

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
Sztintay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

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

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
tnusser@ibs-b.hu

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

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

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

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

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

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLIII. ÉVF., JANUÁR

2012. 1. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **RACSKÓ Péter**
A számítási felhő az Európai Unió egén 2
- MITEV Ariel Zoltán**
Grounded theory,
➤ a kvalitatív kutatás klasszikus mérőföldköve 17
- KARCSICS Éva**
Vezetőkkel szemben támasztott
➤ munkaerő-piaci kompetenciaelvárások a Heti Világgazdaság
és a The Economist álláshirdetéseinek elemzése alapján 31
- BÓDI-SCHUBERT Anikó**
A disztribúció kiszervezéséhez kapcsolódó
➤ ellátási és működési láncok 45
- PINTÉR Éva – DEUTSCH Nikolett**
➤ A fenntartható fejlődés elvei
és azok érvényre jutása a banki gyakorlatban (II. rész) 57
- **CSORDÁS Tamás – NYIRŐ Nóra**
Az információterjedés szerepe az innováció elfogadásban –
Az okostelefonok és az on-line kollektív intelligencia 64

➤ **CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI**

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Published by
Corvinus School of Management
Corvinus University of Budapest

<http://www.corvinus-mba.hu>



School of Management

RACSKÓ Péter

A SZÁMÍTÁSI FELHŐ AZ EURÓPAI UNIÓ EGÉN

Napjaink informatikai világának talán legkeresettebb hívó szava a cloud computing, vagy magyar fordításban, a számítási felhő. A fordítás forrása az EU-s (Digitális Menetrend magyar változata, 2010) A számítási felhő üzleti modelljének részletes leírását adja (Bögel, 2009). Bögel György ismerteti az új, közműszerű informatikai szolgáltatás kialakulását és gazdasági előnyeit, nagy jövőt jósolva a számítási felhőnek az üzleti modellek versenyében. A szerző – a számítási felhő üzleti előnyei mellett – nagyobb hangsúlyt fektet dolgozatában a gyors elterjedést gátló tényezőkre, és arra, hogy mit jelentenek az előnyök és a hátrányok egy üzleti, informatikai vagy megfelelőségi vezető számára. Nem csökkentve a cloud modell gazdasági jelentőségét, fontosnak tartja, hogy a problémákról és a kockázatokról is szóljon. Kiemeli, hogy a kockázatokban – különösen a biztonsági és adatvédelmi kockázatokban – lényeges különbségek vannak az Európai Gazdasági Térség és a világ többi része, pl. az Amerikai Egyesült Államok között. A cikkben rámutat ezekre a különbségekre, és az olvasó magyarázatot kap arra is, hogy miért várható a számítási felhő lassabb terjedése Európában, mint a világ más részein. Bemutatja az EU erőfeszítéseit is a számítási felhő európai terjedésének elősegítésére, tekintettel a modell versenyképességet növelő hatására.*

Kulcsszavak: számítási felhő, cloud computing, informatikai közmű, kockázatmenedzsment

Minden kisebb és nagyobb vállalkozás üzleti és különösen informatikai vezetőjében felmerül a kérdés, hogy van-e teendője a számítástechnikai felhővel kapcsolatban. Az alábbiakban erre a kérdésre keressük a választ, megpróbáljuk kiemelni a számítási felhőt a körülötte kialakult, bizonyos esetekben szándékosan kialakított „ködből”. Feltárjuk valós előnyeit és az ugyanolyan súlyú, szintén valós, ellene szóló érveket. A feltett kérdésre nem tudunk egyértelmű igennel vagy nemmel válaszolni, a bemutatott érvrendszerből minden döntéshozó összeállíthatja a saját üzleti szektorának és stratégiai céljainak, tevékenységének, kockázatviselő képességének és üzleti felfogásának megfelelő részhalmozatot, ami segíthet a számítási felhő alkalmazásával kapcsolatos döntésben. Mielőtt azonban elkezdénénk az elemzést, pozicionáljuk a számítási felhő modellt a világ informatikai piacán.

A globális informatikai piac volumenének becslésekor a piackutató cégek is komoly kihívásokkal küzdenek, ugyanis nehéz meghúzni a „tisztá” informatikai eszközök, a beágyazott eszközök, valamint a telekommunikáció közötti határokat. Mi sem próbálkoztunk ezzel, ehelyett a nagyságrendeket érzékeltetjük. Az OECD-statisztika (OECD Key ICT Indicators, 2010)

szerint a harminc legnagyobb IT-vállalat egyéves árbevétele meghaladja az ezermilliárd USD-t. Az IDC számítási felhő-kutatásai (IDC on cloud computing, 2009) szerint a nyilvános felhőből származó 2009-es bevétel a világon elérte a 16 Mrd USD-t, és 2014-ben megközelíti az 55,5 Mrd USD-t, ami éves szinten 27,4%-os növekedést jelent. A fenti adatok természetesen csak a nagyságrendek érzékeltetésére alkalmasak, de azt kimondhatjuk, hogy a számítási felhő még néhány év múlva is egy lehetséges döntési alternatíva lesz, és nem kötelező üzleti modell.

A számítási felhő régi probléma, ugyanakkor az informatika közművesítésének újabb, igen perspektivikus fejezete. Az informatika mint közmű fogalmát John McCarthy, a Princeton Egyetem tanára vezette be 1961-ben, amikor az időosztásos számítógépekről az MIT-n tartott beszédében megjósolta, hogy az informatika egyszer ugyanolyan szolgáltatás lesz, mint bármely más közmű, a víz- vagy a villanyszolgáltatás (Greenberger, 1962). Az 1960-as évek elején a számítástechnikában bevezetett időosztás tette ugyanis lehetővé, hogy egy gép egyszerre több programot is kiszolgáljon, és ez a technikai vívmány egyúttal azt is jelentette, hogy a szá-

mítástechnika, kilépve az egyetemi, kutatóintézeti, és a természetesen katonai alkalmazások köréből, képes lesz komoly üzleti, gazdasági feladatok megoldására is, előre vetítette a technológia széles körű elterjedésének lehetőségét. McCarthy víziójától még jelenleg is messze vagyunk, de az informatika közművesedése belátható távolságra került.

Az 1960-as évektől kezdve, amikor megkezdődött a számítógépek elterjedése az üzleti szférában is, a fejlődésnek két, egymással párhuzamosan futó komponensét figyelhetjük meg: az egyik a *technológia*, a másik a *használati, üzemeltetési modellek* fejlődése. A két tényező közül az egyik hol megelőzi a másikat, hol egy kissé lemarad mögötte, de már néhány év távlatában is a két faktor felzárkózik egymáshoz. Az 1960-as években és a 70-es évek elején az üzleti szférában a fizikailag is nagy terjedelmű, „komoly” számítógépek voltak a jellemzők, amelyekre a programokat a cég programozói írták, a gépeket speciálisan kiképzett operátorok működtették. Az egy-egy alkalmazáshoz szükséges adatokat fizikailag is önálló lemezekre vagy szalagokon tárolták, ezeket egy-egy program futásakor az operátorok cserélték. A rendszerszervezők, programozók, adatrögzítők, operátorok külön kasztot alkottak egy-egy nagyobb vállalatnál, a rendszereket testre szabták, minden cégnek önálló informatikája volt.

Ez a működési modell a gépek elterjedésével egyre komolyabb fejlesztői és üzemeltetési szakemberigényt teremtett, ezzel a képzés egyetlen országban sem tudott lépést tartani. A vállalatok pedig csak kényszerűségből vállalták fel az alapvető üzleti tevékenységüktől merőben eltérő kultúrájú és működésű informatikai részlegek felállítását, és amelyek irányítása, az ott dolgozó szakértőkkel való kommunikáció sok problémát okozott. Erre a problémára mind a technológia, mind a működési modellek fejlődése kínált megoldásokat.

A számítógépgyártók egyre nagyobb hangsúlyt fektettek előbb a programok „hordozhatóságához” szükséges technikai feltételek, szabványok és eszközök kidolgozására, a kezelhetőség – mai szóval – felhasználóbarátosság – megteremtésére, Ross Perot pedig 1962-ben megalakította az Electronic Data Systems (EDS) nevű céget, amely más vállalatok számára kívánt számítástechnikai szolgáltatásokat nyújtani. Perot koncepciója az volt, hogy ha azok a szervezetek, amelyeknek a számítógépek kezelése, a rendszerek fejlesztése és azok üzemeltetése nem a fő profiljuk (nem core business), kihelyezik ezeket a tevékenységeket egy olyan cégbe, amelynek ez a core business-e, határozottan jól járnak. Mert igaz ugyan, hogy a kihelyezett informatika folyamatos költséget jelent, de a cég mentesül a speciális szakértelmet kívánó beszerzésektől, a

gépek üzemeltetésétől, a fejlesztések megtervezésétől és finanszírozásától, ehelyett szolgáltatást vásárol.

Érdekes módon az 1962-től létező (pontosabban az USA-ban létező) outsourcing-modell sokáig nem talált komoly piacra, de az okok feltárása nem ennek a cikknek a tárgya. Az outsourcing igazi nagy fellendülése a 70-es évek végén, a 80-as években következett be az USA-ban. Ezt Európa tíz év késéssel követte, Magyarországon a 90-es évekig az állami tulajdon dominált, és az állam által létrehozott Számítástechnikai és Ügyművelési-szervezési Vállalat (SZÜV) volt az outsourcing-kínálat. A piaci körülmények a 90-es években alakultak ki Magyarországon. A 90-es évek informatikája az alábbi főbb tényekkel jellemezhető:

- beszerezhetővé válnak a korábban nem importálható legkorszerűbb számítógépek, szoftverek és alkalmazások,
- általánossá válik a távoli hozzáférés a számítógépekhez,
- szervezeteken belül működő adatátviteli hálózatok épülnek ki,
- a hazai telekommunikáció felzárkózik a fejlett világ színvonalára és a hálózat alkalmassá válik a szervezetek közötti rendszeres adatkommunikációra,
- az évtized végén általánossá válik a 64-128 Kbit/sec sávszélességű internet, ekkortól beszélhetünk tényleges üzleti, illetve közigazgatási alkalmazásokról a hálózaton.

Az 1990 utáni másfél évtized az outsourcing-modell töretlen fejlődésének korszaka volt. 2000 és 2005 között az IBM, a legnagyobb outsourcing-vállalat néhány megáüzletet kötött, az IBM informatikai szolgáltatási üzletágának a csúcson, 2004-ben, a bevétele 13,1 Mrd USD volt (IBM global outsourcing revenues rise, 2005). Az AmEx-szel négy milliárd USD-s, a Deutsche Bankkal 2,5 Mrd USD-s, többéves szerződést kötöttek 2002-ben (Greenemeier, 2002).

A számítási felhő üzleti modellje

A számítási felhő mint működési modell sajátosságainak megértéséhez a továbbiakban elemezzük az outsourcing-modellt.

Az outsourcing lényege az, hogy a szervezet (vállalkozás, igazgatási szerv stb.) informatikai rendszereit részben vagy egészen egy szerződéses partner, az outsourcing-partner üzemelteti. Az eszközök tulajdonjoga e tekintetben nem lényeges, de a jellemző az, hogy a hardver és a szoftverek, vagy ezek egy része, az outsourcingpartner tulajdonában vannak. Az üzemelte-

tést és szolgáltatást végző szakemberek az outsourcing-partner alkalmazottai.

Az outsourcingcégek – minthogy ez a core üzletük, akkor tudnak gazdaságosan működni, ha egyszerre több ügyfelet szolgálnak ki. Az outsourcing fénykorában – a felmerülő biztonsági aggályok eloszlatására – bevezették a „Kínai Nagy Fal” fogalmát, amely azt jelentette, hogy egy outsourcing-szolgáltató telephelyén a különböző partnerek rendszerei, és sokszor az azokat kiszolgáló személyek is teljes mértékben elkülönültek egymástól.

Az outsourcingpartner bevonásának számos üzleti előnyével lehetett számolni, a leglényegesebbek az informatikai üzemeltetés professzionalizmusa, a beszerzési, üzemeltetési fejlesztési és a munkaerőköltségek csökkenése a méretgazdaságosság következtében. Meg kell említeni még egy, a gazdasági mutatókban nehezen kifejezhető előnyt, az informatika átláthatóbbá vált a gazdasági vezetés számára. Az outsourcing-partnerrel a megfelelő szakértelemmel megkötött szerződés tartalmazta mindazokat a minőségi és mennyiségi mutatókat, amelyek a partner teljesítményét mérték, és amelyek alapján a díjfizetés történt. Ezek a mutatók a szervezeten belül sokszor követhetetlenek voltak.

Az outsourcing fejlődési ütemét sok helyen természetesen lassította az a körülmény, hogy a kiszervezés általában ellentétes volt a szervezet informatikusainak szakmai meggyőződésével és érdekeivel, a költségek tervezhetősége, a szolgáltatás mennyiségének és minőségének mérhetősége, a skálázhatóság együttesen azonban olyan előnyt jelentettek, amelyek általában legyőzték az outsourcinggal szembeni fenntartásokat.

A fentiekén kívül még további, nehezen számszerűsíthető, de a vállalati vezetők számára igencsak fontos előnyök is jártak az informatika kihelyezésével. A nagyvállalatokra, különösen a nyilvános tőzsdei cégekre jellemző, hogy a tulajdonosok erőteljesebben korlátozzák a beruházási (CAPEX), mint a működési (OPEX) költségeket. Ugyancsak erős korlátokat határoznak meg az alkalmazottak létszámára – érthető okokból. Az informatika kihelyezése ebből a szempontból ideális, mert lehetővé teszi a CAPEX és a munkaerő egy részének áterhelését a partnerre, ez utóbbinál egy jogutódlási szerződés keretében még az egyébként felmerülő végkielégítések is elkerülhetők.

Az outsourcing-szerződésekre jellemző, hogy a szolgáltató a szolgáltatás nyújtásához hardver- és szoftvereszközöket vásárolt, ezért a szerződéseket 5-7 évre, legalább az eszközök megtérülési idejére kötötték. A hosszabb szerződési idő lehetőséget adott arra is, hogy a felek olyan díjfizetési ütemezésben állapodjanak meg, amely a megrendelő pillanatnyi pénzügyi helyzetét pozitívan befolyásolta.

A skálázhatóság (leegyszerűsítve, amikor a lineáris igénynövekedéshez lineáris, vagy annál kisebb meredekségű költséggörbe tartozik) az outsourcing esetén nem volt magától értetődő, hiszen a szolgáltatónak nem volt érdeke, hogy a szerződésben rögzített teljesítmény eléréséhez szükségesnél magasabb kapacitásokat vásároljon saját kockázatra. Ehhez vagy előre kellett látni és szerződésben rögzíteni az üzlet 5-7 éves növekedési pályájához szükséges informatikai szolgáltatás mennyiségét, vagy a felek megegyezésére volt szükség a szerződéses idő alatti bővítések finanszírozási kérdéseiben. Az outsourcing-modell a skálázhatóság problémáját a technológia térfeléről áttette a szolgáltatási szerződés térfelére. Tekintettel arra, hogy a szolgáltató igényt tartott az adott szerződés teljesítése érdekében vásárolt eszközeinek megtérülésére, a díjazás döntően csak fix áras lehetett, ami megnehezítette a lefelé való skálázás lehetőségét.

A felsorolt – elsősorban gazdasági – tényezők, a problémák ellenére egyértelműen motiválták a szervezeteket az informatika kiszervezésére. A vezetés számára erős érv volt a kiszervezés mellett a szabványosítás és egységesítés, amely általában az informatikai üzemeltetés „legjobb gyakorlatának” bevezetését, és ezzel költségcsökkenést jelentett a szervezetekben.

A pozitív érvek mellett számos, az outsourcinggal szembeni érv is megfogalmazódott. Ezek közül a leglényegesebbek az elköteleződés egy szolgáltató irányában, a kontrollálhatóság kérdése, a biztonság és az adatvédelem.

Az elköteleződés (lock-in) az outsourcing kapcsán kétségtelenül fennáll, de elsősorban nem technológiai, hanem üzemeltetés és folyamatszintű. Az alkalmazott technológiák túlnyomóan szabványosak, az alkalmazott hardver- és szoftvereszközök a megrendelő számára ismertek, így a rendszerek és az adatállományok viszonylag gyorsan és kevés költséggel áttelepíthetők egy másik szolgáltató hasonló eszközeire. Az üzemeltetési politika, a folyamatok és az árazás azonban egy másik szolgáltatónál lényegesen különbözhet az előzőtől, így szolgáltatóváltásnál gyakorlatilag újra kell gondolni az üzleti modellt és a folyamatokat. Például az első outsourcing-szolgáltató nem virtualizált környezetben működött, és az árazásában az egyik fő tétel az eszközök fizikai megtérülése volt, míg az újabb szolgáltató virtualizált eszközökkel működik, és a fizikai gépek megtérülése nem közvetlen.

A biztonság kérdése az informatika kihelyezésénél nem különbözik lényegesen a belső informatikai biztonságtól, leszámítva azt a tényt, hogy a statisztikák szerint a biztonság elleni támadások legnagyobb része a szervezeten belülről indul. A hagyományos

outsourcing-szerződések keretében fizikailag behatárolható, megtekinthető és a szerződésben foglaltak szerint auditálható rendszereket használnak, a megrendelő meghatározhatja a számára megfelelő biztonsági politikát és szabályozást, beleértve az azonosítást, jogosultságkezelést és elszámoltathatóságot (AAA – authentication, authorization, accountability). Az auditok (pl. COBIT, SOX megfelelés stb.) általában ugyanúgy végrehajthatók, mint a szervezet saját maga által üzemeltetett rendszerein.

Az adatvédelmi kérdések elemzésénél a kiindulópont az egyes országok saját jogi szabályozása. Ellentétben a biztonsági kérdésekkel, ahol nemzetközileg elfogadott szabványok és kritériumok léteznek, de azt, hogy egy gazdasági szervezet mely kritériumoknak, illetve szinteknek felel meg, maga a szervezet dönti el üzleti érdekei alapján, az adatvédelmet minden szervezetre kötelező törvények definiálják. E tekintetben az Európai Unió élenjáró, az 1995-ben megjelent Adatvédelmi irányelv (Adatvédelmi irányelv, 1995) máig a személyi adatok védelmének legkorszerűbb elveit rögzíti. A magyar adatvédelmi törvény (1992. évi LXIII. Törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról) teljes egészében az EU-s irányelvre épül. Itt az adatvédelem azon kérdéseit emeljük ki, amelyek az outsourcing szempontjából érdekesek. Adatvédelmi kérdések természetesen csak abban az esetben merülnek fel, ha a szervezet saját dolgozóinak, vagy ügyfeleinek, partnereinek személyes adatait a kihelyezés keretében tárolja vagy feldolgoztatja. Az EU-s Adatvédelmi irányelv és az EU-tagországok nemzeti jogszabályai erre a helyzetre kellő eligazítást adnak, szétválasztva az adatkezelő és az adatfeldolgozó szerepét és felelősségét, meghatározzák a személyek tájékoztatásának kötelezettségét, amennyiben az adatkezelő más adatfeldolgozónak adja át a személyi adatokat. Az irányelv rendelkezik arról az esetről is, amikor az outsourcing-szolgáltató nem EU-tagországban, vagy nem az EU-s Adatvédelmi irányelvet alkalmazó jogrendű országban működik, vagy ilyen országon keresztül továbbít személyes adatokat. Az EU tagországaiban létrejött olyan informatikaifeladat-kihelyezések, amelyekben személyes adatokat is kezeltek, döntően EU-s telephelyű cégekkel, európai országokban valósultak meg, így az Adatvédelmi irányelv előírásainak betartása és ennek ellenőrzése nem okozott különösebb gondot.

Az outsourcing előnyei az informatikai szolgáltatások és költségek tervezhetőségében, az erőforrások bizonyos fokú skálázhatóságában, a beruházások és emberierőforrás-költségek működési költségévé konvertálhatóságában és az informatikai professzionalizmusban foglalhatók össze. Hátrányai a kismértékű ská-

lázhatóság (főként a csökkenés irányában), a szállítói elköteleződés és a rugalmatlanság.

Az outsourcing-modell a továbbiakban összehasonlítási alapul szolgál majd a számítástechnikai felhő modellek elemzéséhez.

A XXI. század első évtizedének végére a technológia fejlődése új helyzetet teremtett az informatika és a kommunikáció alkalmazásában. Az új helyzet főbb attribútumai az alábbiak:

- az adattárolás költsége igen alacsony: egy gigabájt adat fillérékért tárolható,
- az adatfeldolgozási kapacitás – köszönhetően a processzorok teljesítmény/ár arány gyors növekedésének – olcsóvá vált,
- a telekommunikációs fejlesztések és a szolgáltatók erős versenye nagyon lecsökkentette az adatátviteli költségeket, egy gigabájt átvitele néhány forintba kerül,
- a szabványos és felhasználóbarát megoldások egyre nagyobb szerepet kapnak az informatikában,
- a korszerű szoftverek költsége nem csökken és növekvő arányt képvisel az informatikai rendszerekben,
- a nagy tudású, professzionális szakemberek költsége folyamatosan nő.

A számítástechnikai felhő mint szolgáltatási modell lényegében az új technológiai üzleti feltételrendszerhez jól illeszkedő szolgáltatási modell.

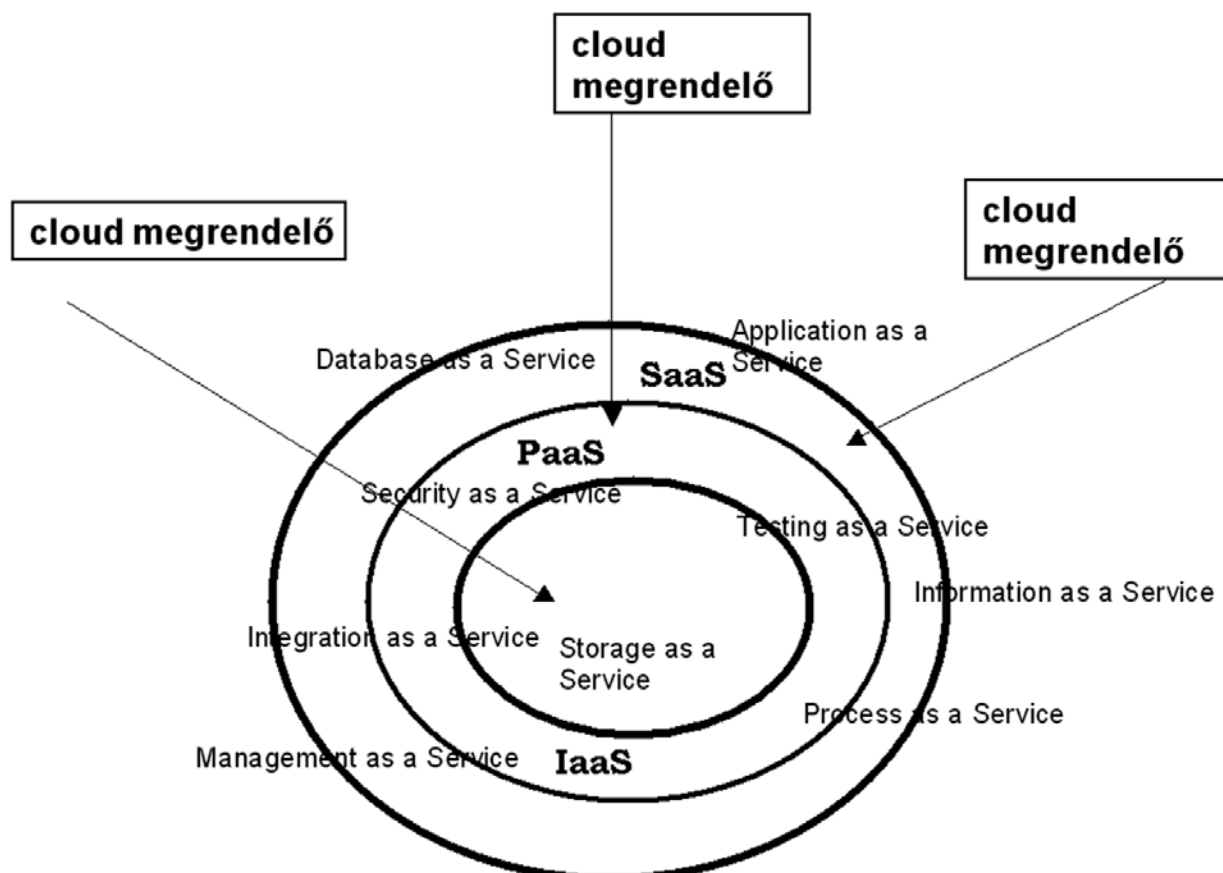
A számítási felhő működési modelljei

A számítási felhőre számos meghatározás létezik, a leginkább „hivatalos” a NIST (az USA Nemzeti Szabványosítási és Technológiai Intézete) alábbi definíciója:

A cloud computing olyan, a hálózatot és a hálózatra csatlakozó, könnyen konfigurálható, megosztott erőforrások (pl. hálózat, szerverek, tárolók, alkalmazások és szolgáltatások) igény szerinti elérését felhasználóbarát módon biztosító modell, amely gyorsan bevezethető és a lehető legkevesebb menedzsmenttevékenységet és a szolgáltatásszállító minimális beavatkozását igényli (Mell – Grance, 2009).

