Uddevalla. *Sloan Management Review*, vol. 35, no. 2, p. 37-45.
- Berggren, C.* (1993): Lean production - The end of history? *Work, Employment and Society*, vol. 7, no. 2, p. 163-188.
- Brown, K. A. - Mitchell, T. R.* (1991): A Comparison of Just-In-Time and Batch Manufacturing: the Role of Performance Obstacles. *Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 4, p. 906-917.
- Burrell, G. - Morgan, G.* (1979): Sociological Paradigms and Organizational Analysis. *Elements of the Sociology of Corporate Life*, Heinemann, London
- Castells, M.* (2005): A hálózati társadalom kialakulása. Az információ kora - Gazdaság, társadalom és kultúra. Gondolat Könyvkiadó, Budapest
- Conti, R. - Angelis, J. - Cooper, C. - Faragher, B. - Gill, C.* (2006): The effects of lean production on worker job stress. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 26, no. 9, p. 1013-1039.
- Cusumano, M. A.* (1994): The Limits of "Lean". *Sloan Management Review*, vol. 35, no. 4, p. 27-32.

- Forza, C.* (1996): Work organization in lean production and traditional plants. What are the differences? *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 16, no. 2, p. 42-62.
- Gelei, A.* (2006): A szervezet interpretatív megközelítése. *Vezetéstudomány*, vol. 37, no. Különszám. 2., p. 79-97.
- Gelei, A. - Nagy, Z.* (2010): Lean logisztika? Igen! - a Coca-Cola HBC Magyarország Kft. példája. *Logisztikai Híradó*, vol. 20., no. 1, p. 13-17.
- Godard, J.* (2000): High Performance and the Transformation of Work-The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work. *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 54, no. 4, p. 776-805.
- Godard, J.* (2004): A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 42, no. 2, p. 349-378.
- Graham, L.* (1993): Inside a Japanese transplant: a critical perspective. *Work and Occupations*, vol. 20, no. 2, p. 147-173.
- Hines, P. - Holweg, M. - Rich, N.* (2004): Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 24, no. 10, p. 994-1011.
- Hirotaka, T.-Emi, O. - Norihiko, S.* (2008): The Contradictions that Drive Toyota's Success. *Harvard Business Review*, vol. 86, no.6, p. 96-104.
- Huber, V. L. - Brown, K. A.* (1999): Human resource issues in cellular manufacturing: A sociotechnical analysis. *Journal of Operations Management*, vol. 10, no. 1, p. 138-159.
- Jackson, P. R. - Mullarkey, S.* (2000): Lean Production Teams and Health in Garment Manufacture. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, no. 2, p. 231-245.
- Jenei, I.* (2010a): Hogyan alakította át a "gépezet" a világot? - Avagy mit hozott nekünk a lean menedzsment? *Logisztikai Híradó*, vol. 20, no.5, p. 26-27.
- Jenei, I.* (2010b): A karcsú (lean) elvek alkalmazásának tapasztalatai az egészségügyi folyamatok fejlesztésében. *Vezetéstudomány*, vol. 41, no. 1, p. 18-37.
- Kelemen, T.* (2009): A lean management megvalósításának jellegzetes problémái. *Vezetéstudomány*, vol. 40. Különszám, p. 62-67.
- Klein, J. A.* (1989): The Human Costs of Manufacturing Reform. *Harvard Business Review*, vol. 67, no. 2, p. 60-66.
- Koltai, T.* (2009): Termelésmenedzsment. Typotex, Budapest
- Kovács, Z.* (2004): A korszerű termelési rendszerek sajátosságai A hatékonyabb gyárak titka. *Harvard Business manager*, vol. 6, no. 4, p. 62-69.
- Landsbergis, P. A. - Cahill, J. - Schnall, P.* (1999): The impact of lean production and related new systems of work organization on worker health. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 4, no. 2, p. 108-130.
- Lewchuk, W. - Robertson, D.* (1997): Production without Empowerment: Work reorganization from the perspective of motor vehicle workers. *Capital & Class*, vol. 19, no. 63, p. 37-12.
- Liker, J. K.* (2008): A Toyota-módszer - 14 vállalatirányítási alapelv. HVG Kiadó, Budapest
- Liker, J. K.* (2004): The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer, McGraw-Hill Professional, New York
- Losonci, D.* (2010): Lean menedzsment. in: Az értékteremtés folyamatai - Termelés, szolgáltatás. logisztika, ed. Demeter, K., Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest, p. 152-179.
- Losonci, D.- Demeter, K. - Jenei, I.* (2010): A karcsú (lean) menedzsment és a versenyképesség. *Vezetéstudomány*, vol. 41, no. 3, p. 26-42.
- MacDuffie, J. P.* (1995): Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 48, no. 2, p. 197-221.
- Makó, Cs. - Nemes, F.* (2002): Paradigmaváltás a munkafolyamatokban: poszt-fordizmus helyett neo-fordizmus. *Harvard Business manager*, vol. 4, no. 1, p. 60-69.
- Mehri, D.* (2006): The Darker Side of Lean: An Insider's Perspective on the Realities of the Toyota Production System. *Academy of Management Perspectives*, vol. 20, no. 2, p. 21-42.
- Mintzberg, H.* (1979): The structuring of organizations: A synthesis of the research, Prentice-Hall, Upper Saddle River
- Mohr, R. D. - Zoghi, C.* (2008): High-Involvement Work Design and Job Satisfaction. *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 61, no. 3, p. 275-296.
- Murphy, L. R. - Sauter, S. L.* (2003): The USA Perspective: Current Issues and Trends in the Management of Work Stress. *Australian Psychologist*, vol. 38, no. 2, p. 151-157.
- Ohno, T.* (1988): Toyota production system: beyond large-scale production. Productivity Press
- Parker, S. K.* (2003): Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no. 4, p. 620-634.
- Rothenberg, S. - Pil, F. K. - Maxwell, J.* (2001): Lean, green, and the quest for superior environmental performance. *Production and Operations Management*, vol. 10, no. 3, p. 228-243.
- Schonberger, R. J.* (2007): Japanese production management: An evolution—With mixed success. *Journal of*

- Operations Management, vol. 25, no. 2, p. 403-419.
- Shah, R. - Ward, P. T.* (2003): Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, vol. 21, no. 2, p. 129-149.
- Sparham, E. - Sung, J.* (2007): High Performance Work Practices: Work Intensification or 'Win-win'? Centre for Labour Market Studies, University of Leicester, Leicester, UK
- Takeuchi, H. - Osono, E. - Shimizu, N.* (2008): The Contradictions That Drive Toyota's Success. *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 6, p. 96-104.
- Topár, J.* (2009): TQM vezetési filozófia és a minőségorientált vezetési rendszerek. *Vezetéstudomány*, vol. 40, Különszám, p. 85-90.
- Treville, S.d. - Antonakis, J.* (2006): Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues. *Journal of Operations Management*, vol. 24, no. 2, p. 99-123.
- Valeyre, A. - Lorenz, E. - Cartron, D. - Csizmadia, P. - Gollac, M. - Illéssy, M. - Makó, C.* (2009a): Munkaszervezeti modellek Európában és az emberierőforrás-gazdálkodás néhány jellemzője. Kísérlet a munkaszervezetek nemzetközi paradigmaterképének elkészítésére. II. rész. *Vezetéstudomány*, vol. 40, no. 11, p. 36-51.
- Valeyre, A. - Lorenz, E. - Cartron, D. - Csizmadia, P. - Gollac, M. - Illéssy, M. - Makó, C.* (2009b): Munkaszervezeti modellek Európában és az emberierőforrás-gazdálkodás néhány jellemzője. Kísérlet a munkaszervezetek nemzetközi paradigmaterképének elkészítésére. I. rész. *Vezetéstudomány*, vol. 40, no. 10, p. 2-15.
- Vidal, M.* (2007): Lean production, worker empowerment, and job satisfaction: a qualitative analysis and critique. *Critical Sociology*, vol. 33, no. 1-2, p. 247-278.
- Vörösmarty, Gy.* (1999): A JIT rendszer in: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Termelés, szolgáltatás, logisztika., eds. A. Chikán & K. Demeter, Aula Kiadó, Budapest, p. 203-221.
- Womack, J. P. - Jones, D. T. - Roos, D.* (1990): The machine that changed the world. Rawson Associates, New York
- Yang, M. G. - Hong, P. - Modi, S. B.* (2011): Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, vol. 129, no. 2, p. 251-261.
-

GELEI Andrea

TÚL A KRITIKUS PONTON...- LOGISZTIKAI KÉPESSÉGEK MAGYARORSZÁGON

A szerző kutatási célja, hogy megvizsgálja, vajon a hazai vállalatok mai gyakorlatában a fejlettebb logisztikai képességek együtt járnak-e magasabb teljesítménnyel. Az elemzés a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete mellett működő Versenyképesség Kutató Központ vállalati versenyképességet vizsgáló kérdőíves felmérés immár 4. fordulójának adatbázisát használja, melyet 2009 folyamán összesen 300 vállalat vezetőinek megkérdezésével hoztak létre. Ennek az adatbázisnak a felhasználásával a cikk két kérdésre keresi a választ. A szerző egyrészt megvizsgálja, vajon a mintában kimutatható-e egy fejlettebb logisztikai képességekkel rendelkező vállalatcsoport. Másrészt arra is kíváncsi, vajon ezek a fejlettebb logisztikai képességek együtt járnak-e a vállalatok magasabb teljesítményével. A 2009-es adatok elemzése igazolta, hogy logisztikai képességekben két szignifikánsan eltérő fejlettségű vállalatcsoport létét. Az eredményekből az is kiolvasható, hogy a magasabb logisztikai képességek a mintában együtt jártak a magasabb működési teljesítménnyel is. *

Kulcsszavak: logisztikai menedzsment, vállalati képességek, teljesítmény, empirikus elemzés

Az elmúlt évtized a vállalati logisztikai rendszerek menedzsmentjében egyértelmű fejlődést hozott Magyarországon. Korábban az volt a jellemző, hogy a logisztikára, mint kizárólag operatív, a vállalati versenyképességet kevésbé befolyásoló működési területre tekintettek a vállalatvezetők. Mára azonban sokan felismerték, hogy olyan integráló funkcióról van szó, melynek jelentős szerepe lehet a vállalati versenyképesség biztosításában.

A logisztika vállalati működési jellemzőinek empirikus vizsgálata nem előzmény nélküli a hazai szakirodalomban (Fodor, 2006; Sebestyén, 2003). Ezeknek az empirikus elemzéseknek döntő többsége – a jelen tanulmányhoz hasonlóan – a Versenyképesség Kutató Központ által végzett kérdőíves felmérések révén létrejött adatbázisok használatára épül (Gelei, 1997; Dolgos, 2000; Gritsch, 2001; Horváth, 2001; Demeter – Kolos, 2008). Ezen elemzések közül a logisztika teljesítményre gyakorolt hatását egyedül Demeter és Kolos cikke vizsgálta szisztematikusan (a termeléssel és a marketinggel párhuzamosan). Egy logisztikai kiválóság skála képzésével azt nézték meg, vajon milyen kapcsolat áll fenn e vállalati működési terület és a vállalat üzleti teljesítménye között. Vizsgálatuk nem tudott egyértelmű kapcsolatot kimutatni a logisztikai kiválóság és a teljesítmény között.

Kutatási célunk a fentihez hasonló, azt vizsgáljuk, vajon a hazai vállalatok mai gyakorlatában a fejlettebb logisztikai képességek együtt járnak-e magasabb teljesítménnyel.

Az elemzés a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete mellett működő Versenyképesség Kutató Központ vállalati versenyképességet vizsgáló kérdőíves felmérés immár 4. fordulójának adatbázisát használja, melyet 2009 folyamán összesen 300 vállalat vezetőinek megkérdezésével hoztak létre. Ennek az adatbázisnak a felhasználásával cikkünk két kérdésre keresi a választ. Egyrészt megvizsgáljuk, vajon a mintában kimutatható-e egy fejlettebb logisztikai képességekkel rendelkező vállalatcsoport. Másrészt arra is kíváncsiak vagyunk, vajon a fejlettebb logisztikai képességek együtt járnak-e a vállalatok magasabb teljesítményével.

Cikkünkben elsőként a logisztikai képességek irodalmának rövid áttekintését adjuk közre és ismertetjük, hogy elemzésünkben miként ragadtuk meg és mértük az egyes logisztikai képességeket. Ezt követően annak módszertani leírása következik, hogyan tudtuk azonosítani mintánkban a fejlettebb logisztikai képességekkel rendelkező vállalatcsoportot, illetve milyen módon vizsgáltuk e vállalati kör teljesítményjellemezőit. A módszertani ismertetést követően elemzésünk eredményeit írjuk le és értékeljük.

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

A logisztikai képességek értelmezése és mérése

A képességek, ezen belül a logisztikai képességek elméleti értelmezésénél az erőforrás alapú vállalatelmélet megközelítését alkalmazzuk. E szerint a vállalati versenyképesség biztosításának alapvetően két fő forrása különböztethető meg: az erőforrások és a képességek. Az elmélet kiinduló egységét az erőforrások jelentik. Általánosan elfogadott értelmezésben az erőforrások olyan termelési, illetve tágabban működési tényezők (inputok), melyek megvásárolhatók a különböző tényezőpiacokon (Grant, 2002; Antal-Mokos és társai, 1997). A képességek koncepciója a vállalat-specifikus erőforrások működtetéséhez kapcsolódik, egy-egy tevékenység együttest jelöl, olyan tevékenység együttest, mely során az erőforrásokat kombináljuk, felhasználjuk (Teece és társai, 1997). E képességek összetettek, további építőelemekre, részképességekre bonthatók, melyek egy-egy az alapképességet építő konkrét tevékenységet jelölnek. Az egyes vállalatokban természetesen mind az átfogó képességek, mind azok építőelemei, a részképességek számos egyedi jellemzővel bírnak, hiszen azok mindig konkrét vállalati rutinokban testesülnek meg (Nelson – Winter, 1982).

A logisztikai képességek erőforrás-alapú értelmezése és vizsgálata a nemzetközi irodalomban is megtalálható (Fewcett és társai, 1997; Morash - Clinton, 1997; Clinton - Closs, 1997; Olavarrieta - Ellinger, 1997; Lynch és társai, 2000; Shang - Marlow, 2004). A logisztikai képességek legátfogóbb és az erőforrás-alapú vállalatelmélet értelmezésének leginkább megfelelő kidolgozását és empirikus vizsgálatát a CLM (Council of Logistics Management) 1995-ös World Class Logistics című átfogó tanulmánya tette meg. Erre a tanulmányra számos, a hazai vállalatok logisztikai működését empirikusan vizsgáló kutatás hivatkozik (Dolgos, 2000; Gritsch, 2001; Demeter – Kolos, 2008), e kutatások egyike sem építette ugyanakkor elemzését szisztematikusan a CLM által javasolt képesség értelmezésre.

A CLM átfogó kutatása amerikai vállalatok logisztikai képességeinek mélyreható vizsgálata során megállapította, hogy a vállalati versenyképességet négy – önmagában is komplex – logisztikai képesség tudja leginkább befolyásolni. Ezek a megfelelő pozicionálás, a magas szintű integráció, az agilis működés és a jó teljesítménymérés. Az egyes logisztikai képességeket a CLM-kutatás átfogóan a következőképpen értelmezi:

1. A *pozicionálás* képessége a helyes stratégiaalkotásról szól. Nem más, mint az a képesség, hogy a logisztikai működés vezérfonalát adó logisztikai stratégia jelentőségét felismeri-e a vállalat, illetve annak eszközeit mennyire jól tudja megfogalmazni.
2. Az *integráció* képessége elsősorban a logisztikai folyamatok együttműködő partnerekkel (beszállítókkal, illetve megrendelőkkel) történő magas szintű összehan-

golásának képességét foglalja magában. A folyamatok összehangolásán belül kiemelt szerepe van a tervezési tevékenységek koordinációjának.

3. Az *agilitás* képességének alapvető kérdése, hogy mennyire tudja a vállalat működési folyamatait úgy alakítani, hogy azok rugalmasan tudjanak alkalmazkodni a vevői igények változásához. Az agilitás tehát az integráció, koordináció képességéhez hasonlóan a logisztikai tevékenységek, folyamatok összehangolását jelenti. Míg azonban az előzőnél inkább a tervezési, ez utóbbi esetben a megvalósítási, működési folyamatok fejlesztéséről, összehangolásáról van szó.
4. Végül a *teljesítménymérés* képessége a verseny szempontjából fontos teljesítménymutatók kiválasztásának, azok szisztematikus mérésének és a belőlük nyert információk visszacsatolásának képességét foglalja magában.

E logisztikai képességek az erőforrás-alapú vállalatelmélet értelmezésének megfelelően komplex, bonyolult tevékenység együttest jelölnek, több egymással összekapcsolódó részképességből tevődnek össze. Ezért egy-egy logisztikai képesség megragadására jellemzően három konkrét, az adott képességhez szorosan kapcsolódó tevékenységet használtunk. Ez alól kivétel az integráció képessége, ahol összesen hat különböző tevékenységet – részképességet – vontunk be elemzésünkbe: három tevékenységet a beszállítói oldalon és tartalmában ugyanazt a három tevékenységet a vevői oldalon történő integráció biztosítására. A négy logisztikai képességhez rendelt és a későbbiekben elemzésünkben használt konkrét tevékenységek, részképességek a következők:

Pozicionálás:

- formalizált logisztikai stratégia kialakítása,
- stratégiai szövetségek kialakítása a logisztikai folyamatok területén,
- a logisztika szervezeti kereteinek alakítása.

Integráció (mind a beszállítói, mind a vevői oldalon):

- készletszint információk megosztása,
- termelési terv döntések és keresleti előrejelzés információinak megosztása,
- tervezési rendszerek összehangolása.

Agilitás:

- folyamatok és berendezések átstrukturálása a folyamfókusz és áramvonalasítás érdekében,
- minőségjavítási és ellenőrzési programok végzése,
- ellátásilánc-stratégia újragondolása.

Teljesítménymérés:

- költségcsökkentési lehetőségek feltárása,
- a vevői elégedettség változásának nyomon követése,
- belső vállalati folyamatok fejlesztése.

A logisztikai képességek megragadására használt konkrét kérdéseket az 1. Melléklet tartalmazza. Meg kell jegyez-

ni, hogy az elemzés során használt változók mindegyikét 1-5 Likert-skálán mértük, elemzéseinket pedig az SPSS Statistics 18. programcsomag segítségével végeztük el.

Tartalmi, értelmezési szempontból a kiválasztott tevékenységek alkalmasak arra, hogy segítségével megragadjuk az egyes kiemelt és összetett logisztikai képességeket. E tartalmi megfelelésen túl természetesen vizsgáltuk a mérésre kiválasztott változók közötti statisztikai kapcsolatot. A választott változók megbízhatóságát a Cronbach-féle alfa mutatóval elemeztük. A pozicionálás képesség változói esetében a Cronbach-alfa mutatója 0,902 (három változó), az integráció esetén 0,897 (hat változó), az agilitás képessége esetén 0,719 (három változó), végül a teljesítménymérés esetén 0,800 (három változó) volt. Minden esetben vizsgáltuk azt is, mi történik, ha a változókból elhagyunk. A Cronbach-alfa ilyenkor mindig csökkent.

Ezen túl a választott változókra faktorelemzést is végeztünk (főkomponens elemzés módszere, a Varimax rotációs eljárás). Ellenőrizni kívántuk, vajon az elméleti szempontból, az értelmezés alapján összetartozó változók a konkrét mintában is együtt mozognak-e (15 változóhoz 232 megfigyelés tartozott; KMO = 0,835; az első négy faktor által magyarázott teljes variancia közelít a 72 %-hoz). A faktorelemzés megerősítette, hogy az elméletileg összetartozó, az egyes logisztikai képességek megragadásához kiválasztott változók az adatbázisban is együtt mozognak, azok egy-egy faktort alkotnak.

Eltérő logisztikai képességek – eltérő teljesítmény

A fejlettebb logisztikai képességekkel bíró vállalati kör kimutatása, megragadása érdekében klaszterelemzést végeztünk. E klaszterelemzést a CLM által azonosított képességek megragadására alkalmas – az előzőekben részletesen ismertetet – változók segítségével, két módszert alkalmazva is végrehajtottuk. Egyrészt az egyes képességekhez rendelt és az előzőekben bemutatott változók felhasználásával indexeket képeztünk. Három-három, illetve az integráció képessége esetén hat változó egyszerű számtani átlagaként létrehoztunk ún. pozicionálási, integrációs, agilitást és teljesítménymérési képességet megragadó indexeket. Ezeket az indexeket konkrétan a következőképpen számoltuk (a képletben szereplő betűk és számok a kérdőívben felhasznált konkrét változók azonosítói):

$$\text{Index}_{\text{pozicionálás}} = (T41a + T41b + T41c) / 3$$

$$\text{Index}_{\text{integráció}} = (T31a + T31b + Z31c + Z32a + T32b + T32c) / 6$$

$$\text{Index}_{\text{agilitás}} = (T8a + T8b + T9a) / 3$$

$$\text{Index}_{\text{teljesítménymérés}} = (M4f + M4k + M4m) / 3$$

A klaszterképzést elsőként tehát a logisztikai képesség indexek segítségével végeztük el. Ezt követően a klasztervizsgálatot az előzőekben bemutatott faktorelemzés során kapott eredményekre építve, az egyes faktorok legnagyobb faktorsúllyal rendelkező változóit felhasználva is végrehajtottuk. Mindkét esetben a hierarchikus klasztermódszerek közül az átlagos lánc módszerét alkalmaztuk. A két eljárással kapott klaszterbesorolás összehasonlítása során kiderült, hogy mintánkban a 112, 115, 121, 122, 267 jelzésű vállalatok mindkét klaszterelemzés során az alapsokaságtól nagyon eltérően viselkednek, ezért ezeket a vállalatokat kivettük a mintánkból. Ezt követően a képzett logisztikai képesség indexek alapján a hierarchikus klaszterelemzést ismét elvégeztük. Az így kapott klaszterbesorolás dendogramja rámutatott, hogy a 2, 258, 259 és a 261 jelzésű vállalatok a minta többi tagjától még mindig nagyon eltérően viselkedik, ezért e megfigyeléseket szintén kivettük a további elemzések során felhasznált mintából. Az ezt követően elvégzett klaszterelemzések két, a vizsgált jellemzők tekintetében eltérő vállalatcsoportot mutattak ki.

A következőkben bemutatjuk a legnagyobb faktorsúllyal rendelkező változók felhasználásával végzett elemzésünk eredményét, de természetesen kitérünk majd a másik módszerrel végrehajtott klaszterelemzésünk eredményeire is.

Az eltérő fejlettségű logisztikai képességekkel rendelkező két vállalatcsoport meghatározását tehát elsőként a legnagyobb faktorsúllyal rendelkező változók felhasználásával tettük meg. Mint azt az előző fejezetben már bemutattuk, a CLM logisztikai képességeinek megragadására kiválasztott változók négy faktort alkotnak. A faktorok legnagyobb faktorsúlyú változói a következők voltak:

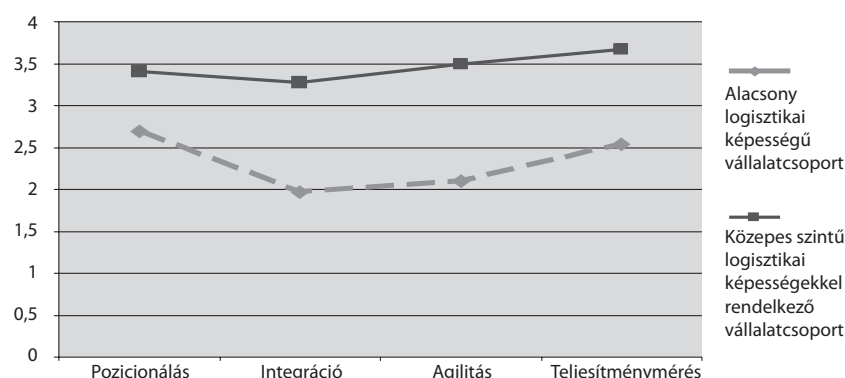
- *pozicionálási képesség*: a logisztika szervezeti kereteinek alakítása (faktorsúly: 0,881),
- *integrációs képesség*: keresleti előrejelzés információinak megosztása megrendelőivel (faktorsúly: 0,809),
- *agilitás képessége*: gyártási folyamatok és berendezés átstrukturálása, a folyamatfókusz és áramvonalasítás (faktorsúly: 0,814),
- *teljesítménymérés képessége*: a belső vállalati folyamatok fejlesztését a teljesítménymérés támogatja (faktorsúly: 0,809).

Következő lépésben, a fenti változók segítségével és a k-közép módszer alkalmazásával végeztük el a klaszterelemzést. 189 vállalat besorolására került sor, ebből 78 vállalat került a fejletlen, míg 111 vállalat a fejlettebb logisztikai képességekkel rendelkező vállalatok csoportjába. A két klaszter logisztikai képességeinek átlagértékei (ötös skálán, a legnagyobb faktorsúllyal rendelkező változókkal mérve) az 1. táblázatban található. Az eredmények két, a logisztikai képességek fejlettsége szempontjából szignifikánsan eltérő vállalatcsoportot mutattak ki. (1. ábra)

**Fejletlen és fejlett logisztikai képességű vállalatcsoportok
(a legnagyobb faktorsúlyal rendelkező változókkal megragadva)**

<i>Logisztikai képesség indexek</i>	<i>Fejletlen logisztikai képességű vállalatcsoport</i>	<i>Fejlett logisztikai képességekkel rendelkező vállalatcsoport</i>	<i>Szignifikancia/szintje</i>
Pozicionálás	2,69	3,41	0,000
Integráció	1,97	3,28	0,000
Agilitás	2,1	3,5	0,000
Teljesítménymérés	2,54	3,67	0,000
<i>Minta elemszáma</i>	78	111	

A két vállalatcsoport eltérései a logisztikai képességek terén



1. ábra

nyított *termékminősége* is szignifikánsan *jobb volt*, mint a logisztikai szempontból fejletlenebb vállalatcsoport tagjainak *termékminősége*. Szignifikáns különbség mutatható ki a két eltérő fejlettségű logisztikai képességekkel rendelkező vállalatcsoport között a *munkaerő elégedettségében* is.

Érdekes megjegyeznünk, hogy ezt a jobb szolgáltatásminőséget a fejlettebb logisztikai képességekkel rendelkező vállalatok ugyanolyan költségszint mellett tudták nyújtani, mint fejletlenebb társai. Igaz ez az ún. hagyományos logisztikai

Mint azt már korábban is említettük, kutatási kérdésünk az volt, vajon a fejlettebb logisztikai képességek együtt járnak-e eredményesebb működéssel? A két, logisztikai szempontból egymástól szignifikánsan eltérő vállalatcsoport azonosítását követően ezért megvizsgáltuk, vajon a két vállalati kör teljesítményében és egyéb működési jellemzőiben is kimutatható-e szignifikáns különbség.