A számítási felhőt mint szolgáltatást néhány évvel ezelőtt, 2005–2007 között, indították el azok a nagy, multinacionális cégek, amelyek hatalmas számítástechnikai erőforrásokkal rendelkeztek saját rendszereik működtetéséhez, például az Amazon, a Microsoft és a Google, és úgy gondolták, hogy ezeken az erőforrásokon másoknak is tudnak szolgáltatásokat nyújtani. Saját erőforrásaiknak és üzleti érdekeiknek megfelelően más-más szolgáltatási modelleket dolgoztak ki. A szakirodalomban ezeket a

Az XaaS különböző fajtái



modelleket XaaS (X as a Service, ahol X sokféle jelentéssel bírhat) modelleknek nevezik. Az 1. ábrán látható három alapvető modell az IaaS, vagyis infrastruktúra mint szolgáltatás, a PaaS, platform mint szolgáltatás és az SaaS, szoftver mint szolgáltatás.

Az IaaS-re jellemző példa az Amazon EC2 (Elastic Cloud Computing) szolgáltatása, ahol virtuális számítógépeket vehetünk igénybe igen rugalmas konfigurációban, a Microsoft elsősorban a .Net platformon kínál szolgáltatásokat (PaaS), míg a Google a vállalati levelezést, irodai munkát támogató eszközöket, dokumentumtárolást és szerkesztést kínálja szolgáltatásként (SaaS). A többi cloud-szolgáltató ugyanezeket a modelleket alkalmazza jelenleg. A szolgáltatások közös jellemzői az alábbiak:

- a megrendelő igen tág határok között adhatja meg, hogy milyen mennyiségű szolgáltatást szeretne igénybe venni,
- nincs lehetőség arra, hogy a megrendelő meghatározza, hogy az általa igénybe vett szolgáltatásokat milyen eszközökről és a világ mely részéről kapja,

- kizárólag az igénybe vett szolgáltatásokért kell fizetni, előre meghatározott egységarak alapján (pay per use).

A számítási felhő megértéséhez példaként nézzünk meg egy IaaS, egy PaaS és egy SaaS konstrukciót. Jelenleg a piacon nincs akkora cloud-kínálat, hogy ezeket a konstrukciókat cégektől függetlenül, típusszolgáltatásként jellemezhessük, így nem tudunk eltekinteni a szolgáltatók nevének említésétől.

Az Amazon EC2 IaaS jellemzői

Virtuális számítógépes környezet választható operációs rendszerrel, alkalmazásfejlesztő szoftverekkel, jogosultságkezelő rendszerrel, a programok futtatása tetszőleges számú virtuális rendszeren, a megrendelő által feltöltött futtatási környezetben. Létrehozható egy virtuális gép saját alkalmazásokkal, könyvtárakkal, adatokkal, konfigurációval. Használhatók a különböző menedzsmenteszközök, többféle helyszínen lehet futtatni, lehetőség van statikus IPO-címek használatára.

A szolgáltatásért csak a felhasznált erőforrások után kell fizetni. Példaként megemlítjük, hogy egy közepes kategóriájú PC-nek megfelelő teljesítményt Linux operációs rendszerrel óránként 0,085 USD-ért lehet megvásárolni. A kínálat valóban rugalmas, a kis teljesítménytől a nagyon nagy teljesítményig lehet választani, az alkalmazott alap- és egyéb szoftverek kínálata lefedi a piacvezető termékeket. A gépek kiválasztásánál figyelembe vehetjük, hogy inkább számításgényes, vagy inkább tárigényes feladatokat szeretnénk futtatni. Ismeretes, hogy munkahelyeken használt saját szerverek kihasználtsága a világon nem éri el a 8%-ot – ugyanis ezeket a gépeket általában a ritkán szükséges csúcsterhelésekre méretezik –, a személyi számítógépek kihasználtsága a 30%-ot. A szerverek esetén a működtetési költségek függetlenek a kihasználtságtól, így nem nehéz kiszámítani, hogy a „pay-per-use” modell költsége lényegesen alacsonyabb a saját üzemeltetésű infrastruktúra költségeinél.

A Microsoft Azure PaaS jellemzői

A cég virtuális gépeken a saját szoftvereinek szolgáltatásait (.Net, SQL, Sharepoint Server, CRM, Live Services stb.) és ezek integrációjának lehetőségét adja, a saját platformján. A kínált rendelkezésre állás 99,95%-os (évi 4 óra állásidő). A virtualizált gépeket számos konfigurációban lehet használni, az igényeknek megfelelően. Fizetni csak a tényleges processzor- és tárhasználatért, az adatátvitelért és a szoftverekért kell. Tekintettel az igénybe vehető szolgáltatások komplexitására, nehezen hasonlítható össze a szolgáltatásért fizetendő díj a saját beruházásban megvalósított rendszerek árával. A cég – a számítást egy webes TCO-kalkulátorral (Microsoft TCO-kalkulátor) segíti. A próbaszámítások szerint a cloud-szolgáltatással 40-50%-os TCO-megtakarítás érhető el.

A Google SaaS jellemzői

A kínálat biztonságos vállalati levelezés, 25 GB tárterület, spamszűrés, naptárkezelés, dokumentumkezelés, webhelyek, videomegosztás, ügyfélszolgálat, néhány egyéb kiegészítő szolgáltatás 99,9%-os rendelkezésre állás mellett évi ötven USD díjért. Egy kkv, sőt egy nagyvállalat sem képes ezeket a szolgáltatásokat ezzel a költséggel nyújtani. A 99,9%-os rendelkezésre állás évi maximum 8 óra állásidőt jelent, amit egy saját számítóközpont csak ezeknél a szolgáltatásoknál nem indokolt mértékű redundancia mellett képes biztosítani. Az XaaS szolgáltatások általános jellemzője az egyszerű elérhetőség, vagy böngészőből, vagy egy letölthető, könnyen kezelhető interfész segítségével használhatók.

A fenti példákban kiindulva összegezhetjük a számítási felhő mint szolgáltatás igénybevételének nyilvánvaló előnyeit:

- jelentős TCO-csökkenés,
- csak azért fizetünk, amit használunk,
- skálázhatóság felfelé és lefelé,
- nem szükséges kezdeti beruházás (CAPEX, ingatlan, EF),
- kis és nagy kapacitásokat egyaránt tudunk használni,
- mindig a legkorszerűbb technológiát vehetjük igénybe az átállás nehézségei nélkül,
- az egészen kis vállalkozások is olyan alkalmazásokat használhatnak, amelyek méretük miatt korábban a nagyok privilégiumai voltak (pl. CRM),
- a döntéstől a rendszer használatbavételéig eltelt idő lényegesen, hónapokról napokra csökkenhet,
- a szolgáltatóval kötött szerződés időtartama rugalmas.

Alacsony költségek, alacsony belépési korlát, gyors használatbavétel, rugalmas használati feltételek – mi tartja vissza az üzleti és az informatikai vezetőket, hogy azonnal szerződjenek egy cloud-szolgáltatóval?

A számítási felhő problémái

A számítási felhő nem outsourcing. Nem tudjuk, hol tárolódnak az adataink, nem tudjuk, hol vannak azok a számítógépek, amelyeken a feldolgozások futnak, nem tudjuk, kik a „társbérllőink” abban a virtuális környezetben, ahol a rendszereink futnak. A Google számos telephelyén több mint egymillió szervert üzemeltet, évi százötvenezer terabájtnyi új adattárolót épít be rendszereibe. A feldolgozást automatikus elosztó és menedzselő rendszerek irányítják, ha ezt a szolgáltatást használjuk, nincs mód arra, hogy akár földrészpontos-sággal behatároljuk adataink elhelyezését.

A számítási felhő abban is lényegesen eltér az outsourcingtól, hogy nem a megrendelő határozza meg a technológiát, kizárólag a szolgáltató kínálatából választhat. Minthogy az erőforrások virtualizálása a felhőben általános, a fizikai hardver és az alap operációs rendszereket a megrendelő nem is látja.

Ha a megrendelőnek a gazdálkodásában speciális megfelelőségi kritériumoknak is eleget kell tennie, vagy saját belső pénzügyi ellenőrzési rendszere megköveteli az informatikai rendszerek auditját, a felhőben ezt nem minden esetben tudja megtenni.

A számítási felhő alkalmazása nem teszi lehetővé a feleslegessé vált informatikai üzemeltető munkaerő

áthelyezését a szolgáltatóhoz, mint az outsourcing-szerződések esetén ez sokszor történt.

Az eszközök és a helyszín virtualizálódása számos biztonsági és adatvédelmi kérdést is felvet, ezekre a későbbiekben részletesen kitérünk.

Az Európai Unió a cloud alkalmazásának terén ugyanabban a helyzetben van, mint bármelyik vállalati vezető. Egyrészt a cloud alkalmazását a versenyképesség egyik jelentős mozgatóerejének tartják, másrészt viszont nem szeretne visszalépni az adatvédelem terén elért eredményektől (Kroes, 2011).

Az Enisa (European Network and Information Security Agency) mint az EU hivatala 2009-ben kutatást folytatott a vállalkozások körében a cloud kockázatainak feltérképezésére. A megjelent tanulmány (Enisa Report, 2009) összegzi azokat a kockázati tényezőket, amelyekkel a számítási felhő esetleges alkalmazásakor számolni kell.

Az Enisa jelentése a kockázatelemzést az ISO/IEC 27005: 2008 „Információs biztonság kockázatmenedzsment” szabvány szerint végzi. Az alábbiakban röviden leírjuk a kockázatok jellegét.

A szolgáltatás felhő jellegéből fakadó üzleti kockázatok

Kötődés a szolgáltatóhoz (lock-in)

Jelenleg a számítási felhő szolgáltatás kevésbé szabványos, nincsenek a szolgáltatók által egységesen alkalmazott cloud-szabványok, sokszor a rendszerek egyedi platformokra készülnek, és azokon futnak. Ezért a szolgáltató váltása hosszú, bonyolult és költséges folyamat. A „pay-per-use” árazás azt sugallja, hogy ha egy szolgáltatóval nem vagyunk elégedettek, akár másnap átmehetünk egy másikhoz. A cloud-szolgáltatók jelenlegi kínálata és a technológiák közötti különbségek ezt azonban nem teszik lehetővé.

Az irányítás elvesztése

Elvész a rendszerek feletti irányítás lehetősége. Nem mindig tisztázott a felelősségek kérdése a megbízó és a szolgáltató között. A megrendelő és a szolgáltató saját belső folyamatai, előírásai eltérőek lehetnek. A szerződések nem mindig rögzítik az SLA-szinteket és ezek mérési módszereit. A futó alkalmazások ellenőrzése sokszor nem lehetséges, így a megbízó joggal úgy érzi, hogy elveszti az ellenőrzést a rendszerei felett.

A megfeleléség biztosítása

A megfeleléség (compliance) biztosítása és az ezzel kapcsolatos minősítések szigorú ellenőrzési folyamatokat kívánnak meg (l. később). Ezek végrehajtása nem minden cloud-konstrukcióban lehetséges.

Rossz szomszédság

A virtualizáció következtében ugyanazon a hardver- és szoftverplatformon olyan felhasználók rendszerei is futhatnak, amelyek a megrendelő számára nem kívánatosak, pl. üzleti versenytársak, esetleg üzleti adatainkat féltjük tőlük.

Cloud-szolgáltatás megszűnése

A jelenlegi szolgáltatók esetében a piacról való kivonulás nem valószínűsíthető feltételezés, de ha a cloud-piac megfelelően fejlett lesz, akkor egyes cégek törvényszerűen tönkre is fognak menni.

A szolgáltatót felvásárolják

A szolgáltató harmadik fél által történő felvásárlása a megrendelő számára nem mindig elfogadható, például, ha ezt a megrendelő egy piaci versenytársa teszi. Nem egyértelmű, hogy ebben az esetben a szolgáltatónak mikor és hogyan kell tájékoztatnia a felvásárlásról a megrendelőt, van-e a megrendelőnek ebbe beleszólása, illetve ha szolgáltatót szeretne váltani (ha ez egyáltalán lehetséges), ki fizeti ennek költségeit.

Az ellátási lánc nem működik

A cloud-szolgáltató egyes feladatokat, pl. a jogsultságkezelést saját outsourcing-partnerének is kiadhatja. A harmadik fél – akinek létezéséről a megrendelőnek esetleg nincs is tudomása – teljesítménye befolyásolhatja a szolgáltatást.

A szolgáltatás felhő jellegéből fakadó műszaki kockázatok

Erőforráshiány

A megrendelő abban a tudatban köt szerződést a cloud-szolgáltatóval, hogy bármilyen erőforrásigényt azonnal ki tud elégíteni. Bár az erőforrások hiánya nem túl valószínű, mert a jelenlegi cloud-szolgáltatók erőforrásai igen jelentősek, ez a kockázat sem zárható ki.

Hibás szeparálás

A különböző megrendelők által használt virtuális gépek többnyire ugyanazon a hardveren futnak. Mennyire lehet biztos egy megrendelő abban, hogy a „társbérlet” nem próbálja megszerezni az ő adatait? E tekintetben csak a cloudszolgáltató biztonsági eszközeiben bízhat, amelyekre semmilyen befolyása nincs.

Belső támadás

Hogyan védi meg megrendelőit a cloud-szolgáltató a saját munkatársai részéről történő adatlopástól vagy adatmanipulációtól? Erre sincs befolyása a megrendelőnek.

Adatok elfogása átvitelkor

A számítási felhőben feldolgozott adatok mind az input, mind az output esetén többnyire a nyílt interneten közlekednek. Meg kell oldani az adatátvitel védelmét, ez csökkentheti a kockázatot.

Adatszivárgás

Ez a jelenség az adatok fel- és letöltésénél léphet fel, ha az autentikációs, autorizációs és ellenőrzési rendszerek nem megfelelőek, vagy a cloudon belül nem elég erős a védelem, esetleg hibás az alkalmazás vagy a menedzsment. Az adatszivárgás során a megrendelő adatainak egy része illetéktelen felhasználókhoz kerül.

Nem biztonságos vagy nem hatékony az adatok törlése

Ha az adatokat nem olyan technológiával törlik, hogy visszaállításuk lehetetlenné váljon, akkor a virtuális környezetben egy más felhasználó esetleg elolvashatja a nem jól törölt fájlokat.

DDoS EDoS

A számítási felhő webes szolgáltatás, ez pedig érzékeny az elosztott szolgáltatásmegtagadásos (Distributed Denial of Service), illetve a gazdasági szolgáltatásmegtagadásos (Economic Denial of Service) hackertámadásokra, azaz ha hackerek olyan tömegű szolgáltatást igényelnek a szervertől, amely azt jelentősen lelassítja, vagy a szolgáltatást meg is tagadhatja. Ennek gazdasági változata az, amikor a szolgáltatásmegtagadásos támadás célja az, hogy egy szereplőnek gazdasági kárt okozzon.

Kriptográfiai kulcsok elvesztése

Ha a megrendelő adatainak védelmében kriptográfiai eszközöket használ, és kódolt adatokat tárol a felhőben, a kriptográfiai kulcsok elvesztése egyenértékű az adatok megsemmisülésével.

Szkennelés

A cloud-szolgáltatónak meg kell akadályoznia, hogy hackerek kitapogassák rendszereinek támadhatósági pontjait.

A szolgáltató központi eszközeinek meghibásodása

A virtualizációs szoftver mint központi elem elromlása a szolgáltatást lehetetlenné teszi.

Konfliktus a megrendelő biztonsági folyamatai és a cloud között

Ha a szolgáltató biztonsági politikája, szabályzata és folyamatai nem egyeznek meg a megrendelőével, például a szolgáltató nem ugyanazokat a biztonsági kritériumokat alkalmazza, akkor a megrendelő biztonsági előírásainak teljesülését nem lehet hitelt érdemlően ellenőrizni.

Számítógépek lefoglalása

Előfordulhat, hogy két cloud-megrendelő közül az egyik a közös fizikai eszközökön futó virtuális gépeit illegális tevékenységre, pl. illegális fájlcsere használatára, és a rendőrség ezért lefoglalja a fizikai gépet. Ez esetben a legális tevékenységet folytató megrendelő adatait és alkalmazói rendszereit is lefoglalhatják.

Jogi körülmények

A számítási felhőt nem szabdalják fel az országhatárok. A szolgáltató gazdasági és biztonsági megfontolásokból sok országban helyezi el adatfeldolgozó központjait. A különböző országok jogrendje lényegesen eltér például az adatvédelemben. Egy EU-s országban érvényes adatvédelem lényegesen erősebb lehet, mint egy nem EU-s tagországban (erre a kérdésre még részletesen visszatérünk).

Licencelés

A szolgáltató feladata, hogy minden általa adott szoftver jogtiszta legyen és a megfelelő számú licencket beszerezze. Amennyiben ezt nem teszi meg, a megrendelőnek erről esetleg nincs is tudomása, a felelősség azonban esetenként őt terhelheti.

Nem cloud-specifikus kockázatok

A nem cloud-specifikus kockázatok minden, hálózaton működő információs rendszer jellemzői, például a hálózat vagy a hálózatmenedzsment hibája, a hálózat túlterhelése, hackertámadások, a hozzáférési jogosultság kezelésének hiányosságai, a naplófájlok elvesztése vagy kompromittálódása, a backup állományok elvesztése vagy megsemmisülése, a rendszerhez való illetéktelen hozzáférés, a gépek ellopása, természeti katasztrófák. Ezek a kockázatok és kezelésük minden informatikai alkalmazás szükséges velejárói, itt nem részletezzük.

Az ISACA (Information Systems Audit and Control Association, a világ legnagyobb informatikai audit és kontroll szakmai szervezete) kiadványa, az (ISAKA: „Cloud Computing Management”) számos nem cloud-függő, és több cloud-függő kockázatot is megjelöl. A cloudfüggetlen kockázatokat itt nem ismertetjük, ez nem tárgya a jelen cikknek. A cloud-függő kockázatok típusai:

Jelentős függőség harmadik féltől:

- külső interfészek támadhatósága,
- az adatközpontok aggregáltsága önmagában kockázat,
- a szolgáltatók esetleges fejletlensége,
- nagymértékű függőség külső tanúsítási folyamatoktól.

A törvényeknek és szabályozásoknak való megfelelés komplexitása:

- az adatvédelmi kockázat lényegesen megnő,
- a személyes adatok országhatárokon keresztül közlekednek,
- a szerződésben rögzített megfelelés kockázata.

Az internet mint elsődleges eszköz a szervezet adatai szempontjából kockázati tényező:

- fellépnek a nyilvános környezet biztonsági kockázatai,
- probléma az internetkapcsolat rendelkezésre állása.

A számítási felhő dinamikus jellegénél fogva:

- az adatfeldolgozás helyszíne a terheléselosztás függvénye,
- a feldolgozást végző eszközök más országban is lehetnek,
- a használt eszközökön esetleg a szervezet a versenytársával osztozik,
- a feldolgozás helyszínéül szolgáló ország jogszabályi környezete (felelősség, tulajdonlás kérdése stb.) kockázatot jelenthet a szervezet adatvagyonára számára.

Látható, hogy a tipikusan európai megközelítést alkalmazó Enisa-jelentés és az ISACA kiadványa között nagy az átfedés. A továbbiakban elemezzük, hogy egy informatikai vezetőnek mely szempontokat célszerű figyelembe venni a cloud-kockázatok kezelésénél.

Az üzleti és műszaki kockázatok kezelése

Az üzleti jellegű kockázatok kezelése

Az üzleti kockázatok alapvető oka a számításhálózat-piac éretlensége, és ebből következően alacsony szintű szabályozása. Jelenleg még nem léteznek sem cloudspezifikus szabványok, sem erre vonatkozó jogi szabályozás. Amellett, hogy a biztonsági szabványok és az egyes országok információs rendszerekre vonatkozó jogszabályai természetesen a számítástechnikai felhőre is érvényesek, az új szolgáltatási modell jelentősen megnehezíti ezek alkalmazását. Ahogyan Neelie Kroes, az EU-bizottság alelnöke kijelentette (Kroes, 2011): a nemzetközi szabványosítási folyamatnak nagy jelentősége lesz a számításhálózat-fejlődés szempontjából. Az egységes, valóban kompetitív digitális piacon „a cloud-szolgáltató váltásának olyan gyorsnak és egyszerűnek kell lennie, mint a mobil- vagy internetszolgáltatók közötti váltásnak”. Kroes nagy szerepet tulajdonított a SIENA- (Standards and

Interoperability for e-Infrastructure Implementation Initiative) kezdeményezésnek, amely kijelöli „a cloud és grid computing szabványosítási útvonalt az e-tudományban és azon túl” (SIENA Roadmap).

A SIENA törekvése elsősorban a cloud-szolgáltatások interoperabilitásának megteremtése az alkalmazások hordozhatóságát biztosító virtualizációs formátum, a cloud computing interfész IaaS környezetben, valamint az adatkezelési interfész szabványosításával. A SIENA-kezdeményezés együttműködik az USA NIST intézetével a cloud computing területén, így várható, hogy a szabványosítás befejezésekor egységes világszabvány vonatkozik majd erre a területre.

A számítási felhő nyitottságát, azaz a szolgáltatóválasztás és -csere, valamint a több szolgáltatóval való együttműködés lehetőségét tűzte zászlajára egy több száz, kisebb és nagyobb szolgáltatót és felhasználót tömörítő szervezet, amely Open Cloud Manifesto címen jelentette meg elképzeléseit (Open Cloud Manifesto). A kiáltvány létrehozói a cloud-szolgáltatók együttműködésétől várják az egyszerű szolgáltató-váltás, a portabilitás és az interoperabilitás lehetőségének megteremtését.

Véleményünk szerint a cloud-piac jelenlegi, kevésbé fejlett állapotában nincs olyan üzleti kényszer, amely a nagy szolgáltatókat azonnali együttműködésre késztetné. A piac érettségének növekedésével ez az együttműködés majd be fog következni, mint az például a távközlési szektorban a piaci verseny erősödésével meg is történt.

A szolgáltatóhoz való kötődéssel mint kockázattal szemben a legjobb védelem a szabványos, interoperabilis megoldások alkalmazása lenne. Ez – szükség esetén – megkönnyítené az elszakadást a szolgáltatótól, az irányítás sem esik ki teljesen a megrendelő kezéből. Jelenleg, 2011-ben azonban a rendszerek hordozhatósága a Neelie Kroes által vizionált szinten nem lehetséges, ezzel – a teljes interoperabilitást lehetővé tevő szabványok létrejöttéig – várni kell.

Ugyanakkor az egyéb üzleti kockázatok jelentős része a megrendelő és a szolgáltató együttműködésével, a megfelelő, közösen kialakított szabályzatokkal és technikai eszközökkel elfogadható szintre csökkenthető, a felelősség és az esetleges anyagi kár a szerződésben megosztható. Erre természetesen csak akkor van lehetőség, ha a szolgáltató cloud-politikája olyan, hogy hajlandó egyedi szolgáltatási szerződéseket kötni, vagy a megrendelő képes a szolgáltatónál egyedi feltételeket elérni. Meg kell jegyezni, hogy a nagy cloud-szolgáltatók üzleti filozófiája ebben eltérő, vannak, akik készek egyedi szerződéses feltételeket elfogadni, míg mások a szolgáltatást „as is”, nem változtatható

formában értékesítik. Megegyezés tárgya lehet a az adatok fel-, illetve letöltésének és tárolásának formátuma, az alkalmazott programfejlesztési módszerek és a programok szabványai, a dokumentáció, a biztonsági eszközök és biztonsági szabályok, a megfelelőséghez kapcsolódó minősítési rendszerek, az autentikációs és autorizációs eljárások, a tranzakciók operatív naplózása, a biztonsági naplók és az ellenőrzési naplófájlok, készítése és formátuma stb.

A szolgáltató piacról való távozását vagy harmadik fél részéről történő felvásárlását a megbízó gyakorlatilag nem akadályozhatja meg. A szerződésben kiköthetjük a tájékoztatási kötelezettséget, esetenként a szerződés azonnali felbontásának lehetőségét és a migráció költségeinek megtérítését.

Ismét megjegyezzük – és ezt az Enisa-jelentés is hangsúlyozza – a kockázatok csökkentése érdekében a megrendelőnek olyan erős pozícióval kell rendelkeznie, hogy a szolgáltatóval a saját érdekeit érvényesítő egyedi szerződést tudjon kötni. Ellenkező esetben el kell fogadnia a szolgáltató általános szerződéses feltételeit.

A műszaki jellegű biztonsági kockázatok kezelése

A cloud-szolgáltatók igen nagy erőfeszítéseket tesznek az informatikai biztonság érdekében, alighanem jóval többet, mint egy átlagos megrendelő. Az Amazon például saját biztonságerősítő tevékenységéről információs anyagot is összeállított (AWS, 2010), amelyből kiderül, hogy félévente a SAS 70 (Statement on Auditing Standards No. 70) II. típusú auditot végeztet egy független szervezettel. Az audit keretében ellenőrzik a biztonság szervezését, az alkalmazottak jogosultságkezelését, a logikai és fizikai biztonságot, az adatkezelés biztonságát, a változásmenedzsmenfolyamatot, az adatok sértetlenségét és visszakereshetőségét, valamint az eseménykezelést. Az Amazon a biztonságért való felelősség kérdését megosztja a szolgáltatóval, valamint a megrendelő között, mindenki felel a saját erőforrásai és eszközei biztonságáért.

A kockázatmenedzsment a szolgáltatók részéről általában a COBIT keretrendszer szerint történik, és megfelel az ISO/IEC 27000-es szabványsorozatnak. Általánosan jellemző, hogy a biztonságot szerves egységként kezelik, nemcsak a kész rendszereket auditálják, hanem alkalmazzák a „security by design” elvet, azaz a rendszerek tervezési fázisában, a tervek és az elkészült programok biztonsági vizsgálatával igyekeznek elkerülni azt, hogy a kész rendszerek biztonsági réseket tartalmazzanak.

Általánosan megállapíthatjuk, hogy a cloud-szolgáltatók a rendszereik biztonságára a legtöbb megrendelőnél sokkal több erőforrást fordítanak, és az általuk

alkalmazott szakértői gárda és eszköztár is magasabb szintű, mint a legtöbb cloud-felhasználóé.

Természetesen a biztonság kérdése a megrendelőre is tartozik, az ő közreműködése nélkül a szolgáltató egyedül nem képes garantálni a magas biztonsági szintet. A megrendelő feladata a saját jogosultságkezelési rendszerének menedzselése, amelyben bele kell érteni a megrendelő teljes AAA folyamatát. Az adatok kódolt átvitelét és tárolását a szolgáltatónak és a megrendelőnek együtt kell rendeznie, célszerűen valamely szabványos megoldás alkalmazásával.

Nem tartozik szorosan a műszaki biztonság körébe a rosszindulatú, vagy illegális tevékenységet folytató társbérlő kérdése, de jelenlétük igen komoly kockázatot jelent a megrendelőnek. Ugyanakkor a megrendelőnek nincs lehetősége arra, hogy megválogassa a társbérlőket, erre vonatkozóan a szolgáltatónak kell megadnia a megfelelő garanciákat.

A számítási felhő alkalmazása során a fentieknél nehezebben kezelhető kérdések a megfelelőség bizonyítása és az adatvédelem terén jelentkeznek.

Megfelelőség a számítási felhőben

A vállalatoknak és egyéb szervezeteknek minden szektorban és gazdálkodási rendszerben meg kell felelniük az érvényes pénzügyi-gazdálkodási és adatvédelmi előírásoknak, szabványoknak és törvényi szabályozásnak. Az előírásokat részben jogszabályok, részben a szervezet belső szabályzatai tartalmazzák. Példaképpen megemlítjük az ISO/IEC 27000-es nemzetközi szabványokat, amelyek az informatikai biztonság kérdését szabályozzák megfelelő részletességgel.

A továbbiakban a jogszabályoknak való megfelelés elemzésére helyezzük a hangsúlyt, de a belső szabályozásra is ugyanazok a kritériumok vonatkoznak a számítástechnikai felhőben, csak utóbbiak menedzselése a szervezet belügye, míg a jogszabályoknak való megfelelés hiánya törvényi következményekkel jár.

A pénzügyi-gazdálkodási megfelelés

A pénzügyi-gazdálkodási megfelelés kérdése 2001-ben került a nemzetközi figyelem fókuszába, amikor az USA egyik legnagyobb energiaszolgáltatójának vezetősége kreatív könyvelési technikákat alkalmazva eltitkolta valós gazdasági helyzetét, félrevezette a részvényeseket és csődbe vitte a céget. Az USA kongresszusa a hasonló esetek megelőzésére elfogadta az ún. SOX- (Sarbanne-Oxley) törvényt, amely a tőzsdei cégek számára kötelezővé teszi a pénzügyi előírásoknak való megfelelés (compliance) ellenőrzését, a pénzügyi jelentésrendszer pontosságát és az ellenőrzés

bizonyíthatóságát. A megfelelésért a szervezet vezetői büntetőjogi felelősséggel tartoznak.

Az SOX szerint a szervezeteknek biztosítaniuk kell a megfelelő pénzügyi belső ellenőrzési folyamatokat, ki kell dolgozni a belső ellenőrzés mérhető hatékonysági kritériumait, a menedzsmentnek évente értékelnie kell a belső ellenőrzési rendszer hatékonyságát és nyilvánosságra kell hozni a gyenge pontokat.

Az SOX bevezetése ezeknél a szervezeteknél számos szervezési feladattal járt, például a legtöbb érintett vállalatnál megfelelési vezetői pozíciót hoztak létre azzal a feladattal, hogy a vállalat megfelelését vezetői szinten biztosítsák.

Az SOX-on kívül más megfelelési rendszereket is alkalmaznak a különböző szektorokban. Az USA egészségügyében általános követelmény a HIPAA (Health Insurance Portability and Accountability Act) megfelelés. A HIPAA az USA egészségügyi rendszerében alkalmazott elektronikus tranzakciók szabványa, amely többek között előírja az egészségügyi adatok védelmét is. Az EU-ban nincs önálló általános szabályozás az egészségügyi adatok kezelésére, de az EU Adatvédelmi irányelveivel harmonizáló nemzeti jogszabályok természetesen itt is kötelezőek. Emellett egyes országok további nemzeti előírásokat és szabványokat léptettek életbe az elektronikus adatok kezelésének szabályozására. E területen Magyarországon még van teendő.

Az USA pénzügyi intézményeinek szabályozásával kapcsolatos az 1999-ben elfogadott GLBA törvény (Gramm–Leach–Bliley Act), amely – sok egyéb más intézkedés mellett – kötelezővé teszi az intézmények számára az ügyfelek személyes adatainak védelmét. A törvénynek való megfelelés a menedzsment kötelessége.

Az USA-ban ugyancsak megfelelési követelmény a Federal Information Security Management Act of 2002 („FISMA”) megfelelés, amely információs rendszerek biztonságára vonatkozó előírásokat tartalmaz.

Az EU tagországaiban a megfelelés kicsit komplexebb, mint például az USA-ban. Más, informatikailag fejlett országokkal, mint például Ausztráliával, Japánnal, Kínával, Oroszországgal, Dél-Koreával stb. itt nem foglalkozunk, a legtöbb helyen az USA-hoz hasonló megfelelési filozófiát alkalmaznak.

Az EU azon vállalatai számára, amelyeket az USA tőzsdéin jegyeznek, kötelező az SOX-megfelelés. Magyarországon például anyavállalatán keresztül ebbe a kategóriába esik több nagyvállalat is. Ezenkívül egyes EU-s tagországok bevezették az SOX saját megfelelőjét. Az Egyesült Királyságban a Londoni

Tőzsde szabályai a mérvadóak, Franciaországban meg kell felelni a French Association of Private Enterprises (AFEP) és a French Employers’ Federation (MEDEF) Corporate Governance Code-nak a pénzügyi jelentések összeállításakor. Németországban a Federal Institution for Supervision of Financial Services irányítja a pénzügyi szektor ellenőrzési gyakorlatát stb. Minden EU-s tagországra jellemző az informatikai biztonsági szabványoknak, a pénzmosás elleni jogszabályoknak, a pénzügyi ellenőrzési követelményeknek való megfelelés kötelezettsége a nem nyilvános tőzsdei cégek esetén is.

A megfelelési előírások nemcsak a szabályoknak való megfelelésre, hanem az ellenőrzési és dokumentálási módszerekre is vonatkoznak.

Az információs rendszerek biztonsági auditját jellemzően a COSO (Committee of Sponsoring Organizations) és a Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT) módszertanok alkalmazásával hajtják végre. Az ISACA hivatkozott anyagában részletes ajánlást dolgozott ki a cloud-környezetben végrehajtott COSO/COBIT biztonsági auditra, amely a megfelelési kritériumok ellenőrzésének is eleget tesz. A végrehajtáshoz ugyanakkor a cloud-szolgáltató teljes együttműködésére van szükség. Például az audit-ajánlás az irányítási modell ellenőrzéséhez előírja, hogy meg kell győződni arról, hogy a szervezet összes szerződéses cloud-szolgáltatójának biztonsági rendszere megfelel-e a szervezet biztonsági politikájának, és megfelelően kezeli-e a cloudban való feldolgozás kockázatait, az irányítás és a biztonságért való felelősség megosztása megfelelő és megfelelően dokumentált. Előírja a szolgáltató összes belső biztonsági folyamatának és gyakorlatának áttekintését, az adattárolás megfelelését a helyi jogi környezetnek, általában a jogi megfelelést stb. Megköveteli a szolgáltató és a megrendelő adatvédelmi felelősségének világos elkülönítését, az ISO 27001-es biztonsági szabványnak való megfelelést és az erről szóló tanúsítványt. Külön részt szentel a portabilitás ellenőrzési kérdéseinek.

A teljes ellenőrzést meghatározó célok közül kiragadott fenti példák érzékeltetik, hogy az audit kizárólag a szolgáltató teljes együttműködésével valósítható meg. Az audit feltételeit a cloud computing szerződésben kell rögzíteni, azonban a szerződés megkötése előtt célszerű megvizsgálni a szolgáltató saját biztonsági és ezzel összefüggő üzleti politikáját, szabályzatát és folyamatait.

A fenti követelményekből látható, hogy a hatékonyságot a központba helyező cloud-szolgáltatási modell és a szolgáltató üzleti modellje, valamint a megfele-

lőségi audit követelményei csak nagy erőfeszítésekkel egyeztethetők össze. A szolgáltató üzleti érdeke a terheléelosztás, akár országhatárokon át is, ahol más és más jogrendnek kell megfelelni. A szolgáltatónak nem feltétlenül érdeke a teljes átláthatóság biztosítása, hiszen ez üzleti szempontokat érinthet. A szolgáltató nem feltétlenül készít auditdokumentációt egy adott megrendelő tranzakcióiról, vagy nem a megrendelő által igényelt formában készíti. Minden, az audithoz szükséges „testreszabás” pluszköltséget jelent, amelyet vagy a megrendelőnek, vagy a szolgáltatónak kell megfizetni, rontva ezzel az alap cloud-modell hatékonyságát.

Összességében elmondhatjuk, hogy a számítási felhőben működő informatikai rendszerek megfelelőségi szempontból auditálhatók, ennek módszertana is létezik, ugyanakkor az auditok lefolytatásához a megrendelő és a szolgáltató közötti szerződésnek részletesen szabályoznia kell ennek folyamatát, a felek feladatait és felelősségét. Ehhez viszont (l. Enisa-jelentés) a megrendelőnek megfelelő tárgyalási pozíciókkal kell rendelkeznie a szolgáltatóval szemben.

Természetesen a szolgáltatóknak is érdeke a megrendelő megfelelőségi auditjainak segítése, ennek hiányában ugyanis sok szervezet nem köthet szerződést a szolgáltatásra. A következő néhány évben majd eldőlni fog, hogy a cloud-szolgáltatók milyen messzire mennek el az auditálhatóság tekintetében.

Az adatvédelem kérdése

Az Európai Unió az 1995-ös Adatvédelmi Irányelv megjelenése óta vezető szerepet játszik az adatvédelem területén (Kroes, 2011b). Ezt a vezető szerepet a cloud computing elterjedésével is szeretné megőrizni.

Az EU tagországaiban a személyes adatokat az Unió Adatvédelmi irányelve (Adatvédelmi irányelv, 1995) a személyes adatok feldolgozása vonatkozásában az egyének védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról szóló irányelvek alapján kell megvédeni. Nyilvánvalóan az irányelvet kell alkalmazni a cloud-szolgáltatás igénybevétele esetén is. Az irányelvet az egyes országok kisebb-nagyobb különbségekkel alkalmazzák, a számítási felhővel kapcsolatos adatvédelmi követelmények kisebb mértékben változhatnak az egyes országok között. Az adatvédelem jogi szabályozásában Magyarország az EU egyik élenjáró országa, a magyar adatvédelmi jogszabályok nem kevésbé szigorúak, mint bármely más EU-s tagországé, így az adatvédelem kérdését az EU-s irányelvek alapján vizsgálhatjuk Magyarországon is.

Az Adatvédelmi irányelv meghatározza a személyes adat, a különleges adat, az adatkezelés és adatfeldolgo-

zás, valamint az adatkezelő és az adatfeldolgozó fogalmát. A számítási felhő alkalmazása esetén gyakran személyes adatokat kezelnek, ugyanis a szolgáltatásokat általában az e-mail, üzenetközvetítés, desktop, projektmenedzsment, bérelszámolási, könyvelési, pénzügyi, alkalmazásfejlesztési, telemedicinális, CRM, értékesítési, személyes adatfeldolgozási – beleértve a különleges adatokat is – számlázási stb. feladatok megoldására veszik igénybe. Az adatok alanyai alkalmazottak, ügyfelek, szállítók, páciensek, üzleti partnerek.

A továbbiak szempontjából lényeges az adatkezelő és az adatfeldolgozó szerepének pontos meghatározása, ezért ezt idézzük az irányelvekből:

Adatkezelő: az a természetes vagy jogi személy, illetve jogi személyiséggel nem rendelkező szervezet, aki vagy amely az adatok kezelésének célját meghatározza, az adatkezelésre (beleértve a felhasznált eszközt) vonatkozó döntéseket meghozza és végrehajtja, vagy az általa megbízott adatfeldolgozóval végrehajtja.

Adatfeldolgozó: az a természetes vagy jogi személy, igazgatási vagy egyéb szervezet, amely az adatkezelő megbízásából személyes adatot dolgoz fel.

Az irányelv kimondja, hogy az adatvédelmet mindig az adatkezelő székhelyén érvényes törvényeknek megfelelően kell alkalmazni, akkor is, ha a feldolgozás más helyszínen történik, vagy az adatok alanyai más országban laknak. Az Adatvédelmi irányelvet kell alkalmazni, ha az adatkezelő az EU-ban székel, vagy az adatfeldolgozó eszközök az EU területén vannak, kivéve, ha az eszközök csak adatátvitelre szolgálnak.

Tilos az adatok továbbítása azokba az országokba, ahol nincs megfelelő adatvédelem, kivéve, ha az alany ehhez előzetesen kifejezetten hozzájárul, vagy a harmadik ország megfelelő adatvédelmet tud biztosítani (pl. ha az adatokat az USA-ba továbbítják, akkor a „Safe Harbour Privacy Principles”, amely szerint a részt vevő USA székhelyű vállalatok vállalják, hogy biztosítják az EU-nak megfelelő adatvédelmet).

Az EU tagállamai engedélyezhetik a személyes adatok olyan harmadik országba irányuló továbbítását, amely nem biztosít megfelelő szintű védelmet, amennyiben az adatkezelő megfelelő garanciákat teremt az egyének magánéletének, alapvető jogainak és szabadságainak védelme, továbbá a kapcsolódó jogok gyakorlása tekintetében; ilyen garanciát jelenthetnek elsősorban a megfelelő szerződési feltételek.

A fenti követelmények betartása – számos egyéb, nem cloud-specifikus adatkezelési előírás betartása mellett – az adatkezelő feladata.

Felmerül a kérdés, hogy cloud-szolgáltatás alkalmazása mellett ki az adatkezelő és ki az adatfeldolgozó. Minthogy a szolgáltatás megrendelője határozza meg az adatfeldolgozás célját és eszközeit, a cloud-szolgáltató pedig a megrendelő megbízásából feldolgozza a személyes adatokat, egyértelmű, hogy a megrendelő az adatkezelő, a cloud-szolgáltató pedig az adatfeldolgozó.

Az Adatvédelmi irányelveknek való megfelelésért elsősorban az adatkezelő felel. Műszaki és szervezési eszközökkel biztosítani kell, hogy az adatok ne vesszenek el, ne változtassák meg őket, illetéktelenek ne férhessenek hozzá és ne történhessen semmiféle törvénytelen felhasználás.

Olyan adatfeldolgozót kell választania, amely megfelelően garantálni tudja azokat a műszaki és szervezeti feltételeket, amelyek biztosítják az irányelv szerinti feltételek teljesülését. Emellett az adatkezelőnek tájékoztatási kötelezettsége is van, kötelező tájékoztatni például a saját *ügyfeleit* arról, hogy adataikat feldolgozásra átadja egy harmadik félnek, a *cloud-szolgáltatónak*. Ez a tájékoztatási kötelezettség minden személyes adat alanyára vonatkozik, akinek az adatai átkerülnek a felhőbe. Tájékoztatni kell az alanyokat az átadás céljáról, okairól, a szolgáltató „minőségéről”.

A cloud-szolgáltató a szolgáltatásba – üzleti tevékenysége körében – bevonhat EU-tagországot, vagy az EU-n kívüli országot is, ahol esetleg nem teljesülnek az EU-s irányelv előírásai. Ezért mindenképpen szükséges az adatkezelő ügyfeleinek megfelelő tájékoztatása és egyértelmű beleegyezése, vagy megfelelő szerződéses feltételek biztosítása, vagy a Safe Harbour alkalmazása az USA esetében. Az egyedi beleegyezés egyébként visszavonható.

A számítási felhő alkalmazásakor a fenti követelmények teljesítése nem egyszerű. Nem világos például, hogy adatvédelmi szempontból mi a teendő, ha a megrendelő az egyik cloud-szolgáltatótól átmigrál egy másikhoz, és az utóbbi egyik telephelye nem esik az EU-s szabályozása alá, ugyanakkor nem zárható ki, hogy az automatikus terheléelosztás eredményeképpen az adatokat éppen ebben az országban dolgozzák fel.

Az irányelv nem határozza meg pontosan az adatátvitel fogalmát, de nem számít az Adatvédelmi irányelv megsértésének, ha egy EU-tagországból az USA-ba (Safe Harbour) továbbítanak személyes adatokat, például Izlandon és Kanadán keresztül. Az interneten viszont az adatok útvonalai akár a terhelések függvényében is változhatnak, nem határozható meg egy rögzített útvonal.

Az irányelvek szerint az adatkezelő feladata, hogy biztosítsa a személyes adatok elérhetőségét és sértetlenségét. Ehhez a cloud megrendelőjének ellenőrizni

kell tudnia a cloud-szolgáltató biztonsági politikáját, szabályzatát, azok betartását, az országban érvényes kötelező biztonsági előírásokat és meg kell győződni az azoknak való megfelelésegről.

A cloud-szolgáltatás igénybevételénél az érintett ország adatvédelmi előírásainak betartásáért kizárólag a cloud-megrendelő felel. A törvények be nem tartása az adatkezelő számára szankciókkal, esetenként büntügyi szankciókkal járhat.

A cloud megrendelőjének saját felelősségét a cloud-szolgáltatóval kötött szerződésben célszerű részletezni, és ahol ez lehetséges, a szolgáltatótól garanciákat kérni arra, hogy az előírásoknak megfelel. Ehhez természetesen szankciókat kell társítani.

Az Enisa-jelentés szerint cloud-szerződésbe célszerű beiktatni egy adatvédelmi részt, amelyben rögzíteni kell, hogy

- a cloud-megrendelő az EU-irányelv szerinti adatkezelő, aki törvény szerint felel a tisztességes, törvényes stb. adatfeldolgozásért, meg kell jelölni, hogy e feltételeknek a megrendelő hogyan tud megfelelni,
- a cloud-szolgáltatónak tevékenyen együtt kell működnie a megrendelővel a megrendelő adatvédelmi jogainak biztosítása érdekében,
- a cloud-szolgáltatónak megfelelő biztonsági eljárásokat és eszközöket kell alkalmazni és a biztonság esetleges megsértése esetén haladéktalanul tájékoztatnia kell a megrendelőt és együtt kell működnie a probléma gyors megoldása érdekében,
- az adatvédelmi előírások megsértése milyen következményekkel jár a szolgáltatóra nézve, illetve a megrendelő megfelelő kártérítést kap-e ez esetben.

Önállóan kezelendő kérdés a személyes adatok továbbítása nem EU-s vagy nem EGT (Európai Gazdasági Tér) országokba. Ha a személyes adatokat olyan harmadik országba továbbítják, amely nem felel meg az irányelvekben megadott adatvédelmi követelményeknek, akkor ehhez vagy az érintett előzetes, egyértelmű hozzájárulását kell megszerezni, vagy az irányelvekben megadott egyéb módon kell biztosítani az adatvédelmet (az adatkezelőnek megfelelő garanciákat kell adnia, ilyen garanciát jelenthetnek elsősorban a szerződéses feltételek, illetve a Safe Harbour-elv a csatlakozó szervezetek esetén).

Az Enisa-jelentés szerint, ha a cloud-szolgáltató olyan, az Európai Gazdasági Térségen kívüli országban működik, amely nem biztosítja a megfelelő adatvédelmet, akkor a cloud-megrendelőnek célszerűbb az irányelvekben megengedett szerződéses feltételekre, vagy az USA esetében a Safe Harbour-elve támasz-

zkodni, mint az érintett ügyfelek beleegyezését megszerzeni, ami bármikor visszavonható.

A cloud-szolgáltatások kivétel nélkül az interneten működnek, így az adatátvitel alapvető összetevője minden cloudnak. Sajnos az adatok átvitelének szabályozása még az EU tagországai között sem egyértelmű. Az irányelvek ugyan kimondják az adatok szabad áramlását, azonban az egyes országok eltérő szabályozása miatt a felelősség kérdése nem egyértelmű.

Az Enisa-jelentés is felhívja arra a figyelmet, hogy a számítási felhő alkalmazása szükségessé teszi az irányelvek pontosítását annak érdekében, hogy az egyértelmű szabályozás elősegítse az alkalmazást. Nem véletlen, hogy a cloud alkalmazásának EU-s előrejelzései (hatmilliárd euró értékű cloudpiac 2013-ban) meglehetősen visszafogottak.

Az informatika és a távközlés fejlődése, a korszerű eszközök és üzleti modellek elkerülhetetlenné teszik az Adatvédelmi irányelvek áttekintését és pontosítását. 2010 novemberében megjelent a Bizottság közleménye (Európai Bizottság közleménye, 2010).

A közlemény rámutatott, hogy „az adatfeldolgozás növekvő mértékű – és igen gyakran az Unión kívülre történő – kiszervezése több problémát is felvet az adatfeldolgozásra alkalmazandó joggal és az ahhoz társuló felelősség megosztásával kapcsolatban. Ami a nemzetközi adattovábbítást illeti, sok szervezet szerint a jelenlegi szabályozások nem teljes mértékben megfelelők, ezért az adattovábbítás egyszerűsítése és nehézségének csökkentése céljából felül kell vizsgálni és korszerűsíteni kell azokat.”

Emellett „A Bizottság mérlegelni fogja, hogy az új technológiáknak az egyének jogaira és szabadságaira gyakorolt hatását és a személyes adatok belső piacon való szabad áramlásának biztosítására vonatkozó célkitűzést szem előtt tartva hogyan biztosítható az adatvédelmi szabályok következetes alkalmazása”.

Ehhez – az Adatvédelmi irányelvek alapvető céljainak változatlansága mellett – konkrét szabályozást, kritériumrendszert, a nemzetközi adattovábbítás szabályozásának egységesítését és egyszerűsítését szeretnék végrehajtani. Az Adatvédelmi irányelvek korszerűsítése valószínűleg még jó néhány hónapig el fog tartani, addig a jelenlegi szabályozást kell alkalmazni.

Összefoglalás

Cikkünk üzleti és műszaki áttekintést kívánt adni a számítástechnikai felhő üzemeltetési modell alkalmazásának vezetők számára fontos lehetőségeiről és kockázatairól.

Lényegében arra kívántunk rámutatni, hogy bár az amerikai menedzsmentirodalom lelkes evangélistája ennek az új koncepciónak, és nyilván nem vitatható az, hogy ezzel egész új irányokat szab az információmenedzsment néhány területén, azért a jelenlegi európai és magyar infrastrukturális és szabályzási környezet miatt ezzel a lelkesedéssel megfontoltan kell bánnunk. Elemzésünk összegzéseként összefoglaljuk, hogy egy magyar (európai) vezetőnek milyen szempontokat kell figyelembe venni egy cloud-szolgáltatás igénybevételénél:

- 1) meg kell vizsgálni, hogy melyik szolgáltatási modell illeszkedik legjobban a szervezet üzleti stratégiájához (SaaS, PaaS, IaaS, esetleg ezek kombinációja),
- 2) ki kell választani az(oka)t a szolgáltató(ka)t -amelyek a megfelelő szolgáltatást nyújtják,
- 3) el kell végezni a cloud-szolgáltatás és az ugyanolyan funkcionalitású saját rendszer TCO-számítását, és mérlegelni kell a gazdasági előnyöket,
- 4) a cloud-szolgáltatóval együtt meg kell vizsgálni, (due diligence) hogy a szervezetre alkalmazandó megfelelőségi kritériumok auditját hogyan lehet elvégezni a cloud-környezetben, ebben a szolgáltató hogyan tud vagy akar közreműködni,
- 5) meg kell ismerni a szolgáltató biztonsági politikáját, előírásait, gyakorlatát, valamint minősítéseit (due diligence),
- 6) meg kell győződni arról, hogy a szolgáltató minden tekintetben képes megfelelni az EU Adatvédelmi irányelveinek,
- 7) meg kell győződni arról, hogy a szolgáltató a szokásos üzleti és szolgáltatási szint megállapodások mellett hajlandó szerződésben garantálni a megrendelő számára elengedhetetlen biztonsági és adatvédelmi követelményeket.

Érdemes megjegyezni, hogy egy outsourcing-szerződés megkötése előtt a due diligence vizsgálatot az outsourcing-szolgáltató végzi a megrendelőnél, a cloud esetén ez pont fordítva történik, a megrendelő vizsgálja a szolgáltatót, ugyanis megfordul a kockázatviselés terhe, a cloud esetén a nagyobb kockázatot mindenképpen a megrendelőnek kell vállalnia.

Lábjegyzet

- * A kutatást a TÁMOP 4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatja.