Elemzésünk rávilágított, hogy a vállalat operatív teljesítményében jelentős, statisztikai értelemben szignifikáns különbség mutatható ki a két, logisztikai képességekben eltérő vállalatcsoport között. A fejlettebb logisztikai képességű vállalatcsoport az elmúlt három évben szignifikánsan *nagyobb szállítási pontosságot* ért el, mint versenytársai, de versenytársakhoz viszo-

stikai költségek, mint szállítási, készletezési és raktározási költségek esetében. Ugyanakkor e vállalatok a humán és az informatikai költségek tekintetében az elmúlt három évben nagyobb költségnövekedésről számoltak be. (2. táblázat)

2. táblázat

A fejletlen és a fejlettebb logisztikai képességekkel bíró vállalatcsoportok operatív teljesítményében kimutatott különbségek

Teljesítménydimenzió	<i>A fejletlen logisztikai képességű vállalatcsoport</i>	<i>A fejlett logisztikai képességekkel rendelkező vállalatcsoport</i>	<i>Szignifikancia szintje</i>
Mennyire javult az elmúlt három évben a termékek/szolgáltatások testre szabásának képessége	2,61	2,92	0,013
Mennyire javult az elmúlt három évben a vállalat mennyiségi rugalmassága	2,56	2,87	0,016
Mennyire nőtt az elmúlt három évben az innovatív termékek/szolgáltatások köre	2,38	2,63	0,023
Munkaerő elégedettsége	2,04	2,30	0,004
A vállalat termékeinek minősége fő versenytárshoz képest	3,61	3,85	0,018
Szállítási pontosság fő versenytárshoz képest	3,52	3,76	0,054

VEZETÉSTUDOMÁNY

A két eltérő logisztikai képességekkel rendelkező vállalatcsoport között jelentős különbségek mutatkoztak továbbá bizonyos működési jellemzőkben is. A vevői rendelések elnyerése szempontjából a logisztikailag fejlettebb vállalatcsoport szignifikánsan nagyobb jelentőséget tulajdonít a *magas*

szintű vevőszolgálatnak, új termékek gyakori piacra dobásának, innovatív termékeknek, a nagyobb rendelési volumen rugalmasságnak és a környezetbarát termékeknek, mint a mintánkban szereplő és logisztikai képességek szempontjából fejletlenebb vállalati kör. (3. táblázat)

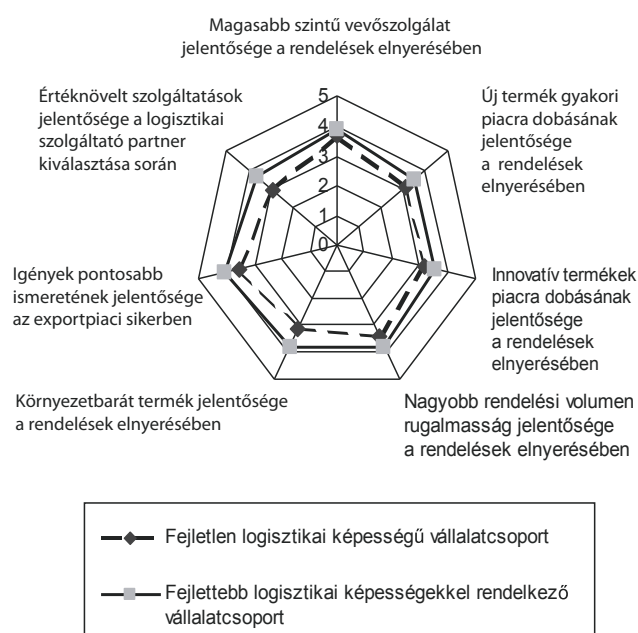
3. táblázat

A fejletlen és a fejlettebb logisztikai képességekkel bíró vállalatcsoportok működési orientációjában kimutatott különbségek

A működési orientációt megragadó tényezők	Fejletlen logisztikai képességű vállalatcsoport	Fejlettebb logisztikai képességekkel rendelkező vállalatcsoport	Szignifikancia-szintje
Magasabb szintű vevőszolgálat jelentősége a rendelések elnyerésében	3,65	3,9	0,094
Új termék gyakori piacra dobásának jelentősége a rendelések elnyerésében	3,11	3,49	0,009
Innovatív termékek piacra dobásának jelentősége a rendelések elnyerésében	3,18	3,51	0,034
Nagyobb rendelési volumen rugalmasság jelentősége a rendelések elnyerésében	3,43	3,75	0,018
Környezetbarát termék jelentősége a rendelések elnyerésében	3,11	3,77	0,000
Igények pontosabb ismeretének jelentősége az exportpiaci sikerben	3,5	4,03	0,028
Értéknövelt szolgáltatások jelentősége a logisztikai szolgáltató partner kiválasztása során	2,9	3,604	0,000

2. ábra

A fejletlen és a fejlettebb logisztikai képességekkel bíró vállalatcsoportok működési orientációjában kimutatott különbségek ábrázolása



A külső logisztikai szolgáltatók kiválasztásában az *értéknövelt szolgáltatások jelentősége* szintén nagyobb a logisztikailag fejlettebb vállalatcsoport esetében, mint ahogy a fejlettebb vállalati kör menedzserei nagyobb jelentőséget tulajdonítanak exportpiaci sikereik elérésében annak, hogy *jól ismerik vevőik, megrendelőik elvárásait, igényeit.* (2. ábra) Mint azt korábban már említettük, klaszterelemzésünket a már bemutatott módon képzett indexek segítségével is elvégeztük. Ennek eredményeként szintén két, a logisztikai képességekben szignifikánsan eltérő vállalatcsoportot tudunk kimutatni. Vizsgáltuk továbbá a két vállalatcsoport teljesítmény és működési jellemzőiben kimutatható különbségeket is. Az indexek használata természetesen több változó együttes használatát igényelte, mint a legnagyobb faktorsúlyok alkalmazása. A nagyobb változószám jellemzően a vizsgálatba bevonható vállalatok, tehát a minta elemszámát csökkenti, ami egyben csökkenti a meglévő szignifikáns különbségek kimutatásának valószínűségét is. Ez történt esetünkben is, az indexek használata során csökkent a mintanagyság. A két vállalatcsoport közötti különbségek pedig bár mind a teljesítményben, mind a kiemelt működési jellemzőkben hasonlóak voltak ahhoz, amit a legnagyobb faktorsúlyok segítségével kapott klaszterelemzésnél bemutattunk, a szignifikanciaszintje ugyanakkor több esetben jelentősen alacsonyabb volt.

Összefoglalás

Cikkünk kutatási kérdése az volt, vajon kimutatható-e a magyar gazdaságban a Versenyképesség Kutató Központ 2009-es hazai vállalati kérdőíves felmérése során létrehozott adatházis segítségével a logisztikai képességekben fejlettebb, illetve fejletlenebb vállalati kör. További kutatási kérdés volt, hogy amennyiben igen, vajon ez a logisztikai tekintetben meglévő különbség együtt jár-e a vállalat teljesítményében is megmutatózó különbséggel.

A 2009-es adatok alapján a most bemutatott vizsgálat igazolta a logisztikai képességekben két eltérő fejlettségű vállalatcsoport létét. Az eredményekből az is kiolvasható, hogy a fejlettebb logisztikai képességek mintánkban együtt jártak nagyobb működési teljesítménnyel is. Érdekes volt látni, hogy a nagyobb operatív teljesítmény mellett a fejlettebb logisztikai képességekkel bíró vállalatok működési jellemzőiben is egyértelmű különbség rajzolódik ki. E vállalatok a fejlettebb logisztikai képességeknek megfelelően erőteljesebb vevőorientációval rendelkeznek.

Mint arra a bevezetőben is kitértünk, a logisztika jellemzőinek empirikus vizsgálata nem előzmények nélkül való a hazai szakirodalomban. Az eddigiekben azonban még nem sikerült kimutatni egyértelmű kapcsolatot a logisztikai működés fejlettsége és a nagyobb vállalati teljesítmény között. Véleményünk szerint ez elsősorban arra vezethető vissza, hogy ha léteztek is fejlettebb és fejletlenebb logisztikai gyakorlattal jellemezhető vállalatok Magyarországon – mint ahogyan minden bizonnyal mindig is léteztek –, a logisztikai terület átlagos fejlettsége csak az elmúlt években lépte át azt a kritikus pontot, fejlettségi szintet, mely már statisztikailag is kimutatható teljesítménykülönbségeket eredményez. Tanulmányunk erre a tényre hívja fel a figyelmet. Reméljük, ezek az eredmények tovább erősítik mind az elméleti, mind a gyakorlati szakemberek, vállalatvezetők gondolkodásában azt a felismerést, hogy a logisztika nem pusztán operatív funkció, melyet el kell valahogyan végezni. Sokkal inkább olyan vállalati terület, mely aktívan képes befolyásolni a vállalat működési teljesítményét, ezen keresztül pedig versenyképességét.

Felhasznált irodalom

- Antal-Mokos, Z. – Balaton, K. – Drótos, Gy. – Tari, E.* (1997): Stratégia és szerzet. KJK Kiadó, Budapest
- Clinton, S. R. – Closs, D. J.* (1997): Logistics Strategy: Does it exist? *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, No. 1, p. 19-44
- CLM – The Global Logistics Research Group* (1995): World Class Logistics – The Challenge of Managing Continuous Change
- Csesznák Anita – Wimmer Ágnes* (2011): Vállalati jellemzők

és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése. A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítója projektje. A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

- Demeter Krisztina - Kolos Krisztina* (2008): A marketing, a termelés és a logisztika hozzájárulása a vállalati eredményességhez. *Sigma*, 39. évf., 3-4. szám, 199-218. o.
- Dolgos Olga* (2000): A logisztika szerepe a vállalati versenyképességben; Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest
- Fawcett, S. E. – Stanley, L. L. – Smith, S. R.* (1992): Developing a logistics capability to improve the performance of international operations. *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, No. 2, p. 101-127
- Fodor Zita* (2005): Logisztikai információs rendszerek alkalmazásának hatása a kis- és középvállalkozások versenyképességére. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest
- Gelei Andrea* (1997): A logisztikai menedzsment szerepe a vállalati versenyképességben. „Versenyben a világgal -A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői” c. kutatási program, Z1-es tanulmánykötete. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, november
- Gritsch Máttyás* (2001): A logisztikai stratégia szerepe a vállalati versenyképességben: a magyar vállalatok előtt álló kihívások és lehetőségek. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest
- Grant, R.M.* (2002): *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishers, Oxford
- Horváth Annamária* (2001): A logisztika és a vevői elégedettség kapcsolata. A logisztikai kiszolgálási színvonal vizsgálata. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest
- Lynch, D. F. – Keller, S. B. – Ozment, J.* (2000): The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance. *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No.2, p. 47 – 67.
- Morash, E. A. – Clinton, R.* (1997): The role of transportation capabilities in international supply chain management. *Transportation Journal*, Spring, Vol.36, No.3, p. 5-13.
- Nelson, R. – Winter, S.* (1982) An evolutionary theory of economic change. Harvard University Press, Cambridge, MA
- Olavarrieta, S. – Ellinger, A. E.* (1997): Resource-based theory and strategic logistics research. *International*

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Journal of Physical Distribution and Logistics Management; Vol. 27., No 9-10, p. 559-588.
- Shang, K. – Marlow, P.B. (2004): Logistics capability and performance in Taiwan's major manufacturing firms. Transportation Research Part E – accepted paper on 1. March 2004 by the Journal
- Sebestyén László (2003): A legnagyobb árbevételű hazai vállalatok logisztikai működése (A figyelő Top200 listájában szereplő vállalatok; EU WORKING PAPERS 1/2003; letölthető: http://epa.oszk.hu/00000/00026/00019/pdf/06_SEBESTYEN.pdf)
- Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, p. 509 – 533.

1. MELLÉKLET A logisztikai képességek megragadására használt kérdések

Pozicionálás képessége:

T41. Az elmúlt 3-4 évre visszatekintve értékelje az Ön vállalatánál az egyes tényezők fontosságát a logisztikai rendszer hatékonysága szempontjából! (Az 1-legkisebb, az 5-legnagyobb fontosságot jelenti)

a) Formalizált logisztikai stratégia kialakítása	1	2	3	4	5
b) Stratégiai szövetségek kialakítása a logisztikai folyamatok területén	1	2	3	4	5
c) A logisztika szervezeti kereteinek alakítása	1	2	3	4	5

Integráció képessége:

T31. Milyen mértékben koordinálja tervezési döntéseit és anyagáramlását szállítóival? Karikázza be a megfelelőt!

	Nem jellemző			Nagyon jellemző	
a) Készletszint információk megosztása	1	2	3	4	5
b) Termelési terv döntések és keresleti előrejelzés információinak megosztása	1	2	3	4	5
c) Tervezési rendszerek összehangolása	1	2	3	4	5

T32. Milyen mértékben koordinálja tervezési döntéseit és anyagáramlását megrendelőivel? Karikázza be a megfelelőt!

	Nem jellemző			Nagyon jellemző	
a) Készletszint információk megosztása	1	2	3	4	5
b) Keresleti előrejelzés információinak megosztása	1	2	3	4	5
c) Tervezési rendszerek összehangolása	1	2	3	4	5

Agilitás képessége:

T8. és T9-es kérdés

Jelezzze, milyen erőfeszítéseket tett a termelés/szolgáltatás és annak belső kapcsolatait érintő akcióprogramok terén az elmúlt három évben (2005-2008 között)!

	semmi			nagyon sok	
	1	2	3	4	5
T8a: Folyamatok és berendezés átstrukturálása a <u>folyamatfókusz</u> és áramvonalasítás érdekében (pl. üzem az üzemben, sejtszerű elrendezés)	1	2	3	4	5
T8b: Minőségjavítási és ellenőrzési programok (pl. TQM, 6szigma projektek, minőségi körök stb.)	1	2	3	4	5
T9a: Az ellátási stratégia újragondolása és átstrukturálása, az ellátási portfólió megszervezése és menedzsmentje pl. beszállítói piramison, outsourcingon és a beszállítói bázis csökkentésén keresztül.	1	2	3	4	5

Teljesítménymérés képessége:

M4. Mennyire támogatja az Önök vállalatának információs rendszere a következő tevékenységeket? (Termelési kérdőív)

(1-egyáltalán nem; 2-éppen használható; 3-elégséges; 4-segíti a tevékenységet; 5-igen hatékony)

f. - költségcsökkentési lehetőségek feltárása	1	2	3	4	5
k. - a vevői elégedettség változásának nyomon követése	1	2	3	4	5
m. - a belső vállalati folyamatok fejlesztése	1	2	3	4	5

VÖRÖSMARTY Gyöngyi

A BESZERZÉS FOGALMI KERETE A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK GYAKORLATÁBAN

A kis- és középvállalatok számottevő gazdasági tényezőt jelentenek. A cikk a szakirodalom azon egyre szélesedő részéhez szeretne hozzátenni, amely az ő gyakorlatuk, sajátosságaik megismerésével foglalkozik: a KKV-k beszerzési sajátosságainak megismerését és rendező modellben való bemutatását célozza meg. A modell felépítéséhez a nemzetközi szakirodalomban elérhető empirikus eredményeket és a versenyképesség-kutatás kérdőíves adatbázisának válaszait dolgozza fel. A javasolt modell a nagyvállalati beszerzés és a fogyasztói vásárlás jellemző sajátosságait egészíti ki a KKV-k gyakorlatának leírásával.*

Kulcsszavak: KKV, beszerzés, versenyképesség-kutatás

A beszerzés vállalati működésben, versenyképességben játszott szerepét számos tanulmány elemzi, dokumentálja. Ezek az írások azonban főként a nagyvállalatok példáiból vezetik le a következtetéseiket (van Weele, 2005; Cousins et al., 2008; Monczka et al., 2009), így az ő gyakorlatuk sajátosságaira épül a szakirodalomban az a módszer és eszköztár, amely segítségével komoly értéket tud a beszerzés, mint vállalati funkció felmutatni. Számos kutatás indult azonban az elmúlt évtizedben, amely középpontjába a kis- és középvállalatok (KKV) menedzsmentgyakorlatának megismerését helyezi: nem véletlenül. Ez a vállalatesoport összességében a gazdaság szempontjából fontos értékteremtő tényező, a foglalkoztatás nem kis része kötődik hozzájuk. Ennek a vállalati körnek a menedzsmentsajátosságai azonban jelentősen eltérnek attól, amit egy hatékonyan működő nagyvállalat esetében megfogalmazhatunk. Ez az eltérés a KKV-kal kapcsolatos kutatások kiindulópontja. Az általunk vizsgálni kívánt menedzsmentfunkció, a beszerzés szempontjából is fontos a téma: a beszerzés nagyvállalat-orientált szakmai fejlődése, eszközzrendszere hogyan kerül át, átkerülhet-e a KKV-k gyakorlatába, itt is betölthet-e a nagyvállalatokra jellemző szerepet ez a funkció.

Jelen cikk e kiindulópontból kettős céllal készült. Egyrészt vizsgálni szeretnénk a KKV-k beszerzési sajátosságait: milyen feltételek azok, amelyek ennek a funkciónak a szerepét kiemelik, mitől kerül a beszerzés a KKV-k

működésében a kulcsterületek közé. További elemzési fókusz, hogy hogyan lehetne ezeket a sajátosságokat egy rendezőmodellben bemutatni. Ezeknek a kérdéseknek a vizsgálatához az irodalomelemzést és a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutatási Programja kérdőíves adatbázisának az értékelését hívjuk segítségül. Jelen dolgozat gondolatmenete a következő: Elsőként a KKV-k beszerzési sajátosságait befolyásoló tényezőket feltérképezésére törekszünk, két tényezőre (a beszerzés szerepére és a beszerzési gyakorlat sajátosságaira) fókuszálva, majd a beszerzési sajátosságokat kíséreljük meg rendszerezni.

Mi befolyásolja a beszerzés szerepét a KKV-k működésében?

A beszerzés szerepének a befolyásoló tényezői igen összetettek (Vörösmarty, 2002). Nagyvállalati körben is megfigyelhető volt egy történeti fejlődési ív, melyet többen is igyekeztek megragadni (van Weele, 2005; Leenders - Fearon, 2008). A beszerzés fontosságának megítélését befolyásoló tényezőkről azonban a nagyvállalati beszerzésekkel foglalkozó kutatásokban sem alakult ki egységes kép. Ezért érdemesnek tartottuk megvizsgálni a szakirodalom ennek a kérdésre adott válaszait, illetve megvizsgálni a versenyképesség-kutatás hazai vállalati gyakorlat feltárására irányuló kérdőíves felmérésének adatait.

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

A beszerzés szerepe a KKV-knál a szakirodalom tükrében

James et al. (2011) egy átfogó irodalomelemzés formájában vizsgálják a szakirodalmat: tanulmányuk eredménye tükrözi, hogy a KKV-k beszerzési gyakorlatával kapcsolatos tapasztalatok nem igazán egyezők. Az egyes szerzők (pl. Quayle, 2002; Presutti, 1988; Morrissey - Pittaway, 2006) nagyon eltérő eredményeket kaptak arról, hogy a beszerzés milyen mértékben fontos a KKV-k számára, milyen mértékben rendelkeznek egyáltalán beszerzési szervezettel, vagy elkülönülten ilyen tevékenységet folytató szakemberrel. Bár James et al. (2011) összefoglalója nem elemzi, de az említett tanulmányok összevetése alapján valószínűsíthető, hogy a különbségek a minták eltérő jellemzőiből, illetve KKV-definíciók különbözőségeiből adódtak. Választ tehát a kérdésünkre, hogy mi befolyásolja a beszerzés szerepének megítélését a KKV-k működésében csak nagyon közvetve kaphatunk a szakirodalomból. Éppen ezért a KKV-kör beszerzéseinek megítélése különösen nehézkes.

Egy korábbi kutatásunkban (Tátrai - Vörösmarty, 2010) már foglalkoztunk azzal, hogy a milyen tényezők határozzák meg leginkább a beszerzés szerepét. Kapcsolatot egyedül a vállalati mérettel tudtunk kimutatni, annak növekedése a beszerzés megítélésével gyenge korrelációt mutatott. Akkor arra jutottunk még, hogy a beszerzési szervezet léte a vizsgálati minta alapján az árbevétellel és a beszerzési költségekkel mutatott kapcsolatot: egy adott árbevétel és költségi szint felett egyértelműen létrehozta a beszerzési szervezetet, míg ez alatt kis arányban létezett specializált beszerző vagy beszerzési szervezet. Ugyanez nem függött viszont a vállalat tevékenységi körétől, illetve foglalkoztatottainak számától.

A beszerzés fontosságának megítélése a versenyképesség-kutatás mintájának adatait elemezve tág összefüggérendszerben értékelhető.

A beszerzés szerepének vizsgálata a versenyképesség-kutatás adatbázisának segítségével

A versenyképesség-kutatás adatbázisának részletes leírása Csesznák - Wimmer (2011) műhelytanulmányában található. Az eredeti mintában 300 vállalat szerepelt, mi ebből a kisvállalat, illetve a középvállalat kategóriába sorolt cégek adatait vettük figyelembe. Ez 21 nagyvállalat kiejtését jelentette. Kivettünk még az adatbázisból 8 olyan vállalatot, amely a vizsgálat szempontjából relevánsnak tekintett kérdésekben a vizsgált kérdések felénél nem adott választ. Így összességében 271 vállalat adatait vizsgáltuk. Ez a minta egyéb összetételi sajátosságait a tanulmányban az

egész mintára leírtakhoz képest lényegesen nem változtatta meg.

A versenyképesség-kutatás mintája lehetőséget adott arra, hogy a beszerzés szerepének megítélését számos tényező függvényében vizsgálhassuk. Az irodalom-összefoglalóban hivatkozott kutatások alapján két tényező az, amire a beszerzés megítélésében a tanulmányok figyelmet fordítanak: a beszerzés szerepének vezetői megítélése, illetve a beszerzési szervezet (esetleg dedikált beszerzői munkakör) léte. Ennek alapján vizsgáltuk azt, hogy a beszerzés megítélésében közepesnél nagyobb fontosság milyen tényezőkkel kapcsolható össze. Az elemzésnél a vállalat első számú vezetőjének véleményéből indultunk ki. (Ezt a megközelítést egyrészt a KKV-k sajátos szervezeti jellemzői miatt, másrészt a hiányzó más funkcionális vezetői adatok miatt választottuk.) Fontos megemlíteni ezen a ponton, hogy a hiányzó adatok köre jelentős. A vizsgált minta egészét tekintve a vállalatok az 1-5 skálán átlagosan 3,93-as értékkel jelölték meg a beszerzés szerepét. Ez magasnak számít, ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy általában jellemző volt, hogy a kérdőívben felsorolt funkciók szerepét magas értékekkel jelölték meg.

A versenyképesség-kutatás adatai csak közvetett információkkal szolgálnak a beszerzési szervezet létéről, mivel a beszerzésért felelős vezető szervezeti szintjére kérdeznék rá. A vizsgált mintában 117-en válaszoltak erre a kérdésre. (Feltételezhető, hogy a hiányzó válaszok esetében nincs ilyen szervezet, ugyanakkor korábbi tapasztalatok (pl. Vörösmarty, 2002) szerint valószínűsíthető, hogy a kérdések némiképpen torzítanak abban a vonatkozásban, hogy ugyan van felelős vezető, de ő nem szakmai vezető, csak kontrolláló. (Ennek a torzításnak az arányát azonban nehéz lenne becsülni.) Specializált területnek a szakvezetője szemlényében értelmezve a funkciót, a lehetséges beszerzési szervezetek száma a vizsgált mintában legfeljebb 78 lehet. (A különbséget az adja, hogy a válaszok között nem vettük figyelembe azokat, akik a vezérigazgatót, az ügyvezető igazgatót jelölték meg, hiszen ezen esetekben egész biztosan nem a beszerzés a vezető fő fókusz.) A vizsgált mintában ennek alapján a beszerzési szervezetek száma valószínűleg 25% alatti.

A minta strukturálására először is a kutatás közös változóit és annak hatását vizsgáltuk meg. A központilag kialakított hét közös változó a következő volt: a vállalat mérete, a vállalat tulajdonosi szerkezete, az ágazati hovatartozása, az exportorientáció jellege, a változásokhoz való viszonya, a vállalati teljesítmény jellemzője, a piaci orientációja. A felsorolt változók és a beszerzés megítélése közötti kapcsolatot vizsgálva nagyon kevés magyarázó jellegű kapcsolatot lehet kimutatni. A főbb eredményeinket a következőkben mutatjuk be.

A vállalati méret hatása

A korábbi elemzések során elsősorban a vállalati mérettel való kapcsolat volt kimutatható. Az általunk beazonosított kutatások sem találtak azonban szoros korrelációt a két tényező között. A mostani minta ezt sajátos módon támasztja alá: a beszerzés megítélésének a fontossága és a vállalat mérete között nem mutatható ki kapcsolat. Ugyanakkor korábbi eredményeink (Tátrai - Vörösmarty, 2010) is azt mutatták, hogy a vállalati méret mutatók közül a leginkább az árbevétellel volt összefüggés. A mintában ez nem igazolódik vissza: az adatok (árbevétel és a beszerzés fontossága) nagyon enyhe negatív korrelációt mutatnak (-0,085). A korreláció hiánya korábbi eredményeinkre is jellemző volt, adódott azonban, hogy egy vállalati szint felett (kb. 9-10 Mrd Ft árbevétel és felette) egyértelműen létezett elismert beszerzési szervezet. A versenyképesség-kutatás kérdőíves adatbázisának adatai alapján a határ meglétének igazolását a vizsgált tartományba eső alacsony számú vállalat nehezíti, azonban látható, hogy a megítélés kettőssége a mostani adatokban is jelen van: a nagyobbak nem feltétlen értékelik magasabbra a beszerzés szerepét, ugyanakkor a beszerzési szervezet létrehozása rájuk jellemző inkább. Ez utóbbira közvetett adatként értelmezhető, hogy a vállalati méret szerinti besorolással nő a beszerzési szervezet felelős vezetőjének vállalati pozíciójára adott válaszok száma: a kisvállalatok 40,5 százaléka, a középvállalatok 46,4 százaléka (a versenyképesség-kutatás eredeti mintájában szereplő nagyvállalatok esetében ez az arány 81 %).

Ezek összességében alátámasztják korábbi tapasztalatainkat, hogy a beszerzés megítélésének fontossága kapcsolatban áll a vállalati mérettel, de a kapcsolat nem teljesen egyértelmű. Egyéb tényezők a kis vállalati méret mellett is a beszerzés fontosságára irányíthatják a vállalat vezetőjének figyelmét.

A tulajdonos jellegének hatása

A tulajdonos jellegét vizsgálva a beszerzést fontosnak ítéelő vállalatvezetők aránya a többségi állami tulajdonú vállalatok között a legalacsonyabb (13 százalékkal alacsonyabb, mint a minta átlaga), az átlag körüli a belföldi (nem állami) tulajdonú cégek véleménye, míg az átlagnál magasabb a beszerzés szerepét magasra értékelő többségi külföldi tulajdonú vállalatok aránya (10%), mint a mintában. (Jelentős a hiányzó válaszok száma itt is: 56 válasz hiányzik.) A beszerzés menedzsmentszerepének elismerése a nyugati, elsősorban angolszász szakirodalomban hosszú múltra tekint vissza. A beszerzési szervezetek fejlődése sokszor külföldi mintára történt, s a versenyképesség korábbi kutatásai is mutatták, hogy a külföldi vállalatok azok, akik a beszerzés szerepét magasra értékelik (Vörösmarty, 2002).

Az ágazattal való kapcsolat

Az ágazattal való kapcsolati hatások vizsgálata során a minta átlagától két iparág, a vegyipar és a gépipar mutat jelentősebb pozitív eltérést (19, illetve 13 százalékkal értékelte magasabbra a beszerzés szerepét, mint a minta egésze). A többi termelő iparágban vagy nincs számottevő eltérés pl. egyéb feldolgozó ipar, vagy a nincs értékelhető számú mintaelem pl. könnyűipar. Klasszikus termelő iparágakról van szó, a beszerzés szerepének megítélése valószínűleg a termelésellátási-feladatok miatt jelentkezik. Ugyanakkor, mint arról a későbbiekben szó lesz, ez a vállalatméret okán racionális is. Hiszen a direkt beszerzések (a vállalat termékébe közvetlenül beépülő termékek vagy szolgáltatások beszerzése) jelentősége itt versenyképességet meghatározó tényező lehet, ugyanakkor az indirekt beszerzések (a vállalat működéséhez szükséges, a vevőinek értékesített termékbe vagy szolgáltatásba közvetlenül be nem épülő beszerzések) nagysága (egy-egy tételtől eltekintve) nem éri el azt a szintet, ami beszerzési szervezet kialakítását indokolná. Hasonló okok játszhatnak szerepet abban, hogy a jellemzően nem termelő szektorok a beszerzés szerepét az átlag alatti arányban értékelik fontosnak: náluk az indirekt beszerzések dominálnak.

A vállalati működés mutatói

A vállalati működés mutatói közül a közös változók négy mutatót emelnek ki: az exportorientációt, a változásokhoz való viszonyulást, a vállalati teljesítményt (lemaradók, átlagosan teljesítők, vezetők), a piaci koncentrációt (koncentrált vagy megosztott piac). A mutatók között bár logikai kapcsolat a beszerzés megítélésével elképzelhető lenne, az adatok alapján csak egyetlen vonatkozásban található. A változásokat nehezen követők között kisebb, míg a változásokra késve reagálók között nagyobb arányban található a beszerzést fontosnak ítéelők. A változásokra felkészülők és a változásokat befolyásolók véleménye a csoport átlagától nem különbözik. A többi tényező szerinti csoportosítás nem ad különbséget.

Az egyediség szerepe

A beszerzés megítélését számos egyéb tényező függvényében igyekeztünk vizsgálni. A kapott eredményekre jellemző, hogy nem leltünk olyan magyarázó tényezőt, amely meggyőzően magyarázná a beszerzés kis és középvállalatoknál való fontosságának megjelenését. Az elemzés megerősítette korábbi vizsgálataink eredményét, azt, hogy egy bizonyos határ felett (még ha nem is jelenik meg a beszerzés fontos tényezőként), szükségesnek látják a vállalatok,

hogyan specializált szervezet, vagy személy foglalkozzon a beszerzéssel. Ez alatt az árbevételi határ alatt azonban nagyon egyedi tényezők határozzák meg azt, hogy mely vállalatok fordítanak figyelmet erre a területre. Valószínűsíthető, hogy van párhuzam azzal, ahogy a hazánkban működő nagyvállalatok foglalkoztak a beszerzéssel az ezredforduló környékén (Vörösmarty, 2002): a beszerzés fontossága nagyban összefügg azzal, hogy a külföldi anyavállalat mennyire irányítja rá a beszerzés szerepére a figyelmet, illetve hogy egyéb kényszerítő tényezők (pl. likviditási problémák, ellátási problémák stb.) mennyire hívják fel a vezető figyelmét az ellátási kérdésekre.

Az irodalomlemezés azt mutatja, hogy a KKV-kkal foglalkozó kutatások módszertanukban főként a kérdőíves felmérés adatainak elemzését választják, az egyedi tényezők jelentősége miatt azonban a beszerzés szerepének magyarázatához inkább feltáró jellegű interjúk, esettanulmányok tudnának segítséget adni.

A KKV-k beszerzési sajátosságai

A következőkben a KKV-k beszerzési sajátosságait a szakirodalomban fellelhető empirikus kutatások eredményeinek összegzéseként kíséreljük meg rendszerezni, majd a versenyképesség-kutatás kérdőíves adatbázisának eredményei alapján vizsgáljuk azt, hogy a hazai adatok mennyiben támasztják alá ezeket az állításokat.

A KKV-k beszerzési sajátosságai - a kutatások tükrében

A KKV-k beszerzési sajátosságait a szakirodalom egyre nagyobb számban vizsgálja. A vizsgálatok jelentős része empirikus adatgyűjtésen alapulva fogalmaz meg jellemzőket (James et al., 2011). A szakirodalomban a kis- és középvállalatok beszerzési sajátosságainak két fő aspektusát tárgyalják: a beszállítói kapcsolatok sajátosságai, illetve a beszerzéssel kapcsolatos menedzsmentkérdések. A továbbiakban az irodalom megállapításait e két fő téma köré csoportosítva mutatjuk be.