Felhasznált irodalom

- Adatvédelmi irányelv* (1995): Az Európai Parlament és Tanács 95/46/EC sz. 1995. október 24-i, a személyes adatok védelméről és szabad áramlásáról szóló irányelve (Az Európai Parlament és Tanács 95/46/EK irányelve (1995. október 24.))
- AWS (2010): Amazon Web Services: Overview of Security Processes, August 2010 <http://aws.amazon.com/security>
- Bögel Gy. (2009): Az informatikai felhők gazdaságtana – üzleti modellek versenye az informatikában. Közgazdasági Szemle, LVI. évf., 2009. július–augusztus, 673–688. o.
- Enisa Report (2009): Cloud Computing – Benefits, Risks and Recommendations for Information Security. Nov. 2009 <http://www.enisa.europa.eu/act/rm/files/deliverables/cloud-computing-risk-assessment>
- Az Európai Bizottság Közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának (2010): Az európai digitális menetrend Brüsszel, 2010. 8. 26.
- Az Európai Bizottság Közleménye (2010): A Bizottság Közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, a Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának: „A személyes adatok Európai Unión belüli védelmének átfogó megközelítése” címmel. (Brüsszel, 2010. 11. 4. COM(2010 609 http://ec.europa.eu/justice/news/consulting_public/0006/com_2010_609_hu.pdf
- Greenberger, M. (1962): Management and the Computer of the Future. MIT Press – John Wiley & Sons, Cambridge, New York
- Greenemeier, L. (2002): American Express, IBM Sign \$4B Deal: http://www.informationweek.com/news/software/productivity_apps/showArticle.jhtml?articleID=6500855
- IBM global outsourcing revenues rise (2009) – newsrating.com 12/09/05
- IDC on cloud computing (2009) http://www.idc.com/prodserv/idc_cloud.jsp
- ISACA (2010): Cloud Computing Management Audit/Assurance Program. www.isaca.org, ISBN 978-1-60420-162-8)
- Kroes, N. (2011a): European Cloud Computing Strategy Needs to aim high, Opening Speech of Microsoft Centre on Cloud Computing and Interoperability, Brussels, 22 March 2011.
- Kroes, N. (2011b): European Cloud Computing Strategy Needs to Aim High: Brussels, March 22, 2011, Opening of Microsoft Center on Cloud Computing and Interoperability)
- Mell, P. – Grance, T. (2009): The NIST Definition of Cloud Computing. <http://csrc.nist.gov/groups/SNS/cloud-computing/cloud-def-v15.doc> 2009. 10. 07
- Microsoft TCO kalkulátor (2010) (<https://roianalyst.alinean.com/msft/AutoLogin.do?d=176318219048082115>)
- OECD Key ICT Indicators (2010) www.oecd.org/sti/ICTIndicators
- Open Cloud Manifesto (2010) www.opencloudmanifesto.org
- SIENA Roadmap (2010): European roadmap on Grid and Cloud Standards for E-science and Beyond, www.sienainitiative.eu
- Cikk beérkezett: 2011. 4. hó
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 5. hó

KEDVES OLVASÓ!
KÉREM, NE FELEJTSE EL MEGÚJÍTANI
2012-RE SZÓLÓ ELŐFIZETÉSÉT!

MITEV Ariel Zoltán

GROUNDED THEORY, A KVALITATÍV KUTATÁS KLASSZIKUS MÉRFÖLDKÖVE

A *grounded theory* olyan kutatási módszer, ahol az elmélet az empirikus adatokból fejlődik ki és abban gyökerezik (Glaser – Strauss, 1967). Annak ellenére, hogy a módszer nemzetközileg rendkívül népszerű, a *grounded theory* nem igazán vert gyökeret a hazai menedzsment- és marketingkutatás talajában. A cikk célja a *grounded theory* kulcsfontosságú mozzanatainak bemutatása és a módszer népszerűsítése.

Kulcsszavak: *grounded theory*, marketingkutatás

A *grounded theory* (GT, megalapozott elmélet) gyakran használt kifejezés a kvalitatív kutatók között. A módszer kifejlesztői, Glaser és Strauss 1967-ben pedig olyan erővel rázták meg az uralkodó tudósközösség gondolkodásmódját, mint a IX. században Ciriill és Metód törekvései a klérusét. Míg a szerzetesek hitvitában védtek meg a népnyelvet azokkal szemben, akik csak a kiválasztott nyelvű liturgiákat fogadták el, addig Glaser és Strauss a kvalitatív kutatás védelmezőivé léptek elő egy olyan korszakban, amikor a pozitívista felfogás volt az egyeduralkodó. Ironikus módon később Glaser és Strauss is szembefordult egymással, melynek következtében a hitvita kettőjük között tovább élesedett. Ez a szétválás jelentős problémákat okozott a *grounded theory*-t használni kívánók között is, ezért annak számtalan interpretációja terjedt el.

A *grounded theory* a „kvalitatív forradalom” zászlóvivője. Glaser és Strauss (1967) műve, a *The Discovery of Grounded Theory* a társadalomtudományok meghatározó történelmi eseménye. Egy olyan légkörben született, amikor sokan elleneztek a „puha”, nem strukturált kvalitatív megközelítéseket, mivel azokról azt gondolták, hogy mellőzik a „tudományos” szigorúságot. Glaser és Strauss (1967) erre válaszul alkottak meg egy módszert, amely átláthatóvá tette az elméletalkotás teljes folyamatát, az adatgyűjtés, az interpretálás és a prezentálás lépésein keresztül. Ezzel megvédték a kvalitatív kutatást és ellenálltak annak az uralkodó

nézetnek, hogy csak a kvantitatív kutatások jelentik a szisztematikus tudományos megismerés egyetlen elfogadható módját.

Bár a *grounded theory*-t eredetileg két amerikai szociológus fejlesztette ki szociológusok számára, a módszer gyorsan terjedt más diszciplínákra, amint a kutatók elkezdtek azt a saját problémájukra adaptálni. A *grounded theory* a magatartással és az interakciókkal foglalkozó módszer, és jó betekintést ad a tapasztalatokba (Goulding – Saren, 2010).

Gyors terjedése miatt a társadalomtudományokban a kvalitatív adatelemzésről valószínűleg nincs jobban idézett forrás Glaser és Strauss (1967) alapkönyvénél. A marketing és a fogyasztói magatartás területén is gyakran idézik a vezető nemzetközi szaklapokban. Ugyanakkor ezek a hivatkozások csupán esetiek, és nincsenek túlságosan kifejtve (Fischer – Otnes, 2006).

Hazai viszonylatban a kép ennél is riasztóbb, hiszen míg a szociológiában (Gelencsér, 2003; Kucséra, 2008), az antropológiában (Feischmidt, 2007) és a pszichológiában (Rácz, 2006) a módszert részleteiben is bemutató művek születtek, addig a menedzsment- és marketing-szakirodalomban főként utalásszerűen hivatkoznak rá, mint valami egzotikus dologra. A menedzsmentben a *grounded theory*-t alkalmazó művek száma nem túlságosan magas (pl. Bokor, 2000; Bokor et al., 2009), marketingben pedig szinte elenyésző (pl. Bernschütz, 2009).

A kvalitatív kutatás és az elméletalkotás

Az objektivitás és a valóság mögött meghúzódó tudományos előfeltevések miatt a kutatók a precíz, standardizált eszközökben, valamint kvantifikálható változókban látták a verifikálhatóság alapjait. A mindenáron való kvantifikálás fölénye növekvő szakadékot hozott létre az elmélet és az empirikus kutatás között. Az elméletalkotók és a kutatók eltérő világban éltek és teljesen más problémákra fókuszáltak. A kvantitatív kutatás már létező elméleteket tesztelt, vagyis deduktív logika alapján működött (Charmaz, 2003). Glaser és Strauss (1967) elsődleges célja azt volt, hogy küzdjön a kvantitatív kutatás uralkodó pozíciójával szemben, valamint azzal a feltételezéssel szemben, hogy a kvalitatív kutatás nem alkalmas elméletalkotásra (Fischer – Otnes, 2006).

A *grounded theory* kutatási folyamatában a kutatók folyamatosan elemzik és interpretálják az adatokat azért, hogy meghatározzák a további adatfelvétel irányát, amellyel folyamatosan fejlesztik és finomítják az elméleti keretet (Charmaz, 2006).

A *grounded theory*-ban apró kövecskékből építkezünk, mint a mozaikkészítésnél. Kimegyünk a terepre és csiszolgatjuk az ott talált kavicsokat egészen addig, míg össze nem áll a „big picture”. Míg azonban a mozaikkészítő már a munkája legelején teljesen a tudatában van annak, hogy mit akar létrehozni, addig a *grounded theory*-t alkalmazó kutató előre el sem tudja képzelni, hogy miként fog a kép kinézni, hiszen közben alakul az alkotás. Újabb, aprócska kövek megtalálásával, csiszolgatásával újabb részek fedezhetők fel és illeszthetők be a képbe.

Glaser és Strauss (1967) munkája azért volt forradalmi, mivel megkérdőjelezte (Charmaz, 2003):

- az elmélet és a kutatás önkényes elkülönítését,
- azt a nézetet, mely szerint a kvalitatív kutatás csupán előfutára a sokkal precízebb kvantitatív módszereknek,
- azt az állítást, hogy a kvalitatív kutatás illegitim,
- azt a hiedelmet, hogy a kvalitatív módszerek hatásvadászok és nem szisztematikusak,
- az adatgyűjtés és -elemzés elkülönítésének szükségességét,

- azt a feltételezést, hogy a kvalitatív kutatás végterméke csupán leíró esettanulmány lehet, és nem lehet elméletalkotás.

Megalapozott-e az elmélet?

A szó szerinti magyar fordítás, a „megalapozott elmélet”, ami arra utal, hogy a kialakuló elmélet az adatokból nő ki, azok folyamatos és szisztematikus elemzésével jön létre (Gelencsér, 2003). Kicsit talán félrevezető ez az elnevezés, hiszen azt sugallja, hogy elméletgyártás szempontjából ez az egyetlen elfogadott út, míg a többi elmélet nem megalapozott. Ez a pozitivistá „one best way” filozófiája, amely ellen a módszer éppen küzdeni szeretne. Bokor (2000) is felhívja a figyelmet arra, hogy a „megalapozott” szó értéktelített, mivel más módszertanok is megalapozottak.

A *grounded theory* a szociológiában uralkodó „nagy elméletekkel” (grand theory) szemben jött létre. A „nagy elméletek” nagyobb lélegzetű, elvont, és gyakran formalizált elméleti megállapításokat jelentenek, amelyek egyetemesen alkalmazhatók, és deduktívan vezetnek ki előzetesen kialakított, és gyakran nem tesztelt elvekből. Glaser és Strauss (1967) szerint ezzel az a probléma, hogy teljesen elszakadnak azoktól a jelenségektől, amelyekre ezek az elméletek vonatkoznak. Emiatt Glaser és Strauss arra buzdította a kutatókat, hogy alakítsanak ki párbeszédet az adataikkal, hogy az így létrejövő elmélet ténylegesen az adatokból emelkedjen ki, és ne a terepet sosem látott, karosszékekben ülő tudósok absztrakt agyszüleménye legyen. És mivel a *grounded theory* az empirikus adatokból fejlődik ki, ezért Glaser és Strauss (1967) szerint valóban megalapozott elmélet születik.

Glaser és Strauss (1967) szerint a kutatók célja olyan *formális* elméletek létrehozása, amelyek *szubsztantív* elméletekre épülnek. A szubsztantív elmélet csupán egy korlátozott társadalmi kontextusban, a kutatás által feltárt szűkebb területre értelmezhető, az absztraktabb formális elmélet pedig általánosabb jelenségekre vonatkozik (1. táblázat). Glaser és Strauss (1967) javaslata alapján a szubsztantív elméleteken keresztül vezet az út a nagyobb hatókörű formális elméletekhez.

1. táblázat

A szubsztantív és formális elméletek jellemzői

Az elméletalkotás szintjei	Leírás	Példák a szociológiából	Példák a menedzsmentből
Szubsztantív	Empirikus szint, korlátozott társadalmi kontextusban értelmezhető	Oktatás, faji kapcsolatok, betegek kezelése, bűnözés	Döntéshozatal, leadership, munka virtuális szervezetekben, részmunkaidősek menedzselése
Formális	Konceptuális szint, elvontabb, általánosabb társadalmi jelenségeket ír le	Stigma, deviáns viselkedés, szocializáció	Rendszerelmélet, ügynökelmélet, kontingenciaelmélet

Forrás: Locke (2001) alapján

Történelmi kontextus

Mint minden nehezen megérthető terület megértésénél, a *grounded theory*-nál is először a történelmi gyökereket célszerű tanulmányozni. Glaser és Strauss (1967) a módszert az akkoriban a társadalomkutatásokat átható túlzott pozitívizmussal szemben alkotta meg. Glaserék megkérdőjelezték az uralkodó feltételezéseket a „nagy elméletről”, vagyis azt a felfogást, hogy a társadalomkutatások célja a társadalom magatartásának már létező és egyetemes magyarázatainak felfedése (Suddaby, 2006). Glaser és Strauss olyan szerzőkhöz nyúltak, akik elvetették azt az álláspontot, hogy a tudományos igazság egy független, külső valóság tükröződése. Ilyen szerző a pragmatista Charles Saunders Peirce, vagy a korai szimbolikus interakcionista George Herbert Mead, valamint Charles Cooley. Ugyanakkor míg a pragmatizmus a pozitívizmushoz, a szimbolikus interakcionizmus az interpretatív iskolába tartozik (2. táblázat).

ellen küzdő módszertanról van szó, és a kritikák szerint nem igazán volt képes lemosni magáról a pozitívizmus sarát. Míg a pozitivisták számára ellenálló, addig a másik oldal számára kollaboráns.

A posztmodernnek a módszer pozitivista előfeltevéseit támadják (pl. Denzin, 1998). Glaser és Strauss ugyanis nem kérdőjelezték meg az uralkodó realista és pozitivista szemléletmódot, és úgy gondolták, hogy a módszerrel pozitivista elméleteket lehet létrehozni. Habár Glaser és Strauss elképzelései idővel elágaztak, alapvetően mégis hűségesek maradtak az eredeti filozófiai feltételrendszerhez és célokhoz. Vagyis mindkét irányzat pozitivista maradt, és objektivista lábakon áll (Guba – Lincoln, 1998). Glaser és Strauss a *grounded theory*-t alapvetően a hipotetikus-deduktív, spekulatív elméletalkotással szemben alkotta meg (Locke, 2001: p. 34.), de nem próbálták meg aláásni az elméletalkotás tudományos módszerét. Glaserék nem voltak nyitottak a pozitívizmussal szembeni filozófiai felvetésekre

2. táblázat

A *grounded theory* kialakulására ható irányzatok

Irányzat	Leírása	Főbb képviselői	Főbb iskola
Klasszikus pozitívizmus	Minden mérhető és általánosítható	Auguste Comte (1798–1857)	Pozitívizmus
Pragmatizmus	Az igazság a gyakorlati használhatóság függvénye	Charles Saunders Peirce (1839–1914), William James (1842–1910)	Pozitívizmus
Interpretatív paradigma	Nincsenek tények, csak interpretációk	Friedrich Nietzsche (1844–1900)	Interpretatív
Szimbolikus interakcionizmus	Az egyének képesek magukat a másik nézőpontjából szemlélni, és ennek megfelelően viselkedni	George Herbert Mead (1863–1931), Charles Cooley (1864–1929)	Interpretatív

Forrás: Saját szerkesztés

Pozitívizmus

Az Auguste Comte (1798–1857) nevéhez köthető XIX. századi *pozitívizmus* az objektíven megfigyelhető tényekre épült, vallotta, hogy a természet, a társadalom megfigyelhető, irányítható és matematikai szimbólumokkal leírható. Comte a természettudományos módszereket a társadalomtudományokra is kiterjesztette, egyetemes módszertanná emelte őket. A mai empirikus társadalomtudományi kutatásoknál ez az uralkodó nézőpont. A pozitivista szemlélet térnyerésével a XIX. századtól előtérbe kerültek a statisztikai adatfeldolgozások, az általánosításra törekvés, a nagy populációra, reprezentatív mintára kiterjedő kikérdezéses vizsgálatok, valamint a kísérletek. A pozitívizmus szerint minden (az emberi viselkedés is) mérhető és általánosítható (Sántha, 2009).

Manapság a *grounded theory* módszerek a kritika kereszttüzében állnak mind belülről, mind pedig kívülről. A *grounded theory* úgy küzd, mint egy belső ellenálló. Valójában a pozitívizmusban született, de mégis az

és posztmodern kritikákra. Ennek eredményeként egy neopozitivisták szellemiség hatja át a *grounded theory*-t használó újabb munkákat (Fischer – Otnes, 2006).

A Glaser (1978, 1992) által képviselt irányzat a tradicionális pozitivista szemléletmódhoz áll közel, amely feltételez egy objektív, külső valóságot, egy semleges megfigyelőt, aki feltárja az adatokat, a kezelhető kutatási problémák korlátozott vizsgálatát, valamint az adatok objektív interpretálását (Charmaz, 2003).

A Strauss és Corbin (1990, 1998) által képviselt irányzat az alábbiakat feltételezi: egy objektív, külső valóság, törekvés a torzításmentes adatfelvételre, adatok verifikálhatósága. Straussék irányzata azonban annyiban lép el a posztmodern szemléletmód felé, hogy megjeleníti a válaszadók hangját, olyan pontosan, amennyire lehetséges, valamint feltárja és elismeri a válaszadók eltérő valóságészlelését (Charmaz, 2003).

Annak a kritikának az eredménye, hogy a *grounded theory* a modernizmusban született, és ezért alapvetően megmaradt a pozitivista gyökereinél, az, hogy a

grounded theory-t történelmileg tartják értékesnek, és csak korlátozottan használhatónak a jelenben. Gyakran csupán egy olyan módszertani műterméknek tartják, amelyet a kvantitatív kutatókkal hasonló felfogású kvalitatív kutatók használnak (Locke, 2001: p. 8.).

Hozzátennénk ugyanakkor, hogy Locke kritikája kicsit szigorú, hiszen figyelmen kívül hagyja a *grounded theory* történelmi szerepét, valamint azt, hogy a kvalitatív kutatásban használandó rengeteg eszköz és technika a *grounded theory*-nak köszönhetően fejlődött ki, és onnan vették át más módszertanok.

Pragmatizmus

A pozitivizmus angolszász irányzatába tartozó pragmatizmus a valóságot a tapasztaltakkal azonosítja. A természettudománytól eltérően nem törekszik a jelenségek pontos leírására, csupán azt szeretné elérni, hogy az ember egyre jobban boldoguljon a világban.

Peirce szerint a tudományos igazság a megfigyelés és a kutatók között születő konszenzus eredményeként alakul ki. A pragmatikus megközelítés szerint az empirikus „valóságot” a megfigyelésbe bevont kutatók hozzák létre.

A pragmatizmusról érdemes tudni, hogy Amerikában jött létre, szembeállítva magát az uralkodó európai filozófiai irányzatokkal, mint például a német idealizmus. Olyan meghatározó alakjai voltak, mint Charles Saunders Peirce, William James vagy John Dewey. A pragmatizmus a gyakorlatiasság szempontjából definiálta az igazságot, mivel lényeges, hogy az ember jobban boldoguljon a világban (Suddaby, 2006).

Interpretatív paradigma

Friedrich Nietzsche (1844–1900) a pozitivista nézetekkel szembeszegülve a tények helyett az interpretációk létezésében hisz. Szerinte szemléletek és álláspontok sokasága létezik, amelyekkel a körülöttünk lévő világot értelmezzük és megkonstruáljuk a számunkra érvényes valóságot (Sántha, 2009).

Suddaby (2006) szerint gyakran előfordul az a hiba, hogy a *grounded theory*-t hipotézisek tesztelésére vagy szavak összeszámolásánál használják. A realista ontológia úgy tartja, hogy a vizsgált változók az egyéntől függetlenül léteznek, és emiatt konkrétak, objektívek és mérhetőek (Burrell – Morgan, 1979). Az interpretívista ontológia ezzel szemben azt feltételezi, hogy az emberi lény nem csupán passzívan reagál a külső valóságra, hanem belső percepcióin és gondolatain keresztül vizsgálja a külső világot, ezáltal aktívan teremtve meg saját valóságát (Morgan – Smircich, 1980). Ebből a nézőpontból a kulcstényezők belsők és szubjektívek.

Érdemes észben tartani, hogy a *grounded theory*-nak nem célja igazolható állításokat megfogalmazni a valóságról, ugyanakkor meg szeretné érteni a társadalom cselekvőit közötti kapcsolatokat, valamint azt, hogy ezek a kapcsolatok és interakciók hogyan teremtenek valóságot (Glaser – Strauss, 1967). A *grounded theory* emiatt nem alkalmazható a valóságról alkotott hipotézisek tesztelésére, de arra alkalmas, hogy állításokat fogalmazzunk meg arról, hogy a cselekvők miként interpretálják a valóságot (Suddaby, 2006).

A szavak összeszámlálása a kvantitatív tartalom-elemzés része, ez még problematikusabb, mivel pozitívista feltételrendszerre épül, mégpedig arra, hogy kapcsolat van a szavak gyakorisága és jelentésük között, ami egyértelműen sérti a *grounded theory* interpretatív előfeltételeit (Krippendorff, 1995).

Szimbolikus interakcionizmus

A *grounded theory* gyökerei a szimbolikus interakcionizmusban keresendők, melyet olyan nevek fémjeleznek, mint James, Dewey, Cooley és Mead. Cooley (1922) tükör-én (looking glass self) koncepciójának lényege, hogy az egyén az őt körülvevő emberek reakcióiból mint tükörből visszaverődő képekből alakítja ki saját énképét. Az egészet úgy célszerű elképzelni, mintha az egyén egy tükörszobában állna, ahol felcímkézett tükörökbe nézne bele. A címkék társas kapcsolatokat jelölnek, vagyis például az egyik tükörben azt láthatjuk, hogy miként lát bennünket a testvérünk, a másikban pedig azt, hogy minek tart minket a barátunk.

A szimbolikus interakcionizmus szerint a self kizárólag abból épül fel, amit mások reakcióiról gondolunk, vagyis „az vagyok, akinek a többiek látnak” (Fiske, 2006: p. 260.). Az egyének képesek magukat a másik nézőpontjából szemlélni, valamint magatartásukat ennek függvényében alakítani (Mead, 1934). A szimbolikus interakcionizmus fogalmát Blumer (1937) találta ki, és ez alapvető befolyással volt a *grounded theory*-ra. Blumer (1962) felhívja a figyelmet arra, hogy a kutatónak meg kell értenie az általa vizsgált egyén helyzetét oly módon, ahogy az megtapasztalja. A magát „objektívnek” deklaráló megfigyelő pedig saját előfeltevéseivel, feltételezéseivel torzíttja az értelmezési folyamatot (Heath – Cowley, 2004).

A *grounded theory* alapvető szerepe olyan új elmélet megalkotása, amely magyarázatul szolgál az egyéni vagy kollektív tapasztalatok összefüggéseire. A szimbolikus interakcionizmus kutatói megkísérik meghatározni azokat a szimbolikus jelentéseket, tárgyakat, szavakat és gesztusokat, amelyekkel az emberek interakcióba lépnek másokkal, és ezáltal hogyan konstruálják meg maguk számára a társas valóságot (Cutcliffe,

2000). A *grounded theory* csábító ereje abban áll, hogy strukturált közelítést adja a társas, a szimbolikus, valamint a kontextusfüggő magatartásformáknak. Glaser (1999: p. 836.) szerint a *grounded theory* egy olyan speciális módszertan, amely megmutatja, hogy miként lehet a szisztematikusan gyűjtött adatokból egy többváltozós elméletet alkotni. Egy teljes módszertani csomagot kínál, amely egy sor szisztematikus, pontos módszert tartalmaz, ami az adatgyűjtéssel kezdődik és egy publikálható elméleti koncepcióval végződik (Goulding – Saren, 2010).

Glaser és Strauss útjainak szétválása

Glaser és Strauss (1967) könyvükkel elmozdították a kvalitatív kutatást az elméletalkotás irányába, és ezt meggyőzően alá is tudták támasztani. Írásbeli útmutatót készítettek, mellyel megteremtették a szisztematikus kvalitatív adatelemzés alapjait. Glaser a Columbia Universityről származó, kvantitatív kutatásoknál használt szigorú pozitívista módszertant alkalmazta a kvalitatív kutatásokra. A *grounded theory* módszerek ezért alapvetően a Glaser által használt episztemológiai előfeltételeken, módszertani elnevezéseken, induktív logikán, valamint szisztematikus megközelítésen alapulnak. Strauss az University of Chicagoból származó terepkutatást és szimbolikus interakcionizmust hozta a módszerbe (Charmaz, 2003).

Ezután nem sokkal Glaser és Strauss újai elváltak. Glaser (1978) *Theoretical Sensitivity* című könyvében továbbfejlesztette a módszer magyarázatát, de ez számos olvasó számára túlságosan is absztraktnak tűnt. Míg Strauss (1987) munkája, a *Qualitative Analysis for Social Scientists* közelebb állt az olvasókhoz, ugyanakkor jelentős mértékben eltért a *grounded theory* eredeti alapelveitől (Charmaz, 2003).

lítését, és továbbra is az előzetes feltételezések és elméleti keretek nélküli adatgyűjtés mellett állt ki. Úgy vélte, a szisztematikus összehasonlítás elegendő, mivel a kategóriák az adatok állandó összehasonlításának eredményeként jönnek létre (Charmaz, 2003).

Glaser (1992) rendkívül kemény kritikája Strauss és Corbin (1992) munkájával szemben néhány jól elkülöníthető vitapontra vezethető vissza (Kucsera, 2008). Glaser szerint egyáltalán nem mindegy, hogy az elmélet felbukkanás (emergence) vagy erőltetés (forcing) eredménye (3. táblázat). Az elmélet Glaser szemében úgy válik erőltetetté, hogy Strauss és Corbin megengedi a szakirodalomban már létező fogalmak használatát a kódolás során, a kutatási folyamatát jobban leszabályozzák, az induktív logika mellett megengedik a deduktív logika használatát is, valamint erőltetik a verifikálás és validálás szükségességét. Glaser (1992) úgy látja, hogy ezzel sérülnek a *grounded theory* eredetileg megfogalmazott alapelvei, ezért valójában Strauss és Corbin változata nem is tekinthető *grounded theory*-nak. A szakirodalomban ismert kategóriák használata ugyanis meghatározza a kutató gondolkodásmódját, és azokat erőlteti az adatokra ahelyett, hogy azokból saját kategóriákat hozna létre. A kutatási probléma konkrétabb megfogalmazása és a kutatás alaposabb megtervezése Glaser (1992) szerint túlságosan leszabályozott és megöli a kreativitást, mivel már létező dolgokat, elméleteket erőltet, és nem enged teret annak a megoldásnak, hogy a kutató egy általánosabb érdeklődéssel vesse bele magát az adatokba, és a kutatási probléma a kutatási folyamat során konkretizálódjon. És mivel a kategóriák induktív módon, az állandó összehasonlítás eredményeként közvetlenül a kategóriákból emelkednek ki, ezért nincs szükség a deduktív logikára, a hipotézisek tesztelésére, valamint a validálásra és a verifikálásra.

3. táblázat

A Glaser, valamint Strauss és Corbin között lévő főbb vitapontok

	Strauss és Corbin	Glaser
Elmélet keletkezése	Erőltetés	Felbukkanás, kiemelkedés
Kódolás kategóriái	Szakirodalomban már létező kategóriák is használhatók	Kizárólag az adatok elemzése során kialakuló kategóriák használhatók
Kutatás megtervezése	Előre megtervezett	Közben alakuló
Logika	Induktív és deduktív logika kombinációja	Kizárólag induktív logika
Validálás, verifikálás	Lényeges szempont	Nincs relevanciája

Forrás: Kucsera (2008) alapján

Strauss ezután új szerzőtársra talált, Corbin személyében, 1990-ben, majd 1998-ben megjelenő könyvükkel tovább népszerűsítették a *grounded theory*-t. Glaser (1992) kategorikusan elutasította Straussék megköze-

Glaser éles kritikájának következtében sok kutató úgy érezte, hogy bennragad egy olyan módszertani labirintusban, amit a két irányvonal egymásnak feszülése generált.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Arról azonban megoszlanak a vélemények, hogy melyik irányzat hordoz magában többet a pozitívista felfogásból. Míg Charmaz (2003) Glasert tartotta egyértelműen pozitivistának, addig Goulding és Saren (2010) inkább Strausst és Corbint látta mechanisztikusnak.

Glaser szerint a *grounded theory* célja az elmélet létrehozása, és nem pedig annak igazolása (Charmaz, 2003). Glaser és Straussék is egy külső, objektív valóságot tételeznek fel, amelyet a kutató felfedezhet és rögzíthet. Míg azonban Glaser abban hisz, hogy ez alapvetően az adatok kódolásán, valamint a lépésről lépésre történő összehasonlítás segítségével valósulhat meg, addig Strauss és Corbin szerint az út analitikus kérdéseken, hipotéziseken, valamint módszertani alkalmazásokon keresztül vezet.

A kérdés az, hogy kiét tekintjük igazi *grounded theory*-nak. Glaser (1998) szerint az ő változata a tiszta és hamisítatlan, ami abban az esetben igaz, ha a legkorábbi verziót fogadjuk el standardnak.

Induktív és deduktív logika

Induktív logika

Glaser (1978, 1992) mindvégig az indukciót tekintette a módszer kulcsának, vagyis amikor a kutató az empirikus általánosításon keresztül az elméletalkotásig jut. Amint az adatokat elemzik és kódolják, ötletek és elméleti belátások keletkeznek, amelyeket elméleti memókban rögzítenek. Tehát az adatok hívják elő az elméleti érzékenységet. A képzelőerő és a kreativitás óriási szerepet játszik a memóírásban, valamint a felhalmozott tudást és megértést magába sűrítő elmélet kialakításában. Emiatt minden adat lényeges szerepet játszik. Az előre kialakított vagy a túl korán létrejött ötletek szerinti válogatást célszerű elkerülni, bármennyire kreatívnak tűnnek is. A kutatónak tolerálnia kell az összevisszaságot, a kemény munkát, valamint az unalmasnak tűnő állandó összehasonlításokat, és addig várni, míg a megfelelő koncepciók ki nem alakulnak (Glaser, 1999). A keletkező ötleteket az összes adaton keresztül kell ellenőrizni, és a kategóriákat folyamatosan ki kell igazítani (Glaser, 1978).

Deduktív logika

Straussék abból indulnak ki, hogy azokat az ötleteket vagy hipotéziseket ejteni kell, amelyeket az adatok nem igazolnak. Strauss és Corbin (1990) elképzelései szerint a dedukció és a verifikáció uralja a *grounded theory*-t, még annak ellenére is, hogy ők is felhívják a figyelmet arra, hogy menekülni kell minden olyan akadály elől, amelyek blokkolják az új szemléletmódok megjelenését. Strauss és Corbin (1994) szerint ugyanis

az eredeti *grounded theory*-ban túlságosan nagy szerepet játszott az indukció.

Glaser (1992) kritizálja ezt a deduktív irányváltást, mivel spekulatívnak tartja azt, hogy a kutatók nem azt keresik, ami ténylegesen megtalálható az adatokban, hanem azt, hogy mi lehetséges.

Strauss és Corbin (1998) később már a verifikálás helyett a validálást használja, és úgy képzelik, hogy az induktív kidolgozás valamivel markánsabb, de még mindig nem uralkodó része a folyamatnak. A kutató interpretációival alakítja az adatokat, ami az elemzést túllendíti leíró jellegén, ugyanakkor az érvényesítés meggátolja a torzítást.

A grounded theory folyamata

A *grounded theory* megkívánja, hogy a kutató már a kutatás legelején terepmunkát végezzen és megkezdje az adatgyűjtés- és elemzés folyamatát. Ennek során elméleti mintavételre, az adatok korai interpretálására, valamint állandó összehasonlításra kerül sor. Az adatok feldolgozásának számos módja áll rendelkezésre, különféle kódolási eljárásokon keresztül absztraktabb és elméletibb fázisba lehet eljutni, és így beazonosíthatók a szövegben rejlő mintázatok és összefüggések. A módszer alapvető elemei az alábbiak:

- a) elmerülés az adatokban,
- b) egyidejű adatgyűjtés és elemzés,
- c) elméleti mintavétel, amely finomítja a kutatóban kialakuló elméleti ötleteket,
- d) állandó összehasonlítás használata,
- e) többlépcsős kódolási folyamat,
- f) feljegyzések (memók) írása,
- g) elméleti telítődés elérése,
- h) az elmélet teljessé tétele,
- i) eredmények prezentálása.

Elmerülés az adatokban

A *grounded theory* egyik alapelve, hogy vegyünk egy mély levegőt és merüljünk el az adatokban, vagyis a munkát rögtön a terepen kezdjük. Glaser és Strauss (1967) eredetileg azt gondolta, hogy a kutatók nem kizárólag a válaszaikat találják meg a *grounded theory* segítségével, hanem a kérdéseiket is. Azt javasolták a kutatóknak, hogy merüljenek el teljesen a vizsgálandó területen, és hagyják figyelmen kívül a témához kapcsolódó korábbi kutatásokat, mivel azok akadályozzák az adott helyzet megértését. Ha tehát a *grounded theory*-t megfelelően szeretnénk végezni, akkor minimálisan egy egészséges szkepticizmussal kell rendelkezniünk a már létező elméletekkel szemben (Fischer – Otnes, 2006).

Ugyanakkor azok számára, akik manapság publikálni szeretnének, ez a feltétel egyszerűen megvalósíthatatlan, ugyanis lehetetlen nem figyelembe venni a korábbi kutatásokat. Ráadásul előzetes kérdések nélkül nem célszerű belekezdeni a kutatásba sem, bár azok a kutatási folyamat során természetesen finomodhatnak (Fischer – Otnes, 2006). Strauss és Corbin (1998) már úgy látják, hogy a mostani *grounded theory*-nál a kutatási kérdéseknek átfogó irodalmi feldolgozáshoz kell kapcsolódnia.

Szintén problémát jelent, hogy a *grounded theory* nem adatfelvételi, hanem -elemzési stratégiát határoz meg. A módszert eredetileg korlátozott számú interjú alapuló tanulmányokhoz kapcsolták, mintha kizárólag az interjú lenne az elfogadható eszköz, és a megkérdezések számát korlátozni kellene (Creswell, 1997). Azonban a kutatók a *grounded theory* technikáit számos adatgyűjtési módszerrel alkalmazhatják, mivel jól hasznosítja a megfigyeléssel, interjúval vagy esettanulmánnyal gyűjtött adatokat olyan helyzetekben, amikor a magatartást a természetes környezetében lehet megfigyelni (Turner, 1983).

A kvalitatív kutatóknak széles körű adatgyűjtést kell folytatniuk, melynek során sűrű leírást használnak (Geertz, 1994). A *grounded theory*-t alkalmazó kutatókat azzal vádolják, hogy átsiklanak az adatgyűjtés jelentőségén, és ez mind a mai napig problémás rész (Charmaz, 2003).

Elméleti mintavétel

Más módszerektől eltérően, ahol a minta előre meghatározott az alanyok számát, tartózkodási helyét, valamint jellemzőit illetően, a *grounded theory* által alkalmazott mintavétel az elmélet fejlődésével párhuzamosan, folyamatosan alakul. Az éppen feltárt eredmények és a felmerülő kutatási kérdések vezetnek a kutatót újabb szituációk, emberek és helyszínek felé, egészen addig, míg ki nem alakul az elméleti telítődés. Glaser (1978: p. 36.) meglátása szerint a teoretikus mintavétel olyan adatgyűjtés, melynek célja az elméletalkotás. Ennek során a kutató egyidejűleg gyűjti, kódolja és interpretálja az adatokat, és dönt arról, hogy milyen adatot gyűjtsön a következő lépésben és hol találja meg annak függvényében, ahogyan az elmélet alakul (Glaser, 1978: p. 36.).

A kategóriák finomítása és az elméleti konstrukciók kialakítása során a kutatók gyakran réseket, fehér foltokat találnak az elméletükben. Az elméleti lyukak befoltozása miatt újabb, célzott adatfelvételre kerül sor, vagyis teoretikus mintavétel történik. Ennél a pontnál már csak specifikus témákat vizsgálunk, valamint pontosítjuk az információkat a létrejövő elmélet számára.

A teoretikus mintavétel célja nem az eredeti minta nagyságának növelése, hanem az ötletek finomítása, valamint használható, releváns kategóriák kialakítása.

Habár legtöbbször emberekből áll a minta, a kutatás tárgyától függően helyszínekből, eseményekből vagy dokumentumokból is vehetünk mintát. További információk miatt akár ugyanazokhoz az egyénekhez vagy eseményekhez is visszamehetünk (Charmaz, 2003).

A teoretikus mintavétel az elméletfejlesztés sarkalatos pontja. Ekkor ugyanis a születőben lévő elmélet még olyan absztrakciós szinten áll, amikor jelentős magyarázóerővel bír a feldolgozott adatokra vonatkozóan. A koncepció homályosabb részeit ilyenkor le tudjuk tisztázni oly módon, hogy a teoretikus mintavétel segítségével adatokat hozunk be az elemzésbe, amelyek az összehasonlítás alapját jelentik (pl. az identitásvesztést nem kizárólag a krónikus betegeknek vizsgálta, hanem azoknál is, akik más miatt veszítették el az identitásukat, mint pl. akaratukon kívül munkanélküliek lettek). Ez az összehasonlítás a kategóriák finomítását eredményezi (Charmaz, 2003).

A teoretikus mintavétel azért szükséges, mivel lehetetlen erős *grounded theory*-t alkotni egyetlen mintavételből. A teoretikus mintavétel megkívánja, hogy előtte adatról adatra összehasonlítást végezzünk, és átmeneti kategóriákat alakítsunk ki. A teoretikus mintavétellel visszakérülnek a terepre a kategóriák, ahol jobban megértjük azokat, és közben eldől, hogy melyek tartósak és hasznosak. Beazonosíthatjuk azokat a körülményeket, amelyeknél a kategória releváns, meghatározhatjuk, milyen feltételek között áll fenn. Miután eldöntöttük, hogy mely kategóriák magyarázzák meg a legjobban az adatainkat, azokat a továbbiakban koncepcióként (concept) kezeljük (Charmaz, 2003).

Állandó összehasonlítás

A *grounded theory*-nál az adatok interpretálása az adatok összegyűjtésével azonos időben történik. Az állandó összehasonlítás olyan folyamat, melynek során a kutató az interjúkat vagy a feljegyzéseit elemzi és összehasonlítja annak érdekében, hogy képes legyen beazonosítani a felmerülő mintázatokat és témákat. A hasonlóságok és a különbségek keresése egyaránt lényeges a magatartásban lévő különbségek megmagyarázása miatt. A *grounded theory*-nak tehát szükséges továbbmennie a szituáció sűrű leírásán, mivel a vizsgált jelenség magyarázatául kell szolgálnia (Goulding – Saren, 2010).

Glaser (1992) elemzési stratégiája az adatok folyamatos összehasonlításán alapszik, és ebből nyerhetők ki a kategóriák. Óvja a kvalitatív kutatókat attól, hogy ne erőltessék az adatokat előre kialakított kategóriákba.

A *grounded theory* egyik lényeges technikája az összehasonlítás, ami az alábbiakra vonatkozik (Glaser, 1992):

- különböző emberek (nézetek, helyzetek, cselekedetek, tapasztalatok) összehasonlítása,
- ugyanattól az alanytól származó, eltérő időpontban rögzített adatok összevetése,
- egyik eset összehasonlítása a másikkal,
- adat összevetése a kategóriával,
- kategória összehasonlítása más kategóriával.

Feljegyzések (memók) írása

A feljegyzések írása a kódolás és az elemzéskészítés közti lépés. Ez a lépés segít szabadjára engedni a gondolatainkat és arra bátorít, hogy teljesen más szempontból nézzünk rá az adatokra és a kódokra (Charmaz, 2003). A feljegyzések (memók) írása létfontosságú, mivel az ötletek olyan tárházát jelenti, amelyet a kutató újra és újra átnézhet, hogy ezek segítségével ki tudja alakítani az elméletet. A memók alapvetően az adatgyűjtési folyamat során írott ötleteket jelentik, amelyek segítik a kutatót a további adatgyűjtésben. Ugyanakkor ettől függetlenül is keletkezhetnek olyan ötletek, amelyeket érdemes lehet leírni. A feljegyzések hossza a pár sortól a néhány oldalig terjedhet (Goulding – Saren, 2010).

Az akciókódolás hasznos feljegyzések írására sarkall, mivel segít észrevenni az egymással összekapcsolódó folyamatokat, és nem elszigetelt témákat kezel. Ezáltal megtalálható a kategóriák helye a nagyobb folyamatokban. A feljegyzések írása biztosítja, hogy nem veszünk el az adatokban, hanem az összefüggések és folyamatok megvitatásával fókuszáltan haladunk a kutatásban (Charmaz, 2006).

A feljegyzések írása segíti a kutatót (Charmaz, 2003):

- megküzdenni az adatokkal kapcsolatos gondolataival,
- az elemzés irányát meghatározni,
- a kategóriákat finomítani,
- a kategóriák közti kapcsolatot meghatározni,
- magabiztosságot szerezni és kompetenssé válni az adatelemzésben.

Kódolás

A kódolás mindegyik szakasza az interpretálás dilemmájával jár együtt. A tudósok szerint a *grounded theory*-nak alapvetően két változata az általánosan elfogadott, az egyiket Glaserhez, a másikat pedig Strauss-hoz és Corbinhoz kötik. Ez az elágazás a Glaser és Strauss közti szakadásra vezethető vissza, amikor 1990-ben Strauss és Corbin publikált egy új kódolási eljárást. Glaser ezt elutasította azzal, hogy a javasolt új eljárások túlságosan az előre kialakított kategóriákra építenek, és nem engedik az elméletet a gyűjtött adatokból kifejlődni (Goulding – Saren, 2010).

Leegyszerűsítve, Glaser változata előnyben részesíti a kreativitást és nyitott az előre nem látható, újszerű interpretációkra, Strauss és Corbin pedig több, előre meghatározott, mechanikus útvonalat használ (Suddaby, 2006). Míg Glaser a *grounded theory*-t egy tisztán induktív módszernek tekinti, addig Strauss és Corbin a hipoduktív logikára épít.

Glaser és Strauss (1967) eredetileg két kódolási szintet határozott meg, mely szerint először annyi kategóriát célszerű létrehozni, amennyi lehetséges, aztán egyesíteni kell a kategóriákat. A Strauss és Corbin (1990) szerzőpárosnál később ebből a két szintből három lett (4. táblázat). Ha valaki a *grounded theory*-t szeretné alkalmazni, akkor célszerű eldöntenie, hogy melyik változatát követi, hiszen filozófiai különbségek vannak a két irányzat között.

4. táblázat

Glaser, valamint Strauss és Corbin elemzési módszerének összehasonlítása

	Strauss és Corbin	Glaser
Kezdeti kódolás	Nyílt kódolás Elemzési technikák használata	Szubsztantív kódolás Az adatoktól függ
Középső fázis	Axiális kódolás Kategóriák csökkentése és összevonása	Az előző fázis folytatása Összehasonlítások, összpontosítás az adatokra, absztraktabbá válás, kategóriák újraigazítása, születőben lévő keretrendszer
Végző kialakítás	Szelektív kódolás Kategóriák részletes kialakítása, kulcskategóriák kiválogatása, kategóriák integrálása	Elméleti kódolás Kategóriák kiigazítása és finomítása, amely a születőben lévő elméleti mag körül integrálódik
Elmélet	Részletes és sűrű folyamat alapos leírása	Takarékosság, alkalmazási terület és alakíthatóság

Forrás: Heath és Cowley (2004)

Strauss és Corbin kódolási logikája

Nyílt kódolás (open coding). A nyílt kódolás az adatok lebontását és kategorizálását jelenti. Ez gyakran az átirított interjúk sorról sorra történő alapos átvizsgálásán keresztül valósul meg, melynek célja a kulcsszavak és kulcskifejezések beazonosítása. Ezáltal bepillantást tudunk nyerni, hogy miről is szólnak az adatok. Ebben a fázisban a kódolás még strukturálatlan, és a kutató megszámlálhatatlan kódot is azonosíthat. A kutatónak az absztrakt szint felé haladva elkerülhetetlenül csökkennie kell a kódok mennyiségét, hiszen csak így rajzolhatók fel a beazonosított témák és minták közti kapcsolatok (Goulding – Saren, 2010).

Axiális kódolás (axial coding). A nyílt kódolásnál keletkező kódok túlburjánzása sarkallta arra Strausst és Corbint (1990), hogy bevezessen egy, a kódok csökkentésére irányuló köztes lépcsőt az elemzésben, az *axiális kódolást*. Ennek során a nyílt kódolásnál feltárt kategóriák és fogalmak értékelése történik a köztük fennálló dinamikus kapcsolat függvényében. A kutató a hasonló fogalmakat először csoportokba rendezi, és magasabb szintű kategóriákat alkot, amelyek a születő elmélet alapjait jelentik (Goulding – Saren, 2010).

Straussék ezzel a lépéssel az általuk képviselt *grounded theory*-t a pozitívizmusra jellemző linearitás felé tolják. Az elméletet meghatározott keretrendszer szabályai szerint alkotják meg, ennek következtében egy okokból, befolyásoló feltételekből és következményekből létrejövő lineáris modell jön létre, amellyel megmagyarázzák a jelenségeket, a körülményeket, a cselekedeteket és az interakciókat. Kétségtelen, hogy ezek a szempontok az elmélet releváns részeit alkotják, ugyanakkor az így létrejött elmélet valószínűleg nem lesz teljesen világos és pontos (Heath – Cowley, 2004).

Szelektív kódolás (selective coding). A szelektív kódolásnál olyan alapkategóriák (core categories) jönnek létre, amelyek a születőben lévő elmélet alapjait jelentik. Erre általában akkor kerül sor, amikor a kutató kidolgozza elméletét és integrálja a már meglévő elméleteket amiatt, hogy meg tudja mutatni az új perspektíva relevanciáját. A módszer alkalmazásakor azonban felmerülhetnek olyan buktatók, amelyekre érdemes odafigyelni (Goulding – Saren, 2010). Fennállhat például az az általánosan ismert veszély, hogy túl nagy hangsúlyt fektetnek a kódok beazonosítására anélkül, hogy megmagyaráznák, hogyan kapcsolódnak a kódok egymáshoz (Stern, 1994). A kutatónak emiatt biztosítania kell az állandó összehasonlítást. A teoretikus mintavétel irányítja a kutatót további alanyok és szituációk irányába vagy új helyszínekre, és csupán akkor célszerű

bemutatni a kifejlesztett elméletet, amikor mindegyik alapkategória elérte az elméleti telítődést (vagyis amikor az adatokban már nincs újszerű szempont, és a kategóriákat teljes mértékben interpretálták).

A szelektív kódolásnál a kutató egyszerre csak egy kategóriára összpontosít egészen addig, amíg úgy nem érzi, hogy megtalálta az elmélet magját, és aztán már csak az integrálásra fókuszál. Ennek következtében az elmélet inkább kreált lesz, és nem kreatív. A szabályok uralkodnak az interpretáció helyett, és a részletekbe menő strukturált magyarázat dominál az érzékenység és az insight-ok felett (Heath – Cowley, 2004).

Strauss és Corbin (1998) később módosították állásfoglalásukat a kódolásra és az elméletalkotásra vonatkozóan. Mivel soha nem volt az a szándékuk, hogy szigorú szabályok közé kényszerítsék a módszert, ezért a legutóbbi változatukban már enyhítettek a feltételeken (Heath – Cowley, 2004).

Glaser kódolási logikája

Míg Straussék az első szintet *nyílt kódolás*nak hívják, addig Glaser (1978) *szubsztantív kódolás*nak (substantive coding), és később erre épül az *elméleti kódolás*. A szubsztantív kódolásnál a vizsgált adatokból következő spontán módon kialakuló, nyitott kódok jönnek létre. Az elméleti kódok pedig a szubsztantív kódokból létrehozott, elméleti értelemben magasabb szintre emelt, absztrakt szinten mozgó kategóriák, amelyekből létrehozható a megalapozott elmélet (Kucsera, 2008).

Glaser (1978) tehát olyan kódolással kezd, amely mindig az adatokhoz kapcsolódik, az ötleteket pedig elkülönítetten, memókban gyűjti. Ezeket a feljegyzéseket később felhasználják az összehasonlítás során. A hangsúly az állandó összehasonlításon és az elmélet fejlődésén van, ahol a kifejezéseket egyfolytában újradefiniálják, hogy megfelelő kategóriák tudjanak kialakulni. Emiatt számos, akár egymást átfedő és rugalmas keret is létrejöhet, amely lehetővé teszi a kutató számára az adatok közti bonyolult és finom kapcsolatok kifejtését is (Glaser, 1978). A korlátlan lehetőségek tárháza biztosítja a kutatónak, hogy az elméletet felfedezzék, és ne pedig egy előre meghatározott keretrendszer alapján kreálják. Ahelyett, hogy túlságosan is részletes leírást várna el Glaser, inkább a takarékos fogalmazást, az alkalmazási terület megjelölését, valamint az elmélet alakíthatóságát emeli ki. Glaser (1978) hű maradt ahhoz az eredeti elvhez, hogy nem szabad a kutatónak túl határozottan és lehengerlően fellépnie, melynek során az olvasót túlságosan sok magyarázattal árasztja el, ezzel kényszerítve az elmélet elfogadására és intellektuális behódolásra (Heath – Cowley, 2004).

Az elméleti telítődés elérése

Az elméleti telítődés (teoretikus szaturáció) elve alapján addig folyik az adatfelvétel és az -elemzés, amíg az alanyok, illetve a kialakult kódok még hozzáadnak valamilyen szempontot a kutatáshoz, illetve a kódok még magyarázó erővel bírnak. Amikor lényeges új információ már nem mutatkozik, akkor elérjük az elméleti telítődést, és befejeződik az adatfelvétel, a kódolás, valamint az elemzés folyamata (Rácz, 2006: p. 98.).

A *grounded theory*-ban kulcskérdés, hogy mikor érjük el az elméleti telítődést, mivel ez nem mindig nyilvánvaló még a tapasztaltabb kutatók számára sem. Ennek eldöntése tacit tudás, amely részben előzetesen meghatározott kritériumokon, de még inkább saját tapasztalaton alapul. Az elméleti telítődésnek ez a meghatározhatatlan, rendezetlen jellege néhány kutatót olyan pozitívista megfogalmazások irányába lendített, hogy annak eléréséhez elegendő 25 interjú. Glaser és Strauss (1967: p. 62.) szerint a telítődés az alábbi szempontok kombinációjától függ:

- az adatok empirikus határai (adatokból relevánsan kinyerhető információk),
- az elmélet sűrűsége (különböző kategóriák és kódok egymás között kialakuló sűrű hálózata, a sűrűbb leírás jobban leírja a vizsgált jelenséget),
- az elemző elméleti érzékenysége.

A telítődés jelei (pl. az információ ismétlődése, a fogalmi kategóriák beigazolódása) gyakorlati szempontok, amelyek egyrészt az empirikus kontextustól, másrészt a kutató tapasztalatától és szakértelmétől függenek (Suddaby, 2006).

Az elmélet teljessé tétele

Az elmélet teljessé tétele az adatfelvétel, -elemzés, kódolás, memóírás, valamint az állandó összehasonlítás iteratív folyamatának az eredménye, és egészen addig tart, míg el nem értük a telítődést (saturation). Lényeges szempont, hogy az elméletnek a gyakorlatban jól alkalmazhatónak kell lennie (pragmatizmus elve), amely a vizsgált jelenséget relevánsan mutatja be. Mivel az elmélet organikus módon, a terepről behozott adatokból születik, ezért Glaser és Strauss (1967) szerint ez kellően megalapozott, és képes felvenni a versenyt a spekulatív módon kialakított „nagy elmélettel” szemben.