A beszállítói kapcsolat jellemzői

A KKV-k beszállítói kapcsolatainak jellemzőit számos szerző érinti. A KKV-k gyenge alkuerejét, gyenge beszerzési pozícióját több tanulmány is említi (Morrissey - Pittaway, 2004/b; Boyle et al., 2008; Iskanus et al., 2005). Ennek ellensúlyozására a lehetőségeket is vizsgálja a szakirodalom, így találhatók példák a konzorcium beszerzésekre (Morrissey - Pittaway, 2006), illetve a külső szolgáltatók igénybevétele (Quayle, 2002). Bár sok

KKV nyitott lenne a tapasztalatok szerint ilyen megoldásokra, a szakirodalomban csak korlátozott számú tényleges példát írunk le.

A gyenge alkupozíció adódik az alacsony beszerzési volumenből, illetve értékből, hiszen ilyen esetben a beszállító szemszögéből nehéz olyan érvet felhozni, amely a költségek csökkentését jelentené, vagy esetleg PR-előnyökkel járna. A gyenge alkupozíció azonban sokszor szoros kapcsolatban áll azzal is, ahogyan a beszerzést megítéli a vállalatvezetés, illetve amennyire képes a stratégiai beszerzés nagyvállalati eszközeit alkalmazni (Pressey et al., 2006). Ugyanakkor Quayle (2002) szerint jellemző, hogy a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjében kevésbé alkalmaznak olyan eszközöket, amelyek a piac befolyásolására irányulnak.

A beszállítói kapcsolatok jellemzői között azonban megjelenik az is, hogy a beszállítói kapcsolatokat elsősorban az ellátásbiztonság fenntartására törekedve kezelik. Az árnál sokszor fontosabb szempont az ellátásbiztonság kérdése, hiszen az előbbi nem tudja befolyásolni, a második viszont azonnal jelentkező versenyhátrányt jelent (Ellegard, 2009; Vörösmarty et al., 2010). A beszállítói kapcsolat kezelésének, a beszállító kiválasztásának indokai sokszor érzelmi alapúak (pl. lojalitás, személyes benyomások, tapasztalatok). Overby és Sarvais (2005) eredményei szerint sokszor a hagyományos teljesítménykritériumok és a formális értékelés helyett a kis- és középvállalatok esetében a beszállító kiválasztásának az alapja a szájhagyomány és a jó hírnév. A nagyvállalatokra jellemző formális és szofisztikált beszállítóértékelési eljárások nem általánosak, sokkal inkább az egyszerűsítés (Esse, 2010), a kockázatkerülés a jellemző (Ellegard, 2009; Vörösmarty et al., 2010).

A KKV-k beszállítói kapcsolatainak a függőség és az ellátási kockázatoktól való félelem melletti harmadik kihívása az információkezelés, a fejlődés komoly investálást jelentene informatikai megoldások alkalmazásába (Perkius - Gunasekaran, 1998; Iskanus et al., 2005; Vaaland - Heide, 2007). Az információkezelés egy sajátos aspektusának nevezhető azonban az is, hogy a KKV-k jelentős része a piaci információ hiánya miatt dönt az egyedüli beszállító mellett (Ellegard, 2006).

A kis- és középvállalatok beszerzésére vonatkozó kutatásokban számos utalást találunk arra, hogy a KKV-k által beszerzett termékek köre eltéréseket mutat a nagyvállalatokhoz képest. Bohley et al. (2008) tanulmányában azt fogalmazzák meg, hogy a KKV-k által beszerzett termékek műszaki komplexitása közepes vagy alacsony. A beszerzett termékek egy jellemző sajátossága, hogy a beszerzőnek általában kevés mozgástere van a specifikáció kialakításakor: azaz kevesebb a lehetőség a termé-

kek, illetve szolgáltatások személyre szabására (Quayle, 2002). Ennek oka többért: egyrészt sokszor hiányzik a szükséges műszaki, szakmai tudás, vagy kapacitás, másrészt a vásárolt alacsony volumen miatt a testreszabott megoldások jellemzően magasabb költségeket okoznak. A termék- és szolgáltatásadaptáció jelenségét fogalmazza meg Overby és Servais (2005) is dán KKV-k külföldről történő beszerzéseit vizsgálva. Eredményeik szerint jellemző az is, hogy a beszerzett termékek, szolgáltatások köre szűkebb, kevesebb inputot igényelnek, számos szükségletet saját erőforrással oldanak meg (Overby - Servais, 2005). A magyarázat abban is rejlik, hogy nincs lehetőségük a kontrollra, vagy a funkció szervezése nem jelent olyan komplexitást, amelyet a szakmai tudásával vagy a volumene miatt egy külső fél hatékonyabban tudna ellátni. A szűkebb termékör feltételezhető, hogy azt is jelenti, hogy szűkebb a beszállítói kör is.

KKV-k menedzsmentjellemezői

A KKV-k menedzsmentjellemezői között több tanulmány is vizsgálta a vállalat tulajdonosának szerepét. Jellemző következtetés, hogy a KKV-k tulajdonosai gyakorta nincsenek tisztában azzal, hogy a beszerzés milyen szerepet játszhat egy vállalkozás menedzsmentjében (Quayle, 2002; Ellegard, 2006; Pressey et al., 2006). A beszerzés tehát valószínűleg informális szerepet játszik a stratégia kialakításánál (Pressey et al., 2009) és ez állhat a módszertani gyengeségek (pl. a beszállító kiválasztásának módszerei és szempontrendszer) mögött is. (Hazai közbeszerzési viszonylatban hasonló eredményekre jutott Tátrai (2010), illetve (2011).) Ellegard (2008) tanulmányában a KKV-tulajdonos beszerzési kockázatkezelési módszereit vizsgálva megállapítja, hogy az egyéni tapasztalatok szerepe jelentős. A tervezési módszerek alkalmazásában is komoly lemaradás van a nagyvállalatokhoz képest (Vaaland - Heide, 2007), így nyilvánvaló, hogy a beszerzés sem lehet formálisan tervezett, az egyéni megítélésnek, tapasztalatoknak sokkal nagyobb szerep jut.

A vállalatirányítás jellemzője, hogy nem fordítanak figyelmet arra (illetve nem tulajdonítanak jelentőséget annak), hogy a beszerzési feladatokat megfelelő szakember lássa el (Quayle, 2002; Morrissey - Pittaway, 2006; Vörösmarty et al., 2010). Ez nyilván az előbb említett beszerzéstudatosság hiányából is következik, ugyanakkor eleve nehezíti a nagyvállalati gyakorlat eszközrendszerének adaptálását. Jellemző, hogy a fontosabb beszerzésekkel maga a vezető vagy a tulajdonos foglalkozik, aki sokszor nem járatos ezen a területen (Ellegard, 2006). Ez többek között az egyik oka annak, hogy a módszer-

tan leegyszerűsítő, pl. beszállítóértékelési szempontoknál sokszor csak az egyszerű szempontokra (pl. ár, minőség) koncentrálnak (Pressey et al., 2009). Az egyszerűsítések sokszor megjelennek a beszerzési döntéseknél alkalmazott heurisztikákban is (Esse, 2010).

A KKV-k beszerzési sajátosságainak vizsgálata a versenyképesség-kutatás adatai alapján

Az irodalomban áttekintett jellemzők közül négy tényezőt emelünk ki, annak érdekében, hogy a KKV-k beszerzésével kapcsolatos kutatások egyes jellemzőit megerősítsük, s azokat rendezőmodellbe szervezhessük. Az előző pontban már hivatkozott versenyképesség-kutatás adatbázisának elemzésével vizsgáltunk néhány sajátosságot. A következőkben a beszállítói kapcsolat kezelésének aspektusait, az információkezelés sajátosságait, az informatikai támogatás kérdését és a tervezés jellemzőit tekintjük át. A KKV-k beszerzési gyakorlatának ezen aspektusai számos szempontból összefüggő tényezők.

A beszállítókezelés jellemzőit vizsgálva elemeztük azt, hogy milyen szempontokat tartanak a KKV-k fontosnak a beszállítói kapcsolataikban. A válaszok azt tükrözik, hogy egy adott beszállítóval való kapcsolat elsősorban akkor értékes a válaszadók számára, ha betartja az ígéreteit (a válaszok átlagos értéke az 1-5 skálán 4,56), ha a beszállító megbízható (4,39), valamint, ha a beszállítótól kapott információk megbízhatóak és relevánsak (4,39). Ezek a válaszok lényegében összecsengenek az irodalom vizsgálatok megfogalmazottakkal: a vállalatvezetők elsősorban korábbi tapasztalataik alapján ítélik meg a beszállítót. (Érdekes viszont a saját tapasztalatok szerepe, az irodalomban említett szájhagyomány erejével szemben, hiszen a beszállító jó hírre átlagosan csak 3,72-es értéket kapott.) Áttételesen a stabilitásra törekvés jelenik meg abban, hogy alacsony értéket kaptak olyan szempontok, mint a beszállító folyamatos termékfejlesztést végez (3,77), illetve az egyébként is alacsony innovációs hajlandóságban (közös fejlesztés a beszállítóval, másnak is értékesíthető, 3,61).

A beszállítóértékelés szempontjait tekintve nagyon hasonlókat tapasztalunk. Az elsődleges prioritással a válaszok alapján a szállítási teljesítmény (megbízhatóság, gyorsaság, rugalmasság) bír (átlagosan 4,53 a fontosság az 1-5 skálán). A második a kiváló termékminőség (4,5), a harmadik szempont pedig a kedvező ár és fizetési feltételek (4,41). Az adatokat sokváltozós statisztikai módszerekkel elemezve nem sikerült csoportokat nagy megbízhatósággal azonosítani. Ennek a három szempontnak a többi közül való kiemelkedése igazolható ezekkel

a számításokkal is. Sokatmondó azonban az is, hogy a válaszadók sokszor minden szempontot nagyon fontosnak jelöltek be, ami az elvárások végiggondolásának és súlyozásának a hiányára utal.

A tervszerűség alacsony szintje is jellemző beszerzési sajátosság. Egyik fontos jellemzője, hogy a vállalatok mindössze 44,5 százalékánál van a beszerzések legalább 40 százaléka hosszú távú szerződésekkel lefedve. Az ilyen jellegű szerződések kötésének indokai között megint csak a megbízhatósággal kapcsolatos tényezőket találunk. A hosszú távú szerződések kötésének legfontosabb szempontjaként a megbízható, ismert minőséget (átlagosan 4,28 a fontossága az 1-5 skálán), a megbízható ellátást (4,21), valamint a kiszámítható beszállítói teljesítményt (4,16) jelölik meg. A hosszú távú szerződések alacsony arányának indoka lehet az is, hogy a beszerzési munka nem tervszerű: nincs tudatos beszerzéstervezés, az igényeket nem térképezik fel. Ugyanakkor a korábban az irodalom alapján említett gyenge vevői pozíció miatt a tervezés és a hosszú távú szerződések nem feltétlen tudnak olyan előnyöket elérni, mint a nagyvállalatok.

A beszállítókezelés fontos szempontja az információk menedzsmentje. A válaszadó KKV-k ezen a téren – összhangban a nemzetközi szakirodalomban leírtakkal – jelentős lemaradnak. A világháló alkalmazása a beszerzésben viszonylag alacsony szintű (pl. on-line rendelés a beszállítóktól 34,8 %, on-line fizetés a beszállítóknak 24%) annak ellenére, hogy pl. a cég bemutatására a válaszadók 84,6 %-a használja a világhálót.

Az információkezelés informatikai alátámasztása az értékesítési oldallal való összevetésben az értékesítés fölényét hozza, ha csak kismértékben is, de nagyobb arányú az információmegosztás EDI-n keresztül a vevőkkel, mint a beszállítókkal, és némiképp a vonalkód alkalmazása is az értékesítési oldalon a jelentősebb.

A vállalat menedzsmentjében a stratégiai kialakítása során a leggyakrabban alkalmazott módszer a SWOT-elemzés. Ugyanakkor a stratégia kialakítására sokan említették a következő válaszokat is: a stratégiát az elsőszámú vezető határozza meg, a folyamat nem szabályozott (52 említés), nincs stratégia, rövid távú tervek alapján dolgozunk (47 említés), a stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki (30 említés). Ez nyilvánvalóan azt jelenti, hogy a beszerzés sem lehet tervszerű, szabályozott, illetve, hogy jelentős az informális döntések aránya. Mutatja ezt az adat is, mely szerint a beszállítókiválasztási döntésekben a felső vezetés súlya sokkal jelentősebb (1-5 skálán átlagosan 4,236), mint bármely más területé (pl. a logisztika súlya 3,19, a termelés súlya 3,34, a pénzügy súlya 3,38, az 1-5 skálán).

Összefoglaló gondolatok és egy javasolt rendező modell

A KKV-k szerepe a gazdaság működésében egyre inkább a figyelem középpontjába kerül, munkahelyteremtő szerepük, GDP-hez való hozzájárulásuk és egyéb okok fontos lehet versenyképes működésük elősegítése. Tanulmányunkban azt vizsgáltuk, hogy a KKV-k beszerzése milyen sajátosságokkal bír. Ehhez a nemzetközi kutatások publikált tapasztalatai és korábbi vizsgálataink eredményei széles körű inputot biztosítottak. Ezek alapján összességében megfogalmazható, hogy saját forrású adatok és a nemzetközi kutatások eredményei (még ha részeredményeikben nem is mindig fedik egymás) számos vonatkozásban hasonló képet festenek. Bár számos kutató foglalkozik a kérdéssel ugyanakkor jellemző, hogy átfogó irodalomelemzés és modellváizolás nem nagy számban született. Az elvégzett vizsgálat eredményeként összefoglalásul tanulmányunk erre tesz javaslatot.

Hagyományosan a marketing irodalma és ennek átvételével számos beszerzési irodalom (pl. van Weele, 2005) mutat be olyan modellt, melynek lényege a vállalati beszerzés és az egyén vásárlásai közötti különbségek bemutatása. Az eddigi irodalomelemzés eredményei és az őket alátámasztó kutatások azonban azt mutatják, hogy a KKV-k beszerzési szempontból egy harmadik csoportot jelentenek. Egy sajátos csoportról van szó, amely nem homogén. (Ez látható volt abból is, hogy az adataink rendkívül nehezen voltak elemezhetőek, a sokváltozós módszerek sem vezettek igazán eredményre.) Ilyen okok miatt lehet az is, hogy egyes kutatók (pl. Morrissey - Knight, 2011) fel is vetik, hogy nem szabad a KKV-kat homogén csoportként kezelni. Ugyanakkor ez a heterogenitás abból adódik, hogy a két csoport (vállalatok és egyének) beszerzésre vonatkozó jellemzőiben egy-egy adott KKV melyikhez áll közelebb. Mivel a beszerzés fontossági felismerésének mögöttes indítékai igen sokrétűek, továbbá a beszerzésre fordítható erőforrások sokszor korlátosak, így gyakori az, hogy az egyes jellemzőknél komoly eltérés lehet abban, hogy egy vállalat az egyéni szokásokhoz vagy a vállalati magatartáshoz áll közelebb. A tanulmányban bemutatott irodalomelemzésben felvetődött dimenziók azonban nagyban összecsengenek a már említett modell fő jellemzőivel, így ezt a struktúrát érdemes a KKV-k beszerzési gyakorlatának leírására felhasználnunk. Ezzel egyben rendszerbe foglaljuk (1. táblázat) a megismert sajátosságokat, másrészt ez a modell alkalmas lehet rendezőmodellnek is abból a szempontból, hogy felhívja a figyelmet a KKV-gyakorlat köztes jellemzőire. A modell további finomításra szorul, ugyanakkor segítséget nyújthat további kutatások kereteinek a kialakításához, továbbá ráirányíthatja a figyelmet a beszerzési terület fejlesztésével járó versenyképességi előnyökre.

A KKV beszerzési sajátosságai összevetve a nagyvállalatok beszerzési jellemzőivel és a magánszemélyek vásárlásaival

	Nagyvállalatok beszerzésének jellemzői	KKV beszerzésének jellemzői	Magánszemély vásárlásának jellemzői
Beszerzési cél	profithatás elérése	vállalati szükséglet, de a profithatás nem átlátott	egyéni szükséglet kielégítése
A beszerzés oka	általában racionális	racionális, emocionális hatásokkal	sokszor érzelmi
A beszerzési felelős	szakemberek	vállalatvezető, ügyintéző	fogyasztó
Döntéshozatal	sok személy bevonásával, több személyi döntés	személyi leegyszerűsítésekkel	sokszor impulzív, egyeztetés nélkül
Folyamatjellemzők	szabályozott, intenzív interakciók	szabályozatlan, kevés interakció	egyéni, kevés interakció
Termék és piac ismeret	alapos	változó termékismeret, limitált piacismeret	limitált
Vásárolt mennyiség	általában nagy	piaci mérethez képest nem nagy	jellemzően kicsi
Kereslet	származtatott, fluktuáló	származtatott vagy autonóm, fluktuáló	autonóm, viszonylag stabil
Árrugalmasság	inkább nem rugalmas, az árat képes befolyásolni	változó árrugalmasság, kevés árbefolyásolási lehetőség	inkább árrugalmas, nem képes befolyásolni az árat
Vevő és eladó pozíciója	kevés szereplő, általában kiegyensúlyozott vagy vevői dominancia	változó, de általában eladói dominancia	sok szereplő, általában eladói dominancia
Információkezelés	tudatos, tervszerű, módszerek alkalmazása, objektivitásra törekvés	egyéni limitált, leegyszerűsítő, kevés módszertannal	leegyszerűsítő, korlátozottan racionális
Informatikai támogatás	széles körű	limitált	minimális

Forrás: saját szerkesztés, van Weele (2005) vállalati és egyéni beszerzések modelljének kiegészítésével

Felhasznált irodalom

Andrási Zoltán - Borsi Balázs - Farkas László - Némethné Pál Katalin - Papanek Gábor- Viszt Erzsébet (2009): A mikro-, kis- és közepes vállalatok növekedésének feltételei. Gazdaságkutató Rt., Letöltve: 2009. aug. 25. www.nfgm.hu

Bohley, K. - Adams, J. H. - Whitten, D. D. (2008): Purchasing and Supply Chain Management in Greek Small and Medium Sized Business Enterprises. International Business & Economic Research Journal, vol. 7., no. 6., p. 39-44.

Cousins, P. - Lamming, R. - Lawson, B.- Squire, B. (2008): Strategic supply management: principles, theories and practice. Pearson Education, p. 308.

Csesznák Anita- Wimmer Ágnes (2011): Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében

részt vevő vállalatok jellemzése. Műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképességkutató Központ

Dallago, B. (2003): Small and Medium Enterprises in Central and Eastern Europe. Letöltve: 2011. szeptember 15. http://src-h.slav.hokudai.ac.jp/pdf_seminar/031210smes_3.pdf

Ellegaard, C. (2006): Small company purchasing: A research agenda. Journal of Purchasing and Supply Management, vol. 12., no. 2., p. 272-283.

Ellegaard, C. (2008): Supply risk management in a small company perspective. Supply Chain Management: An International Journal, vol. 13., No. 6., p. 425-434.

Ellegaard, C. (2009): The purchasing orientation of small company owners. Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 24., No. 3., p. 291-300.

Ellram, L. M. - Carr, A. (1994): Strategic purchasing: A

- history and review of the literature. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 30., No. 2., p. 4-15. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/235216466?accountid=15545>
- Esse Bálint* (2010): Elmés döntések, PhD tervezet, Budapesti Corvinus Egyetem
- James, P. - Saad, M. - Lamming, R. - Douglas, A. - Paveley, H. - Trujillo, V.* (2011): Key Characteristics of SME Procurement: A Literature Review. Proceedings of the 20th Annual IPSERA Conference, Vision 20/20 – Preparing Today for Tomorrow’s Challenges, Editors: F. Rozemeijer, M. Wetzels, L. Quintens
- Iskanius, P. - Pikka, V. - Mantylehto, M. - Kess, P.* (2005): Network as a development environment. Proceedings of the 14 th Annual IPSERA Conference, Researches in purchasing and supply Management, Archamps, France, Editors: R. Calvi, N. Merminod
- Johnston, D. A. - Wright, L.* (2004): The e-business capability of small and medium sized firms in international supply chains. *Information Systems and e-business Management*, Vol. 2., No. 2., p. 223-240.
- Kállay László* (2002): Paradigmaváltás a kisvállalkozás-fejlesztésben *Közgazdasági Szemle*, XLOX. évf. 2002. július-augusztus, p. 557-573.
- Knudsen, M. P. - Servais, P.* (2007): Analyzing internationalization configurations of SME’s: The Purchaser perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 12., No. 2., p. 272-283.
- Leenders, M. R. - Fearon, H. E.* (2008): Developing Purchasing’s Foundation*, *Journal of Supply Chain Management*, vol. 44., no. 2., pp. 17-27.
- Meenks, J.- H. Maarten* (2010): Small and Mediumsized enterprises’ preferences for cooperative purchasing, *Universiteit Twente* pp. 33. letöltve 2011. június 12.: <http://essay.utwente.nl/59960/>
- Monczka, R. M. - Handfield, R. - Guinipero, L. C. - Patterson, J. L. - Walters, D.* (2009): Purchasing and Supply Chain Management. South-Western Cengage Learning
- Morrissey, B. - Pittaway, L.* (2004/a): A study of procurement behaviour in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11., no. 2., p. 252-264.
- Morrissey, B. - Pittaway, L.* (2004/b): Buyer-Supplier Relationships in Small Firms: The Use of Social. Lancaster University Management School, p. 39-55. Letöltve: 2011. szeptember 15. <http://eprints.lancs.ac.uk/48733/1/Document.pdf>
- Morrissey, B.- Pittaway, L.* (2006): Buyer-supplier relationship in small firms: The use of social factors to manage relationships. *International Small Business Journal*, Vol. 24., No. 3., p. 272-298.
- Morrissey, B. - Knight, L.* (2011): Purchasing in small firms, past assumptions, current evidence and future research. Proceedings of the 20th Annual IPSERA Conference, Vision 20/20 – Preparing Today for Tomorrow’s Challenges, Editors: F. Rozemeijer, M. Wetzels, L. Quintens
- Mudambi, R. - Schründer, C. P. - Mongar, A.* (2004): How Co-operative is Co-operative Purchasing in Smaller Firms? Evidence from UK Engineering SMEs. *Long Range Planning*, Vol. 37. p. 85., p. 102-110.
- Overby, J. W. - Servais, P.* (2005): Small and medium-sized firms’ import behavior: The case of Danish industrial purchasers. *Industrial Marketing Management*, Volume 34., Issue 1., January, p. 71-83.
- Pearson, J. P. - Ellram, L. M.* (1995): Supplier selection and evaluation in small versus large electronics firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 33., No. 4., p. 53-65.
- Perkins, D. - Gunasekaran, A.* (1998): Improving the effectiveness of purchasing in a small company: a case study. *Production Planning and Control*, vol. 9., no. 6., p. 611-618.
- Petheő Attila István - Szirmai Péter - Csákné Filep Judit - Kérégyártó Gábor - Szerb László - Csapó Krisztián - Szakács Katalin* (2009): A hazai kis- és középvállalkozások növekedését befolyásoló (elősegítő és gátló) tényezők. Kutatási jelentés. NFGM, Budapest. <http://www.nfgm.gov.hu/data/cms2008325/kkv.zip>
- Pressey, A. - Winklhofer, H. M. - Tzokas, N. X.* (2009): Purchasing practices in small to medium sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 15., Issue 4., p. 214-226.
- Presutti, W. D.* (1988): Purchasing management practices of small manufacturers. *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 24., No. 4., p. 26-31.
- Quayle, M.* (2002): Purchasing in small firms. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Volume 8., Issue 3., p. 151-159.
- Tátrai Tünde* (2009): Verseny a közbeszerzési piacon. *Közgazdasági Szemle*, No. 56., Szeptember, p. 835-848.
- Tátrai Tünde* (2010): Kis- és középvállalkozások a közbeszerzésben. *Nemzeti Érdek*, tavasz, p. 1-17.
- Tátrai Tünde* (2011): Közbeszerzés-modernizáció Európában és hazánkban. *Nemzeti Érdek* 4. évf. 16. szám
- Vaaland, T. I. - Heide, M.* (2007): Can the SME survive the supply chain challenge. *Supply Chain Management, An International Journal* Vol. 12., No. 1., p. 20-31.
- Van Weele, A.* (2005): *Purchasing and Supply Chain Management*, 4th ed. Thomson Learning, London
- Vörösmarty Gyöngyi* (2002): A beszerzés információs kapcsolatai, PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem

ESSE Bálint

GONDOLKODÁSEGYSZERŰSÍTŐ STRATÉGIÁK HATÉKONYSÁGA

A szerző a megelégedésre törekvő döntéshozatalt és eszközeinek, az egyszerűsítő döntési stratégiáknak a hatékonysági kérdéseit tárgyalja. Az egyszerűsítő stratégiáknak és az alkalmazásukat támogató attitűdnek nemcsak az időt, hanem az információkeresés és -feldolgozás egyéb költségvonzatait is tekintetbe véve számos előnyük van. A szerző a szakirodalom rendszerezésével rávilágít az egyéni szintű leegyszerűsítések természetére és pozitív hatásaikra. A bevezetést és a meghatározásokat követően az egyszerűsítő stratégiák hatékonysági kérdéseit tárgyalja a környezeti tényezők függvényében, majd a döntéshozó személyiségét és pszichológiai jóllétét érintő összefüggésekről ír. A tanulmány végén folyamatban lévő empirikus kutatásának kérdéseire tér rá, mely kutatás az üzleti gyakorlat empirikus vizsgálatával kíván hozzájárulni az eddig főként laboratóriumi kísérletek eredményeire épülő tudáshoz.*

Kulcsszavak: KKV, beszerzés, versenyképesség-kutatás

E tanulmánnyal a leegyszerűsítések, heurisztikák alkalmazásának pozitív szemléletmódú irányzatához csatlakozom. A különféle racionalitásfogalmak között, valamint a heurisztikák pozitív („ezek az evolúció zseniális eredményei”) és negatív („ezek hibák”) felfogása közt feszülő ellentétek leírásától itt terjedelmi okok miatt eltekintek.

Elmének korlátozottsága nem vitatott. Herbert Simon, a korlátozott racionalitás elméletének kidolgozója egy 1986-os cikkének összefoglalójában azt írja, elég bizonyítékot gyűjtöttünk arra, hogy milyen feltételezéseknek nem felel meg az emberi viselkedés, inkább arra fordítsuk energiánkat, hogy a valós ésszerű viselkedést megismerjük, kutassuk (Simon, 1986). Az sem vitatott, hogy a leegyszerűsítések az esetek egy részében torzításokhoz vezetnek, bár ez több szerző szerint elemzési és viszonyítási keret kérdése (Vriend, 1996; Gigerenzer, 2008). Számos tanulmány mutatja ki, hogy a gyors, nem teljes körű elemzésre irányuló döntési eljárások ugyanolyan jó, néha jobb eredményt hoznak, ráadásul ezt kevesebb ráfordítással érik el. Mégis, ennek az előnynek ellenére megfigyelhető a teljes körű elemzéshez való ragaszkodás, a kísérletek során pedig a jól informáltság állapotának elérésére való törekvés (Bröder - Newell, 2008). Érdekes ellentmondás az elme korlátozottságának elfogadása, és a minél jobb informáltság elérésére, valamint az abszolút optimum keresésére való igyekezet. Erre több tényező is hatással lehet, ilyenek például az oktatás és a kultúra szerepe,

a számítástechnika kapacitásaiba vetett hit, a racionalizálás szükségessége a döntés csoporttal való elfogadtatása esetén és hasonló, alapvetően azonban a bizonytalanság kizárásának óhajta.

Jelen tanulmányban a szakirodalom rendszerezésével rámutatok a megelégedésre törekvő, leegyszerűsítő döntéshozatal előnyeire. Ezek nem csupán hatékonysági előnyök, de a döntéshozó személyes, pszichológiai jóllétére is hatással lehetnek. Ha az üzleti gyakorlatban végzett empirikus kutatások igazolják a laboratóriumi kísérletekben tapasztalt előnyöket, akkor védhető az optimalizálás ideáljának elengedése és a leegyszerűsítések alkalmazása, hiszen ebben az esetben ez az erőforrások gazdaságos felhasználásához járul hozzá.

Tanulmányommal a Versenyképesség Kutató Központ előző, a döntési módok és a teljesítmény összefüggéseit vizsgáló kutatásaihoz ((Zoltayné – Szántó, 2005; Wimmer – Zoltayné, 2006) csatlakozom.

Gondolkodásegyszerűsítés

Gondolkodásegyszerűsítő stratégiaként (Kindler, 1988 fogalma) kezelem a döntéshozó minden olyan lépését, melylyel leegyszerűsíti a döntési folyamatot, legyen az *kognitív heurisztika* vagy *heurisztikusnak nevezhető döntési stratégia* alkalmazása.

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

A *kognitív heurisztikák* hatékonyságának kutatásában vita tárgyát képezik a heurisztikák alkalmazásának körülményei és általánossága, de abban a szerzők nagy része egyetért, hogy a heurisztikus döntéshozatal az esetek nagy részében jó eredményt hoz, gyors és kevesebb erőforrást igényel. Ezt még a „kognitív illúziók”, a Daniel Kahneman és Amos Tversky (Tversky - Kahneman, 1974) által jegyzett irány sem vitatja, csak ők a torzításokra összpontosítanak. A kognitív heurisztikákat illetően jómagam a „fast and frugal” („gyors és takarékos, hatékony”) irányzathoz csatlakozom (Gigerenzer, 2004). Ez az irányzat azt vizsgálja, milyen lehetőségek jelennek a heurisztikákban, milyen hatékony mechanizmusokat építhetünk rájuk.

Döntési stratégiák alatt szűrési, döntési eljárásokat értek. Döntési stratégia például a lexikografikus szabály, mely a fontosság alapján sorba rendezett szempontok szerint értékeli az összes rendelkezésre álló alternatívát. A második legfontosabb szempontot csak akkor veszi figyelembe, ha az első szempont alapján, az élen holtverseny alakul ki.

Heurisztikus döntési stratégiának nevez a szakirodalom minden, a teljesen kompenzatórikus additív modelltől eltérő algoritmust, ami egyszerűsít. A lexikografikus szabály például heurisztikusnak tekinthető, mert kevesebb információfeldolgozás árán jut el a döntésig. Payne és társai (1988, 2004) például több döntési stratégiát hasonlítanak össze szimuláció segítségével. Az egyes stratégiák pontosságát (mennyire találják az elméleti optimumhoz közeli megoldást) és a ráfordítást (mennyi információfeldolgozás árán jut el egy stratégia az adott megoldáshoz) vizsgálták. Több környezetet is modellezve arra jutnak, hogy sokszor szinte ugyanolyan eredményt hoz egy heurisztikus algoritmus, mint a teljes körű elemzés, sokszor kevesebb, mint fele annyi ráfordítással.

Gondolkodás egyszerűsítő stratégiára példa lehet azonban kognitív heurisztika és heurisztikus döntési stratégia kombinációja is, ilyen például a Gigerenzer által Take-The-Best heurisztikának nevezett eszköz (bővebben lásd Gigerenzer, 2007).

Megelégedésre törekvés, optimalizálás és maximalizálás

Az *optimalizálás* és a *megelégedésre törekvés* két olyan stratégia, amelyeket Simon azonosít, és melyek segítségével igyekszünk a korlátainkkal megbirkózni. Korlátozottságunk abban mutatkozik meg, hogy nincsenek informáci-

óink a választási lehetőségek kimeneteléről (ez a bizonytalanság), nincs teljes információnk magukról a választási lehetőségekről és a helyzetek komplexitása megakadályozza, hogy minden szükséges számítást elvégezzünk (Simon, 1972).

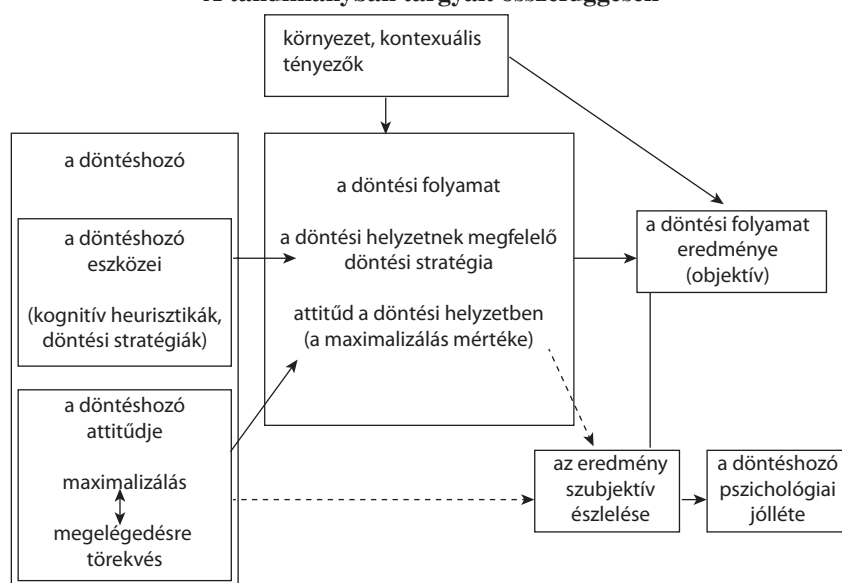
Optimalizálásnak nevezi, amikor a valós helyzetet modellezzük, leegyszerűsítjük, s a leegyszerűsített helyzetben optimalizáló módszerekkel (például lineáris programozással) a legjobb opció kiválasztására törekszünk. Simon ezt pontosabban *megközelítő optimalizálásnak* nevezi, aminek eredménye aztán a valós életben nem biztos, hogy jó megoldásnak bizonyul.

A *megelégedésre való törekvés* (vagy kielégítésre törekvés, angolul satisficing) az a viselkedés, amikor a döntéshozó a valós helyzet kereteiben gondolkodik, leegyszerűsítő döntéshozatali módszereket alkalmaz, és a legjobb helyett egy elég jót keres, azaz egy olyan alternatívát, amely eléri vagy meghalad egy elvárt szintet (ún. aspirációs szintet). Simon mindkét módszert egyenrangúként kezeli, nem foglal állást egyik mellett sem, de arról ír, hogy a gyakorlatban a döntéshozók inkább a másodikat gyakorolják.

A *maximalizálást* attitűdként, a döntési helyzetben mutatott beállítódásként értelmezem. A maximalizálás azt jelenti, hogy az egyén nem elégszik meg a legjobb alternatívánál kevesebbel. Tanulmányomban a fogalommal főleg Schwartz munkái (Schwartz és társai, 2002; Schwartz, 2004) nyomán foglalkozom. Ezzel a gondolkodásmóddal szembeállítható a korlátozott racionalitás elméletének *megelégedésre törekvése*. Ezt ugyanis nem csak döntési szabályként értelmezik (Payne - Bettman, 1988; Gigerenzer, 2004), hanem általános, megengedőbb attitűdként is (Gigerenzer, 2004; Schwartz, 2004).

1. ábra

A tanulmányban tárgyalt összefüggések



VEZETÉSTUDOMÁNY

A bemutatott fogalmak e tanulmány által tárgyalt összefüggéseit az 1. ábra mutatja. A döntéshozó rendelkezik egy eszköztárral, amit a döntési helyzetekben használ. Ezt az eszköztárat a pszichológiában különféle metaforákkal jelölik, nevezik többek között „adaptív szerszámládának”, vagy „svájci bicskának”, ahonnan a döntéshozó az adott döntési helyzetnek megfelelő eszközöket – döntési stratégiákat, heurisztikákat – veszi elő (Bröder - Newell, 2008). A döntéshozó a különböző döntési helyzetekben eltérő attitűddel közelít a döntéshez, ez a megelégedésre törekvés – maximalizálás skálán egy bizonyos szint. Ez hatással van arra is, hogy a folyamatban milyen eszközt választ az eszköztárból. A környezeti és kontextustényezőkre példák a környezeti bizonytalanság szintje, a kulturális jellemzők, a döntés visszafordíthatósága, a rendelkezésre álló erőforrások és hasonlóak. E tényezők hatással vannak a döntéshozó döntési folyamatban mutatott attitűdjére is (különböző döntésekben eltérő mértékű lehet a maximalizálás szintje) és az alkalmazott döntési stratégiákra (ebben áll az eszköztár adaptív jellege). A környezet hatással van arra is, milyen eredménnyel zárul a döntéshozó választása.

Simon (1990) a korlátozott racionalitást tárgyalva egy ollóhoz hasonlítja helyzetünket: az egyik él a korlátozott képességű elménk, a másik él a környezet és annak komplexitása. A korlátozott racionalitás eljárásai (a választás, a heurisztikák alkalmazása) a mód, ahogyan az elménk a komplex környezetben boldogulni próbál a két él illesztésével. A környezetből haladó nyíl az objektív eredménybe azt jelöli, hogy ez az alkalmazkodás mennyire sikeres, azaz a döntéshozó által választott eljárással hozott döntés milyen eredményt hoz a környezetben.

Az objektív és a szubjektív eredmény azért különbözik, mert egy döntéshozatal objektív kimenete nem feltétlenül egyezik annak szubjektív észlelésével. A szubjektív eredmény alatt értem az eredmény észlelt képét, az érzéseket, amiket az eredmény kelt, az elégedettség szintjét. Elérhetünk versenytársunknál objektíve jobb eredményt, de nem biztos, hogy szubjektíve jobban érezzük magunkat, mint ő. A szubjektív eredményt jelentősen befolyásolja személyes attitűdünk, ezt jelöli a pontozott vonal. Két pontozott vonallal jelölöm, hogy a szakirodalom nem tárgyalja, szubjektív érzésünk az alapvető beállítódásunktól függ-e, vagy csupán a döntési helyzethez igazított szinttől. Ezekről az összefüggésekről e tanulmány utolsó előtti részében lesz szó. Ez a beállítódás azért lehet fontos, mert a szakirodalom szerint (Schwartz és társai, 2002) már beállítódásunkban kódolva van, mennyire leszünk elégedettek döntéseinkkel és ez milyen hatással van pszichológiai jóllétünkre.

Gondolkodásyszerűsítés és hatékonyság

A heurisztikus döntéshozatali módok leginkább a versenyképesség *hatékonysági (efficiency)* oldalán fejtik ki

hatásukat: azaz a rendszer (legyen az egyén vagy vállalat) teljesítménynöveléséhez azzal járulnak hozzá, hogy annak erőforrásait hatékonyabban használják, ugyanazt az eredményt kevesebb ráfordítással el tudják érni. Fontos kérdés a versenyképesség fejlesztése szempontjából az eredményesség. Mivel a heurisztikák kísérleti helyzetekben az eredményeket tekintve is jól szerepelnek az elemzőbb stratégiákhoz képest, elmondható, hogy a célok elérését ugyanúgy támogatni tudják, ami az *eredményesség (effectiveness)* ismérve. Sőt, ha olyan időkorlát korlátozza a rendszert, amely alatt teljes körű elemzéssel céljait nem tudná elérni, mert azt nem tudja adott idő alatt kivitelezni, az esetben a gyorsabb döntéshozattal a célok elérése lehetővé válhat. A gondolkodásyszerűsítő stratégiák alkalmazása, azok döntéstámogató rendszerekbe ágyazása így jelentősen hozzájárulhat egy vállalat versenyképességéhez.

Az előzőekben leírtak nem függetleníthetők az aktuális környezet jellemzőitől (lásd az 1. ábrát), hiszen a környezet észlelése befolyásolja a döntéshozó döntési magatartását, valamint hatással van a döntés eredményére is. Az alábbi elemzések a stratégiai döntéshozatal példáján hasonlítják össze a különféle döntéshozatali módokat eredményességét különböző környezetekben.

Goll és Rasheed (1997) számos olyan tanulmányt tekintett át, amelyek a különféle döntéshozatali módok eredményességét vizsgálták különböző környezetekben. A racionalitás (amit átfogó elemző döntéshozatalként értelmeznek) és a vállalati teljesítmény összefüggéseiről a környezeti bizonytalanság tükrében több tanulmányt is felsorakoztatnak, melyek egymásnak ellentmondó eredményre jutottak. Egyes tanulmányok (Fredrickson - Mitchell, 1984; Fredrickson - Iaquinto, 1989) szerint a dinamikus, bizonytalan környezetben a racionális (átfogó) döntéshozatal sikertelenségre van ítélve, mert az információk nem elérhetők, az összefüggések nem világosak és a jövő bizonytalan. Az átfogó döntéshozatal alkalmazása pozitívan korrelál a teljesítménnyel stabil környezetben és negatívan bizonytalan környezetben. Eisenhardt (1989) és Judge és Miller (1991) tanulmányaiban viszont ezekkel ellenkező következtetések olvashatók: szerintük a döntéshozók bizonytalan környezetben több információt használnak, több alternatívában gondolkodnak, és felgyorsítják a döntéshozatalt.

Goll és Rasheed az előző empirikus munkákat összefoglalva arra jutnak, hogy a példák egyéb dimenziókban is különböztek, így az átfogó, mindenre kiterjedő döntéshozatal eredményességének megítélésakor a *környezeti bizonytalanságon* kívül figyelembe kell venni a döntési helyzet *komplexitását* és a *környezet „jóindulatát, bőkezűségét”* is. Utóbbi alatt azt értik, mennyire kiaknázatlan, dinamikus, növekvő és akár hibák esetén is jó eredménnyel kecsgettető területéről van szó.

Ezekben a tanulmányokban az idő és egyéb erőforrások felhasználása kerül előtérbe, ami igazolja a megelégedésre törekvő, leegyszerűsítő döntéshozatali mód kutatásának létjogosultságát. A téma aktualitását adja, hogy a jelen gazdasági környezetre a turbulens, bizonytalan kifejezések fokozottan érvényesek. Ahhoz azonban, hogy illusztráción túl komolyabb következtetésekre is felhasználhassuk az előzőekben példaként mutatott kutatások eredményeit, fontos lenne a fogalmak egységes értelmezése és a bizonytalanságon túl a többi környezeti tényező hatásának figyelembevétele is.

Kikre jellemző a leegyszerűsítés és mit nyernek általa?

Ha a hatékonyság és a versenyképesség nézőpontjából vizsgáljuk a témát, jogosan felmerül a kérdés: mit tehet a vezető, ha gyakorolni szeretné az előzőekben bemutatott döntéshozatalt? A szakirodalom e kérdés mellé odaállítja a „Milyen személyiségű egyének döntenek így?” kérdést is.

Sem a maximalizálás, mint attitűd, sem a heurisztikus döntéshozatal nem általános jelenség, alkalmazásuk lehetőségei és eredményességük is környezeti tényezőktől függ. A megelégedésre törekvő sem feltétlenül az minden döntésében, a magán- és professzionális élete minden területén.

Ami a heurisztikus döntéshozatalt illeti, Busenitz és Barney (1997) elemzik például, mennyire más módon hoz döntéseket egy vállalkozó és egy nagyvállalatnál dolgozó menedzser. Tanulmányuk arra éleződik ki, milyen heurisztikus lépéseket tesz egy vállalkozó, míg azokra nem kényszerül (vagy azokat nem tudja meghozni) egy menedzser. Érdekes vonal továbbá, hogy épp e kompetenciákkal függhetnek össze azok a meglepő szituációk, amikor egy kiváló vállalkozóból nem lesz jó menedzser és fordítva. Nem minden szervezetben, és nem minden helyzetben azonosak tehát az előzőekben leírt döntési folyamatok lehetőségei.

Mivel külön vonalként tárgyalom a heurisztikus stratégiákat és a döntéshozatal attitűd szintjét, itt is külön tárgyalom a megelégedésre törekvéssel, mint attitűddel kapcsolatos, és a heurisztikák alkalmazásával kapcsolatos kutatási irányt, bár e kettő erősen összefonódik. Elméleti szinten is szükségesnek tűnik ugyanis a heurisztikus döntéshozatal gyakorlásához a maximalizálás elengedése.

Az attitűd szint: maximalizálás vagy megelégedésre törekvés

Schwartz (2004) kiemeli, hogy senki nem abszolút maximalizáló. Valóban megnézni az összes lehetőséget, és értékelni

azokat egy egyszerű termék esetében is egy örökkévalóságig tartana. A lényeg a hozzáállás: a maximalizáló megkísérli a *legjobb* kiválasztását. Ha a keresés költségeit a maximalizálók figyelembe vennék, rájöhetnének, hogy a megelégedésre törekvés tulajdonképpen a legjobb stratégia, mégsem történik így. „A maximalizálás viszont nem méri a hatékonyságot. Ez egy elmeállapot. Ha a célod a legjobb elérése, nem fogadod el a kompromisszumokat, amiket a valóság korlátai szabnak. Nem fog olyan megelégedés eltölteni, mint a megelégedésre törekvőt. Az élet minden területén mindig nyitott leszel annak lehetőségére, hogy találhatsz jobbat, ha még keresel” (Schwartz 2004: 90. o.).

A maximalizáló gondolkodásmódnak ára van: Schwartz és társai (2002), Parker és társai (2007) és Purvis és társai (2011) is kiemelik, hogy a megelégedésre törekvőkhöz képest a magukat maximalizálóknak jelölők több döntést követő elégedetlenséget és megbánást éreznek, magasabb szintű stresszről, gondterheltségről, depresszióról számolnak be döntési helyzetben, összetettebb döntéshozatali módszereket alkalmaznak sokszor gyengébb eredményekkel, nagyobb mértékben hasonlítják magukat össze másokkal és kevésbé elégedettek életükkel. Így sok esetben, amikor a maximalizálók objektíve jobb eredményt érnek el, szubjektíve rosszabbnak érzik magukat, mint a megelégedésre törekvők (lásd az 1. ábrát).

Purvis és társai (2011) megvizsgálták, milyen személyiségjegyekkel írhatók le a maximalizálók. A személyiségi profilt az ún. „Big Five” modellt használták, ahol az öt dimenzió az extravertizáció, barátságosság, lelkiismeretesség, érzelmi stabilitás, nyitottság (Mirnic, 2006). Az előzetes várakozásokkal ellentétben nem azt találták, hogy a maximalizálás összefügg a *lelkiismeretességgel* (azaz a kitartó, módszeres, alapos jellemzővel). Az egyetlen jellemző, amivel erős összefüggést találtak, az *érzelmi stabilitás, a neurotizmus*. A neurotizmus dimenziója az aggodással, stresszel függ össze, így részben érthető, miért számoltak be a maximalizálók nagyobb szintű stresszről döntési helyzetben.

A vizsgálatok viszont gyerekcipőben járnak. Nem tudunk a hatás irányáról (a döntési attitűd növeli hosszú távon a neurotizmus szintjét vagy fordítva, a fokozott aggodás készlet a legjobb eredmény keresésére). A mérőeszközök (kevés elemű skálák) érvényessége, illetve megbízhatósága is kérdéses, továbbá egyéb pszichológiai, társas és környezeti tényezők vizsgálata is indokolt lehetne.

A személyiségjegyekkel szemben az attitűd közvetlenül, kellő fegyelemmel, tanulással változtatható. Legalábbis Barry Schwartz ebbéli hitét fejezi ki könyve (Schwartz, 2004) utolsó fejezetében, ahol néhány gondolkodásmód-változtatásra sarkalló tanácsot fogalmaz meg, hogyan váljunk ke-

vésbé maximalizálóká, és így hogyan érjünk el magasabb szintű pszichológiai jóllétet.

A heurisztikák alkalmazása

A heurisztikák kutatásai a kognitív heurisztikák alkalmazására irányulnak. Számos tanulmány vizsgálja bizonyos heurisztikák alkalmazásának általánosságát (például Newell - Shanks, 2003; Newell és társai, 2003; Gigerenzer, 2007), más tanulmányok összekötik a kognitív heurisztikák és személyiség típusok elméleteit. Ilyen például Haley és Stumpf (1989) írása, akik nem azt vizsgálják, milyen gyakorisággal alkalmaznak heurisztikákat az egyének, hanem arról írnak, melyik jungi személyiség típus melyik heurisztika alkalmazására hajlamos. Több kutatás kereste konkrét heurisztikák alkalmazásának összefüggéseit személyiségjegyekkel, inkább kevesebb sikerrel (Bröder - Newell, 2008). Hilbig (2008) például szintén csupán a neurotizmussal talál összefüggést a heurisztikára való hagyatkozásban. Magyaránként számos alternatív lehetőséget hoz: kiemeli például a neurotizmus dimenzió motivációs karakterét. Ez azt jelenti, hogy az egyén azért hoz döntést már a heurisztikus felismerés lépésében, mélyebb elemzés nélkül, mert így elkerülheti, hogy a további, alapos elemzést igénylő lépésekben tudása próbára legyen téve. Általános alternatív magyarázata, hogy az aggodó egyén azért fog a heurisztikára hagyatkozni, mert ez segít gyorsan kilépni a számára oly sok aggodalmat okozó döntési helyzetekből. A több alternatív magyarázat közül a kísérleti helyzet korlátai miatt egyik mellett sem tud egyértelműen állást foglalni.

Mielőtt spekulatív magyarázatokba bocsátkoznánk a maximalizálás, a pszichológiai jóllét, a heurisztikák alkalmazására való hajlamosság első látásra ellentmondónak tűnő eredményeiről, hangsúlyozzuk, hogy több tanulmány nem mutatott ki összefüggést, a mérőeszközök nem mélyek, és még az is kialakulóban van, hogyan kutassuk ezen összefüggéseket. Brighton és Gigerenzer például 2011-ben jelentették meg egyik cikküket, amiben a heurisztikák tesztelésének módjáról és az ebben elkövetett, előző tanulmányokban található módszertani hibákról írnak (Brighton - Gigerenzer, 2011).

Ami a heurisztikus döntéshozatali stratégiákat illeti, a személyiségi kutatások helyett a szervezet számára célravezetőbb az a kutatási kérdéssor, amit az irányzat eredetileg megjelölt: a heurisztikák feltárása (Mik a heurisztikák? Hogyan épülnek fel?), ökológiai racionalitásuk megismerését (Milyen környezetekben, milyen heurisztikák sikeresek?) követően tervezhető olyan döntési szabályok, melyek a megfelelő környezetekben gyors, hatékony döntéshozatalt eredményeznek.

Empirikus kutatás

Az előzőekben említett kutatások eredményei egyelőre mozaikdarabok, melyek az eltérő módszertan és körülmények miatt nem is illeszthetők össze, ráadásul szinte kizárólag laboratóriumi kísérletekre építenek. Számos fehér foltot találunk a kutatási területen, főleg a gyakorlati döntések elemzésében. Folyamatban levő kutatásom nem konkrét heurisztikák, hanem minden gondolkodásegyszerűsítő lépés feltárását célozza meg az üzleti gyakorlatban. A szervezeti döntések közül az egyéni döntéseket vizsgálja, módszertani megfontolásokból a beszerzési döntésekre szűkítve a fókusz. A gyakorlati alkalmazás feltétele a gondolkodásegyszerűsítések megismerése, ezért a kutatás első számú kérdéscsoportja erre irányul. *Milyen gondolkodásegyszerűsítő stratégiákat használ a döntéshozó? Ezeket milyen környezetben alkalmazza? Milyen tudásra épít, azaz hogyan és miből alakultak ki az egyszerűsítő stratégiák?*

Ahogy a szakirodalomban a már említett pozitív-negatív irány is megjelenik, érdemes megismerni, hogy *milyen a döntéshozók viszonyulása a leegyszerűsítések alkalmazásához: szükséges rossznak vagy hasznos eszköznek tartják ezeket?* A kutatási eredmények azt mutatják, hogy a heurisztikus döntéshozatal gyorsabb, kevesebb erőforrást igényel és eredményes, néha eredményesebb, mint a kimerítő, elemző gondolkodásmód. Más tanulmányok kiemelik, hogy a kísérleti alanyokban van egy természetes igény alaposnak, jól informálnak lenni, ami az ilyen eszközök használata ellen hat. Az egyes konkrét esetekben hasznos tudás lehet megismerni az egyszerűsítésekhez mutatott attitűdöt. Nem a globális, általános attitűdről van itt szó, melyet ebben a tanulmányban tárgyalok, hanem arról a szeletéről, ami a leegyszerűsítésekre vonatkozik, bár a kettő hasonlósága logikusnak tűnik.

A kutatás első interjúinak eredményei újabb érdekes kérdést vetnek fel, s mivel a kutatás módszertana (az alapozott elmélet, angolul grounded theory, Glaser - Strauss, 1967) ezt megengedi, e kérdés a következő vizsgálatokba beemelhető. Ez a kérdés a korlátozottságunkkal való megbirkózás egy más, a döntési stratégiák szintjétől eltérő szintet érint, amely szinttel a korlátozott racionalitásból kinövő kutatási irányok közül az egyik hangsúlyosan foglalkozik.

Simon kutatásai a korlátozott racionalitás területén ugyanis három fő irányban folytatódtak: a korlátok melletti optimalizálás, a kognitív illúziók vizsgálata, valamint a „gyors és takarékos” (fast and frugal) heurisztikaalkalmazás irányába (Gigerenzer, 2004).

A korlátok melletti optimalizálás azt kutatja, hogy az egyén az információszerzés és a döntéshozatal egyéb költségeit figyelembe véve hogyan állapítja meg a keresés leállási pontját,

és hoz döntést. A korlátok melletti optimalizálás legismertebb irányzata a „racionális elemzés” (Anderson, 1991). Az irányzat kritikusai szerint a döntés így nem egyszerűsödik, csak feljebb kerül egy szinttel: döntést kell hozni arról, hogyan döntünk, mikor állunk le (Chase és társai, 1998). Többekben felmerül (Vriend, 1996; Chase és társai, 1998), hogy akkor ezekről a döntésekről is születhetnek döntések, és ez így folytatódhatna a végtelenségig. Mások ezt cáfolva leírják, hogy az úgy nevezett meta-szint egy alapstruktúra, mely lassan változik, így elfogadható a két szint feltételezése.

Simon (1972) erről az irányról azt írja, hogy elméletileg a megelégedésre törekvés működhet így, ha az elvárási szintet úgy állítjuk be, hogy az elvárási szint által diktált leállási pont az információkeresés és feldolgozás költségeit tekintve véve is optimális. Ennek a szintnek a kiszámítása azonban nem egyszerűsíti, hanem bonyolítja a helyzetünket. Nem úgy kellene leegyszerűsíteni, hogy kiszámoljuk, mikor kell például leállni az információkereséssel, mert ez a bonyolítás nem felel meg korlátozottságunknak.

A gyakorlatban mégis megfigyelhető, hogy az egyének döntéseket hoznak az információkereséssel való leállásról, az alternatívahalmaz nagyságáról, vagy az alkalmazott szabályról. Ezeket a döntéseket a szakirodalom több címkével is illeti, például „gondolkodás a gondolkodásról”, „metadöntések”, „másodlagos döntések” és hasonlók.

Következő gondolataimmal nem szeretnék besorakozni a „racionális elemzés” irányzatába, csak leíró módon alkalmazkodni szeretnék ahhoz, amilyen döntések a valóságban megfigyelhetők. Ezt a fajta gondolkodásmódot a metadöntésekről a „gyors és hatékony” irányzat képviselői nem folytatják, hiszen ez a döntési stratégiáktól eltérő szint, illetve el is tér attól a szemlélettől, ahogyan szerintük egyszerűsítünk. Mivel jómagam minden gondolkodásegyszerűsítésre kíváncsi vagyok, ezért érdekel a metadöntések lehetséges egyszerűsítő hatása is. Úgy gondolom, hogy hosszú távon az ilyen döntések is gyorsíthatják a döntéshozatalt, ha elfogadjuk, hogy 1, az elme adaptív és 2, tanulni képes. Ha egy adott helyzet megismétlődik, az egyén felismeri a már látott helyzetet, ugyanazt a metadöntést nem kell újra meghoznia. Hosszú távon a metadöntésekre fordított kognitív és egyéb költségek így eloszlanak. Ami például egy korábbi döntési helyzetnél egy alternatívahalmaz méretéről hozott hosszas döntés volt, annak eredménye jó hüvelykujj-szabály lehet egy újabb hasonló döntési helyzetben.

A metadöntések szerintem ilyen módon a tanulási folyamaton keresztül az egyszerűsítések egy alternatív területe lehet. E döntések kérdése kevésbé kutatott terület, és több érdekes kutatási irányt is megnyit. A metadöntések természetének megismerése a „gyors és hatékony” irányzat számára is szolgálhat

értékes válaszokkal az általuk nem kutatott kérdésre: hogyan működik az adaptív szerszámosládából való eszközválasztás?

Összefoglalás

A heurisztikák feltárásával, természetének megismerésével később olyan döntéstámogató eszközök fejleszthetők, melyek alkalmazásával a döntési folyamatok hatékonyabban mehetnek végbe, s ez végső soron jobb teljesítményhez és versenyképességhez vezethet. Az ilyen rendszerépítés azért nagyon vonzó, mert az emberi megismerés korlátaihoz igazodik, s az ilyen rendszereket aztán később a szakemberek szívesebben is használják, mert saját intuícióikat látják bennük működni. Az egyszerűsítésben a kognitív heurisztikák mellett fontos szerepe van a heurisztikus döntési stratégiáknak és véleményem szerint a metadöntések eredményeinek is. Saját, már említett empirikus kutatásom a heurisztikák feltárásánál tart, de a kutatás és a cikkben foglaltak számos új, izgalmas kutatási irányt jelölnek ki. Ide tartozik a feljebb említett rendszerek tervezése, a metadöntések gyorsulásának kérdése (tehát egy döntés hatékonyabbá tehető, ha már nem kell olyan sokat dönteni arról, ahogyan döntünk), óhatatlanul eszünkbe jutnak az életkor és a hatékonyság lehetséges összefüggései (egy tapasztaltabb vezető már számos kialakult stratégiával rendelkezik), és bár nem szakterületünk, de izgalmas téma a döntéshozatali attitűd pozitív lélektani hatása is.