Az eredmények prezentálása

A *grounded theory*-t gyakran úgy értelmezik, hogy olyan módszertan, ahol „bármilyen elmegy”. Például az adatokat véletlenszerűen gyűjtik, a kódolás az előzetesen kialakított kategóriák alapján történik, és hipotézis

tesztelésére használják. Vagyis figyelmen kívül hagyják vagy szándékosan megsértik a *grounded theory* alapelveit (Locke, 1996).

Suddaby (2006) szerint hiba, ha a *grounded theory*-t használók nyilvánvaló vagy elcsépeelt eredményeket hoznak ki. Ez főként amiatt fordul elő, hogy az adatok nincsenek megfelelően feldolgozva, „megemészte”. Ennek oka a fenomenológia és a *grounded theory* közötti különbségekre vezethető vissza. A fenomenológiai kutatások a cselekvők szubjektív tapasztalatait hangsúlyozzák (Husserl, 1969). Módszertanilag a fenomenológusok megkísérlik megragadni a cselekvők átélt élményeinek gazdagságát és részletességét. Emiatt az adatokat gyakran viszonylag nyersen prezentálják, hogy érzékeltessék azok autentikusságát, és hogy lehetővé tegyék a tapasztalatok egyén által történő megértésének holisztikus interpretálását. Ezeket az adatokat introspektív technikákkal elemzik (Suddaby, 2006).

Bár a *grounded theory* mutat némi szimpátiát a fenomenológia előfeltételeivel és technikáival szemben, a *grounded theory*-t használók nem önmagukban az alanyok átélt élményeire összpontosítanak, hanem inkább arra, hogy ezekből a szubjektív élményeket hogyan lehet elméleti állításokká absztrahálni. A fenomenológiai tanulmányokban a szubjektív véleményeket alapvetően mélyinterjúkkal kutatják (Wimpeny – Gass, 2000). A történetek részletei és árnyalatai, az alanyok által használt különleges szavak jelentik az elemzés alapját. A fenomenológia megkísérli az egyének átélt élményeit kutatni, anélkül, hogy az adatokat beszenyeznek (Moustakas, 1994), emiatt azokat gyakran nyers formában prezentálják.

Ezzel szemben a *grounded theory*-ban az interjúk elképzelhető, hogy fenomenológiai érdeklődéssel kezdődnek, de a kutatót elsődlegesen nem a történet érdekli önmagában. A sztorikat csupán arra használja, hogy információt nyerjen ki a vizsgált társas helyzetre vonatkozóan. Ráadásul az adatgyűjtés során ritkán használnak kizárólag interjúkat.

Mivel a kutatók gyakran összekeverik a fenomenológia és *grounded theory* céljait, ezért a módszerre épülő tanulmányok gyakran túlságosan nyilvánvaló és banális eredményekkel szolgálnak, és nem emelik az adatokat a konceptuális szintre. A *grounded theory* az adatok önmagukban való bemutatásához képest az absztrakció lényegesen magasabb szintjét kívánja meg. A viszonylag felületes megfigyeléstől a lényegesen elvontabb elméleti kategóriákig az adatgyűjtés és -elemzés folyamatos kölcsönhatása következtében juthatunk el, amelynek eszköze a folyamatos összehasonlítás (Suddaby, 2006).

Suddaby (2006), az Academy of Management szaklap szerkesztőjeként felhívja arra az anomáliára a figyelmet, hogy bár a *grounded theory* folyamata iteratív (ismétlődő, ciklikus), mivel az elemzés és az adatgyűjtés egy időben történik, az eredményeket gyakran mégis szekvenciálisan (egymást követően) mutatják be. Ennek magyarázatát abban látja Suddaby (2006), hogy a legtöbb akadémiai újságnak pozitivisták gyökerei vannak, ezért elvárja az adatgyűjtés és -elemzés egymásutánosságát.

A *grounded theory*-t valójában a szakirodalmi konzultáció, az adatgyűjtés és az -elemzés folyamatos iteratív jellege miatt először viszonylag homályos kategóriák jellemzik, és később csökken le azoknak a száma és tisztul a fogalmi struktúra. Az elméletet kellene a legvégén prezentálni. Ilyen módon bemutatni a *grounded theory*-t azonban a legtöbb pozitivisták kutató számára nem tűnik sem hatékonynak, sem pedig érthetőnek. Ettől a módszertől is azt várják el, mint amit a kvantitatív kutatásoknál alkalmaznak: elmélet, adatgyűjtés, elemzés és eredmények. Ha ezt alkalmazzuk a *grounded theory*-ra, egy teljes módszertani zagyvaságot kapunk.

Suddaby (2006) emiatt amellett érvel, hogy az adatelemzés folyamatát ezért célszerű világossá tenni az olvasó számára, beleértve a kódolást és a kategóriaalkotást, a legjobb, ha ezt egy példán keresztül illusztrálják is. A nagyobb átláthatóság miatt ugyanakkor célszerű a tradicionális prezentálási struktúrát követni.

Suddaby (2006) az alábbiakat javasolja a *grounded theory*-t használó tanulmány írásakor:

- a kutatási kérdésnek (valamint a világról alkotott feltételezéseknek) és a választott módszernek konzisztensnek kell lennie,
- a módszertanról átlátható módon célszerű írni, hogy egyértelmű legyen az alapelvek használata (pl. elméleti mintavétel, állandó összehasonlítás), valamint a kulcskategóriák létrejötte,
- a kutatónak érdemes jelét adnia az elméleti érzékenységnek, hogy nyitott az új és váratlan interpretációkra, valamint megvan benne az irodalom, az adatok és a tapasztalatok kombinálásának készsége, és odafigyel az adatokban rejlő finomságokra is,
- célszerű megfelelően használni a szaknyelvet.

Vita a tabula rasa körül

Suddaby (2006) szerint gyakran merül fel az a hibás feltételezés, hogy a *grounded theory* azt kívánja meg a kutatótól, hogy úgy lépjen be a kutatási területre, hogy semmit se tudjon a korábbi kutatásokról. Ennek a mítosznak többféle változata is van, de mindegyik arra

a hibás feltevésre épül, hogy a kutató üres lap (tabula rasa), és mentes a tapasztalatoktól és a tudástól. Ennek egy extrém változata az, hogy a kutatónak nemcsak azt kell elkerülnie, hogy az agyát beszennyezze előzetes tudással, hanem azt is, hogy legyenek előzetesen megfogalmazott kutatási kérdései. Egy kevésbé extrém, de lényegesen problematikusabb változat szerint a kutatónak késleltetnie kell a már létező elméletek elolvasását egészen addig, míg az adatokat nem gyűjtötte össze és nem elemezte. Ez gyakran azokban a kéziratokban figyelhető meg, ahol a zárógondolatokat megelőzően óvakodnak akár utalást is tenni az előzetes irodalmakra (Suddaby, 2006).

Ha nincsenek világosan megfogalmazott kutatási kérdéseink, akkor nem tudunk értelmes kutatást folytatni. Coase (1988) szerint az ilyen kutatás csak egy rakás véletlenszerűen összeállított leíró jellegű anyag. A teljesen strukturálatlan kutatás zavaros kéziratokat szül.

Az elképzelés, hogy lemondjunk a már meglévő irodalmak tanulmányozásáról, talán még problematikusabb, mivel gyakran a kutatónak arra a vágyára épül, hogy szeretne valami új dolgot felfedezni. Ez az igény főként akkor jelenik meg, amikor a kutató egy olyan területen szeretne újat mutatni, amit előtte már sokan kutattak. Ilyenkor arra számít, hogy új belátásokra tesz szert, ha nem a mások által kitaposott úton megy. Emiatt elkerülik a formális irodalmazást, hogy azt a látszatot keltsék, hogy megfigyelésük és kategorizálásuk mentes az előzetes ötletektől. Ez Suddaby (2006) szerint a *grounded theory* félreértelmezéséből fakad. Bár Glaser és Strauss nem hitt a „nagy elmélet” létjogosultságában, mégsem bátorították a kutatókat arra, hogy ne vegyék figyelembe az előzetes tudást. Glaser és Strauss (1967: p. 79.) úgy látja, hogy az elmélet közvetlenül az adatokból is előállítható, gyakran jobb megoldás, sőt néha egyenesen szükségszerű a munkát a korábbi elméletekkel kezdeni. Ezek ugyanis részben a jó ötletek ösztönzésére szolgálnak, de részben meg is határozhatják a releváns kategóriák kialakításának kezdeti irányát. Valójában elég nehéz olyan *grounded theory*-t alkotni, amelyiket valamilyen módon nem egy már létező elmélet stimulált (Glaser – Strauss, 1967: p. 79.).

Az előzetes tudás valódi veszélye nem abban rejlik, hogy megfertőzi a kutató látásmódját, hanem inkább az, hogy a kutatót a direkt megfigyelés helyett a nyíltan vagy tudat alatt a hipotézistesztelés felé nyomja. Ahhoz azonban, hogy ezt elkerüljük, számos eszköz áll rendelkezésünkre. Az egyik ilyen módszer, hogy ne ragaszkodjon túlságosan is egyetlen már létező elmélet-hez, hanem egyszerre több ilyen elméletet használjunk. A másik módszer, hogy legyünk állandóan tudatában annak, hogy befolyásolhatnak minket a már létező kon-

cepciók. Különösen olyan esetekben, amikor széleskörűen kutatott területen szeretnének *grounded theory*-t végezni, akkor az ismerőst is hajlamosak szokatlanak feltüntetni. És végül nem szabad megvalósíthatatlan célokat kitűzni a *grounded theory* elé.

E megoldások egyike sem mondja azt, hogy hogyan figyelmen kívül a már létező irodalmakat és tudást. A *grounded theory* valójában mindig csak egy praktikus középutat szeretne találni a világ elméletvezérelt felfogása és a megrogzított empirizmus között. Ez úgy érhető el, hogy odafigyelünk a már létező elméletekre, ugyanakkor mindig figyelmeztetnünk kell magunkat arra, hogy emberek vagyunk, ezért amit megfigyelünk, az függvénye annak, hogy kik vagyunk, és mit remélünk attól, amit látunk. Azt látjuk, amit várunk (Suddaby, 2006).

Ezt a problematikát kiválóan vázolja fel Gombrich (1972):

A pszichológusok azt a folyamatot kezdték el tanulmányozni, hogy miként másol le valaki egy ún. „értelmetlen figurát”, például egy tintapacát vagy egy szabálytalan foltot. Úgy látszik, nagyjából ez a folyamat mindig egyforma. A rajzoló előbb megpróbálja osztályozni a pacát, beilleszteni valamilyen általa jól ismert sémába; például azt mondja: „ez egy háromszög”, vagy: „úgy néz ki, mint egy hal”. Miután kiválasztotta a sémát, amelybe a figura nagyjából beleillik, továbbmegy, és most már a sémát igazítja jobban a vizsgált „értelmetlen figurához”; észreveszi, hogy a „háromszög” a tetején le van kerekítve, vagy hogy az, amit az előbb „halnak” nézett, disznófarokban végződik. Ezekből a kísérletekből tehát azt tanuljuk, hogy a másolás a „séma és a séma kijavításának ritmusában” halad előre. A séma maga nem valamilyen „elvonás”, absztrahálási folyamat „egyszerűsítésére” való törekvésnek az eredménye; éppen ellenkezőleg: a séma első megközelítés, egy nagyon tág, laza kategória, amely fokról fokra szűkül, hogy egyre jobban idomuljon a tárgyhoz, amelyet a rajzoló reprodukálni akar.

Vagyis egy elmélet megalkotásánál a kutató valamilyen formában szeretné visszaadni, hogy mit lát, miről szól az a jelenség, amit vizsgál. Egy ismeretlen terület tanulmányozásakor a kutató automatikusan a fejében kialakult sémák alapján próbálja megragadni a jelenséget, ennek alapján képez kategóriákat, és aztán ezeket finomítja tovább.

Következtetések

A *grounded theory* számos kérdés megválaszolására más módszereknél jobban használható. Például kiválóan alkalmas annak a folyamatnak a megértésére, hogy a cselekvők tapasztalataikból miként alkotnak jelen-

téseket. Használható még a társas valóságokról alkotott feltevések feltárásához, vagy annak megértéséhez, hogy a cselekvők hogyan interpretálják a valóságot. Az objektív valóságról szerzett tudás bővítéséhez ugyanakkor nem alkalmas (Suddaby, 2006).

A *grounded theory* a közösségi életnek csupán egy szeletét tanulmányozza, és csak pillanatokat jelenít meg. Törekszik az alapvető társadalmi folyamatok megértésére, valamint az események közti kapcsolatok azonosítására. A kvalitatív kutató egy képet konstruál, amelyet az alanyok élettörténeteiből rak össze és rajzol meg. Emiatt sokkal inkább egy festményt alkot, és nem egy fényképet (Charmaz, 2003).

A *grounded theory* az etnográfiai anyagok szisztematikus kvalitatív elemzési eljárását alakította ki, és az alábbi erősségekkel rendelkezik:

- segít lépésről lépésre végighaladni az elemzési folyamaton,
- az adatgyűjtés folyamata önmagát korrigálja,
- az elméletalkotás felé irányít,
- hangsúlyozza az állandó összehasonlítást.

A *grounded theory*-nak számos előnye mellett értelemszerűen van néhány hátránya is (Goulding – Saren, 2010; Suddaby, 2006):

- A *grounded theory* kockázatos. A módszer főként azon kutatók számára vonzó, akik szeretnek elmerülni az adatokban, mielőtt nekiugranak az elméletalkotásnak, és akik előnyben részesítik a megfigyeléseket és a természetes nyelvezetet a számokkal szemben. Ugyanakkor a kutató az elméleti mintavétel sajátosságai miatt képtelen előzetesen meghatározni, a minta nagyságát és jellemzőit. A kutatónak fel kell készülnie, hogy a terepmunkára különböző szituációkban, különböző helyszíneken és emberekkel kerül sor, és elképzelhető, hogy az elméleti telítődés csak hosszú idő múlva érhető el.
- A *grounded theory* problematikus kutatási ajánlattételnél. Mivel a teoretikus mintavétel a módszer kulcsa, ennek időtartamát és költségét nehéz előzetesen megbecsülni. Ez elfogadhatatlan a részletes időbeosztást és egzakt büdztét kívánó megrendelők számára.
- A *grounded theory* frusztráló lehet. Hasonlóan bármilyen más készséghez, sok gyakorlattal és tapasztalattal jelentős fejlődés és nagyobb magabiztosság érhető el. A kutatónak képesnek kell lennie, hogy át tudja magát verekedni az adatokon egészen addig, míg a kódok és a fogalmak tisztulni nem kezdenek.

- *Túl korai lezárás.* Ez akkor következik be, ha a kutató túl gyorsan vonul vissza a terepről, vagy nem sikerül elérnie az elméleti telítődést. Mivel a tradicionális pozitivisták kutatástól eltérően a *grounded theory*-nál nincs világos elkülönülés az adatgyűjtés és elemzés között, ezért az adatgyűjtés egészen addig folytatódik, míg fel nem tártak minden lehetséges szempontot. Ha valaki túl korán száll ki a terepmunkából, akkor az adatokat csak részben képes-e elemezni, és emiatt lényeges kategóriákat nem hoz létre (Suddaby, 2006).

Célszerű fejben tartani, hogy a kvalitatív elemzés kognitív folyamat, és mindenkinek más a gondolkodásmódja. Elképzelhető, hogy valakinek az érvelése és magyarázata kristálytisztának tűnik azok számára, akik hasonlóan gondolkodnak, ugyanakkor teljesen zavarosnak azoknak, akiknek más rugóra jár az agyuk. Érdeemes megfontolni azt is, hogy a fő cél nem az elmélet megtalálása, hiszen az csupán egy eszköz a vizsgált terület megértéséhez (Heath – Cowley, 2004).

Glaser (1998) azt javasolja, hogy nem kellene annyit beszélni a *grounded theory*-ről, hanem inkább valahogy boldogulnia kellene azzal, amit valójában csinál. A kezdő kutatóknak is félre kell tenniük azt a görcsösségüket, hogy „mindent jól kell csinálni”. Mindenkinek meg kellene keresni a saját útját. Charmaz (2006) is úgy látja, hogy a *grounded theory*-nak rugalmasnak kell lennie, és nem szigorú előírások mentén kell haladnia.

Glaserhez, valamint Strauss és Corbinhoz képest Charmaz (2006) emiatt egy harmadik irányzatot vezet be, az úgynevezett konstruktivista *grounded theory*-t. A konstruktivista változat az empirikus világ első kézből való megtapasztalására épít, és félúton található a posztmodern és a pozitivisták szemléletmód között. A konstruktivizmus többféle társadalmi valóságot tételez fel, felismeri, hogy a tudást a megfigyelő és a megfigyelt közösen hozzák létre, valamint az alanyok interpretatív megértésére törekszik (Schwandt, 1994). A módszer ereje az empirikus világ megértésének eszközkészletében rejlik.

A konstruktivista nézőpont szerint a *grounded theory* inkább egy rugalmas, heurisztikus stratégia, és nem egy formalizált pozitivisták folyamat. Az embereket természetes környezetükben tanulmányozza, és Charmaz (2003) szerint a *grounded theory*-nak az alábbi elvek szerint kell működnie:

- a) nem szabad merevnek és előírnak lennie,
- b) használata támogassa, és ne korlátozza az interpretatív megértést,
- c) pozitivisták szemléletmód nélkül is alkalmazható.

A pozitivisták és a konstruktivisták *grounded theory*-n kívül sokféleképpen használják még a módszert, hiszen a kutatók saját elgondolásuk szerint, egyénileg is változtattak rajta.

Azok számára, akik szeretik a kihívásokat, és némi kockázatot és hajlandóak vállalni, a *grounded theory* kiváló lehetőséget kínál arra, hogy új nézőpontból tekintsenek a vizsgált jelenségekre, valamint innovatívak legyenek új elméletek alkotásában (Goulding és Saren, 2010).

Felhasznált irodalom

- Bernschütz M. (2009): Kvalitatív kutatás a magyarországi integrált marketingkommunikáció-alkalmazás feltételeiről. *Vezetéstudomány*, 40. évf., 9. sz., 29–40. o.
- Blumer, H. (1962): *Society as Symbolic Interaction*. in: *Symbolic Interaction: Perspective and Method*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 78–89. o.
- Bokor A. (2000): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: A termékfejlesztés problémája. PhD-értekezés. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Bp.
- Bokor A. – Fertetics M. – Hidegh A. L. – Váradi Szabó Zs. (2009): Karrierváltók Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 40. évf., 11. sz., 11–35. o.
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979): *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Heinemann, London
- Charmaz, K. (2003): *Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods*. In: Denzin, N.K. – Lincoln, Y.S. (eds.): *Strategies of Qualitative Inquiry*. Sage Publications, Thousand Oaks
- Charmaz, K. (2006): *Constructing Grounded Theory*. Sage, Thousand Oaks
- Coase, R. (1988): *The firm, the market, and the law*. University of Chicago Press, Chicago
- Cooley, C.H. (1922): *Human Nature and the Social Order*. Scribner's, New York
- Creswell, J.W. (1997): *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage, Thousand Oaks
- Cutcliffe, J.R. (2000): Methodological issues in grounded theory. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 31, No. 6, 1476–84. o.
- Denzin, N.K. (1998): Review of Pragmatism and feminism: Reweaving the social fabric. *Symbolic Interaction*, 21, 221–223. o.
- Feischmidt M. (2007): A megalapozott elmélet. in: Kovács Éva (szerk.): *Közösségtanulmány. Módszertani jegyzet*. Néprajzi Múzeum – PTE-BTK Kommunikáció- és Médiatudomány Tanszék, 234–242. o.
- Fischer, E. – Otnes, C.C. (2006): Breaking new ground: developing grounded theories in marketing and consumer behavior. in: Russel W. B. (ed.): *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing*. Edward Elgar Publishing, Northampton, 19–30. o.

- Fiske, S. T.* (2006): Társas alapmotívumok. Osiris Kiadó, Budapest
- Gelencsér K.* (2003): Grounded theory. Szociológiai Szemle, 1, 143–154. o.
- Geertz, C.* (1994): Sűrű leírás: Út a kultúra értelmező elmélete felé. In: Clifford Geertz: Az értelmezés hatalma. Antropológiai írások. Századvég Kiadó, Budapest, 170–199. o.
- Glaser, B.G.* (1978): Theoretical Sensitivity: Advances in Methodology of Grounded Theory. Sociology Press, Mill Valley
- Glaser, B.G.* (1992): Basics of grounded theory analysis. Sociology Press, Mill Valley
- Glaser, B.G.* (1998): Doing Grounded Theory: Issues and Discussion. Sociology Press, Mill Valley
- Glaser, B.G. – Strauss, A.L.* (1967): The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Aldine, Chicago
- Gombrich, E. H.* (1972): Művészet és illúzió: A képi ábrázolás pszichológiája. Gondolat Kiadó, Budapest
- Goulding, C. – Saren, M.* (2010): Immersion, emergence and reflexivity: grounded theory and aesthetic consumption. International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research
- Guba, EG. – Lincoln, Y.S.* (1998): Competing Paradigms in Qualitative Research. In: Denzin, N.K.–Lincoln, Y.S. (eds.): The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues. Sage Publications, Thousand Oaks, 195–220. o.
- Heath, H. – Cowley, S.* (2004): Developing a grounded theory approach: a comparison of Glaser and Strauss. International Journal of Nursing Studies, 41, 141–150. o.
- Husserl, E.* (1969): Cartesian meditations: An introduction to phenomenology. Martinus-Nijhoff, Hague
- Krippendorff, K.* (1995): A tartalomelemzés módszertanának alapjai. Balassi Kiadó, Budapest
- Kucsera Cs.* (2008): Megalapozott elmélet: egy módszertan fejlődéstörténete. Szociológiai Szemle, 3. szám
- Locke, K.* (1996): Rewriting the discovery of grounded theory after 25 years? Journal of Management Inquiry, 5, 239–245. o.
- Locke, K.* (2001): Grounded theory in management research. Sage, London
- Morgan, G. – Smirchich, L.* (1980): The case for qualitative research. Academy of Management Review, 5, 491–500. o.
- Moustakas, C.* (1994): Phenomenological research method. Sage, Thousand Oaks
- Rácz J.* (2006): Kvalitatív drogfutatók. L'Harmattan, Budapest
- Sántha K.* (2009): Bevezetés a kvalitatív pedagógiai kutatás módszertanába. Eötvös József Könyvkiadó, Budapest
- Schwandt, T.A.* (1994): Constructivist, interpretivist approach to human inquiry. In: Denzin, N.K. – Lincoln, Y.S. eds.: Handbook of qualitative research. Sage, Thousand Oaks
- Stern, P.* (1994): Eroding grounded theory. Critical Issues in Qualitative Research Methods. Sage, Thousand Oaks
- Strauss, A.L.* (1987): Qualitative Analysis for Social Scientists. Cambridge University Press, Cambridge
- Strauss, A.L. – Corbin, J.* (1990): Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques. Sage Publications, Newbury Park
- Strauss, A.L. – Corbin, J.* (1990): Grounded theory methodology: an overview. In: Denzin, N.K. – Lincoln, Y.S. (eds.): Handbook of Qualitative Research. Sage, Thousand Oaks
- Strauss, A.L. – Corbin, J.* (1998): Basics of Qualitative Research: Techniques And Procedures for Developing Grounded Theory. Sage Publications, Thousand Oaks
- Suddaby, R.* (2006): From the editors: What grounded theory is not. Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 4, 633–642. o.
- Turner, B.* (1983): The use of grounded theory for the qualitative analysis of organizational behaviour. Journal of Management Studies, Vol. 20, No. 3, 333–348. o.
- Wimpenny, P. – Gass, J.* (2000): Interviewing in phenomenology and grounded theory. Is there a difference? Journal of Advanced Nursing, 31, 1485–1492. o.

Cikk beérkezett: 2011. 3. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 4. hó

KARCSICS Éva

VEZETŐKKEL SZEMBEN TÁMASZTOTT MUNKAERŐ-PIACI KOMPETENCIAELVÁRÁSOK A HETI VILÁGGAZDASÁG ÉS A THE ECONOMIST ÁLLÁSHIRDETÉSEINEK ELEMZÉSE ALAPJÁN

A szervezet dolgozói között kiemelt fontosságúak a vezetők, hiszen döntéseikkel, működésükkel a szervezet életét közvetlenül, és sokszor hosszú távra befolyásolják. Annak a vállalatnak, mely megtartani, növelni szeretné piaci pozícióját, különös hangsúlyt kell fektetnie vezetőinek kiválasztására, a későbbiekben pedig fejlesztésére. A szerző cikkében azt mutatja be, hogy a közgazdászképzettséggel rendelkező vezetők iránti munkaerő-piaci kereslet (a HVG-hirdetések elemzése alapján) milyen minőségi jellemzőket mutatott 2000–2009 között. A szerző részletesen ismerteti az eredményeket, melyek értelmezéséhez a Spencer és munkatársai által kidolgozott kompetenciamodell saját továbbfejlesztett változatát használja fel. Kitekintés céljával a magyar eredmények mellett bemutatja, hogy egy más gazdasági struktúrával, kultúrával rendelkező országban hogyan alakultak a vezetőkkel szemben támasztott kompetencia-elvárások. Az eredmények – melyeket más hazai felmérések is alátámasztanak – azt tükrözik, hogy a magyar vezetőkkel szemben támasztott munkaerő-piaci kompetencia-elvárások eltérnek a szakmai várakozásoktól és élesen eltérő képet mutatnak a The Economist hirdetéselemzésének eredményétől.¹

Kulcsszavak: kompetenciaelvárások, vezetők, kompetenciamodell

Egyre több kutatás igazolja is ma már, hogy a hatékony emberierőforrás-menedzselés a versenyképesség új forrása. A sikeres vállalatok kifejlett HR-rendszereket működtetnek, s tevékenységeik között kellő figyelmet szentelnek annak, hogy olyan vezetőket válasszanak ki, akik versenyképes tudással, kompetenciákkal felvértezve képesek a szervezetet a kívánt állapotba/jövőképbé vezetni.²

A vezetői versenyképesség jól megragadható állomása a vezetői szelekció, a vezetői állás elnyerése. Ezen írásunk a vezetői versenyképességet a munkáltatók vezetőkeresésének oldaláról közelíti meg, a cégek által deklarált, nyomtatásban megjelent vezetőknek szóló álláshirdetések tartalmát elemezve.