Felhasznált irodalom

- Anderson, J. R. (1991): The Adaptive Nature of Human Categorization. *Psychological Review*, 98. évf., 3. sz., 409-429. o.
- Brighton, H. – Gigerenzer, G. (2011): Towards Competitive Instead of Biased Testing of Heuristics: A Reply to Hilbig and Richter. *Topics in Cognitive Science*, 3. évf., 1. sz., 197-205. o.
- Bröder, A. – Newell, B. R. (2008): Challenging some common beliefs: Empirical work within the adaptive toolbox metaphor. *Judgment and Decision Making*, 3. évf., 3. sz., 205-214. o.
- Busenitz, L. W. – Barney, J. B. (1997): Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristic In Strategic Decision-Making. *Journal of Business Venturing*, 12. évf., 1. sz., 9-30. o.
- Chase, V. M. – Hertwig, R. – Gigerenzer, G. (1998): Visions of Rationality (Review). *Trends in Cognitive Sciences*, 2. évf., 6. sz., 206-214. o.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Making fast strategic decisions in high velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32. évf., 3. sz., 543-576. o.
- Esse, B. (2008): A beszállító-kiválasztási döntés szempontjai. Műhelytanulmány, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest

- Esse, B.* (2011): Elmés döntések. Beszámítógépes döntések heurisztikus folyamatai. PhD disszertáció-tervezet, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- Fredrickson, J. W. – Jaquinto, A. L.* (1989): Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, 32. évf., 3. sz., 543–576. o.
- Fredrickson, J. W. – Mitchell, T. R.* (1984): Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with a stable environment. *Academy of Management Journal*, 27. évf., 2. sz., 399–423. o.
- Gigerenzer, G.* (2004): Fast and Frugal Heuristics: The Tools of Bounded Rationality. in: *D. Koehler & N. Harvey* (eds.). (2004): Blackwell handbook of judgment and decision making. Blackwell Publishing, Oxford, 62–88. o.
- Gigerenzer, G.* (2007): Gut Feelings: The Intelligence of The Unconscious. Penguin Books, London
- Gigerenzer, G.* (2008): Why heuristics work. *Perspectives on Psychological Science*, 3. évf., 1. sz., 20–29. o.
- Glaser, B. – Strauss, A.* (1967): The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Aldine, Chicago
- Goll, I. – Rasheed, A. M. A.* (1997): Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of the Environment. *Strategic Management Journal*, 18. évf., 7. sz., 583–591. o.
- Haley, U. C. V. – Stumpf, S. A.* (1989): Cognitive Trails in Strategic Decision-making: Linking Theories of Personality and Cognition. *Journal of Management Studies*, 26. évf., 5. sz., 477-497. o.
- Hilbig, B. E.* (2008): Individual Differences in fast-and-frugal decision making: Neuroticism and the recognition heuristic. *Journal of Research in Personality*, 42. évf., 6. sz., 1641-1645. o.
- Judge, W. Q. – Miller, A.* (1991): Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts. *Academy of Management Journal*, 34. évf., 2. sz., 449–463. o.
- Kindler J.* (1988): Döntéseméleti előfeltevések kritikája. Doktori értekezés.
- Mirnic Zs.* (2006): A személyiség építőkövei: Típus-, vonás- és biológiai elméletek. Bölcsész konzorcium, Budapest
- Newell, B. R. – Shanks, D. R.* (2003): Take the Best or Look at the Rest? Factors Influencing “One-Reason” Decision Making. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*. 29. évf., 1. sz., 53– 65. o.
- Newell, B. R. – Weston, N. J. – Shanks, D. R.* (2003): Empirical tests of a fast and frugal heuristic: Not everyone “takes the best”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91. évf., 1. sz., 82-96. o.
- Parker, A. M. – Bruine de Bruin, W. – Fischhoff, B.* (2007): Maximizers Versus Satisficers: Decision-making Styles, Competence, and Outcomes. *Judgement and Decision Making*, 2. évf., 6. sz., 342-350. o.
- Payne, J. W. – Bettman, J. R. – Johnson, E. J.* (1988): Adaptive Strategy Selection in Decision Making. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 14. évf., 3. sz., 534-552. o.
- Payne, J. W. – Bettman, J. R.* (2004): Walking with the Scarecrow: The Information-processing Approach to Decision Research. in: *Koehler, D. J. – Harvey, N.* (szerk.): *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*. Blackwell Publishing, Oxford, 110-132. o.
- Payne, J. W. – Braunstein, M. L. – Carroll, J. S.* (1978): Exploring Predecisional Behavior: An Alternative Approach to Decision Research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22.évf., 1. sz., 17-44. o.
- Purvis, A. – Howell, R. T. – Iyer, R.* (2011): Exploring the role of personality in the relationship between maximization and well-being. *Personality and Individual Differences*, 50. évf., 3. sz., 370-375. o.
- Simon, H. A.* (1972): Theories of Bounded Rationality. in: *McGuire, C. B. – Radner, R.* (szerk.): *Decision and Organization*. North-Holland Publishing Company, Amsterdam, 161-176. o.
- Simon, H. A.* (1986): Rationality in Psychology and Economics. *The Journal of Business*, 59. évf., 4. sz., 2. rész, 209-224. o.
- Simon, H. A.* (1990): Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*, 41.évf., 1–19. o.
- Schwartz, B.* (2004): *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. Ecco/HarperCollins Publishers, New York
- Schwartz, B. – Ward, A. – Monterosso, J. – Lyubomirsky, S. – White, K. – Lehman, D. R.* (2002): Maximizing Versus Satisficing: Happiness is a Matter of Choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83. évf., 5. sz., 1178-1197. o.
- Tversky, A. – Kahneman, D.* (1974): Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science, New Series*, 185. évf., 4157. sz., 1124-1131. o.
- Vriend, N. J.* (1996): Rational Behaviour and Economic Theory. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 29. évf., 2. sz., 263-285. o.
- Wimmer Á. – Zoltayné P. Z.* (2006): A vezetés és a döntéshozatal szerepének elemzése az üzleti szféra viszonylatában; Versenyképesség Kutató Központ, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- Zoltayné P. Z.* (szerk) (2005): *Döntésemélet*. Alinea Kiadó, Budapest
- Zoltayné P. Z. – Szántó R.* (2005): Pillanatfelvétel a menedzsment képességekről és döntéshozatali közelítésmódokról az EU-csatlakozáskor. Versenyképesség Kutató Központ, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest

ZOLTAYNÉ Paprika Zita – SZÁNTÓ Richárd

MENEDZSMENTKÉPESSÉGEK ÉS DÖNTÉSHOZATALI KÖZELÍTÉSMÓDOK LONGITUDINÁLIS ELEMZÉSE A VERSENYKÉPESSÉG-KUTATÁSOK ALAPJÁN

Számos korábbi kutatás – köztük a szerzők korábbi vizsgálatai is – azt mutatja, hogy a menedzsmentképeségek és a vállalatok versenyképessége között pozitív kapcsolat áll fenn, a jobban teljesítő és a proaktívabb vállalatok rendre felkészültebb, jobb vezetői képességekkel bír, kockázatvállalóbb vezetőikkel rendelkeznek. Az is megfigyelhető, hogy az ebből a nézőponthól sikeresebben működő vállalatok döntéseiben az átlagosnál is erősebben érvényesül a racionális közelítésmód, melynek alkalmazásával a menedzserek az optimális cselekvési alternatíva kiválasztására törekcszenek. A cikkben a szerzők az elmúlt 15 év versenyképességi kutatásainak tapasztalatait összegzik, kiemelt hangsúlyt helyezve a legfrissebb felmérés eredményeire.*

Kulcsszavak: döntéshozatali közelítésmódok, menedzsmentképeségek, versenyképesség

A menedzsmentképeségek és a döntéshozatali közelítésmódok szerepét a versenyképesség alakításában immáron negyedik alkalommal elemezzük. Először 1996-ban vizsgáltuk meg a magyar menedzserek versenyképességét egy nemzetközi kutatás módszertanát felhasználva (Hickson et al., 1986), melynek során 1300 vállalati vezető kérdőíves és 50 további vezető mélyinterjú keretében történő megkérdezésre került sor (Zoltayné, 1997). A kutatást a „Versenyben a világgal – A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői” című kutatási program keretében végeztük (Berács – Chikán, 1999; Czako – Zoltayné, 2002a, 2002b). Ez a kutatási program, melyet a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete (akkoriban a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszéke) mellett működő Versenyképesség Kutató Központ gondozott, 1999-ben folytatódott, s ekkor került sor az empirikus vizsgálatok első megismétlésére. Így lehetőségünk nyílt ellenőrizni, vajon történt-e változás a menedzserek felkészültsége, képességeik színvonala és az általuk alkalmazott döntéshozatali közelítésmódok terén a két vizsgálat között eltelt 4 éves időszakban (Zoltayné, 2001, 2002a, 2002b).

Az összevetésnek külön érdekességet adott, hogy míg az első felvétel mintáját a nagyobb méretű, exportorientált vállalatok dominálták, addig az 1999-es minta eltolódott a

közepes méretű, hazai tulajdonú vállalatok felé. Ily módon nemcsak az időbeni változást, de a gazdálkodási méret szerinti esetleges eltéréseket is elemezni lehetett. Mindkét mintában 300-nál több vállalat szerepelt, melyek mindegyikétől négy-négy választ kaptunk, lévén, hogy az első számú vezető mellett a kereskedelmi és marketing, a termelési és a pénzügyi vezető is válaszolt a kérdéseinkre. Gyakorlatilag tehát második alkalommal is egy 1200-asnál nagyobb minta állt rendelkezésünkre (Chikán – Czako – Zoltayné, 2002a, 2002b; Czako et al., 2000).

2004-ben a célminta összeállításánál a létszám szerinti méret és a területi reprezentativitás volt a két legfontosabb szempont, és lényegében az adott vállalati körön belül rétegzett minta kialakítására történt kísérlet. A felmérés végére kialakult minta reprezentativitása természetesen némileg torzult, hiszen – mint minden önkéntes vállalati felmérés esetén – a válaszadási hajlandóság miatt módosult az adatbázisba bekerülő vállalatok köre. Végül 301 vállalattól sikerült információt gyűjteni, és így egy óriási, közel 3600 változót tartalmazó adatbázis állt össze. A mintára vonatkozó legfőbb jellemzőket Lesi Mária elemzése foglalta össze (Lesi, 2005).

A 2003-ban Magyarországon működő jogi személyiségű gazdasági társaságok döntő többsége (85,1%) mikrovállalat volt. A mi adatbázisunkban azonban szándékosan nem sze-

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

repeltek mikrovállalatok, mivel csak olyan cégeket kerestünk meg, amelyekről feltételezhető volt, hogy az általunk vizsgált vállalati funkciók (termelés, pénzügy, kereskedelem) esetükben szervezetenként elkülönülten működnek. Kisvállalatok így csupán „véletlenül” kerülhettek a felmért cégek közé, következésképpen a tíz fő feletti sokasági megoszláshoz képest a minta erősen torzult volt. A kisvállalatok alul, a közepes és nagyvállalatok pedig jelentősen felül voltak reprezentálva benne. A méret szerinti megoszláshoz képest a pénzügyi ismervek alkalmazásával azonban a vállalatok egy része áthelyeződött az alacsonyabb méretkategóriákba. Az eszközérték alapján a kisvállalati körbe volt sorolható a felmért cégek 31,5 százaléka, az árbevétel alapján pedig szintén közel 30 százaléka, miközben csökkent a középvállalatok aránya.

A 2004-es adatbázis nagyobb arányban tartalmazott vállalatokat a feldolgozóiparból, az energiaszolgáltatás és a közösségi szolgáltatások területéről, míg a kereskedelem, az építőipar és a nem közösségi szolgáltatás szektorok kissé alulreprezentáltak voltak. Az adatbázisban jelentősen nagyobb arányban szerepeltek közösségi tulajdonú vállalatok, mint a teljes magyar vállalati populációban, és a külföldi cégek is felülreprezentáltak voltak, míg a belföldi magáncégek aránya jóval alacsonyabb volt sokaságbeli részesedésüknél. A területi reprezentativitást tekintve a minta jóval kisebb arányban tartalmazott budapesti és Pest megyei vállalatokat (Közép-Magyarország), mint a teljes vállalati sokaság, a többi régió viszont kivétel nélkül felülreprezentált volt, főként az alföldi cégek részesedése bizonyult viszonylag magasnak. 2004-ben 23 százalékos válaszadási arányt sikerült elérni, vagyis a közvetlenül az EU-csatlakozás előtt lefolytatott kérdőíves felmérés egyedülálló lehetőséget kínált számunkra a korábbi menedzsmentképessegekkel és döntéshozatali közelítésmódokkal kapcsolatos kérdéseink újbóli lekérdezésére 1-2 hónappal a csatlakozás előtt. Az eredmények egy gyorsfényképet adtak arról, hogy a megkérdezett menedzserek milyen képességekkel, készségekkel vágtak neki az EU-ban való megmérettetésnek (Zoltayné – Szántó, 2005; Szántó et al., 2005; Zoltay et al., 2008).

A legutóbbi felmérés vállalati mintája

Az immáron negyedik versenyképesség-kutatásra és lekérdezésre 2009-ben került sor. A 2009-es mintavétel és felmérés jellemzőit Matyusz Zsolt műhelytanulmánya tárgyalja részletesen (Matyusz, 2011). A minta rövid jellemzését Csesznák Anita és Wimmer Ágnes műhelytanulmánya alapján ismerhetjük, melyben azokat a vállalati jellemzőket foglalták össze, melyeket a kutatók figyelmébe ajánlottak az egyes témák részletes feldolgozásához (Csesznák – Wimmer, 2011). Mi is ezeket a jellemzőket fogjuk használni eredményeink elemzéséhez. A 2009-es mintában 300 vállalat felső vezetőinek

válaszai jelennek meg, a hagyományoknak megfelelően minden vállalattól négy felső vezető vett részt a kutatásban, így a minta valójában 1200 fős.

A közreműködő vállalatok méret szerinti megoszlása ismét jelentősen átalakult. A létszám, az eszközérték és az árbevétel alapján három kategória került kialakításra, melyekben a következő elemszámokat találjuk: 210 kisvállalat, 69 középvállalat és 21 nagyvállalat. Ez azt jelenti, hogy a mintánkban szereplő vállalatok 70%-a a kisvállalati kategóriába került, 23% középvállalatként szerepel és a nagyvállalatok aránya mindössze 7%. A 70%-ot kitevő kisvállalati körre jellemzően igaz, hogy a foglalkoztatottak száma ötven fő alatt van, valamint az eszközérték és az árbevétel is kevesebb, mint 2,5 Mrd Ft. Tulajdonlás szempontjából a minta érdekessége, hogy a válaszadók több mint kétharmadának van 50% feletti részesedéssel rendelkező domináns tulajdonosa. A tulajdonlás szerint is három kategóriát alakítottunk ki: 27 többségi állami tulajdonú, 199 többségi belföldi magán tulajdonban levő és 46 többségi külföldi tulajdonú vállalatot azonosítottunk. Jól látható, hogy itt is 70% fölötti (pontosan 73,2%-os) a domináns belföldi magántulajdon jelenléte, ami azt jelzi, hogy a mintában a többségi belföldi (nem állami) tulajdonban lévő cégek a meghatározóak. A fő tevékenység alapján 10% fölötti reprezentációt a következő ágazatok értek el: szolgáltatás és közösségi szolgáltatás (23%), kereskedelem (19%), gépipar (14,7%), egyéb feldolgozóipar (12%). Az összes feldolgozóipar a teljes minta 42,3%-át tette ki, s ezen belül a két legfontosabb ágazat súlya a következő volt: gépipar 34,6%, kohászat 21,3%.

A hagyományosan terjedelmes kérdőívben mi két témakörre koncentráltunk. A menedzsmentképessegek alakulását és a különböző döntéshozatali közelítésmódok elfogadottságát, népszerűségét mértük fel negyedik alkalommal. A témák jellegéből adódóan természetesen a válaszok többsége önértékelés volt, ami nyilvánvalóan torzító hatású. Ugyanakkor azt gondoljuk, hogy annak megismerése, hogy a menedzserek *hogyan vélekednek saját képességeikről és döntéshozatali fölfogásukról* legalább olyan értékes információ, mint az, ha pontosan meg tudnánk mérni ezeket a képességeket, illetve a közelítésmódok alkalmazásának intenzitását, valamint ki tudnánk mutatni a kapcsolatot köztük és a vállalat versenyképessége között, különösen, hogy jelenleg a pontos méréshez még nincsenek eszközeink.

A menedzsmentképessegek longitudinális elemzése

A szakirodalomban komoly viták folynak arról, hogy miként lehet értékelni a menedzserek teljesítményét, felkészültségét (lásd pl. Boyatzis, 1982; Sloma, 1999). Kézenfekvő megoldásnak tűnik az általuk vezetett cég gazdasági teljesítmé-

nyének, értékének alakulását megvizsgálni. Privatizációs és felvásárlási döntések elemzéséből kiderült, hogy a menedzsment felkészültsége, tudása, kapcsolatrendszere jelentősen befolyásolhatja a cég értékét. Az elmúlt két évtizedben Magyarországon is tapasztaltuk, hogy a tudásalapú gazdaság korában az emberi tényező fölértékelődik.

Vajon milyen tulajdonságokkal, egyéni képességekkel kell a menedzsmentnek rendelkeznie ahhoz, hogy önmaga is versenyképes legyen? Melyek a mintában szereplő menedzserek erősségei, illetve gyenge pontjai? A különböző vezetői posztokat betöltő menedzserek vajon egyformán ítélik-e meg a képességeiket? Van-e összefüggés a követett stratégia, a változásokra való reagálás képessége, az üzleti teljesítmény és a menedzserek képességei között? E kérdések megválaszolásához – a korábbi kutatások hagyományait követve – ugyanazon nemzetközi kutatás módszertanára támaszkodva (Hickson et al., 1986) 2009-ben is azt vizsgáltuk, hogy a mintában szereplő menedzserek hogyan értékelik önmagukat bizonyos készségek, képességek szerint:

- fejlett kommunikációs képesség,
- magas szintű szakmai ismeretek birtoklása,
- vezetési ismeretek birtoklása,
- problémamegoldó képesség,
- az ötletek képviselőtének képessége,
- szervezési készség,
- üzleti érzék,
- számítástechnikai ismeretek,
- elemző készség,
- gyakorlatorientáltság,
- kockázatvállalási hajlandóság.

Ebben a listában egyaránt helyet kaptak a hagyományos vezetői erényeket megtestesítő képességek, készségek, valamint a piacgazdaságban elengedhetetlen dinamikus, tipikusan a vállalkozáshoz kapcsolható jellemzők. A vállalati menedzsment képességeivel, fölkészültségével kapcsolatos 2009-es eredmények teljes mértékben megerősítették korábbi kutatási eredményeinket. A válaszadók most is egy ötfokozatú Likert-skálán értékelték ugyanazon menedzsmentképes-ségek és készségek meglétét, illetve erősségét, mint az előző három kutatás során. Az eredmények hasonlósága azért is érdekes, mert a minták összetétele, – amint azt az előbbieken bemutattuk – a négy felmérésben jelentősen eltért egymástól. A '96-os felvételnél inkább a nagyobb exportorientált

vállalatok válaszai domináltak, míg a '99-es mintában a kis és közepes méretű, elsősorban hazai piacra termelő vállalkozások voltak túlsúlyban. 2004-ben a közepes méretű hazai tulajdonú vállalatok voltak többségben a mintában, ami eltolódott a kisvállalatok irányába a 2009-es felvételnél. A minden egyes képességnél megmutatkozó folyamatos javulás valószínűsíthetően a természetes fejlődésnek (is) tulajdonítható. Ezzel együtt elgondolkodtató az eredmények ilyen nagyfokú stabilitása. Ebből arra következtethetünk, hogy a minta összetétele nem befolyásolja jelentősen a képességek, készségek színvonalát. Ezt a hipotézisünket későbbi részletesebb vizsgálataink is alátámasztották.

1. táblázat

**A menedzsmentképes-ségek totális rangsora
1996-ban, 1999-ben, 2004-ben és 2009-ben**

Menedzsment képes-ségek	1996 N=325	1999 (N=321)	2004 (N=301)	2009 (N=300)
gyakorlatorientáltság	4,15	4,16	4,10	4,17
szakmai ismeretek	3,99	4,06	4,09	4,22
problémamegoldás	3,78	3,91	3,97	4,15
üzleti érzék	3,71	3,83	3,87	4,01
kommunikációs képes-ség	3,61	3,73	3,74	3,98
szervezési készség	3,61	3,76	3,78	4,02
ötletek képviselőte	3,60	3,69	3,69	3,93
vezetési ismeretek	3,54	3,74	3,78	4,10
kockázatvállalás	3,47	3,53	3,46	3,76
elemző készség	3,46	3,57	3,64	3,84
számítástechnikai ismeretek	2,93	3,04	3,17	3,66

Feltűnő a hasonlóság a négy rangsor között, ami az eredmények megbízhatósága szempontjából rendkívül fontos körülmény. Az 1. táblázatból kiolvasható, hogy mind a négy listát ugyanazon képes-ségek vezetnek: a *gyakorlatorientáltság*, a *magas szintű szakmai ismeretek és a problémamegoldó képes-ség*. Ezek az erősségek egy fölkészült, pragmatikus, a piacgazdaság viszonyaihoz sikeresen adaptálódott menedzsment körvonalait rajzolják meg, akiknek továbbra is gyengesége az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság hiánya. A számítástechnikai ismeretek látványos fejlődést mutatnak, de még mindig a sor végén kullognak a legalacsonyabb értékkel (3,66 2009-ben), s ezzel egyértelműen a vizsgált menedzserek gyengeségeként

jelennek meg. A 2009-es rangsorban nem szerepel 3,5 alatti eredmény, amit úgy kell értelmeznünk, hogy a menedzserek önértékelésük alapján, az ötfokú skálán az átlagosnál jobb teljesítményt tulajdonítanak maguknak mindegyik képesség szerint. Jellemző a 4 körüli átlag, melyet hat képesség esetében meg is haladnak: *magas szintű szakmai ismeretek (4,22)*, *gyakorlatorientáltság (4,17)*, *problémamegoldó képesség (4,15)*, *vezetési ismeretek (4,10)*, *szervezési készség (4,02)* és *üzleti érzék (4,01)*. Érdemes megjegyezni, hogy a hagyományos menedzseri szerephez köthető vezetési és szervezési képességhez tartozó eredmények első alkalommal kúsztak a 4-es érték fölé. Két további képesség is csak hajszállal maradt el a 4-es átlagtól: a kommunikációs képesség (3,98), az ötletek képviselése (3,93). Az eredményekben látványos előrelépés tapasztalható a korábbi mintákhoz viszonyítva. A sok 4 fölötti érték azt mutatja, hogy a megkérdezett menedzserek alapvetően „jónak” ítélik meg a képességeiket.

Az 1. táblázatba a teljes válaszadói kör (vezérgazgatók, termelési vezetők, pénzügyi vezetők, kereskedelmi vezetők) átlageredményei kerültek. Hogy teljesebb képet nyerjünk, azt is megnéztük, hogy a négy válaszadói csoport önértékelései milyen képet mutatnak egymáshoz képest. Kimutatható, hogy mindegyik válaszadói csoportban ugyanazok a trendek figyelhetők meg, ami azt sejteti, hogy a különböző vezetői posztokat betöltő válaszadók erősségei és gyengeségei posztjuktól függetlenül alakulnak ki. Megfigyelhető ugyanakkor, hogy a pénzügyi vezetők képességei általában egy hajszállal nyílván jobbak, ami különösen a szakmai ismeretek, a vezetési ismeretek, a problémamegoldó képesség és az üzleti érzék területén mutatkozik meg, de az is lehet, hogy ők csak elfoglaltabbak magukkal szemben az önértékeléskor. Mindezek alapján levonhatjuk azt a következtetést, hogy a felsővezetői posztokon egységesen magas teljesítményelvárásokkal szembesülnek a különböző feladatkörben tevékenykedő felsővezetők. Mind a négy válaszadói csoportnak egységesen a legnagyobb képesség deficitje a kockázatvállalás és a számítástechnikai ismeretek terén van.

A menedzsmentképeségek vállalati kategóriák szerinti elemzése

A versenyképesség-kutatás keretében készülő elemzések összevethetősége érdekében ún. közös vállalati kategóriák kialakítására került sor. A 2009-es felmérésben részt vevő vállalatok csoportba sorolása hét szempont alapján történt meg (Csesznák – Wimmer, 2011):

- vállalatméret,
- a domináns tulajdonos típusa,
- a vállalat fő tevékenysége (ágazat),
- exportorientáltság,

- a piaci/környezeti változásokhoz való viszony (reagáló képesség),
- a vállalati teljesítmény jellemzői,
- a piac koncentrálttsága.

A vállalati kategóriák kialakításának, s a mintában szereplő vállalatok besorolásának az volt az elsődleges célja, hogy bizonyos kiválasztott jellemzők alapján egységes, minden kutató által azonosan értelmezett, egyformán használható taxonómia alakuljon ki. Az elemzések során így egységes fogalomrendszerrel dolgozhattunk és jobban összehasonlítható, egymással kompatibilis elemzéseket készíthettünk. A fő cél az volt, hogy a kutatásban egységesen értelmezzük és használjuk azokat a központi jellemzőket, melyek alkalmasak a vállalatok legfontosabb tulajdonságainak leírására, s az így kialakított vállalatcsoportokat lehetőség szerint minél több szempontból jellemezzük. Mi ebben a tanulmányban a menedzsment képességek és a döntéshozatali közelítésmódok alakulását vizsgáljuk meg a központi besorolásokat adó változók alapján kialakított vállalatcsoportok sajátosságait, s a csoportok közötti eltéréseket figyelembe véve. Elemzésünkben elsősorban azokra a változókra koncentrálunk, melyek esetében szakmailag indokoltnak tartottuk az összekapcsolást valamint szignifikáns kapcsolatot fedeztünk fel az egyes vállalati kategóriák és a menedzsment képességek szintje között.

A vállalatméret hatása

A vállalatok méret szerinti besorolása a felső vezetők által megadott létszám, eszközérték és árbevétel adatok alapján történt, az általánosan elfogadott kategóriahatárok (2004. évi XXXIV. törvény, a 2008. évi 265 Ft/euro árfolyam) figyelembe vételével. Mindezek alapján három kategóriát határoztunk meg: a kisvállalatok, a középvállalatok és a nagyvállalatok körét. Jellemzően a kisvállalati körbe kerültek az 50 főnél kevesebbet foglalkoztató, tízmillió euró alatti eszközértéket, és tízmillió euró alatti árbevételt felmutató vállalkozások. Középvállalatnak minősültek az 50-től 250 főig foglalkoztatók, amennyiben eszközértékük és árbevételük meghaladta a kisvállalati értéket, de alacsonyabb volt, mint 43 millió euró, illetve ötvenmillió euró. 250 főnél több alkalmazott, 43 millió eurónál nagyobb eszközérték és ötvenmillió euró árbevétel fölött nagyvállalati minősítést lehetett szerezni. Amint azt a bevezetőben láttuk, a kisvállalati kategóriába 210, a középvállalatiba 69, a nagyvállalatiba 21 vállalat került (Csesznák – Wimmer, 2011).

Nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a vállalatméret és a menedzsmentképeségek között. Ez a felismerés némiképp meglepőnek hathat, hiszen joggal várhatnánk, hogy a nagyobb vállalatok vezetői mélyrehatóbb vezetési ismeretekkel rendelkeznek, egy nagyobb céget irányítani ugyanis

valószínűleg kifinomultabb vezetési és szervezési képességeket igényel, mint egy kisebb vállalatot. Eredményeink viszont azt sugallják, hogy a vállalati méret nem befolyásolja jelentős mértékben a menedzsmentképessegek színvonalát. Természetesen ugyanakkor meg is fordíthatjuk a felvetést, amennyiben úgy értelmezzük ezt az eredményt, hogy manapság már méret szerint minden vállalat a menedzsmentképessegek egyöntetűen magas színvonalát követeli meg.

Tulajdonosok típusa

A tulajdonosokra vonatkozó változó azt jelzi, hogy többségében (több mint 50%-ban) milyen típusú tulajdonban van a vállalat: állami, belföldi nem állami vagy külföldi tulajdonban. 27 vállalat többségi állami tulajdonban volt a mintában, 199 többségi belföldi (nem állami) tulajdonossal rendelkezett és 46 cégnél többségi külföldi tulajdonost találtunk. 28 vállalatot a megadott adatok alapján nem sikerült besorolni.

Nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a tulajdonlás jellege és a menedzsmentképessegek között sem, ami szintén érdekes eredmény, és azt jelzi, hogy a tulajdonosnak való különböző típusú megfelelés sem befolyásolja a menedzsmentképessegeit közvetlenül. Ez az eredmény elsősorban a kockázatvállalási hajlandóság kérdését tekintve meglepő. Az állami cégek vezetői elméletileg stabilabb, kiszámíthatóbb környezetben dolgoznak, így azt várhatnánk, az ő esetükben kevésbé megfigyelhető a magas fokú kockázatvállalási hajlandóság. Az adatok ugyanakkor arra engedtetnek következtetni, hogy az állami tulajdonú cégek menedzserei ebből a szempontból (sem) lógnak ki a mintából. Ez egyrészt arra utalhat, hogy a közzsférában is egyre inkább jelen van az ésszerű kockázatokat vállaló menedzserek iránti igény, másrészt azt is el kell ismernünk, hogy a kockázatvállalási hajlandóság mértéke a teljes mintában viszonylag alacsony, azaz inkább azt furcsállhatjuk, hogy a magántulajdonban levő vállalatok menedzserei miért viszonyulnak relatíve passzívan a kockázatokhoz. Ennek egyik lehetséges magyarázata az lehet, hogy számos mintabeli cég tulajdonosi vagy bedolgozói-beszállítói kapcsolat révén közvetlenül köthető valamely külföldi vállalathoz. A nagyobb horderejű stratégiai döntéseket ezeknél a vállalatoknál általában nem Magyarországon, hanem az anyacégnél vagy a vevőnél/felvásárlónál hozzák meg, így nincsen szükség magas kockázatvállalási hajlandóságra a hazai menedzserek részéről (ezt a hipotézist azonban még további kutatásoknak kell igazolniuk).

A főtevékenység befolyásoló hatása

A főtevékenység szerinti besorolás a főtevékenységi kör TEÁOR-számának első két számjegye és a három legnagyobb üzletág megnevezése alapján történt (Csesznák – Wimmer, 2011). Talán már nem is meglepő, hogy a tevékenység jellege és a menedzsmentképessegek között sem találtunk szignifi-

káns kapcsolatot. Összegezve, abból a körülményből, hogy nem tudtunk szignifikáns kapcsolatot detektálni a menedzsmentképessegek és a vállalat mérete, tulajdonosi jellemzője és ágazati hovatartozása között, azt a következtetést kell levonnunk a jelen mintánkra vonatkoztatva, hogy a vizsgált menedzsmentképessegek olyan univerzális leírást adnak a felső vezetőkkel szemben támasztott elvárásokról, amelyek a legtöbb vállalati kategóriában érvényesek.

A változásokhoz való viszonyulás és a menedzsmentképessegek összefüggése

A változásokhoz való viszonyulás kapcsán azt firtattuk, hogy a vállalat hogyan reagált a környezeti változásokra 2005 és 2008 között, az EU-csatlakozás utáni években. Ez azt jelenti, hogy egy korábbi magatartást jellemzünk ezzel a változóval és nem a jövőbeni szándékokat. A változásokat nehezen követő vállalatok száma 29 volt, a késve reagálóké 117. Az offenzív vállalatok közül 99 felkészült a változásokra és 44 egyenesen befolyásolta is azokat. Itt azzal a hipotézissel éltünk, hogy minél offenzívabb magatartást tanúsít egy vállalat, valószínűleg annál felkészültebbek a menedzserei. Szignifikáns kapcsolatot találtunk ($p < 0,05$) jó néhány képesség változó és a változásokra való reagálás között. Ezek közül kiemeljük a *kommunikációs képességet, a magas szintű szakmai ismereteket, a vezetési ismereteket, a problémamegoldó képességet, az üzleti érzéket, a számítástechnikai ismereteket, az elemzőkészséget és a gyakorlatorientáltságot*. Ez az az eset, amikor inkább az érdekes, hogy mi maradt ki a listából. Ez a három elem az *ötletek képviselőinek képessége*, egy olyan klasszikus vezetői ismeret, mint a *szervezési ismeretek*, valamint a *kockázatvállalási hajlandóság*.

A változásokra nehezen reagálók nagyon kilógnak a teljes mintából, miközben a másik három kategóriába sorolt vállalatok képviselői relatíve egységes képet mutatnak az egyes képességek szerint, azaz a nehezen reagáló vállalatok szinte minden menedzsmentképesseget tekintve szignifikánsan gyengébben teljesítenek, mint az aktív vagy proaktív cégek. Ez alól kivétel a szakmai ismeret és az elemzőkészség valamint a kockázatvállalási hajlandóság. E képességek szerint a változásokat befolyásolók sokkal jobbak a többieknél. Az adatok azt sejtetik, hogy a változásokhoz való sikeres viszonyulást leginkább a magas szintű szakmai ismeretek és a gyakorlatorientáltság támogatta. A változásokat befolyásolók erősségeként jelent még meg a problémamegoldó képesség és a többiekhez képest magasabb szintű üzleti érzék.

A vállalati teljesítmény és a menedzsmentképessegek összefüggése

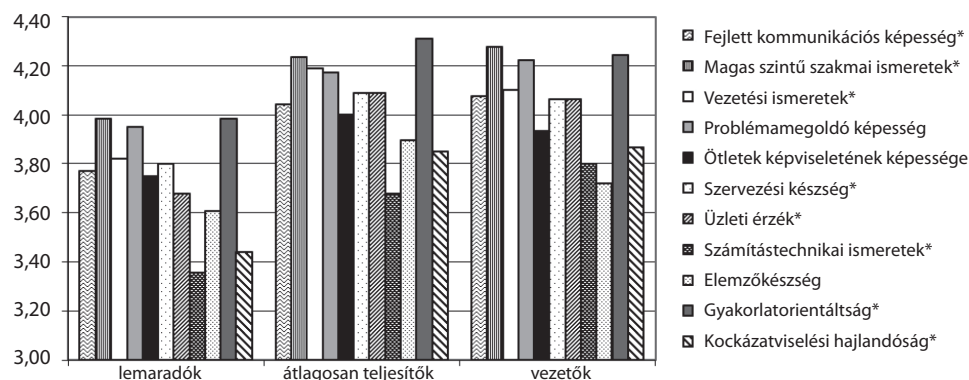
A mintában a vállalatok az iparági átlaghoz viszonyított teljesítményük saját értékelése alapján három csoportba sorolódtak (Csesznák – Wimmer, 2011).

- **Lemaradók:** A belföldi iparági átlagnál jobbnak tartott termékminőség és menedzsment mellett az átlagosnál valamivel gyengébbnek tartott technológiai színvonal és átlag alattinak értékelt piaci részesedés és pénzügyi teljesítmény jellemzi ezt a csoportot. 65 vállalat került ide.
- **Átlagosan teljesítők:** Az átlagot meghaladó termékminőség, menedzsment és technológiai színvonal jellemzi ezt a csoportot, átlag körüli piaci részesedéssel, s valamivel jobb jövedelmezőséggel. 114 vállalat tartozik ebbe a csoportba.
- **Vezetők:** Valamennyi vizsgált teljesítmény-jelmezőben az iparági átlagot meghaladó teljesítmény jellemzi az ide sorolt vállalatokat. Leginkább a termékminőség, a menedzsment és a technológiai színvonal emelkedik ki az iparági átlagból a vállalatvezetők véleménye szerint. A piaci részesedést tekintve ennél kevésbé, s a jövedelmezőségi mutatók esetében még kisebb mértékben érzékelik az előnyt. 96 vállalat került besorolásra ebbe a csoportba.

szignifikáns kapcsolatot találtunk ($p < 0,05$). Az 1. ábrán nagyon jól látszik, hogy a vezető és az átlagosan teljesítő vállalatok a menedzsmentképeségeket tekintve elszakadnak a lemaradóktól, köztük azonban nem olyan drámai a különbség. Képesítő kritériumokként tekinthetünk tehát azokra a jellemzőkre, melyek szerint az átlagosan teljesítők és a vezetők egyaránt magas értékeket adtak maguknak. Ez azt jelenti, hogy ezen erősségek megléte szükséges, de nem elégséges feltétele a vállalati sikernek, mint ahogy ezt az átlagosan teljesítők példája is mutatja, akik nem sokkal maradnak le a vezetők mögött a kritériumok többségénél. Sőt, érdekes megfigyelni, hogy néhány képesség szerint – ha csak hajszállal is, de – megelőzik a vezetőket: pl. a vezetési ismeretek, a szervezési készség és a gyakorlatorientáltság terén, melyek inkább a klasszikus vezetői erények sorába tartozó képességek. Az átlagosan teljesítők és a vezetők valamint a lemaradók közötti rés különösen látványos a kockázatvállalási hajlandóság és az üzleti érzék terén, melyek viszont a vállalkozó típusú menedzserek erényeinek tekinthetők.

1. ábra

A menedzsmentképeségek és a vállalati teljesítmény kapcsolata 2009-ben (N=261)



A besorolások önértékelések alapján történtek, és a 2009-es felmérésben is folytatódott az a tendencia, hogy a válaszadók a könnyebben mérhető (és ellenőrizhető) pénzügyi tényezők esetében „szigorúbban” értékelték, mint a szubjektívebben megítélhető minőséget vagy az erőforrások színvonalát jellemző tényezőknél. A mi szempontunkból különösen érdekes, hogy hogyan véle-

kedtek az egyes csoportokba sorolt vállalatok felsővezetői a menedzsmentről, vagyis saját magukról. A menedzsmentképeségek átlagos mértékéről úgy kaptunk képet, hogy összegeztük a vizsgált tizenegy képesség pontszámait (így a mutatókban az egyes képességek ugyanolyan súllyal szerepeltek). A lemaradók és a vezetők között szignifikáns különbséget mutattunk ki, ami egyértelműen alátámasztja a vezető vállalatok menedzsereinek magabiztosságát és valószínűleg jobb felkészültségét is.

Az előbbiekből alapján az átlag feletti teljesítményt nyújtó vállalatok menedzsmentjétől átlag feletti képességeket, készségeket vártunk az egyes képességek szintjén is. Várakozásaink nyolc képességváltozó esetében vissza is igazolódtak, ezeket *-gal jelöltük az 1. ábrán, e képességek és a vállalati teljesítmény színvonala között ugyanis

A fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy a menedzsmentképeségek közvetlenül befolyásolják a vállalat teljesítményét. Mint látható, különösen kiemelkedő a szakmai ismeretek, a problémamegoldó képesség, és a gyakorlatorientáltság szerepe. Ahogy azt az 1. táblázatban láttuk, pont ezek a képességek jelentették a mintánkban szereplő menedzserek erősségeit 2009-ben is, mint ahogy ezek a képességek uralták az eddigi összes vizsgálatban a képességgrangorokat.

A döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése

A menedzsmentirodalomban a szervezeti döntéshozatalnak több modellje különböztethető meg (March, 1988). Ezek abban térnek el egymástól, hogy más-más előfeltevésekkel élnek

a döntéshozókra, valamint a döntéshozók közötti szervezeti kapcsolatokra vonatkozóan (Zoltayné, 2005). A versenyképesség-kutatás vizsgálatainál négy különböző modell, illetve döntéshozatali mechanizmus elterjedtségét, népszerűségét vizsgáltuk meg, melyek lényegében különböző döntésméleti közelítésmódokat képviseltek.

A döntéshozatali közelítésmódok leírására Allison közismert tipológiáját használtuk (Allison, 1971). Eszerint az alábbi modellek különböztetők meg:

- A *racionális egységes cselekvő megközelítés* egyszemélyes döntéshozatalt feltételez, ahol a döntéshozó a klasszikus közgazdasági megközelítés szerint jár el, az optimális megoldás elérésére törekszik. Ez egy normatív modell, az elemzést állítja a középpontba. Azt feltételezi, hogy minden szükséges információ rendelkezésre áll vagy beszerezhető. Minden elképzelhető alternatívát ésszerű költséggel fel lehet tárni, ezek következményei pontosan bemérhetők. A megfelelő kvantitatív módszerek alkalmazásával általában optimális, a vállalkozás profitját maximalizáló döntést lehet hozni, ezért ezt a fölfogást, szokták még *optimalizáló* közelítésmódnak is nevezni.
- A *szervezeti modellben* több döntéshozó is szerepet játszik a stratégiai döntéshozatalban, akik ugyan egy közös superordinált célért tevékenykednek, de azért vannak saját céljaik is, és főként olyan kognitív korlátokkal rendelkeznek, amelyek miatt *korlátozottan racionális döntéshozóként* nyilvánulnak meg (Simon, 1992). E modell azt feltételezi, hogy a döntések előkészítése során nem lehet minden szükséges információt beszerezni, éppen ezért az optimális döntések meghozatalához szükséges kvantitatív módszerek alkalmazásától el kell tekinteni. A problémák általában túl komplexek, magas a bizonytalansági szintjük. A döntéshozók nem is törekednek optimális megoldásra, mert a szervezet céljainak a *kielégítő* megoldások is megfelelnek. A *kielégítő* közelítésmóddal ésszerű ráfordítás mellett általában jó eredményt lehet elérni.
- A *politikai modell* abban tér el a szervezeti modelltől, hogy nem ismeri el egy superordinált cél létezését a szervezetben, hanem feltételezi, hogy a döntéshozatali folyamatban mindenki a saját céljait, érdekeit követi. A hatalmi szó ilyen körülmények között meghatározó, a konfliktuskezelés leghatékonyabb módszere. A szervezet fontos alapegységeinek vezetői teljes tekintélyükkel az általuk irányított egység helyzetének javítására törekuszenek. Ezért ezt a modellt szokás *tekintélyelvű* modellnek is nevezni. A stratégiai döntéshozatalra a menedzsment tagjainak érdekérvényesítési küzdelme nyomja rá a bélyegét.

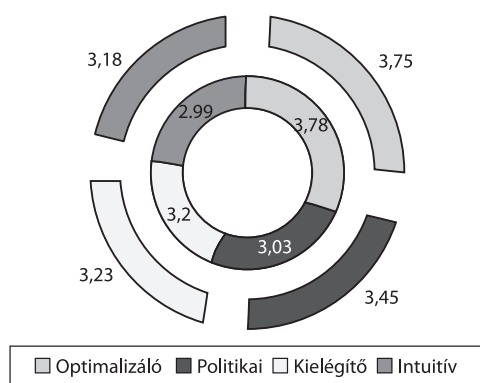
- A *viselkedéstudományi döntésmélet modellje* olyan döntéshozókat vizsgál, akik nem rendelkeznek a racionalitás képességével, s olyan döntéseket hoznak, amelyekkel időt nyerhetnek, s valahogy átéveckélhetnek egyik helyzetből a másikba (Lindblom, 1959). Ez a közelítésmód komoly felkészültséget igényel a probléma azonosítás fázisában. A szervezet stratégiai döntéseire általában a változékony, nagyfokú bizonytalansággal jellemezhető környezet nyomja rá a bélyegét. A döntéshozóknak kevés az idejük és az erőforrásuk a problémák átfogó elemzéséhez. A megoldások többnyire a korábban felhalmozódott vezetői tapasztalatokon alapulnak, a részletekbe menő elemzést gyakran *intuitív* megoldásokkal hidalják át.

Az egyes közelítésmódok érvényességére vonatkozó kérdéseinknél a közelítésmódok szakirodalmi megnevezését nem adtuk meg a válaszadóknak, azért, hogy a hozzájuk tapadó esetleges negatív konnotációk ne befolyásolják a válaszokat. A megkérdezettek itt is ötfokozatú Likert-skálán adták meg a válaszukat, ahol az 1 azt jelentette, hogy a leírt közelítésmód egyáltalán nem jellemző a gondolkodásukra, az 5 pedig azt, hogy teljes mértékben a vázolt elvek szerint járnak el.

A 2. ábrán a külső héjon ábrázoljuk a 2009-es adatokat. A belső kör a 2004-es adatokat mutatja. Nem felejthetjük el, hogy a 2009-es minta a kisvállalatok irányába tolódott el a közepes méretű vállalatok felől, melyek jelenléte inkább a 2004-es mintára volt jellemző. Ennek tükrében különösen érdekes, hogy a „politikai” döntéshozatal ilyen mértékben teret nyert a mintában, miközben a korlátozottan racionális és a racionális közelítésmódok népszerűsége alig változott. Valamelyest megerősödött (2,99-ről 3,18-ra) az inkrementalista, viselkedési alapú, az intuíciónak jobban hagyatkozó megközelítés elfogadottsága. Ez a tendencia nem meglepő, hiszen a kisebb méretű cégekben olyan szervezeti viszonyok vannak, amelyek mellett a politikai közelítésmódra jellemző „meccseket” gyakran csak látványosan lehet lejátszani. A kisvállalatoknál a konfliktusok és a mögöttük meghúzódó érdekek is sokkal transzparenssebbek. Az érdekérvényesítésnek a „politikai” módszere tehát valószínűleg kedveltebb – és ezzel együtt érzékelhetőbb – a kisvállalatoknál, mint a közepes méretűeknél. Ha összehasonlítjuk a kutatás legutóbbi két időpontjában kapott eredményeket, továbbra is egyértelmű az optimalizáló, a racionalitást középpontba állító fölfogás dominanciája a 2009-es mintában is. Ebből arra következtethetünk, hogy a mintában szereplő vállalatoknál a döntéshozatal az átgondolt, racionalitást feltételező fölfogás határozza meg alapvetően, s ezt egészítik ki, színesítik az érdekérvényesítést célzó politikai csatározások.

2. ábra

A döntéshozatali közelítésmódok népszerűsége 2004-ben és 2009-ben (N=260)



Megvizsgáltuk azt is, hogy a különböző vezetői posztokat betöltő menedzserek miként vélekednek az egyes döntéshozatali közelítésmódok érvényességéről a saját gyakorlatukban. A különböző vezetői pozícióban lévő menedzserek nem ítélik meg szignifikánsan eltérően a tipikus döntéshozatali közelítésmódokat. A válaszadó csoportok mindegyike legjobban az *optimalizáló (racionális) döntési modellhez* érzi hasonlóknak saját döntéshozatali gyakorlatát. Ez világos kifejeződése annak, hogy a magyar üzleti világban a racionalitás komoly értéknek számít. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy a válaszadók az optimalizáló modell mellett a másik három, a kielégítő (korlátozottan racionális), a politikai és az intuitív modellt is szívesen használják. A korlátozott racionalitást a pénzügyi vezetők tartják a legjellemzőbbnek, miközben a másik három csoport véleménye nagyon hasonló képet mutat erről a közelítésmódról. A politikai közelítésmódnál, amely a hatékony konfliktuskezelésnek is eszköze lehet, érdekes módon pont fordított a helyzet, ezt a pénzügyi vezetők favorizálják a legkevésbé. Az intuitív közelítésmód népszerűsége nagyon egyforma mind a négy válaszadói csoportban, s jellemzően a legalacsonyabb pontszámot kapja a közelítésmódok összehasonlításakor.

A döntéshozatali közelítésmódok vállalati kategóriák szerinti elemzése

A vállalatméret hatása

A 2004-es mintában – ahol még a közepes méretű vállalatok voltak túlsúlyban – a méret szerinti három vállalati kategóriában (kisvállalat, középvállalat, nagyvállalat) szignifikáns kapcsolatot találtunk a vállalatméret és a korlátozottan racionális (kielégítő) valamint az intuitív döntéshozatal között. Ez a két közelítésmód – melyek kétségtelenül a legtávolabb esnek a racionális felfogástól – legkevésbé a nagyvállalati kategóriákra volt jellemző. Érdekes módon a középvállalatok körében viszont ezek a közelítésmódok sokkal népszerűbbek voltak.

A 2009-ben megkérdezett vállalatok – melyek többsége a kisvállalati kategóriába került besorolásra – vezetőinek válaszaik nem mutattak szignifikáns kapcsolatot a vállalati méret változóval. Ebből arra következtethetünk, hogy a vállalati méret az aktuálisan vizsgált mintában nem határozta meg közvetlenül a felső vezetők preferált döntéshozatali felfogásmódját.

Tulajdonosok típusa

A preferált döntéshozatali közelítésmód, vizsgálódásaink szerint, nincs szignifikáns kapcsolatban a tulajdonlás jellegével sem. Ez úgy interpretálható, hogy a megkérdezett válaszadók véleménye szerint a tulajdonos jellege (többségi állami tulajdon, többségi belföldi (nem állami) tulajdon, többségi külföldi tulajdon) nincs közvetlen befolyással a választott döntéshozatali közelítésmódjukra. A többségi állami tulajdonban lévő vállalatok vezetői még a többiekénél is jobban kedvelik az optimalizáló, racionális felfogást, s leginkább tartózkodnak az intuitívalapú döntéshozataltól (e tendenciaszerű kapcsolat azonban nem szignifikáns). Vélelmezésünk szerint e mögött a preferencia mögött az a jól ismert körülmény húzódik meg, hogy racionális érvekkel és bizonyítékokkal a legkönnyebb egy döntést igazolni, megvédeni, amelyre a közsférában turbulens gazdasági környezetben talán még nagyobb szükség lehet, mint a magánszektorban.

A főtevékenység befolyásoló hatása

A főtevékenység közvetlen befolyásoló hatását nem sikerült kimutatnunk a döntéshozatali közelítésmódokra, mivel nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a két változó között. Eredetileg az volt a hipotézisünk, hogy a tevékenység jellege meghatározza, hogy milyen határok között lehetséges a döntéseket a megérzésekre (intuíciora) építeni. Eredményeink azt mutatják, hogy a kitermelőiparban és az energiaszektorban tevékenykedő válaszadók a leglelkesebb hívei a racionális (optimalizáló) közelítésmódnak, s egyúttal ők kerülnek leginkább, hogy a megérzéseikre hagyatkozzanak. Nyilvánvaló, hogy a költséges beruházások nem egyeztethetőek össze pl. a próba-szerencse alapú gondolkodással, valamint a relatíve nagymértékű kockázatok szakszerű menedzselése is elsősorban technokrata döntéshozatali stílust követel meg. Érdekes azonban, hogy noha a vegyiparban születnek a leg-racionálisabb döntések (az energiaszektor után), itt támaszkodnak leginkább az intuíciora is.

A változásokhoz való viszonyulás és a döntéshozatali közelítésmódok összefüggése

Stratégiai szempontból rendkívül fontos, hogy egy vállalkozás hogyan viszonyul a változásokhoz. Mint azt korábban említettük a változásokhoz való viszonyt a 2005 és 2008 közötti magatartással jellemeztük, ami pontosan az EU-csatlakozás utáni első négy évet ölelte át. Megkülönböztettünk a változásokhoz való viszonyulást a döntéshozatali közelítésmódokhoz.

sokat nehezen követőket, a késve reagálókat, a változásokra felkészülőket és a változásokat befolyásolókat.

Szignifikáns kapcsolatot találtunk ($p < 0,05$) a racionális és az intuitív közelítésmódok valamint a változásokhoz való viszonyulás tekintetében. A változásokat leginkább befolyásolókat vallották magukat a legracionálisabbnak, miközben a változásokat nehezen követők bizonyultak a legkevésbé racionálisnak. Milyen következtetés vonható le ezekből a választásokból? A racionalitás biztos háttérével a döntéshozók felkészültebbnek érzik magukat akár a változások befolyásolására is. Az intuitív döntéshozatal szintén a változásokat befolyásolóakra a legjellemzőbb, miközben a késve reagálókat, de a változásokra felkészülők eléggé tartózkodóan nyilatkoztak róla. A vélemények szórása viszonylag kicsi volt a politikai és a kielégítő (korlátozottan racionális) döntéshozatal megítélésakor, ami azt jelenti, hogy ezeknek a közelítésmódoknak a megítélése nem tér el jelentős mértékben az egyes – a változásokhoz való viszonyulás alapján megállapított – kategóriákban.

A korábbi felmérések (1996, 1999, 2004), valamint a felső vezetőkkel készített interjúink mind azt igazolták, hogy a magyar menedzserek számára a racionalitás komoly értéket képvisel (Zoltané et al., 2000; Zoltayné, 2004, 2005). A racionális gondolkodás képességét a többség azonosítja a kiválóság, a versenyképesség, a gyors reagálás fogalmával; úgy tűnik a racionalitás felsőbbrendűsége egyfajta szervezeti ideológiává (Guillén, 1994) vált a magyar cégek körében. Az az általános vélekedés, hogy a sikernek elengedhetetlen feltétele a racionális gondolkodás, amit vizsgálati eredményeink 2009-ben is visszaigazolni látszanak. Szignifikáns kapcsolatot találtunk ugyanis a változásokhoz való viszonyulás és a racionális gondolkodás, valamint az intuitív gondolkodás között. Mintánk azt mutatja, hogy a változásokra való reagálás sikeressége és a racionális felfogás favorizálása szinte együtt mozog egymással. Az optimalizáló közelítésmód ilyen nyilvánvaló favorizálása azért is érdekes, mert gyökeresen ellentmond Ronald Schultz megfigyeléseinek, aki amerikai topmenedzserek döntéshozatali magatartását vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy az első számú vezetőket az intuitív döntéshozatali közelítésmód gyakorlása jellemzi tipikusan, miközben helyetteseik a racionális közelítésmódot gyakorolják (Schultz, 1996). Igaz, hogy a mi mintánkban 3:1 arányban szerepelnek helyettesek (kereskedelmi, pénzügyi, termelési) a vezérigazgatókhoz képest, de eredményeink azt mutatják, hogy a top vezetők is a racionális közelítésmódot favorizálják inkább.

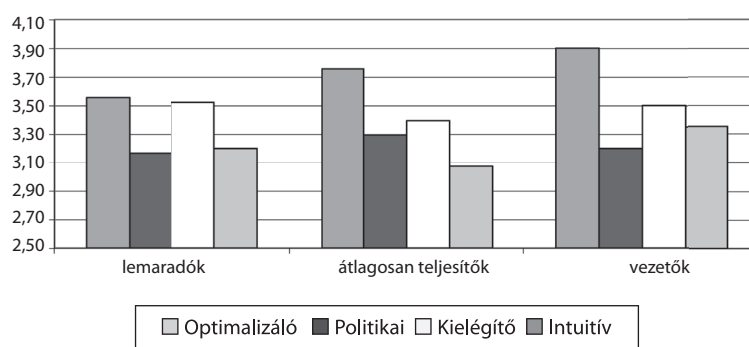
A vállalati teljesítmény és a döntéshozatali közelítésmódok összefüggése

Ebben a kérdéskörben a vállalati teljesítmény és az optima-

lizáló, racionális közelítésmód között találtunk kvázi-szignifikáns kapcsolatot. A 3. ábra jól mutatja, hogy a vezető vállalatok felsővezetői körében a racionális a legnépszerűbb felfogásmód, de ők figyelnek oda legjobban a megérzéseikre is. Ami viszont nem jellemző rájuk a másik két vállalatcsoport vezetőihez képest, az a politikai döntéshozatal, ami általában rengeteg időt és energiát vesz el a konstruktív munkától. A 3. ábra újból alátámasztja azt a vélekedést, hogy a siker (teljesítmény) egyik titka a racionális gondolkodás – legalább is az általunk megkérdezettek szerint.

3. ábra

A döntéshozatali közelítésmódok népszerűsége a teljesítményklasszerekben (N=260)



Összegzés

A kutatás negyedik alkalommal történt megismétlése, s az eredmények meggyőző stabilitása nagy biztonsággal igazolja, hogy a megkérdezett menedzserekre – akárcsak a korábbi válszadókra – a gyakorlatorientáltság, a magas szintű szakmai ismeretek birtoklása és a fejlett problémamegoldó képesség jellemző leginkább. Ezen erősségek mellett továbbra is gyengeségként jelenik meg a kockázatvállalási hajlandóság és a számítástechnikai ismeretek alacsony szintje.

A 2009-es minta az 1996-os, 1999-es és a 2004-es mintához hasonlóan és a nemzetközi trendekkel szemben a racionalitásra való törekvést mutatja. Ez egy gyorsan változó, kihívásokkal terhelt környezetben nem mindig a legcélravezetőbb döntéshozatali felfogásmód. Különösen problematikus, hogy – amint azt a menedzsmentképeségek elemzésénél több metszetben is láthattuk – a racionalitásra törekvés a 2009-es mintában sem párosult fejlett elemző készséggel és az elemzések elkészítéséhez és felhasználásához szükséges számítástechnikai ismeretekkel.

Ugyanakkor bizonyítást nyert, hogy a felkészültebb vezetők által irányított cégek proaktív módon képesek reagálni a változásokra és teljesítményük is jobb az átlagosnál, vagyis azt mondhatjuk, hogy a menedzsment felkészültségének, képességeinek, helyesen megválasztott döntéshozatali közelítésmódjának közvetlen befolyásoló hatása van a versenyképességre.

Felhasznált irodalom

- Allison, G. T. (1971): *Essence of Decision*. Little Brown, Boston
- Berács J. – Chikán A. (1999, szerk.): *Managing Business in Hungary*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Boyatzis, R. E. (1982): *The competent manager*. John Wiley & Sons, New York
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (2002a): *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltay-Paprika Z. (2000b, szerk.): *National competitiveness in global economy*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Csesznák A. – Wimmer Á. (2011): *Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében részt vevő vállalatok jellemzése*. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, műhelytanulmány
- Czakó E. – Wimmer Á. – Zoltayné Paprika Z. (2000): *Változóban a vállalati stratégiák*. *Cégvezetés*, 8. évf. 3. sz. 162 – 166. o.
- Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (2002a): *Az 1996. és 1999. évi versenyképességi kérdőíves felmérések és az adatházis jellemzői*. in: Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z.: *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Czakó E. – Zoltay Paprika Z. (2002b): *The 1996 and 1999 competitiveness surveys in Hungary and the characteristics of the database*. in: Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.): *National competitiveness in global economy*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Guillén, M.F. (1994): *Models of Management: Work, authority, and organization in a comparative perspective*. The University of Chicago Press, Chicago
- Hickson, D. – Butler, R. – Cray, D. – Mallory, G. – Wilson, D. (1986): *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*. Basil Blackwell, Oxford
- Lesi M. (2005): *A Versenyképesség Kutatás 2004-es vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása*, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, kézirat
- Lindblom, C.E. (1959): *The Science of Muddling Through*. *Public Administration Review*, Vol. 19, No. 2, 79-88. o.
- March, J. G. (1988): *Decisions and Organisations*, Basil Blackwell, Oxford
- Matyusz Zs. (2011): *A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása*. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, műhelytanulmány
- Simon, H. (1992): *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution*. Edward Elgar Publishing, Brookfield
- Sloma, R. S. (1999): *How to measure managerial performance*. Beard Books, Washington, DC
- Schultz, R. (1996): *Megérzés és döntés*. Network Twenty One, Budapest
- Szántó, R. – Wimmer, Á. – Zoltay-Paprika, Z. (2005): *Information and Human Factors in Decision Support – Explanation for Business Performance and Responsiveness*, Paper for the 4th A2ID International Conference, Decision: Measures and Evaluations, May 17th-18th 2005 Bordeaux
- Zoltayné Paprika Z. (1997): *The competitiveness of the Hungarian managers*. In: Humphreys, P. – Ayestaran, S. - McCosh, A. – Mayon-White, W. (szerk.): *Decision Support in Organizational Transformation*. Chapman & Hall – IFIP, London
- Zoltayné Paprika Z. (2001): *A magyar menedzserek versenyképessége*, *Cégvezetés*, 1. szám
- Zoltayné Paprika Z. (2002a): *A magyar menedzserek versenyképessége*. in: Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z.: *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Zoltayné Paprika Z. (2002b): *The competitiveness of the Hungarian managers*, in: Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.): *National competitiveness in global economy*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Zoltayné Paprika Z. (2004): *Vezetői képességek és döntéshozatali megfontolások az EU-csatlakozás idején*. VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia, Pécs, 2004. október 21–22. in: *Gazdasági szerkezet és versenyképesség az EU csatlakozás után – A VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia előadásai*, 233–240. o.
- Zoltayné Paprika Z. (2005): *Overview of a Competitiveness Study about Managerial Decision Making*. 3rd Workshop of IFIP 8.3 DSS Case Study Fask Force. Thursday 31st of March to Friday 1st of April 2005, Budapest, Budapest University of Technology and Economics, Corvinus University of Budapest
- Zoltayné Paprika Z. (2005): *Döntésmélet*. Alinea Kiadó, Budapest
- Zoltayné Paprika Z. – Fehér I. – Szántó R. (2000): *Menedzsmentképességek és döntéshozatali közelítésmódok a magyar vállalatoknál az ezredfordulón*. *Vezetéstudomány*, XXXI. évf., 6. szám, 17–25. o.
- Zoltayné Paprika Z. – Szántó R. (2005): *Pillanatfelvétel a menedzsmentképességekről és a döntéshozatali közelítésmódokról az EU-csatlakozáskor*. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, műhelytanulmány
- Zoltayné Paprika Z. – Wimmer Á. – Szántó R. (2008): *Managerial Decision Making and Competitiveness – The Case of Hungary*. *Competitiveness Review*, Vol. 18, No. 1-2, 154-167. o.