Kiinduló feltételezésünk az volt, hogy az idő előrehaladtával a vezetői keresések minősége változást fog mutatni: a vezetőkkel szemben támasztott munkáltatói követelmények egyre magasabbak lesznek.

Változást vártunk a 2004-es Európai Unióhoz való csatlakozást követő eredményekben, hiszen feltételeztük, hogy egy nálunk versenyképesebb térséghez való csatlakozás „húzóerőként” működve más minőségű munkaerő iránti igényt generál és/vagy kényszerít ki. Feltételeztük továbbá, hogy a 2008-as válságot követően az elvárások között hangsúlyosabbak lesznek mindazon képességek, készségek, melyek egy ilyen gazdasági helyzet kezelését lehetővé teszik. Vizsgálatunkkal ezeket a feltételezett igényváltozásokat szeretnénk volna feltérképezni, s részleteibe betekintést nyerni.

Az állaspályázati felhívásokban megfogalmazott elvárások kompetenciajellege

Az állaspályázati felhívásban megjelenő elvárások – ideális esetben – tudatos, szakmai megfontolások ered-

ményei. Ez a folyamat a munkakör tágabb környezetének megismerésével, a folyamatelemzéssel kezdődik. „A vezetőknek, a menedzsereknek első lépésben meg kell határozniuk a vállalatuk, szervezetük sikeréhez, eredményességéhez és nyereségességéhez elengedhetetlenül szükséges folyamatokat” (Poór – Elbert, 2008a: 122. o.). E folyamat során meghatározzák, hogy a különböző tevékenységek milyen fontos szerepet játszanak az értékképzésben, ez alapozza meg a munkakör-elemzést, ennek eredményeképpen körvonalazódnak a felelősségi viszonyok, feladatkörök. A következő lépés a munkakörelemzés, melynek korunk igényeihez alkalmazkodva stratégiai szerepe van a vállalat emberi erőforrásainak menedzselésében. Két alapvetően fontos irányt célszerű megkülönböztetni: a munkakörelemzést és a kompetencia-elemzést (Hingyi – Juhász – Orbán, 1995; Tóthné, 2000). A munkakörelemzés alapján megalkotott munkakör-specifikáció „*azt a minimumszintet határozza meg, amelyre a jelentkezőnek szüksége van ahhoz, hogy egyáltalán számításba vegyék az állás betöltésekor*” (Poór – Elbert, 2008b: 127. o.).

A kompetencia definíciójáról nincsen egységes álláspont, a menedzsmenttudomány területén leginkább Boyatzis (1982) definíciójával lehet találkozni, miszerint „*a kompetenciák a személy alapvető, meghatározó jellemzői, okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel*” (in: Farkas – Karoliny – László – Poór [szerk.], 2008: 418. o.). Abban is megegyezni látszik minden szerző, hogy a kompetencia valamely teljesítményhez megfelelő tudás (képzettség), készségek-készségek és hozzáállás (attitűd) komplexuma (Szakács – Bánfalvi, 2006). A kompetencia-meghatározási módszerek mindegyike „*azoknak a viselkedéses jellemzőknek meghatározására törekszik, amelyek bizonyos munkakörben, munkakörcsaládokban szükségesek, és elsősorban a kiváló viselkedésekre koncentrálnak az átlagossal vagy a gyenge teljesítménnyel szemben*” (Mohácsi, 2008: 418. o.).

A szervezet célja, hogy olyan munkatársat, vezetőt keressen, aki érdemben közreműködik a vállalat stratégiai céljainak megvalósításában, tehát ésszerűen akkor jár el, ha a keresés során tudatja a potenciális pályázókkal mindazon főbb elvárásokat, melyek a hatékony, sikeres munka, a kiváló teljesítmény feltételei, majd a kiválasztás során ezeket „ellenőrzi”, méri is, meggyőződve meglétükről, minőségükről. Mindezen megfontolások után az álláshirdetésekből megjelenő elvárásokat lehetséges kompetenciáknak nevezni.

A munkáltatók – többek között – álláshirdetésen keresztül hozzák nyilvánosságra pályázati felhívásait, melyeket szinte minden esetben két, egymástól jól

elkülönülő bekezdésben, vagy tagolásban csoportosítanak a hirdetésen belül. Az egyik, elsőként említett csoportban foglalnak helyet a képzettségre, a végzettség szintjére, szakmai és vezetői gyakorlatra, számítógépes ismeretre, nyelvtudásra, életkorra³, vezetői engedélyre stb. vonatkozó elvárások. Ezeket *kritériumjellegű kompetencia-elvárásoknak* neveztük el. Meglétüket vagy éppen hiányukat többnyire azonnal azonosíthatja a pályázató a rendelkezésre álló dokumentumokból, önéletrajzból. A kritériumjellegű kompetenciák felsorolása, álláspályázatban való bemutatása dönti el azt, hogy az illető továbbjut-e a kiválasztás következő fordulójába.

Az elvárások másik csoportjában képességek, készségek, tulajdonságok vannak, melyek megléte nem azonosítható az előzetesen beadott pályázati anyagból, ezt a pályázató mérlegelés tárgyává teszi az interjú során, s különböző eljárásokkal, gyakorlatokkal igyekszik feltárni meglétüket, minőségüket. Ilyenek például a kommunikációs képesség, problémamegoldó képesség, kreativitás stb. Ezeket az elvárásokat *mérlegelendőjellegű kompetencia-elvárásoknak* neveztük el.

A feldolgozás menete, a minta bemutatása

A közgazdászoknak kiírt álláspályázatok reprezentálásának a kutatás kezdetekor (2000) a Heti Világgazdaság (továbbiakban HVG) című folyóiratot választottuk. Tájékozódó jellegű megkérdezések során oktatók, gyakorló közgazdászok és humánerőforrás-menedzserek kivétel nélkül e folyóiratot ajánlották mint rangos médiumot, melyben a „legjobb” cégek jelennek meg. A vizsgálat megkezdésekor ez volt az egyetlen olyan rendszeresen megjelenő szakmai jellegű kiadvány, amelyben nagyszámú és kellően kifejtett álláshirdetést találtunk. A napilapokban szórványosan megjelenő hirdetések nem alkalmasak erre az elemzésre, mert szövegezésük rövid, tartalmilag nem kellően kimunkált.

A kutatást a HVG 2000., 2001., 2004., 2007. és 2009. évben megjelent számai alapján végeztük. A vizsgálat teljes körű volt, az összes megjelent (1868 db) közgazdász képzettséggel betölthető vezetői pályázati kiírás tartalmát feldolgoztuk. A vizsgálatot ugyan 2009-ben is elvégeztük, de – a korábbi vizsgálati évekhez képest drasztikusan alacsonyabb elemszám (68 db) miatt – nem vontuk be a részletes elemzésbe. A végső elemszám, amellyel dolgoztunk, 1800 db. A 2009-es elemszám ilyen feltűnő visszaesésének oka feltehetően a pályázattási gyakorlat változásában – a nyomtatott formában megjelenő hirdetések helyett az internetes állásközvetítő oldalon való megjelenés a preferáltabb – és a gazdasági válság következtében

betölthető állások csökkenő számában (létszámstop) keresendő. Mindazonáltal az adatokat statisztikailag feldolgoztuk, homogenitásvizsgálatot végeztünk, melynek eredménye, hogy a 2009-es minta a számunkra fontos elemzési szempontból szignifikánsan nem különbözik a korábbi évekre jellemző eloszlástól, vagyis megállapításaink érvényesnek tekinthetők 2009-re vonatkozóan is.

Az adatok több szempontú elemzése és a nemzetközi kitekintés érdekében a vizsgálatot 2007-ben a The Economist folyóiratban megjelent hirdetésekre is kiterjesztettük. A kutatási cél, a feldolgozás menete mindkét folyóirat esetén megegyezett. A Londonban megjelenő hetilap 23 lapszáma teljes körű feldolgozásának eredményeképpen 202 db vezetőnek szóló hirdetés elemzésének eredményét is bemutatjuk.

A kutatás a közgazdászképzettséggel betölthető vezetői álláshirdetésekből megjelent munkáltatói elvárások megismerését tűzte ki célul, ezért a vezetőkre vonatkozó minden hirdetést ebből a szempontból egy mintának tekintettünk. Ezzel együtt a továbbiakban bemutatott elemzéseket a különböző funkcionális területek szerint is elvégeztük, s az említésre méltó különbségekre kitérünk.

2000–2007 között az adatfeldolgozásba bevont 1800 db (100%) hirdetés a munkaterületeket tekintve az alábbiak szerint oszlott meg: kereskedelem/értékesítés (21,28%), logisztika/beszerzés (8,17%), marketing/PR (8,61%), pénzügyi/számviteli (30,78%), projektmenedzsment (3,28%), személyzeti/HR (6,28%), ügyvezető/igazgató (14%), egyéb vezetői terület (7,61%). Az egyes évek között említésre méltó eltérés a hirdetések számát illetően négy területen tapasztalható. Két munkaterületen csökkent a hetilapban megjelent hirdetések száma: több mint felére esett vissza a marketing/PR-területre keresett vezetők száma (2000-ben 12,92%, 2007-ben 5,06%), továbbá az ügyvezető/igazgatók keresése csökkent a 2000-es 16,43%-ról 2007-re 9,43%-ra. Növekedett viszont a pénzügyi/számviteli (2007-re 5,58%-kal), és több mint 4%-kal a projektmenedzsment terület vezetői iránti igény.

A The Economistban a következők szerint képviseltetik magukat az egyes funkcionális munkaterületek: ügyvezető/igazgató 34,16%, pénzügyi/számviteli vezető 30,69%, egyéb vezetői munkakörök 20,30%, marketing/PR 5,45%, személyzeti/HR 3,96%, kereskedelem/értékesítés 2,97%, projektmenedzsment 2,48%, logisztika/beszerzés 0%.

A HVG-ben az 1800 db hirdetés közül 148 db (8,2%) volt az angol és 23 db (1,28%) a német nyelven közzétett. Ezeket fordítás után természetesen bevontuk az elemzésbe, s figyeltük az esetleges eltéréseket az

eredményekben. A The Economist folyóiratban angol nyelvű hirdetésekkel találkoztunk.

A hirdetések feldolgozása során minden vezetői álláspályázatot besoroltunk egy szervezeti hierarchiaszintbe. Ez a besorolás időigényes munka volt, mert ami az egyik hirdetésben „vezetőként” fogalmazódott meg, korántsem ugyanazt a hierarchiaszintet jelentette egy másik „vezetői” hirdetésben. Például: „marketing-vezető” munkakör alatt lehet érteni felsővezetői állást és helyenként munkatársi beosztást egyaránt. Ezért minden egyes hirdetést a rendelkezésre álló további információ alapján soroltunk be, elemeztük a végzendő feladatokat, hatáskört stb. További segítséget jelentett, ha a hirdetésben szerepelt a cég neve, ha lehetett tudni, hogy milyen nagyságú szervezet keres munkatársat. A végső analízis során a vezetői hirdetések esetén két szervezeti szinttel dolgoztunk: felső vezető (igazgató, vezető, főosztályvezető), alsó és középvezető (osztályvezető, csoportvezető).

A HVG-ben, 2000–2007 években összesen 4481 db közgazdászképzettséggel betölthető hirdetés szerepelt, melyből összesen 1800 db volt a vezetői állásra vonatkozó felhívás, az összes ilyen képzettséggel betölthető álláshirdetés 40,16 %-a. 2000–2001-ben összesen 627 db, 2004-ben 738 db és 2007-ben 435 db vezetői hirdetést azonosítottunk. A 2004-es magasabb esetszám az alsó- és középvezetői hirdetések számának megnövekedését jelentette. Felsővezetői hirdetések az egyes években 69,78–91,95%-ban, alsó és középvezetők 30,22–8,05%-ban voltak jelen. A The Economistból 92,57%-ban felsővezetői és 7,43%-ban alsó- és középvezetői hirdetéssel dolgoztunk. 2007-ben a The Economistban és a HVG-ben szinte teljesen megegyező arányban szerepelt a két vezetői szintre vonatkozó hirdetés. Így túlnyomó többségben felső vezetőikkel szemben megfogalmazott elvárások elemzése volt a munkánk.

A hirdetések szerkezete (a pályázató cég/munkáltató bemutatása, a kiírt pozíció megnevezése, a pozícióban ellátandó feladatok ismertetése, a pozíció betöltéséhez szükséges feltételek és elvárások, esetleges előnyök részletezése, a munkáltató nyújtotta lehetőségek felsorolása, a pályázat benyújtásának menetével és határidejével kapcsolatos tudnivalók leírása) mindkét hetilap esetén megegyezik, de a The Economistban a munkáltatók pontosabban, kifejtőbben, és nem felsorolással jelleggel, hanem összefüggő mondatokban fogalmaznak.

Kiinduló feltételezésünk az volt, hogy az egyes években felvett minták – az idő előrehaladtával, a környezeti változások hatására, egy versenyképesebb térséghez, az Európai Unióhoz való csatlakozás követ-

keztében – különböznek egymástól. Mivel a kutatás a vezetői kompetenciákra irányult, a különböző évekből származó minták homogenitásának vizsgálatát az összes említés elvárásfajta szerinti megoszlásának összehasonlítására alapoztuk. Hipotézisünk nem teljesült, a próbafüggvény értéke valamennyi összehasonlítás esetében jóval a kritikus érték alá esik, vagyis *a minták a számunkra fontos elemzési szempontból szignifikánsan nem különböztek egymástól*, a számítások során ezért összevontan kezeltük őket.

A közgazdászképzettséggel betölthető vezetői álláshirdetésekből megfogalmazott kritériumjellegű kompetenciák

Az elemzési folyamat egyik első lépéseként a különböző vezetői szintek és a különböző évekből származó adatok összehasonlító vizsgálatát végeztük el. A különböző évekből származó minta kritériumkompetenciák szerinti megoszlásának összehasonlítása alapján megállapítottuk, hogy az egyes évekre jellemző megoszlások szignifikánsan nem különböznek egymástól.

A következő lépésben a kritériumjellegű kompetenciákat csoportokba rendeztük. Például összevontuk az összes olyan említést, melyben valamely konkrét idegen nyelv iránti igényt jelöltek meg, ez a csoport lett a *konkrét idegen nyelv ismerete*. Ugyanezt tettük minden, a nyelvtudás szintjére, a végzettség szintjére, a képzettség jellegére, a vezetői és szakmai gyakorlatra, számítástechnikai ismeretre stb. vonatkozó összes említés esetén, s újra elvégeztük a rangkorrelációs számítás, de ezen az aggregációs szinten is alig érzékelhető a különbség a felső és alsó vezetők között, s az időbeni elmozdulás is elhanyagolható mértékű.

A HVG-ben vezetői kereső munkáltatók legfontosabb elvárása a kritériumjellegű kompetenciacsoportok közül a nyelvtudás, amely a kritériumkompetenciákra vonatkozó összes említés 31,9%-át teszi ki, s megjelenít valamely idegen nyelv iránti igényt, illetve

a nyelvtudás mértékének kívánt szintjét (1. táblázat).

Valamilyen idegen nyelv iránti igény az egyes funkcionális vezetői munkaterületekre vonatkozó hirdetésekben 56,2–91,2%-ban van jelen. A különböző funkcionális területekre keresett vezetők között leginkább a *logisztikai* (e munkakörre vonatkozó összes hirdetés 92%-ában) és *marketing/PR*-területen (90%) várják el idegen nyelv tudását. Ezen a két területen leginkább fontos a nyelvtudás mértéke is, s kéri a felsőfokú szintet. Legkevésbé az *egyéb vezetői* (57%) munkakörben kéri a nyelvtudást.

A konkrét nyelvet illetően „természetesen” kiemelkedik az angol nyelv iránti igény, függetlenül a betöltött vezetői munkakör funkcionális jellegétől, az egyes vezetői munkakörökre vonatkozó hirdetések 39–71%-ban ez az elvárás megjelenik. A projektmenedzsment területre meghirdetett vezetői pályázatok 71%-ában szerepelt, de majdnem ugyanilyen fontos (68%) a marketing/PR-területen is, s igen hangsúlyos elvárás (62%) a logisztikai vezetőkkel szemben is.

Második legfontosabb nyelv – igaz, arányait tekintve messze lemaradva az angoltól – a német, mely az ügyvezető/igazgatói hirdetésekben a leggyakoribb (16%), közelítően ilyen fontos (13%) a pénzügyi/számviteli és logisztikai (12%) területen.

Megengedő jelleggel – *angol vagy német* – leggyakrabban az ügyvezető/igazgatók (az adott munkakörre vonatkozó hirdetések 14%-ában), kereskedelmi/értékesítési vezetők (13%) és humán erőforrás-vezetők (12%) esetén találkozunk. Mindkét nyelv ismeretének igényét, *angolt és németet* az ügyvezető/igazgatók (5%) és marketing/PR-vezetők (4%) esetén jelentetnek meg leggyakrabban a pályázatok.

Nagyságrenddel kisebb arányban keresik az egyéb idegen nyelven beszélő vezetőket, nyelvenként és vezetői munkakörönként 1-9 db az összes említés száma. Franciául beszélő vezetőket a marketing/PR-vezető, pénzügyi/számviteli vezető, humán erőforrás-vezető és ügyvezető/igazgatói munkakörökbe kerestek. Említettek még orosz, román, olasz, spanyol, cseh, szlovák nyelveket.

1. táblázat

A kritériumjellegű kompetenciacsoportok HVG és The Economist eredményei

		HVG – Vezetők együtt 2000–2007	Economist – vezetői hirdetések
		Col Sum %	Col Sum %
Összevont csoportok	Nyelvtudás	31,9%	26,3%
	Végzettség	28,7%	43,5%
	Szakmai gyakorlat	18,3%	23,3%
	Vezetői gyakorlat	8,4%	3,0%
	Egyéb	12,7%	3,9%
Total		100,0%	100,0%

Az ügyvezető/igazgató munkakörben nem annyira domináns az angol nyelv, mint a többi vezetői területen: a részükre kiírt felhívások 39%-ában kérték az angol, 16%-ában a német, 14%-ában az angol és/vagy német, 5%-ában az angol és német és 8%-ában egyéb idegen nyelvet.

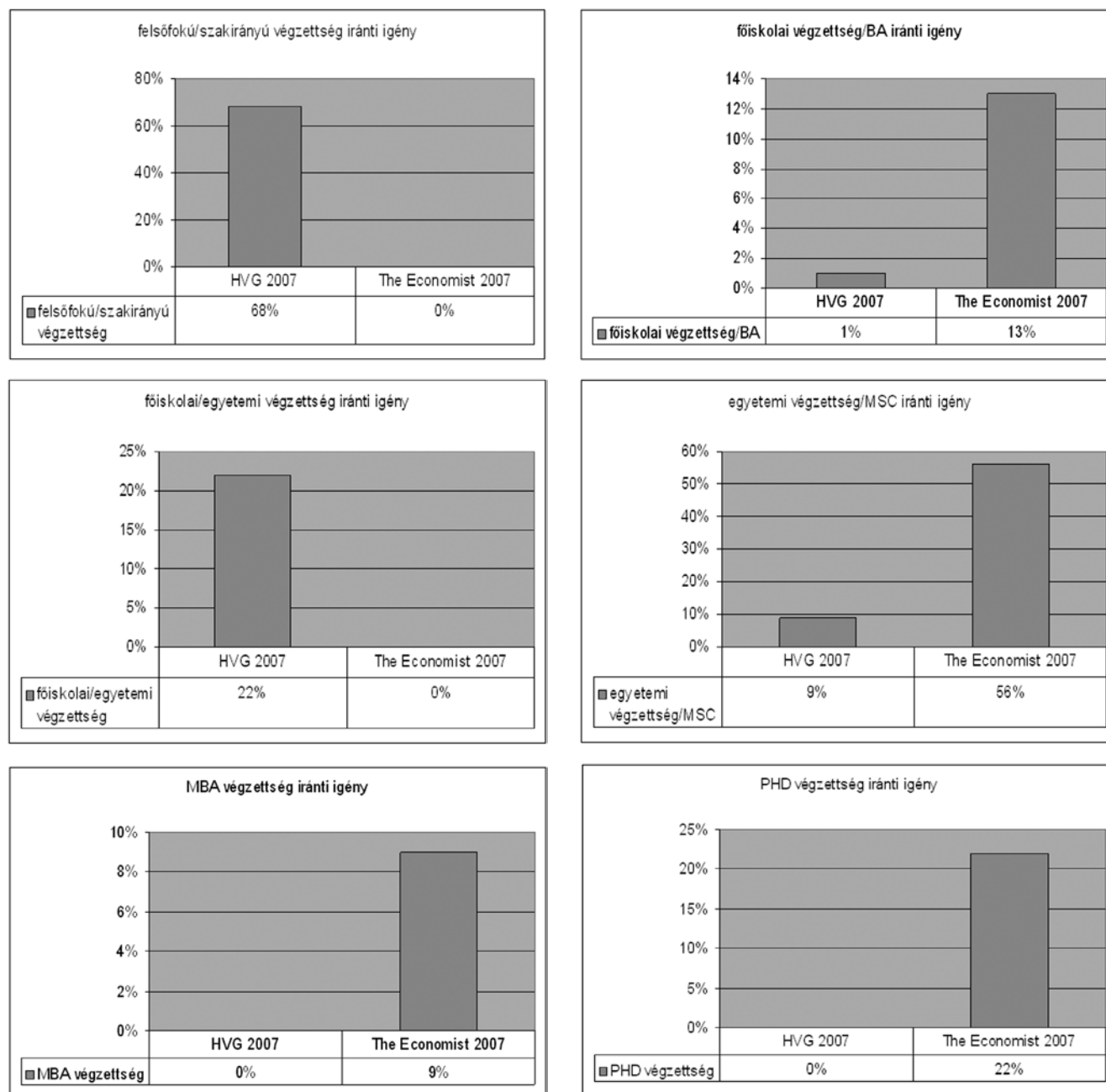
A kritériumkompetenciákra vonatkozó összes említés 28,7%-a a vezetővel szemben támasztott végzettségre, ezen belül 16% a végzettség kívánt szintjére, 12,7% pedig annak jellegére vonatkozik (1. táblázat).

„A végzettség az egyén – dokumentált – edukációs minőségét fejezi ki. Végbizonyítvánnyal tanúsított iskolázottságot jelent, mely szerint birtokosa eleget tett az iskolai rendszerű képzés tanulmányi és vizsgakövetelményeiben megfogalmazott elvárásoknak. A végzettség tipikus szintje a felsőfokú iskolai (egyetemi vagy főiskolai) szintű végzettség.” (Henczi, 2008)

A munkáltatók végzettség szintjére vonatkozó kritériumai a következők voltak: MBA, egyetemi, főiskolai, főiskolai vagy egyetemi, felsőfokú/szakirányú (1. ábra).

1. ábra

A HVG és a The Economist vezetői álláshirdetéseiben a végzettség szintjére vonatkozó munkáltatói kritériumok



Összességében és minden vezetői munkakörben is a felsőfokú/szakirányú megnevezésű végzettség iránt megfogalmazott igény volt a legmagasabb, az egyes vezetői munkakörökre vonatkozó hirdetések 29–57%-ában (29% az egyéb vezetői területen, 57% a marketing/PR, humán erőforrás-vezető pozíciókban) kérték ezt a hirdetők. Egyetemi végzettséget legmagasabb arányban (11%) a *marketing/PR*-területen hirdetett vezetői pályázatokban találtunk, legkevesebbet pedig (4%) a *kereskedelmi/értékesítési és egyéb* területen felveendő vezetők esetén. Az *ügyvezető/igazgatók* esetében a pozícióra vonatkozó hirdetések 8%-a kért egyetemi végzettséget. Főiskolai végzettséget önmagában nemigen (munkakörönként 4% alatt) jelentetnek meg a munkáltatók, sokkal inkább a főiskolai/egyetemi, vagyis a megengedő megfogalmazást használják. A főiskolai/egyetemi kritériummal legtöbbször a projektmenedzsment (24%), az egyéb vezetői (19%), továbbá a logisztika/beszerzés (15%) terület vezetői pozíció kiírásaiban találkozhattunk. MBA-végzettséget mindösszesen két esetben kértek a munkáltatók.

A *képzettség jellege* kategória azt jelenti, hogy a munkáltató pontosan megjelölte, hogy milyen jellegű (kereskedelmi-pénzügyi, mérlegképes könyvelő, esetleg további, műszaki vagy informatikai) képzettsége(ke)t vár el. Ez az igény az összes kritériumkompetencia említése közötti megoszlásban 12,7% arányban van jelen.

A képzettség jellege iránti elvárást tekintve nincsen különbség a felső, alsó és középvezetők között. Ha az adatfelvétel első és utolsó évét vizsgáljuk mindösszesen 3,2%-nyi különbséget találunk, ennyivel pontosabban, gyakrabban jelölték meg 2007-ben a kívánt képzettséget a munkáltatók.

A képzettség jellege a pénzügy/számviteli területen a legfontosabb, a leendő munkáltatók 81,2%-ban ezt a kritériumot jelentették meg az ilyen pozícióra vonatkozó felhívásaikban. Ez nagyon magas arány a többi vezetői munkakörhöz képest: a második helyen e tekintetben az ügyvezető/igazgatói munkakör áll, ahol 65,5%-ban meghatározó a képzettség jellege, legkevésbé fontos a marketing/PR (25,8%) és humán erőforrás- (16,8%) vezetői munkakörökben.