KALICZKA Nándor

A TECHNOLÓGIAI FEJLŐDÉS HATÁSA A TARTÓS ESZKÖZÖK GAZDASÁGI ÉRTÉKCSÖKKENÉSÉRE

A cikk a tartós eszközök gazdasági értékcsökkenésének elméleti hátterét vizsgálja az eszközökben megtestesülő szolgálatok felemésztődése szempontjából. Ezt a felemésztődést az eszközök kimerülésén és elhasználódásán túl, a gazdasági környezetben megjelenő testet öltő és testet nem öltő technológiai fejlődés következtében fellépő avulás is befolyásolja, mely avulás hatását a cikk részletesen tárgyalja. A technológiai fejlődés következtében fellépő avulásnak igen fontos szerepe van az eszközökhöz, és azok használati módjához legjobban illeszkedő értékcsökkenési minta kirajzolásában, amely alapján meghatározott értékcsökkenés központi eleme a vállalkozások jövedelmének, valamint a vállalkozási output egységköltségének, ami az output árazásának fontos tényezője. Ezáltal az értékcsökkenés meghatározásánál figyelembe vett avulás hatással van a vállalkozás termék és tőkepiaci versenyképességére.*

Kulcsszavak: értékcsökkenés, technológiai fejlődés, avulás

A vállalatok termelési folyamataik során outputokat állítanak elő, mely előállítás során változatos inputokat használnak fel. Az így felhasznált inputok egy része a vállalkozás által használt tartós eszközök szolgálataiból származik, mely tartós eszközök legfőbb jellemzője, hogy több beszámolási perióduson keresztül szolgálják a vállalkozás működését. Ezáltal az egyes beszámolási periódusokban szembe kell nézni a tartós eszközök szolgálatainak az outputokhoz való hozzárendelésének problémájával, mely hozzárendelésben a tartós eszközök felemésztődésének¹ megragadása igen fontos szerephez jut. Ennek a felemésztődésnek egy meghatározott része az értékcsökkenés. A tartós eszközök értékcsökkenésének pontos megragadása a vállalkozás számára egyrészt azért fontos, mert a felosztott értékesítés része az output egységköltségének, ezáltal az output árazása révén hatással van az output versenyképességén keresztül magára a vállalkozás *termékiaci versenyképességére*, másrészt a tartós eszközök értékcsökkenése része a vállalkozás jövedelemszámításának, ahol többek közt a tőke kezdeti értékének megőrzését biztosítja.² A vállalkozás jövedelme azonban a vállalkozás teljesítményének egy igen fontos mértéke, ezáltal az értékcsökkenés számításának mikéntje hatással van a *vállalkozás tőkepiaci versenyképességére* is.

Az értékcsökkenés számításának több elméleti közelítése is megjelent a korai szakirodalomban,³ azonban a velük kapcsolatban zajló elméleti viták világhosszá tették, hogy csak a tényleges értékváltozás szemlélet képes az eszköz

felemésztődésének megragadásán keresztül a megfelelő nyomon és jövedelemértékeket eredményezni,⁴ mely felismerést elsőként Hotelling fogalmazta meg. Hotelling (1925) szakított az időalapú allokáció felfogással, és az eszköz értékcsökkenésére egy olyan rátaként tekintett, mellyel az eszközök értéke az adott periódus során csökken.

A tartós eszközök értékváltozásának felbon- tása

Az eszközök értékváltozásának és értékcsökkenésének megkülönböztetésére jelöljük az s éves eszköz értékét a t időpontban $P_{t,s}^I$ -el. Ekkor az eszköz $P_{t,s}^I$ értékének változása a t időpontról a $t+1$ időpontra a következőképpen írható fel.

$$(1) \Delta P_{t,s}^I = P_{t,s}^I - P_{t+1,s+1}^I$$

Az egyenlethől látszik, hogy a két értékelés közt eltelt idő miatt az eszköz életkora s -ről $s+1$ -re nő. Ezáltal az eszköz egy perióduson át való használat következtében feltehetően kevesebbet ér a periódus végén, mint a periódus elején. Ekkor viszont nemcsak az eszköz válik egy periódussal öregebbé, hanem az eszköz értékelésének időpontja is megváltozik, mely következtében egyrészt az arányok eltolódásával kell szembenéznünk, másrészt a két különböző időpontban valószínűleg eltérő információkkal rendelkezünk mind az eszköz tulajdonságairól, mind pedig a gazdasági környezetről, mely eltérő információk természetesen az esz-

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

köz értékére is hatással vannak. Azonban a cikkben a *jövőre vonatkozó tökéletes informáltságot és bizonyosságot* feltételezve az értékelés dátumának változás esetén csak az árak változásából eredő hatásokat vizsgálom. Az eszköz értékváltozásának imént vázolt két fő elemét az értékcsökkenéssel foglalkozó irodalom főárama elkülöníti,⁵ mely elkülönítés diszkrét rendszerét Hulten és Wykoff (1981a) egy mátrixszal szemlélteti, amelyben az eszközök $P_{t,s}^I$ értékváltozása szétválik aszerint, hogy az az eszköz korának növekedéséből, vagy az értékelés dátumának (időpontjának) változásából ered.

1. ábra

Az eszköz értékváltozásának felbontása kor- és dátumhatásra

(Forrás: Hulten - Wykoff (1981a) alapján)

$t=$	1	2	3	...
$s = 0$	$P_{1,0}^I$	$P_{2,0}^I$	$P_{3,0}^I$...
1	$P_{1,1}^I$	$P_{2,1}^I$	$P_{3,1}^I$...
2	$P_{1,2}^I$	$P_{2,2}^I$	$P_{3,2}^I$...
3	$P_{1,3}^I$	$P_{2,3}^I$	$P_{3,3}^I$...
...

Az 1. ábrán látható, hogy az (1)-es egyenletben meghatározott értékváltozás a mátrixban egy jobb oldali irányú átlós elmozdulás két cellájának különbségként értelmezhető, mely értékváltozást Hill (1999) *idősor-értékcsökkenésnek* nevez.⁶ Ez az átlós elmozdulás a mátrixban az eszköz *korának*, valamint az *értékelés dátumának* együttes megváltozásából ered, mely hatásokat *korhatásnak* és *dátumhatásnak*⁷ nevezzük. Ekkor az (1)-es egyenletben meghatározott értékváltozás kor és dátumhatásának diszkrét elkülönítését a következőképpen írhatjuk fel.

$$(2) \Delta P_{t,s}^I = [P_{t+1,s}^I - P_{t+1,s+1}^I] + [P_{t,s+1}^I - P_{t+1,s+1}^I] = D_{t,s} + G_{t,s+1}$$

Ahol a t időpontban az eszköz s korának növekedéséből fakadó értékváltozást, azaz a korhatást $D_{t,s+1}$ jelöli, míg az s korú eszköz értékelési t dátumának megváltozásából eredő értékváltozását, azaz a dátumhatás $G_{t,s+1}$ jelöli. Az értékelés időpontjának megváltozásából fakadó értékváltozás azon részét, amely az árak változásából ered *átértékelési hatásnak* neveznek az irodalomban.⁸ Ezzel szemben a korhatást magában foglaló $D_{t,s}$ kifejezés, amely egy t időpontban fejezi ki egy s és $s+1$ korú eszközök értékei közti különbséget Hulten és Wykoff (1996) (közgazdasági) *értékcsökkenésnek*, míg Hill (1999) *keresztmetszeti értékcsökkenésnek* nevez.⁹ Az idősor-, valamint a keresztmetszeti értékcsökkenés az árak

stabilitása esetén azonos, (Diewert, 2005) viszont a keresztmetszeti értékcsökkenés árváltozás esetén is egy viszonylag jól tervezhető állandó része az eszköz értékváltozásának. A $D_{t,s}$ keresztmetszeti értékcsökkenést gyakran $\delta_{t,s}$ keresztmetszeti értékcsökkenési rátával fejezik ki a szakirodalomban, melyet a következőképpen határozhatunk meg.

$$(3) \delta_{t,s} = 1 - (P_{t,s+1}^I / P_{t,s}^I); \text{ ahol } P_{t,s}^I \neq 0$$

Az értékcsökkenés számításának elméleti háttere

Az eszközök értékelésével foglalkozó szakirodalom főáramában az eszközt gyakran a benne lévő potenciális jövőbeni szolgálatok tárházaként tekintik, mely szolgálatok a vállalkozás működése során hasznosulnak.¹⁰ Ez a felismerés Böhm-Bawerk (1891) (idézi Diewert – Wykoff, 2006) elméleti munkájában már igen korán megjelent. *Böhm-Bawerk* az eszköz jövőbeni szolgálatainak *áramát (flow)* kapcsolta össze az eszköz jelenlegi *állományával (stock)*, és az eszköz értékét a belőle származó jövőbeni *szolgálatértékek diszkontált jelenértékeként* határozta meg. A kapcsolódó szakirodalomban az eszköz egy periódusra vonatkozó *szolgálatértékét* az eszközök hatékony bérleti piacon kialakult *elméleti bérleti díjával* azonosítják,¹¹ mely elméleti bérleti díjat Hicks (1942: 176. o.) *„kvázi bérleti díj”*-nak nevez. Az elméleti bérleti díjban a szolgálatok használóinak értékítélete tükröződik, ezáltal biztosítja az eszközérték vállalat független¹² meghatározását.

Követve Hulten (1990), valamint Diewert és Wykoff (2006) gondolatmenetét, egy $[s=0,1,2...S]$ éves eszköz egy periódusra vonatkozó *szolgálatának értékét* jelöljük a t időpontban $P_{t,s}^K$ -el. Ekkor az s éves eszköz t időpontra¹³ vonatkozó $P_{t,s}^I$ *állományértékét* a jövőbeni szolgálatainak nettó jelenértékeként a következőképpen számíthatjuk.

$$(4) P_{t,s}^I = \sum_{\tau=0}^{S-s} P_{t+\tau,s+\tau}^K / (1 + r_t)^\tau$$

Ahol S az eszköz működési élettartamának végét, az r_t pedig a diszkontáláshoz használt konstans kamatrátát jelöli az egyes jövőbeni periódusokban.

Az eszközök értékváltozását előidéző jelenségek megragadása a tőkeévjárat-modellben

A használata, valamint a gazdasági környezetben lévő technológiai fejlődés következtében a használatban lévő eszközök értéke az idő előrehaladtával folyamatosan csökken. A csökkenés okát Griliches (1963) az eszközök *kimerülésében, elhasználódásában és avulásában* látta. Griliches szerint a *kimerülése* az eszköz értékcsökkenésének azon

része, amely az eszköz várható működési élettartamának csökkenéséből ered, azaz abból, hogy az eszköz várható működési élettartama eggyel kevesebb lesz a periódus végén, mint amennyi volt a periódus elején. Ezzel szemben az *elhasználódást* az eszköz életkorának növekedéséből származó produktivitás vesztésnek tekintette, amely ez esetben azt jelenti, hogy az eszköz produktív szolgálatai a kor növekedésével egyre csökkennek az egyes jövőbeni periódusokban. Az *elhasználódást* Triplett (1996) további két tényezővel, a *romlással*, valamint az eszközök *tönkremenetelével* magyarázza, mely tönkremenetel azonban csak egy eszközcsoport vizsgálata esetén értelmezhető. Triplett (1996) *romlásnak* tekinti azt a jelenséget, amikor az eszköz korának növekedésével az eszköz produktív hatékonysága csökken, azaz a kor előrehaladtával az eszköz egyre „gyengébb”, vagy „szegényebb” szolgálatot képes nyújtani. A *romlás* jelensége azonban vizsgálható *input* és *output* oldalról is. A megkülönböztetést először Feldstein és Rothschild (1974) tette. Az *inputromlás* értelmezésükben azt jelenti, hogy egy eszköz az életkorának növekedésével azonos szolgálatok kifejtéséhez egyre több működési input szükséges, mint fiatalabb korában, ezzel szemben az *outputromlást* úgy határozták meg, hogy az eszköz a korának növekedésével egyre kevesebb produktív szolgálatot képes nyújtani az egyes periódusokban, mint fiatalabb korában. Tehát az eszközök bizonyos körének produktív hatékonysága a fenti hatások miatt az életkor növekedésével egyre csökken.

Az eszközök produktív hatékonyságának ismeretében az egymást tökéletesen helyettesítő, de különböző hatékonyságú eszközök hatékonysági súlyok alkalmazásával egymásból kifejezhetők. Az egyszerűsítő felismerés Christensen és Jorgenson (1973) munkájában jelent meg elsőként, s melyet azóta *eszközévjárat-* vagy *tőkeévjárat-modellnek* neveznek az irodalomban. A *tőkeévjárat-modell* alap gondolata, hogy az idősebb eszköz a produktív hatékonyságának csökkenése miatt kevésbé értékes szolgálatot képes nyújtani, mint egy fiatalabb példány, tehát egymást tökéletesen helyettesítő, de különböző életkorú eszközök esetében az idősebb példány szolgálatértéke az új eszköz szolgálatának értékéből *relatív hatékonysági súly* használatával kifejezhető. Ebből következően az eszközök bérleti piacán, versenyipiaci körülményeket feltételezve a következő kifejezés igaznak tekinthető (Diewert - Wykoff, 2006):

$$(5) P_{t,s}^K = \varphi_s P_{t,0}^K$$

Ahol φ_s az s korú eszköz relatív hatékonyságát fejezi ki egy új eszköz $\varphi_0=1$ hatékonyságához képest. Ekkor az (5)-ös kifejezés felhasználásával a (4)-es egyenlet a következőképpen írható fel:

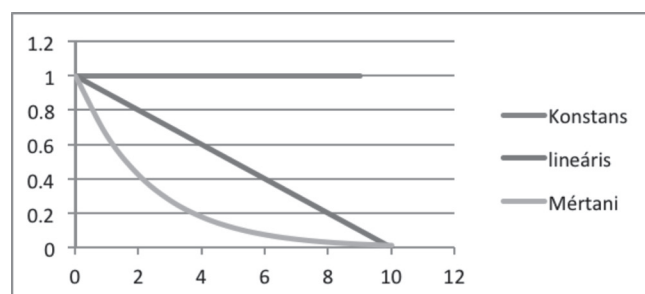
$$(6) P_{t,s}^I = \sum_{\tau=0}^{S-s} \varphi_{s+\tau} P_{t+\tau,0}^K / (1 + r_t)^\tau$$

Tehát a (6)-os egyenlet jobb oldalán az egyes korú eszközök tartozó $P_{t,s}^K$ szolgálatértéket az új $s=0$ eszközök t időpontbeli szolgálatainak $P_{t+\tau,0}^K$ értékéből a φ_s relatív hatékonysági súlyok használatával határozhatók meg. Amennyiben azt feltételezzük, hogy a gazdasági környezetben nincs technológiai fejlődés, úgy az eszköz szolgálatának hatékonyságszökkenését az eszköz *elhasználódása* okozza, melyet nagymértékben befolyásol az eszköz használatának mértéke, jellege, valamint az eszköz minősége, mely jellemzők alapján meghatározott φ_s hatékonysági súlyokat és az általuk kirajzolt hatékonyságszökkenési profilt (mintát) stabilnak tételezzük fel minden jövőbeni $t + \tau$ periódusban.

Az eszközök alapvető tulajdonságai, valamint változatos használati módja és minősége alapján a szakirodalom három jellemző hatékonysági mintát - *konstans, lineáris és mértani* - különböztet meg egymástól a hatékonyságok kor szerinti lefutására vonatkozóan, mely mintákat Hulten (1990) és Hulten és Wykoff (1996) részletesen ismertetik. A *konstans, lineáris és mértani* hatékonyságvesztési mintákat a 2. ábra szemlélteti.

2. ábra

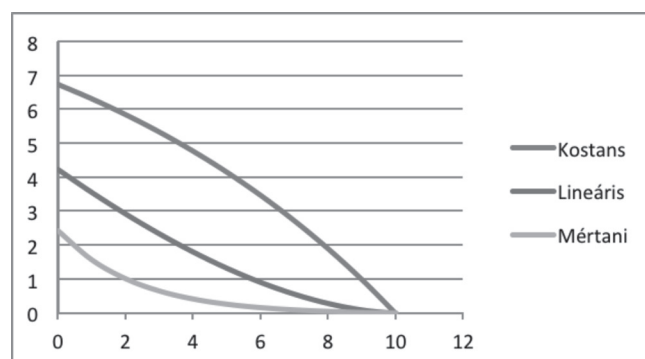
A különböző eszközhatékonysági minták az eszköz korának függvényében



A 2. ábrán látható hatékonyságszökkenési minták a (6)-os egyenletben vázolt összefüggés alapján azonban hatással vannak az eszköz értékeire, melynek kor szerinti lefutását az árak stabilitása és $r_t=0,1$ esetén a 3. ábra szemlélteti.¹⁴

3. ábra

A különböző hatékonysági minták által eredményezett eszközérték lefutások



Az eszközérték változására ható másik jelenségcsoport a Griliches (1963) által említett *avulás*, melyet úgy határoz meg, hogy a technikai fejlődés következtében a régebbi technológiát képviselő eszközök szolgálatai kevésbé lesznek értékesek, mint az új technológiát használó eszközöké, azaz csökken az eszköz produktivitásának relatív piaci megtérülése, melyet az egyéb relatív árváltozások is befolyásolnak. Az iménti meghatározás első részében Griliches az új technológiát tartalmazó eszköz megjelenésével, míg a második részében a relatív árváltozásokkal magyarázza az *avulás* jelenségét. Ez a látszólagos eltérés azonban mindkét esetben a *technológiai fejlődésre* vezethető vissza, mely azonban különböző formákban jelenhet meg a gazdaságban. Ezt a technológiai fejlődést Jorgenson (1966) és Hall (1968) két jól elkülönülő részre, *testet öltő* és *testet nem öltő technológiai fejlődésre* bontja. A *testet öltő technológiai fejlődés* esetén az eszköz egy újabb, fejlettebb példányra jön létre, míg a *testet nem öltő technológiai fejlődés* esetén más technológiák általános fejlődésének hatására az adott eszköz szolgálatai elértéktelenednek, azaz az eszköz cserearánya megváltozik. Griliches, Jorgenson és Hall felismerésére építve Diewert és Wykoff (2006) a technológiai fejlődés fenti megkülönböztetése alapján *testet öltő* és *testet nem öltő avulást* különít el egymástól. *Testet öltő avulásnak* azt tekintik, amikor egy újabb, fejlettebb eszköz megjelenésének hatására a régebbi technológiát tartalmazó eszköz értéke csökken, míg *testet nem öltő avulásnak* tekintik, amikor a piacon nem jelenik meg újabb, fejlettebb eszköz, viszont az eszköz szolgáltatásának értéke időről időre csökken a piaci kereslet csökkenése, vagy más eszközök fejlődése miatt.

Az avulás eszközértékre gyakorolt hatásának vizsgálatához azonban szükség van a (6)-os egyenletben bemutatott *tőkeévjárat-modell* kibővítésére. Diewert és Wykoff (2006) gondolatmenetét követve különbséget tesz a vizsgált t időpontban megfigyelhető szolgáltatértékek, és az egyes jövőbeni periódusok elején várt szolgáltatértékektől az azonos korú eszközök esetében. Azt feltételezem tehát, hogy az azonos korú eszközök szolgáltatértékei között az egyes t időpontokban a következő összefüggés áll fenn:

$$(7) P_{t,s}^K * (1 + i_{t,0}) = P_{t,s}^K; P_{t,s}^K * (1 + i_{t,1}) = P_{t+1,s}^K; P_{t,s}^K * (1 + i_{t,1})(1 + i_{t,2}) = P_{t+2,s}^K; \dots$$

Ahol az $1 + i_{t,\tau}$ a szolgálat értékének változási faktora, mely az eszköz szolgáltatértékének jövőbeni [$\tau = 1,2,3 \dots$] várható változását fejezi ki a t időpontban becsülve, az eszköz jellemzőinek (elhasználtság és *testet öltő avulás*) változásától

függetlenül. Másként megközelítve, az $1 + i_{t,\tau}$ faktor az eszköz *egységnyi szolgáltatásának t időpontban becsült nominál árváltozását fejezi ki egyik jövőbeni τ időpontról a következő $\tau + 1$ időpontra vonatkozóan.*

Az egyszerűbb kezelhetőség érdekében Diewert és Wykoff (2006) feltételezi, hogy az eszközök egységnyi szolgáltatásának árát befolyásoló $i_{t,\tau}$ ráta a vizsgált jövőbeni $\tau = 1,2,3 \dots$ periódusokban egyenlők, azaz:

$$(8) i_{t,\tau} = i_t; \tau = 1,2,3, \dots$$

Ekkor a (6)-os egyenlet, amely az eszköz t időpontban számított $P_{t,s}^I$ értékét kapcsolja össze a jövőbeni szolgálatok $P_{t,s}^K$ értékével, a (7)-es és (8)-as kifejezések felhasználásával a következőképpen írható fel:

$$(9) P_{t,s}^I = \sum_{\tau=0}^{S-s} (1 + i_t)^\tau \varphi_{s+\tau} P_{t,0}^K / (1 + r_t)^\tau$$

A (9)-es egyenlet jobb oldalán a különböző s korú eszközök elhasználódását kifejező t időpontban érvényes $\varphi_{s+\tau} P_{t,0}^K$ szolgálatértékeit tehát az $(1 + i_t)^\tau$ faktor segítségével számítjuk a $t + \tau$ időpontban érvényes szolgálatértékké, azaz

$$(10) (1 + i_t)^\tau \varphi_{s+\tau} P_{t,0}^K = P_{t+\tau,s+\tau}^K; \tau = 0,1,2, \dots$$

Ahol $\tau = 0$ esetén $(1 + i_t)^\tau = 1$.

A *testet nem öltő technológiai fejlődés és avulás*

A *testet nem öltő technológiai fejlődés* viszont egy olyan feltételezett technológiai fejlődés, amely nem az adott szolgálatot előállító eszköz fejlettebb példányában „*ölt testet*”, hanem az eltérő szolgálatot nyújtó eszközök esetében jelentkezik, melynek eredményeképp a vizsgált eszköz szolgálata iránti kereslet csökken. Ennek következménye, hogy az eszköz szolgáltatásának $P_{t,s}^K$ értéke szintén csökken.¹⁵ Amennyiben a szolgáltatérték csökkenése a jövőben előre látható, úgy a (9)-es egyenletben meghatározott összefüggés alapján maga az eszköz $P_{t,s}^I$ értéke is csökken.¹⁶

A (7)-es egyenlet kapcsán meghatároztuk a szolgálatok $P_{t,s}^K$ értékének t időpontban becsült, jövőbeni $t + \tau$ periódusokra érvényes $1 + i_{t,\tau}$ eszközspecifikus nominális árváltozási tényezőjét, melyről a (8)-as kifejezés kapcsán a modell átláthatósága érdekében azt feltételeztük, hogy értéke minden jövőbeni $t + \tau$ periódusban konstans. Diewert és Wykoff (2006) a t időpontban becsült i_t^* nominál eszközspecifikus árszínvonal-változást két részre, ρ_i általános árszínvonal-

változásra,¹⁷ valamint i_t^* eszközspecifikus reál árszínvonal-változásra bontja, melyek kapcsolatát a következő kifejezés szemlélteti:

$$(11) \quad 1 + i_t^* = \frac{1+i_t}{1+\rho_t}$$

Diewert és Wykoff (2006) gondolatmenetét követve a ρ_t általános árszínvonal-változás azonban nem csak a szolgáltatértékekre van hatással, hanem a (4)-es kifejezés kapcsán meghatározott r_t nominál kamatrátára is, mely szintén két részre, ρ_t általános árszínvonal-változásra, valamint r_t^* reál kamatrátára bontható, azaz

$$(12) \quad 1 + r_t^* = \frac{1+r_t}{1+\rho_t}$$

Amennyiben a (11)-es és (12)-es összefüggésekből kifejezett nominál rátákat a (9)-es egyenletbe helyettesítjük, akkor a jobb oldali kifejezés egyszerűsíthető a $1 + \rho_t$ átlagos árszínvonal-változási faktorról. Ekkor az eszközérték következő meghatározásához jutunk:

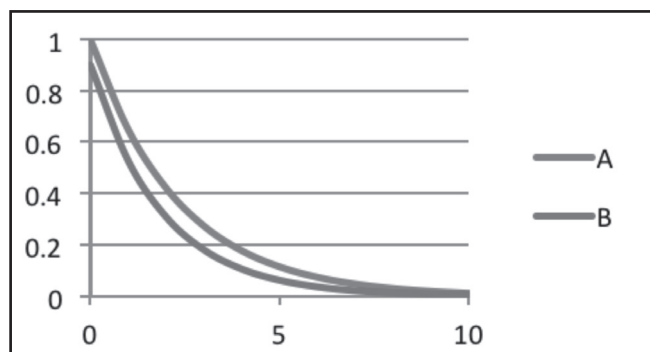
$$(13) \quad P_{t,s}^I = \sum_{\tau=0}^{s-t} (1 + i_t^*)^\tau \varphi_{s+\tau} P_{t,0}^K / (1 + r_t^*)^\tau$$

Tehát az eszközértéket a modell szerint a feltételezett jövőbeni $1 + \rho_t$ átlagos árszínvonal-változás nem befolyásolja.

Amennyiben az eszköz szolgálatának jövőbeni értéke a testet nem öltő technológiai fejlődés miatt csökken, úgy az imént meghatározott i_t^* eszközspecifikus reál árszínvonal-változási ráta negatív lesz, amely egy t időponttól kezdődően az eszköz teljes élettartamára vonatkozóan megjelenik. Tehát a *testet nem öltő technológiai fejlődés* hatására fellépő *testet nem öltő avulás* a szolgálatok $P_{t,s}^K$ értékének a jövőbeni periódusok szerint vizsgált függvényét „lejjebb” tolja, mely elmozdulást a 4. ábra szemléltet.

4. ábra

Az avulatlan és a testet nem öltő avulással módosított szolgáltatértékek alakulása a jövőbeni periódusokban

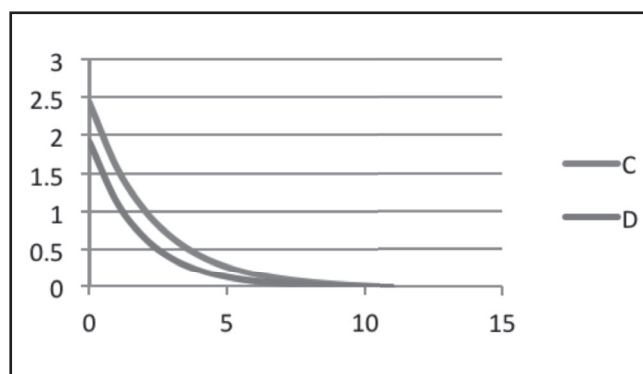


A 4. ábrán „A”-val jelöltem a $P_{t,s}^K$ szolgáltatértékek eredeti, „avulatlan” függvényét a jövőbeni periódusokban, mely függvény meghatározása során 10 éves működési élettartamot és mértani elhasználódási mintát feltételeztem. A „B”-vel jelölt függvény ezzel szemben az „A” függvény $i_t^* = -0,1$ eszközspecifikus reál árváltozási rátával módosított változatát mutatja. Tehát jól látszik, hogy a *testet nem öltő avulás* hatására az *eszköz szolgálatának értéke a jelen és minden jövőbeni periódusban csökken*.

A $P_{t,s}^K$ szolgáltatértékekre ható *testet nem öltő avulás* a (13)-as kifejezésben meghatározott összefüggés szerint magára az eszköz értékére is hatással van, mely hatást az 5. ábra szemléltet.

5. ábra

Az avulatlan és a testet nem öltő avulással módosított eszközértékek alakulása a jövőbeni periódusokban



A 4. ábrán előzőekben „A”-val jelölt szolgáltatértékekből $r_t^* = 0,1$ reál kamatrátával számolt $P_{t,s}^I$ eszközértékek függvényét az 5. ábrán „C”-vel, míg az előzőekben „B”-vel jelölt szolgáltatértékekből szintén $r_t^* = 0,1$ reál kamatrátával számolt $P_{t,s}^I$ eszközértékek függvényét „D”-vel jelölöm.

A 4. és az 5. ábra esetében is látható tehát, hogy a becsült *testet nem öltő avulás* hatással van az *eszköz szolgálatának jövőbeni értékeire*, melyen keresztül magát az *eszköz értékének lefutását is befolyásolja*.

A testet öltő technológiai fejlődés és avulás

Az előbbiekben tárgyalt jelenséggel szemben *testet öltő technológiai fejlődésnek* tekintjük azt, amikor egy újabb, magasabb technológiai színvonalú, de azonos szolgálatot nyújtó helyettesítő eszköz jelenik meg a piacon. A magasabb technológiai fejlettség az eszköz esetében *hosszabb élettartamban*, illetve *produktív hatékonyságának javulásában* mutatkozhat meg. A fejlettebb eszköz élettartamára

nak növekedése és termelési hatékonyságának javulása a korábban meghatározott *kimerülés* és *elhasználódás* ellen-tétének is tekinthető. Amennyiben egy fejlettebb eszköz várható élettartama magasabb, mint egy fejletlenebbé, akkor a fejlettebb eszköz *kimerülése* hosszabb idő alatt megy végbe, mint egy fejletlenebbé, amely csak akkor befolyásolja a fejletlenebb eszköz szolgálatának $P_{t,s}^K$ értékét, ha az eszköz működtetéséhez *telepítési, installálási költség* is kapcsolódik. Ekkor ugyanis a telepítési és installációs költségek többször merülnek fel egy fejletlenebb eszköz esetében, mely költségtöbblet csökkentheti a fejletlenebb eszköz szolgálatának $P_{t,s}^K$ értékét, amelyet korábban az eszköz elméleti *bérleti díjával* azonosítottunk.

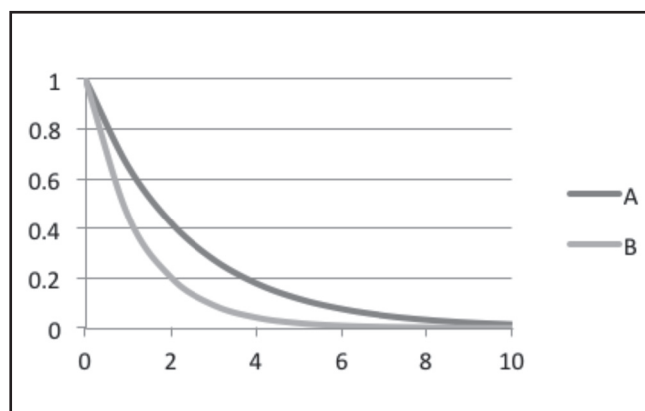
A produktív hatékonyság javulása a romlás analógiájára *input* és *output* oldalról is értelmezhető. Az *outputhatékonyság-javulás* ez esetben azt jelenti, hogy az eszköz az elkövetkező periódusokban azonos inputfelhasználás mellett több outputot képes előállítani, mint egy fejletlenebb eszköz.¹⁸ Ezzel szemben az *inputhatékonyság-javulás* azt jelenti, hogy az eszköz azonos mennyiségű output kibocsátása esetén kevesebb inputot használ.¹⁹ A technológiai fejlődés hatására létrejövő hatékonyságjavulás következtében tehát a fejletlenebb eszközök szolgálatának $P_{t,s}^K$ értéke csökken a fejlettebb eszköz használata által biztosított előnyök miatt, *mely hatás a fejletlenebb eszköz φ_s relatív hatékonyságcsökkenésében jelenik meg*. Mivel az új eszköz szolgálatának értékét a *testet öltő* technológiai fejlődés nem befolyásolja, ezért a (11)-es kifejezésben meghatározott i_{t+1}^* reál árszínvonal-változási ráta minden jövőbeni periódusban $i_t^*=0$. A *hatékonyságjavulásban* és az *élettartam-növekedésben* *testet öltő* technológiai fejlődés által előidézett csökkenést a fejletlenebb eszközök $P_{t,s}^I$ értékében ez alapján *testet öltő avulásnak* nevezzük.

Ekkor az (5)-ös kifejezésben meghatározott hatékonysági súlyok már nemcsak az elhasználódás hatásait tartalmazzák, hanem a *testet öltő avulásét is*. Tehát *testet öltő* technológiai fejlődés esetén egy s korú eszköz hatékonysága nemcsak *elhasználódás* miatt kisebb, mint egy új eszközé, hanem azért is, mert az új eszköz hatékonysága az s korú eszköz s periódussal ezelőtti hatékonyságát is meghaladja, azaz az s korú eszköz új korában tekintett produktív hatékonyságát.

A *testet öltő* technológiai fejlődés által előidézett avulás az eszköz szolgálatának $P_{t,s}^K$ értékét tehát az elhasználódás hatásain túl is csökkenti az eszköz korának előrehaladtával, ezáltal a szolgálatérték kor szerinti függvénye meredekebbé válik, mely hatást a 6. ábra szemléltet.

6. ábra

Az avulatlan és a testet öltő avulással módosított szolgálatértékek alakulása a jövőbeni periódusokban

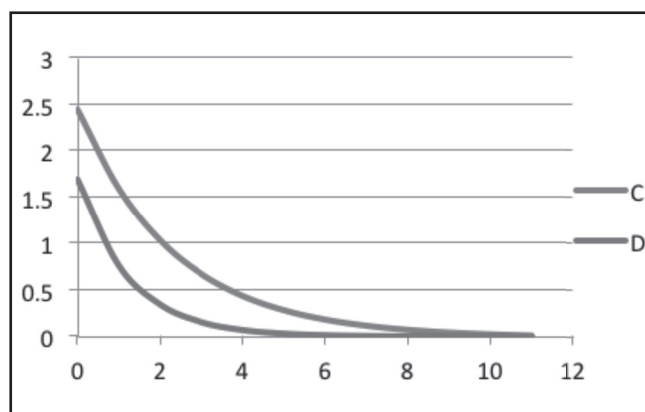


A 6. ábrán „A”-val jelöltem a $P_{t,s}^K$ szolgálatértékek eredeti, avulatlan kor szerinti függvényét, mely függvény meghatározása során 10 éves működési élettartamot és mértani elhasználódási mintát feltételeztem. A „B”-vel jelölt függvény ezzel szemben az „A” függvény *testet öltő avulással* módosított változata, mely esetében az elhasználódást kifejező hatékonyságcsökkenési rátát a feltételezett *testet öltő avulás* következtében fellépő relatív hatékonyságcsökkenéssel növeltem. A 6. ábrából jól látszik, hogy a *testet öltő avulás hatására az eszköz szolgálatának értéke minden jövőbeni periódusban csökken, azonban a jelen periódusban érvényes újeszköz szolgálatértékét nem befolyásolja*.

A $P_{t,s}^K$ szolgálatértékekre ható avulás a (13)-as kifejezésben meghatározott összefüggés alapján azonban nem csak a szolgálatértékekre, hanem magára az eszköz értékére is hatással van, mely hatást a 7. ábra szemléltet.

7. ábra

Az avulatlan és a testet öltő avulással módosított eszközérték alakulása a jövőbeni periódusokban



A 7. ábrán „C”-vel jelöltem a 6. ábra „A” függvénye által meghatározott szolgálatértékekből $r_t^*=0,1$ reál kamatrátával számolt $P_{t,s}^I$ eszközértékek függvényét, míg „D”-vel jelöltem a 6. ábra „B” függvénye által meghatározott szolgálatértékekből szintén $r_t^*=0,1$ reál kamatrátával számolt $P_{t,s}^I$ eszközértékek függvényét.

A 6. és 7. ábrából látható tehát, hogy a becsült *testet öltő avulás* hatással van az eszköz szolgálatának jövőbeni értékeire, melyen keresztül magát az eszköz értékének lefutását is befolyásolja.

Összegzés

A cikkben ismertetett *kimerülés, elhasználódás és testet öltő avulás* jelenségek tehát hatással vannak az eszközök t időpontban mért, az eszköz korának növekedéséből fakadó értékváltozására, mely értékváltozást a (2)-es egyenletben $D_{t,s}$ keresztmetszeti értékcsökkenésnek neveztünk. Ez az értékcsökkenés a (2)-es és a (13)-as kifejezések felhasználásával a következő formában írható fel:

$$(14) \quad D_{t,s} = P_{t,s}^I - P_{t,s+1}^I = \sum_{\tau=0}^{S-s} \frac{(1+i_t^*)^\tau \varphi_{s+\tau} P_{t,0}^K}{(1+r_t^*)^\tau} - \sum_{\tau=0}^{S-(s+1)} \frac{(1+i_t^*)^\tau \varphi_{s+\tau+1} P_{t,0}^K}{(1+r_t^*)^\tau}$$

Mely keresztmetszeti értékcsökkenés az árak stabilitása $i_{t+1}^*=0$ esetén, valamint a jövőre vonatkozó pontos ismerete és bizonyosság esetén megegyezik az eszköz (1)-es egyenletben meghatározott értékváltozásával.

A $D_{t,s}$ keresztmetszeti értékcsökkenés elsőként tárgyalt összetevője a *kimerülés*, mely következtében egy $s+1$ korú eszköz egyel kevesebb jövőbeni működési periódussal rendelkezik, mint egy s éves eszköz, ezáltal azt mondhatjuk, hogy az eszköz korának növekedésével egyre kimerültebbé válik, mely kimerülés hatása természetesen az eszköz $D_{t,s}$ értékcsökkenésében is jelentkezik, azaz $S-s > S - (s+1)$.

Azonban az eszköz korának növekedésével nemcsak a hátralévő működési periódusai csökkennek, hanem az egyes hátralévő periódusokban kifejtett szolgálatainak relatív hatékonysága is, mely relatív hatékonyságot az eszköz *elhasználódása*, valamint a *testet öltő avulás* befolyásol. Tehát az eszközök életkorának növekedésével egyre szegényebb szolgálatakat képesek nyújtani, melyet nem kizárólag a fizikai elhasználódásuk okoz, hanem az újabb, fejlettebb eszközök megjelenése, melynek következtében a régebbi technológiát tartalmazó eszközök szolgálatai egyre értéktelenebbé, avultabbá válnak, mely hatásokat a $\varphi_{s+\tau}$ hatékonysági súlyok

fejeznek ki. Ezáltal azt mondhatjuk, hogy az *elhasználódás* és a *testet öltő avulás* hatására egy $s+1$ korú eszköz szolgálatának értékéhez kisebb hatékonysági súly tartozik, mint egy s korú eszközhöz, azaz $\varphi_s > \varphi_{s+1}$, tehát az elhasználódás és a testet öltő avulás hatásai megjelennek a (14)-es egyenletben meghatározott $D_{t,s}$ keresztmetszeti értékcsökkenésben, mely keresztmetszeti értékcsökkenés része az eszköz idősor értékcsökkenésének.

A *testet nem öltő avulás* jelensége a (11)-es egyenletben meghatározott i_t^* reál árszínvonal-változási rátán keresztül befolyásolja az eszközök hátralévő periódusainak szolgálatértékeit. Ekkor azonban a jövőre vonatkozó tökéletes informáltság feltételezése mellett²⁰ a keresztmetszeti értékcsökkenés már eltér az (1)-es egyenletben meghatározott értékváltozástól, azaz az idősor értékcsökkenéstől, melyet a következőképpen határozhatunk meg.²¹

$$(15) \quad \Delta P_{t,s}^I = P_{t,s}^I - P_{t+1,s+1}^I = \sum_{\tau=0}^{S-s} \frac{(1+i_t^*)^\tau \varphi_{s+\tau} P_{t,0}^K}{(1+r_t^*)^\tau} - \sum_{\tau=0}^{S-(s+1)} \frac{(1+i_t^*)^\tau \varphi_{s+\tau+1} P_{t,0}^K}{(1+r_t^*)^\tau}$$

Ahol az infláció hatásától eltekintve $P_{t+1}^K(1+i_t^*) = P_{t+1,0}^K$. Ezáltal a *testet nem öltő avulás* hatásai a $P_{t+1,s+1}^I$ eszközérték esetében nem csak a jövőbeni $t+1+\tau$ periódusok szolgálatértékeit, hanem a $t+1$ periódus szolgálatértékét is módosítják, így hatással van az eszköz idősor-értékcsökkenésére.

A tartós eszközök idősor-értékcsökkenésének pontos meghatározásához tehát szükséges a kimerülés, elhasználódás jelenségeken túl a testet öltő és testet nem öltő avulás hatásainak figyelembevétele, melynek mikéntje az értékcsökkenés jövedelmi és egységköltség funkcióin keresztül hatással van a vállalkozás termék- és tőkepiaci versenyképességére.

Lábjegyzet

- 1 Az eszközök felemészthetősége felőli közelítés a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardokban (IFRS) is megjelenik. Az IAS 16 standard 60-as bekezdése értelmében az eszköz értékcsökkenését úgy kell elvégezni, hogy az visszatükrözze az eszközökből származó jövőbeni hasznok elfogyasztásának mintáját.
- 2 A tőke megőrzésének koncepcióit lásd bővebben: *Bélyácz* (1994a).
- 3 Például költségallokációs és pótlási alap közelítés. lásd bővebben: *Bélyácz* (1993).
- 4 Az értékcsökkenés költség- és értéktermészetéről lásd bővebben: *Bélyácz* (1994b).
- 5 Lásd például: *Hulten és Wykoff* (1981b) és (1996),

Jorgenson (1996) Diewert (1996), Triplett (1996), Wykoff (2003), Diewert és Wykoff (2006).

6 Mely megfelel a *Hotelling* által definiált értékcsökkenésnek.

7 A nemzetközi szakirodalomban a dátumhatást gyakran időhatásnak nevezik, mely azonban zavarokat okozhat az által, hogy a korhatás értelmezésében is megjelenik az idő dimenzió.

8 Lásd többek közt: *Hulten és Wykoff* (1981b), *Hulten* (1990), *Diewert* (1996), *Diewert és Wykoff* (2006), *Wykoff* (2003).

9 A dátumhatás például a különbség egy 3 éves eszköz 2000. december 31-i értéke és egy ugyancsak 3 éves eszköz 2001. december 31-i értéke között, míg a korhatás például a különbség egy 3 éves eszköz 2001. december 31-i értéke és egy 4 éves eszköz 2001. december 31-i értéke között.

10 A megközelítés a számviteli gyakorlatban szintén megjelenik. Az IFRS rendszerében lévő IAS 16 standard 49-es és 50-es bekezdése egyértelműen megfogalmazza, hogy a tartós eszközökre a jövőbeni potenciális hasznok tárházaként tekint, melynek elfogyasztása a vállalkozás működésében hasznosul.

11 Az eszköz szolgáltatértékének meghatározására kis- sé eltérő közelítési is létezik a szakirodalomban. Lutz, *Haavelmo*, *Jorgenson* és követői a szolgálatok értékére úgy tekintenek, mint az s éves eszköz adott periódusra vonatkozó ex post használati költségére, amely *Hulten és Wykoff* (1996) szerint olyan használati költség, melyről a tulajdonosok akkor mondanak le, amikor saját eszközük bérbeadása mellett döntenek, azok használata helyett.

12 És egyben biztosítja a vállalat egyéb „látens” eszközeitől való független érték meghatározását, mint például a folyamatos működés értéke, vevőkör értéke stb.

13 A t egyben a t és $t+1$ időpontok közti periódust is jelöli.

14 Mely jellemzőt *Hulten és Wykoff* (1996) és (1981a) korár profilnak nevez.

15 Például a korabeli ólom vízvezetékcsövek előállítására alkalmas berendezések iránti keresletet nyilván csökkentette a műanyagipar általános fejlődése, ami lehetővé tette a műanyag vízvezetékcsövek előállítását. Így az ólomcsöveket előállító gépek értéke a műanyagipar fejlődése következtében csökkent, mely csökkenés testet nem öltő avulásnak tekinthető.

16 Az eszköz értékének ilyen jellegű csökkenését nagymértékben befolyásolja alternatív hasznosítási lehetősége.

17 Az inflációs ráták gyakorlati meghatározásának lehetséges módjait és problémáit részletesen ismerteti *Diewert* (2005).

18 Azonos intenzitású használatot feltételezve.

19 Azonos intenzitású használatot feltételezve.

20 $i_t^* = i_{t+\tau}$; $r_t^* = r_{t+\tau}$; $\tau = 1, 2, 3, \dots$

Felhasznált irodalom

Bélyácz Iván (1993): Amortizációelmélet. Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, Pécs

Bélyácz Iván (1994a): A tőke megőrzésének koncepciói. *Közgazdasági Szemle*, 1994/7-8. 662-669. o.

Bélyácz Iván (1994b): Az amortizáció költség- és értéktermészetéről. *Ipargazdasági Szemle*, 3. sz. 51-62. o.

Böhm-Bawerk, E. V. (1891): *The Positive Theory of Capital*. Macmillan and Co., London

Christensen, L. R. - D. W. Jorgenson (1973): Measuring the Performance of The Private Sector of The US Economy, 1929-1969. in: *Measuring Economic and Social Performance*, edited by M Moss, Columbia University Press, New York, 233-351. o.

Diewert, W. E. (2005): Issues in the Measurement of Capital Services, Depreciation, Asset Price Changes and Interest Rates. in: *Measuring Capital in the New Economy*. C. Corrado, J. Haltiwanger and D. Sichel (eds.), University of Chicago Press, Chicago, 479-542. o

Diewert, W. E. (1996): *The Measurement of Business Capital, Income and Performance*. University of British Columbia, Vancouver

Diewert, W. E. - Wykoff, F. C. (2006): Depreciation, Deterioration and Obsolescence When There Is Embodied or Disembodied Technical Change; Price and Productivity Measurement Volumes 1 and 2, Erwin W. Diewert, Bert M. Balk, Dennis Fixler, Kevin J. Fox and Alice O. Nakamura (eds.), Trafford Press.

Griliches, Z. (1963): Capital Stock in Investment Functions Some problems of Concept and measurement; In *Measurement in Economics*, edited by Carl F. Christ, et al., Stanford University Press, Stanford, CA

Feldstein, M. S. - Rothschild, M. (1974): Towards an Economic Theory of Replacement Investment. *Econometrica*, május, 393-423. o.

Hall, R. E. (1968): Technical Change and Capital from the Point of View of the Dual; *The Review of Economic Studies*, Published by: Oxford University Press Vol. 35, No. 1, január, 35-46. o.

Hicks, J. R. (1942): Maintaining capital intact: a Further Suggestion; *Economica*. New Series, Vol. 9, No. 34, május, 174-179. o.

Hill, P. (1999): Capital Stocks, Capital Service and Depreciation. Paper presented at the third meeting of the Canberra Group on Capital Stock Statistics, Washington, DC

Hotelling, H. (1925): A General Mathematical Theory of Depreciation. *Journal of the American Statistical Association* 20, 340-353. o.

Hulten, C. R. (1990): The Measurement of Capital. in: *Fifty*

- Years of Economic Measurement, Studies in Income and Wealth. edited by Ernst R. Berndt and Jack E. Triplett. Chicago University Press for the National Bureau of Economic Research, Chicago, 119-52. o.
- Hulten, C.R. – Wykoff, F. C. (1996):* Issues in the Measurement of Economic Depreciation: Introductory Remarks. *Economic Inquiry* 34, 10-23. o.
- Hulten, C. R. – Wykoff, F. C. (1981a)* The estimation of economic depreciation using vintage asset prices: An application of the Box-Cox power transformation. *Journal of Econometrics*, Volume 15, Issue 3, április, 367-396. o.
- Hulten, C. R. – Wykoff, F. C. (1981b):* The Measurement of Economic Depreciation. in: *Depreciation Inflation and The Taxation of Income From Capital*. Edited by Charles R Hulten, The Urban Institute Press, Washington, DC, 81-125. o.
- Jorgenson, D. W. (1996):* Empirical Studies Of Depreciation. *Economic Inquiry*, 34, 24-42. o.
- Jorgenson, D. W. (1966):*The Embodiment Hypothesis. *Journal of Political Economy*, Published by: The University of Chicago Press Vol. 74, No. 1, február, 1-17. o.
- Triplett, J. E. (1996):* Depreciation in Production Analysis and Income and Wealth Accounts Resolution of an Old Debate. *Economic Inquiry*, 34, 93-115. o.
- Wykoff, F. C. (2003):* Obsolescence in Economic Depreciation From the Point of View of The Revaluation Term. Pomona College. Unpublished Manuscript.

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Chikán Attila, egyetemi tanár, az MTA levelező tagja, Budapesti Corvinus Egyetem, **Dr. Czakó Erzsébet**, egyetemi docens, a Budapesti Corvinus Egyetem, **Endrődi-Kovács Viktória**, PhD. hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, **Hegedűs Krisztina**, PhD. hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, **Dr. Jenei György**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, **Dr. Kuti Éva**, főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola, **Szabó Ágnes**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, **Dr. Demeter Krisztina**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, **Szász Levente**, PhD. hallgató, Bábes-Bolyai Tudományegyetem, **Gyulavári Tamás**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, **Losonci Dávid István**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, **Dr. Gelei Andrea**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, **Vörösmarty Gyöngyi**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, **Esse Bálint**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, **Zoltayné Dr. Paprika Zita**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, **Szántó Richárd**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, **Kaliczka Nándor**, PhD. hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

VEZETÉSTUDOMÁNY

CIKKEK

ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

CHIKÁN, Attila – CZAKÓ, Erzsébet

Mosaics of enterprise competitiveness 1 – Foreword

The scope of research on competitiveness has developed very extensively in the past two decades. Research results of the 1980-90es disclosed the main factors of competitiveness – it has become clear that moving forward to further meaningful results is impossible without combining national and international, economic and social, macro and micro approaches – just to mention the most important dimensions of research of recent years. The “Economic processes and the competitiveness of Hungarian enterprises” subproject, coordinated by the Competitiveness Research Center and sponsored by TÁMOP 4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 project at Corvinus University of Budapest gave a very appropriate framework for such research. In this Foreword we provide a description of the project, this is followed by an overview of papers in this issue and their relatedness to theoretical and/or empirical issues of competitiveness.

ENDRÓDI-KOVÁCS, Viktória – HEGEDŰS, Krisztina

The connection of Foreign Direct Investment and corruption

The study focuses on the connection of Foreign Direct Investment and corruption. The authors assume that investors prefer countries where corruption level is lower, as corruption an additional risk factor that might increase the cost of investment. They believe that the best way to prove the previous statement if they use quantitative methods, so they set up a model where 79 countries are tested for 10 years averages, with the help of the Gretl and OLS estimator. After running several models their finding was that corruption is a significant factor in the decisions of foreign investors, and there is a negative correlation between corruption and FDI.

JENEI, György – KUTI, Éva

Competitiveness and civil contribution to the development of public administration and public services

The international trends of the last decades have revealed that civil society organisations and nonprofit service providers have a significant impact on competitiveness. This paper gives an overview of the formal and informal mechanisms operated by civil society in order to keep public administration accountable, to influence public decisions and their implementation, thus moving from “government” towards “governance”. It also analyses the transition of public services, the more and more noticeable signs of an emerging partnership between the grassroots, community controlled service providing nonprofit organisations and the government actors.

SZABÓ, Ágnes

What value is created by leisure sport and what is its relationship with the competitiveness?

Sport has always been an important part of society but it is now becoming an increasingly important part of the economy. The sport management literature mostly deals with competitive sport, leisure sport has a weak position. Downward et al. have written about the lack of theoretical and empirical works in the area of leisure sport. This article deals with leisure sport, the aim of the author’s work is: to present the value creation of leisure sport for individuals, companies, for society and economy, and to examine how they could be more competitive through leisure sport. After presenting short definitions of leisure sport and competitiveness, the author does literature review and presents the most important thoughts of the articles and the results of my 31 qualitative in-depth interviews.

DEMETER, Krisztina – SZÁSZ, Levente

The impact of crisis on operations strategy and practices

The objective of this article is to describe the impact of the world economic crisis on operations using the data of the competitiveness survey. Since the crisis affects companies differently, the authors classified them into three groups: the

most affected, the moderately affected and the least affected group, accordingly. Relying on the literature they formed hypotheses about the impact of crisis on operations strategy and its everyday operational consequences. Based on the authors' results the most affected companies have the most stable operations strategy and practices. Nevertheless, due to the crisis the importance of prices and services increased, while the importance of innovation decreased in each group. At the level of everyday practice the crisis has not led to extraordinary increase in work force development. Process improvement and turning to globalization became stronger only in the least affected group.

GYULAVÁRI, Tamás

The pricing practice of corporates and the competitiveness

According to the marketing literature the price is one of the most important marketing tools and it plays a dominant role in the interpretation of corporate competitiveness, as well. The appropriate pricing, however, a complex process that can be regarded as a distinct capability and it requires sufficient investment itself. In this analysis the author enquired if the pricing practice of the leading, that is, the most competitive companies has a different profile, and if yes, which areas are associated with the success of them. Based on the survey of 300 domestic organisations he found that the leading companies consider the role of price in a slightly different way and they price their products or services significantly higher than the others. This let them some space to manoeuvre and they can react with price promotions when the competitors challenge them with price activities. Regarding the pricing objectives the author couldn't identify differences. The leading companies are also affected by the economic crisis and they have to match many expectations at the same time but they take more factors into consideration when they set their prices and more likely use customer information.

LOSONCZI, Dávid István

Effects of lean production on quality of working life from workers' point of view

This literature review contributes to the debate related to the effects of lean production on workers. The study reviews different dimensions of the debate and focuses on issues like worker's satisfaction, psychological effects, health and safety aspects, and workplace characteristics. Findings of researches reviewed in this paper cannot confirm that from workers' point of view lean production is better than other production

initiatives. Lean production enhances and decreases worker's satisfaction at the same time, altogether, the satisfaction of workers does not change significantly compared to other systems. The negative impact of the other factors (psychological etc.) on workers is usually emphasized in the critique of lean production. Although, the limited number of (empirical) studies doubts these critical voices. However, Operations Management can not reject negative effects like increasing level of stress, increased risks of health and safety problems or intensification of work. The emphasis of the negative effects and the lack of positive effects can refer to the difficult employment of lean involvement system, or simply reflect that the model of lean intensification system is widely spread.

GELEI, Andrea

Beyond the critical point ... – Logistics capabilities at Hungarian firms

The overall objective of the paper is to investigate the relationship between logistics capabilities and company's performance. Empirical analysis is carried out based on an extensive questionnaire developed and conducted at the Competitive Research Center at the Corvinus University of Budapest in 2009. Using this database the author had two separate research questions: Can she detect companies in their sample with significantly different logistics capabilities. If yes, does more developed logistics lead to higher level performance at the company level? After carrying out their empirical analysis they could state, that they could prove the existence of two clusters, one with less and another with more developed logistics capabilities. They also were able to show that firms with more developed logistics can achieve significantly higher operational performance and can be characterized with a more developed customer orientation.

VÖRÖSMARTY, Gyöngyi

The characteristics of the purchasing practice of SMEs

Small and medium sized enterprises play an important role in every economy. This article aims to contribute to the growing number of literature focusing on SMEs management practice. Based on a review of literature and the analysis of the survey database of Competitiveness Research of CUB it develops a model to describe the characteristics of the purchasing practice of SMEs. The suggested model will describe the main attributes of SMEs purchasing as compared to large companies practice and buying habits of individuals.

VEZETÉSTUDOMÁNY

ESSE, Bálint

Simplifying decision strategies and their effectiveness

Placing itself in the domain of bounded rationality theory, the article deals with the advantages of satisficing and of using decision heuristics. As to the approach to decision heuristics, the author stands on the positive side, not focusing on biases, but showing interest in the effectiveness potential in heuristics. As a review of recent literature, the article deals with different advantages of satisficing and of using simplifying strategies, be it cognitive advantages, the effectiveness, or advantages concerning the psychological well-being of the decision maker. Actual research questions of the „adaptive toolbox” approach, and the problem of determination by personality traits are presented based on the review of recent research results. Further research directions are indicated after the review. By presenting his research questions the author shows how he is willing to enrich the results of this research program by his own empirical work.

ZOLTAYNÉ PAPRIKA, Zita – SZÁNTÓ, Richárd

Longitudinal analysis of management capabilities and decision making approaches based on the competitiveness researches

The article summarizes the main findings of the Competitiveness Research Program with respect to the skills and capabilities of the Hungarian managers and the decision making approaches they use during their work. The results of the four

surveys conducted in 1996, 1999, 2004 and 2009 are fairly stable over time: practice minded behavior, professional expertise, and problem solving skills are on the top of the list of the most developed skills of the Hungarian executives. The rational approach is the most popular among the most widespread decision making models in the authors’ sample which is rather alarming since the present turbulent economic environment may demand more adaptive and intuitive approaches.

KALICZKA, Nándor

The effect of technological progress on economic depreciation of durable assets

The paper examines the theoretical background of durable asset’s economic depreciation, from the embodied services consumption point of view. This consumption is affected by the exhaustion and deterioration beyond obsolescence which is due to embodied and disembodied technological progress that appears in the economic environment. The effect of obsolescence on the economic depreciation is examined in this paper in detail. The obsolescence due to technological progress has an important role in determining the best fit depreciation pattern to the durable asset and its usage. The economic depreciation is a central component of the company’s income, as well as the unit cost of the company’s output, which is an important element of the output pricing process. Thereby the obsolescence recognised by determining economic depreciation influences the company’s competitiveness on the product and capital markets

CONTENTS – STUDIES AND ARTICLES

CHIKÁN, Attila – CZAKÓ, Erzsébet		LOSONCZI, Dávid István	
Mosaics of enterprise competitiveness 1 – Foreword	2	Effects of lean production on quality of working life from workers’ point of view	53
Endródi-Kovács, Viktória – Hegedüs, Krisztina		GELEI, Andrea	
The connection of Foreign Direct Investment and corruption	4	Beyond the critical point... –	
JENEI, György – KUTI, Éva		Logistics capabilities at Hungarian firms	64
Competitiveness and civil contribution to the development of public administration and public services	15	VÖRÖSMARTY, Gyöngyi	
SZABÓ, Ágnes		The characteristics of the purchasing practice of SMEs	72
What value is created by leisure sport and what is its relationship with the competitiveness?	24	ESSE, Bálint	
DEMETER, Krisztina – Szász, Levente		Simplifying decision strategies and their effectiveness	80
The impact of crisis on operations strategy and practices	38	ZOLTAYNÉ PAPRIKA, Zita – SZÁNTÓ, Richárd	
GYULAVÁRI, Tamás		Longitudinal analysis of management capabilities and decision making approaches based on the competitiveness researches	87
The pricing practice of corporates and the competitiveness	46	KALICZKA, Nándor	
		The effect of technological progress on economic depreciation of durable assets	97