A beszámoló elején már kitértünk rá, hogy a minitába csak olyan felhívások kerülhettek, melyeket közgazdász-képzettséggel lehet betölteni. A legtöbb hirdetésben ez nyilvánvaló volt annak ellenére, hogy nem tüntették fel, de sok hirdetés megjelentette a gazdasági/közgazdasági képzettség iránti igényét. Leggyakrabban a pénzügyi/számviteli vezetőkre kiírt állás pályázatokban (55%), az ügyvezető/igazgatóknak szóló hirdetésekben (45%) olvashattuk ezt, legritkábban pedig a humán erőforrás-vezetőknek (15%) és a marketing/PR vezetőknek (19%) szóló felhívásban.

Többször találkoztunk a gazdasági/közgazdasági képzettség igénye mellett műszaki/mérnöki képzettség iránti elvárással. A projektmenedzsment-vezetői munkakörre pályázók 24%-ának kellett mindkét diplomával rendelkezniük. Viszonylag elég magas arányban ez az ügyvezető/igazgatói pozícióra pályázók munkaerőpiaci versenyképességet növelő tényezője is, e vezetői munkakörre megjelent hirdetések 19%-ában várták el mindkét oklevelet. Említésre méltó még a logisztika/beszerzés és a kereskedelem/értékesítés, ahol ez az arány 16, illetve 7%.

Közgazdász-informatikus képzettséget jóval kevesebb munkáltató fogalmazott meg kritériumként, s ezek összesen három vezetői munkakörre vonatkoztak: egyéb vezető (4%), projektmenedzsment (3%) és marketing/PR (2%).

A pénzügyi/számviteli vezetői munkakörre aspirálók a pályázati felhívások 24%-ában olvashatták, hogy mérlegképes könyvelő minősítéssel is kell rendelkezniük. Az egyéb területre jelentkező vezetők esetén ez 3%, ügyvezetőknél 1%, más vezetői munkakörben pedig nem kritérium ez a minősítés.

A *szakmai gyakorlattal kapcsolatos – vagy a szakmai gyakorlat időbeliségére, vagy annak jellegére utaló – munkáltatói elvárások hangsúlyos kritériumok a vezetői pályázat során, az összes kritériumkompetenciára vonatkozó említés 18,3%-át teszik ki. A különböző vezetői szintekre való bekerülés közel ugyanolyan mértékű és jellegű szakmai gyakorlathoz kötött, mindösszesen 2,7%-nyi a különbség, ennyivel gyakrabban várják el a szakmai gyakorlatot az alsóbb szintű vezetőktől. Az adatfelvétel éveinek eredményeit tekintve is igen kicsi a különbség: a szakmai gyakorlat 2000-ben az összes vezetői hirdetés 16,4%-ában, 2007-ben pedig 19%-ában jelent meg kritériumként.*

A szakmai gyakorlat mennyiségére és/vagy jellegére minden vezetői pozíció meghirdetésekor nagy hangsúlyt helyeztek a munkáltatók, a különböző funkcionális területhez tartozó vezetői hirdetések 61,3–89,9%-ában találkoztunk ilyen elvárással. A legtöbb szakmai gyakorlatot kifejező megkötés a pénzügyi/számviteli (89,9%), humán erőforrás (88,5%) és logisztika/beszerzés (86,4%) vezetői felhívásokban szerepelt, a legkevesebb pedig az egyéb vezetői (61,3%), illetve ügyvezető/igazgatói (61,9%) felhívásokban.

A szakmai gyakorlat éveit nézve megállapítható, hogy leggyakrabban a „*szakmai gyakorlattal rendelkező*” megfogalmazásban nyilvánítják ki elvárásukat a munkáltatók, vagyis nem kötik évek számához a szakmai gyakorlat mennyiségét: a különböző területekre szóló vezetői pályázati felhívások 22–40%-a szövegez így. A 40% a kereskedelmi/értékesítési területre vonat-

kozik, de szinte ugyanennyi (39%) az ügyvezető/igazgató és a logisztika/beszerzés (38%) vonatkozásában is. 1-5 éves szakmai gyakorlattal leginkább a humán-erőforrás és logisztika/beszerzés területre jelentkező vezetőknek kell rendelkezniük, a részükre kiírt pályázatok 34, illetve 33%-a említi ezt a kritériumot. A legtöbb – 5-10 éves – szakmai gyakorlatot mint kritériumot – a többi vezetői munkakörhöz képest kimagasló arányban, több mint kétszer olyan mértékben – a pénzügyi/számviteli vezetői pozíciók 25%-ában említettek a leendő munkáltatók. Minden vezetői munkakörben 10% alatt volt a „szakmai gyakorlat nemzetközi környezetben” kritérium, legmagasabb arányban a projektmenedzsment- (8%) és a logisztika/beszerzés (7%) vezető pályázati kiírásokban jelent meg. A szakmai gyakorlatot kérő felhívásokban gyakran megemlítik azt is, hogy milyen jellegű a számukra ideális szakmai gyakorlat. Többnyire iparág jellegű vagy termékcsoportra vonatkozó megfogalmazások ezek, melyek helyenként nagyon specifikusak. A gyakoriság alapján említésre méltó kritérium az FMCG (fast moving consumer goods, gyorsan forgó fogyasztási cikkek) területen szerzett tapasztalat, mely a kereskedelmi/értékesítési és marketing/PR-vezetőknek szóló hirdetések 5%-ában szerepelt. A pénzügyi/számviteli vezetők esetében – mint felvételi kritériumot – meg kell említenünk a nemzetközi pénzügyi, elszámolási szabványok (IAS – International Accounting Standards, IFRS – International Financial Reporting Standards) ismeretét.

Az összes kritériumkompetencia 8,4%-a a vezetői gyakorlatra vonatkozott. A felső vezetőknek szóló hirdetésekben 3,7%-kal volt gyakoribb, mint az alsóbb vezetőknek szóló felhívásokban. Az adatfelvétel különböző éveit vizsgálva pedig nem találunk különbséget e kritériumkompetenciában, ugyanolyan mértékben volt fontos 2000-ben, mint 2007-ben.

A szakmai gyakorlathoz hasonlóan az évszám-megjelölés nélküli, „vezetői gyakorlattal rendelkező” kritérium a leggyakoribb. Ez az elvárás nagyon domináns az ügyvezető/igazgatói munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák sorában, a munkakörre kiírt hirdetmények 40%-ában találtunk ilyen kritériumot. Viszonylag magas, 30%-os arányban kéri a logisztika/beszerzés terület vezetői posztjaira jelentkezőktől, 25%-ban a kereskedelmi/értékesítési és 18%-ban a pénzügyi/számviteli vezetőktől. 1-5 éves vezetői gyakorlattal a pénzügyi/számviteli vezetői állásokra jelentkezőknek 11%-ban, a kereskedelmi/értékesítési terület vezetői posztjaira aspirálóknak pedig 10%-ban kellett rendelkezniük. Ügyvezető/igazgatói munkakörben kell az évek száma szerinti legtöbb vezetői gyakorla-

tot felmutatni: 5 év, vagy annál több vezetői gyakorlat szükséges e pozíciók 9%-ában. Összességében is elmondható, hogy az ügyvezető/igazgatói munkakörben kell a legtöbb vezetői gyakorlatot felmutatni: az összes ügyvezető/igazgatói felhívás 57,5%-a tartalmazott valamilyen szintű vezetői gyakorlat iránti kritériumot. Ez közel kétszer olyan mértékű elvárás, mint átlagosan a többi vezetői munkakörben. Nagyon hangsúlyos még a vezetői gyakorlat szükségessége a logisztikai/beszerzési (41,5%), a kereskedelmi/értékesítési (39,7%) és a pénzügyi/számviteli (35%) vezetőkkel szemben. Igaz, hogy legkevésbé a projektmenedzsment-terület vezetőitől várják el a vezetői gyakorlatot (a vonatkozó hirdetések 13,6%-ában említik), de ugyanakkor itt a leghangsúlyosabb (5%) a „nemzetközi vezetői gyakorlat” iránti munkáltatói kereslet.

A számítástechnikai ismeretek iránti igény szinte ugyanolyan mértékben van jelen a munkáltatói elvárások között, mint a vezetői gyakorlat: az összes kritériumjellegű elvárásban 8,6% a részesedése.

Számítástechnikai ismeretekkel leginkább a pénzügyi/számviteli és marketing/PR vezetőknek kell rendelkezniük, esetükben a pályázati felhívások 46, illetve 45%-ában kéri ezt a munkáltatók. Fontos még a logisztikai/beszerzési és projektmenedzsment-vezetők esetén is, ahol az említési arány 41-41%. A számítástechnikai ismeretek szintjén természetesen a felhasználói szint – word, excel, internet – a fontosabb (vezetői munkakörtől függően 31-36%-ban), de meg kell említeni, hogy a pénzügyi/számviteli vezetői hirdetések 15%-ában, a logisztikai/beszerzési és marketing/PR-vezetői felhívásoknak pedig 10%-ában integrált vállalatirányítási rendszer és/vagy programozói ismeretet vártak el a munkáltatók. A számítástechnikai ismeretek legkevésbé a humán-erőforrás-vezetőkkel (30%) és az ügyvezető/igazgatókkal (25%) szemben kinyilvánított kritériumok. Az ügyvezetői/igazgatói munkakört a többivel összehasonlítva, azt állapíthatjuk meg – az összes kritériumkompetencia említésének megoszlását vizsgálva –, hogy a számítástechnikai ismeret 3,4%-kal fontosabb kritérium a funkcionális vezetői munkakörökben. (Ügyvezetői/igazgatói munkakörökben 5,7%, a többi vezetői munkakörben 9,1% az átlagos gyakoriság.)

A kritériumjellegű kompetenciák feldolgozása során még három olyan elemet találtunk, melyet érdemes külön megemlíteni, annak ellenére, hogy gyakoriságuk az összes kritériumkompetencia között alacsony. Az egyik a *jogosítvány* megléte, mely az összes említés 1,5%-át teszi ki, de a kereskedelmi/értékesítési vezetőknek szóló hirdetések 13%-ában, a projektmenedzsment-területre szóló vezetői felhívások 12%-ában, és a marketing/PR vezetői pozíció kiírások 8%-ában találkozhattunk

vele. A másik az „utazások vállalása/mobilitási/költözési hajlandóság”, ami a projektmenedzsment-vezetői területre jelentkezők esetén 19%-ban, a kereskedelem/értékesítés vezetői pozíció esetén pedig 10%-ban volt a munkaadók által megfogalmazott követelmény.

Egyéb kritériumjellegű elvárások, melyekkel helyenként találkoztunk: erkölcsi bizonyítvány, kapcsolatrendszer, referencia, saját gépkocsi, saját telefon, számlaképesség/vállalkozói igazolvány, magyar állampolgárság, orvosi alkalmasság stb.

A *The Economist*-ban másként alakultak az eredmények. A kritériumjellegű kompetenciákra vonatkozó összes említés 43,5%-a a végzettség szintjére és a képzettség jellegére vonatkozik (1. táblázat). A végzettség szintje iránti elvárás volt a leggyakrabban (24,3%) említett kritérium. De nem csupán mennyiségét, hanem az elvárások minőségét tekintve sem hasonlít a HVG-s eredményre: a *The Economist*-ban hirdető az összes említés 56%-ában elvárták az egyetemi (MsC) végzettséget (1. ábra). A végzettség szintjét tekintve ez volt a leggyakoribb elvárás, a második pedig a PhD iránti igény, 22%-ban. A gyakoriságot tekintve a BA-szint a következő, 13%-kal, majd az MBA-végzettség 9%-kal. A képzettség kívánt jellegét meghatározó elvárások az összes említés 19,3%-át tették ki és szinte kivétel nélkül gazdasági, pénzügyi területre vonatkoztak.

A kritériumjellegű kompetenciacsoportok között a második leggyakoribb elvárás a szakmai gyakorlat iránti igény, az összes említés 23,3%-ában kértek a leendő munkáltatók valamilyen szintű szakmai gyakorlatot. Jelentős különbség a magyar adatokhoz képest, hogy évszám nélkül nem kértek ilyen gyakorlatot, a leggyakoribb (10,11%) a 10-20 éves szakmai gyakorlat iránti kíváncsi, mely mértékű kritérium a HVG-ben nem volt tapasztalható. A második leggyakoribb (7,93%) az 5-10 éves szakmai gyakorlat iránti elvárás.

Konkrét idegen nyelv ismerete iránti igény az összes említés 23,2%-ban fogalmazódott meg. Itt is az angol nyelv lett a leginkább kívánatos, az összes említés 12,91%-ában kérték ezt. (Meg kell jegyezni, hogy a *The Economist*-ban minden hirdetés angol nyelvű volt.) A második leginkább kért nyelv a francia, a keresett vezetők 5,91%-ának kellett ezt a nyelvet beszélnie. Az egyéb nyelvek iránti igény az álláspályázatok 4,35%-ában jelent meg, és spanyol, arab, német, portugál, kínai, orosz nyelvre vonatkoztak. A nyelvtudás kívánt szintjére kevés hirdetés (3,1%) utalt.

A vezetői gyakorlatot tekintve az 5-10 éves elvárás jelent csak meg (ez is elég alacsony, 2,02%-os gyakorisággal) ennél kevesebbet nem kértek. Említették még a nemzetközi vezetői gyakorlatot, a hirdetések közel egy százalékában.

A kritériumkompetenciák között szerepelt még: számítástechnikai ismeret (2,2%), utazások vállalása, mobilitási hajlandóság (0,5%), kapcsolatrendszer (0,9%) és egyéb (0,3%) elvárás. (Az utazások vállalása, mobilitási hajlandóság értékéhez meg kell jegyezni, hogy sok hirdetésben szerepelt a munkavégzés helye, a város vagy az ország.)

Mérlegelendő jellegű kompetenciaelvárások

A mérlegelendő jellegű kompetenciák említési gyakorisága a HVG-ben jóval alacsonyabb, mint a kritériumjellegűeké, az 1800 db vezetői hirdetés közül 1103-ban (61%) szerepelt valamilyen készség, képesség, tulajdonság, attitűd. A vizsgálati években sok kompetenciát rögzítettünk, melyek közül a feldolgozás első lépéseként a rokon értelmű kifejezéseket és a szakmailag azonos tartalmúakat összevontuk. A további elemzés során végül 49 kompetenciával dolgoztunk.

A kritériumjellegű kompetenciák feldolgozásához hasonlóan először megvizsgáltuk, hogy a különböző évekből származó minták különböznek-e, vagy kezelhetők-e összevontan. A homogenitásvizsgálat szerint az adatok a mérlegelendő jellegű kompetenciák esetén sem különböznek szignifikánsan egymástól.

A vizsgálat következő lépéseként a felsővezetői, alsó- és középvezetői hirdetésekben megjelent mérlegelendő jellegű kompetenciák rangsorait hasonlítottuk össze. Rangsoruk között rendkívül erős a korreláció, vagyis a mérlegelendő jellegű kompetenciák esetén is összevontan kezelhettük az eredményeket.

A HVG-ben, 2000–2007 között, 13 db kompetencia említési gyakorisága volt 5%-nál több. Ezek a következők: kommunikációs és tárgyalástechnikai készség (beleértve az íráskészség, meggyőző készség, prezentációs képességet) (28,78%), önállóság (12,5%), vezetői rátermettség, kimagasló vezetői kvalitás (11,33%), szervezési készség, koordinációs képesség (10,67%), csapatmunkában való munkavégzés képessége, együttműködési készség (9,11%), teljesítmény/siker/eredmény/célorientált üzleti szemlélet (9,11%), dinamikus egyéniség (7,89%), határozott fellépés, jó megjelenés (7,00%), átlagon felüli munkabírási, terhelhetőség (6,78%), kreativitás (6,44%), problémamegoldó képesség (5,72%), rugalmasság, flexibilitás (5,11%), kapcsolatteremtő/ápoló képesség (5,06%).

A mérlegelendő jellegű kompetenciák rendezése – Spencer nyomán

A kapott eredményeket tovább elemezve arra szeretnénk volna választ kapni, hogy a kompetenciák

**A mérlegelendő jellegű kompetenciák HVG és The Economist szerinti
összesített megoszlása Spencer alapján**

		HVG	HVG	HVG	The Economist
		Vezetők együtt 2000–2004	Vezetők 2007	Vezetők együtt 3 év 2000–2007	Economist vezetői hirdetések
		Col Sum %	Col Sum %	Col Sum %	Col Sum %
Kompetenciátípus (Spencer)	Személyes hatékonyság	30,1%	32,3%	30,6%	8,3%
	Befolyásolás	19,7%	17,6%	19,2%	22,0%
	Teljesítmény és cselekvés	20,8%	19,9%	20,6%	9,3%
	Kognitív	14,1%	10,2%	13,2%	23,8%
	Vezetés	13,9%	16,8%	14,6%	33,3%
	Támogatás	1,5%	3,2%	1,9%	3,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

egymással, illetve egyéb tényezőkkel való összefüggésükben milyen értelmezési lehetőséget kínálnak. A további elemzéshez a számos lehetséges csoportosítás közül a Spencer és munkatársai által kidolgozott általános kompetenciaszótárt választottuk, mert ez a legelterjedtebb az előzetesen kialakított szótárakkal dolgozó vállalatoknál (Bakacsi, 2000). Ők egy általános célú kompetenciarendszert dolgoztak ki, melyben 21 alapkompenciát 6 csoportba soroltak (Spencer – Spencer, 1993). A modellt továbbfejlesztve, a vezetői pályázati kiírásokból összesített kompetenciákat besoroltuk a „spenceri csoportokba”, melyek a következők: a személyes hatékonyság kompetenciái, a befolyásolás kompetenciái, a teljesítmény és cselekvés kompetenciái, kognitív kompetenciák, a vezetés kompetenciái, támogatás és mások segítése kompetenciái.

A továbbiakban azt vizsgáltuk, hogy a munkáltatói kompetenciaelvárások milyen alakzatot mutatnak a Spencer-féle csoportosítás alapján, továbbá azt, hogy kimutatható-e valamilyen változás az egyes évek függvényében. Homogenitáspróbával megállapítottuk, hogy a különböző évekre jellemző megoszlások szignifikánsan nem különböznek egymástól, ugyanakkor az arányra vonatkozó kétmintás próbák segítségével

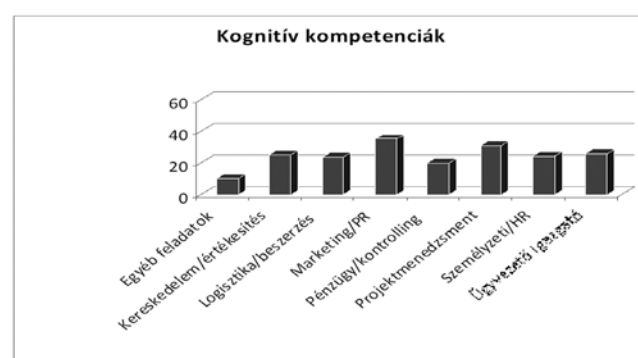
kimutatható, hogy a 2000–2004-es, illetve a 2007-es évekre vonatkozó adatok a Spencer-féle csoportok egy részénél (kognitív és támogatás és mások segítése kompetenciák) szignifikánsan különböznek, s a különbség a vezetési kompetenciák esetén is hajszál híján eléri a szignifikanciaszintet.

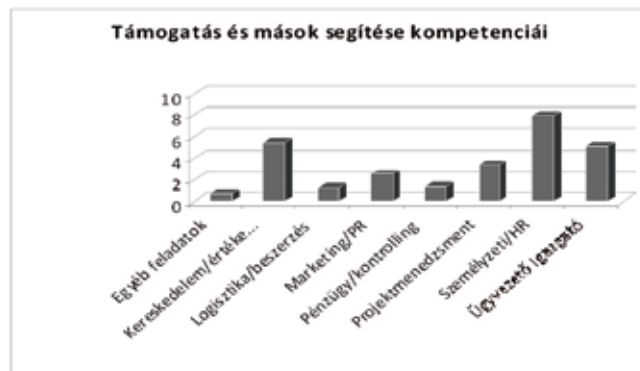
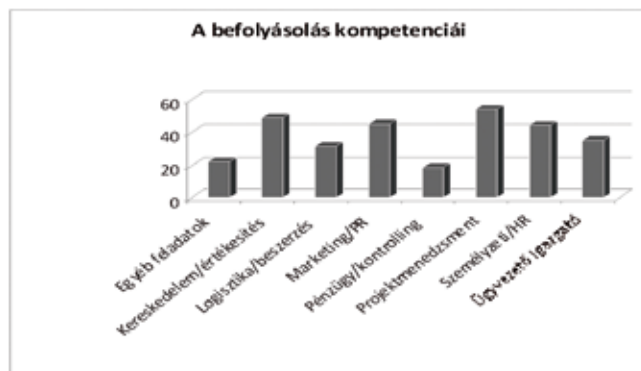
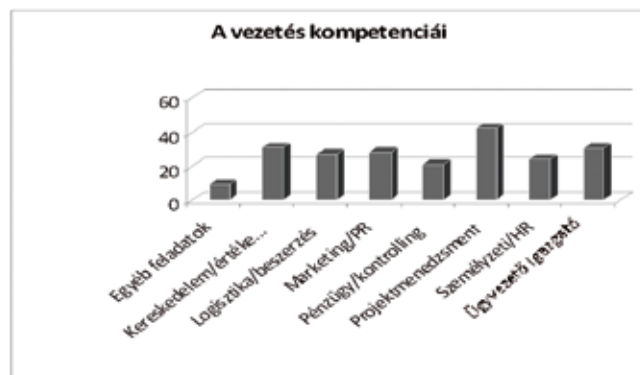
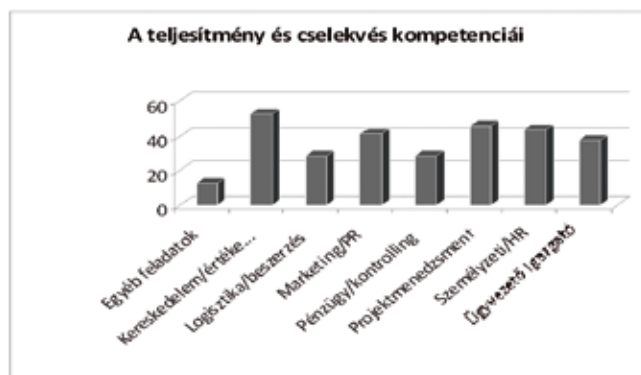
A 2000–2004-es és a 2007-es adatfelvételi mintában is a *személyes hatékonyság* kompetenciái teszik ki a teljes említések majdnem egyharmadát: 2000–2004-ben 30,1%, 2007-ben 32,3% volt (2. táblázat).

E kompetenciacsoportban külön meg kell említeni két kompetenciát. Az egyik az önállóság/önálló munkavégzés kompetenciája, mely a 49 kompetencia között minden évben igen előkelő – második vagy harmadik – helyen végzett. A másik pedig a megbízhatóság, mely iránti igény a felső vezetők esetében 2007-re átlépte az 5%-os „küszöböt”, 6,75% lett az említési aránya. A személyes hatékonyság kompetenciáit gyakrabban a kereskedelem/értékesítés és projektmenedzsment vezetői pályázati kiírásokban említették: a kereskedelem/értékesítés vezetői munkaterületre kiírt állások 84,9%-ban igényelték a munkáltatók e kompetenciacsoportot, a projektmenedzsment-területen pedig az adott munkakörre vonatkozó hirdetések 72,9%-ában jelent meg (2. ábra).

2. ábra

**Az adott vezetői munkakörre vonatkozó HVG (2000–2007) hirdetések hány %-ában említették
a kompetenciacsoport kompetenciáit?**





Az egyes adatfelvételi éveket tekintve azonos súlyllyal (20,8%–19,9% között) van jelen minden évben a *teljesítmény és cselekvés*, illetve a *befolyásolás* (17,6–19,7%) kompetenciacsoport is.

A *teljesítmény és cselekvés* kompetenciáinak sorában az időben előrehaladva több munkáltató említette – minden vezetői munkakör vonatkozásában – a kezdeményezőkésséget, proaktivitást, precizitás/pontosságot. A kezdeményezőkésséget leginkább a humán erőforrás-vezetőktől, a precizitást/pontosságot a pénzügyi/számviteli vezetőktől várják el. A teljesítmény és cselekvés kompetenciacsoportból ki kell emelni a szervezési készség/koordinációs képességet, mely minden egyes évben a negyedik lett az összesítések során, és az egyéb vezetői munkakört kivéve mindenhol 10% felett van említési gyakorisága. Az egyes vezetői munkaterületeket tekintve elmondhatjuk, hogy a személyes hatékonyság kompetenciához hasonlóan a befolyásolás kompetenciái iránti igény is elsősorban a kereskedelem/értékesítés és projektmenedzsment területen fogalmazódott meg: az előbbi munkakörre vonatkozó hirdetéseknek 52,7%-ában, az utóbbi esetében pedig a hirdetések 45,8%-ában jelent meg. Domináns volt még a személyzeti/HR vezetők esetén, ahol 45,8%-ban említették és a marketing/PR területen, ahol pedig a hirdetések 41,3%-ban jelent meg.

A *befolyásolás* kompetenciacsoportba tartozik a kommunikációs képességek/tárgyalási készség (beleértve az íráskészséget, meggyőző készséget, prezenta-

ciós képességet) és a kapcsolatteremtő készség. Függetlenül a vizsgálat évétől, a pályázott állás szervezeti hierarchiaszintjétől, de akár a vezetői munkakörtől is – a kommunikációs képességek/tárgyalási készség az első helyen végzett, a többi kompetenciához képest kimagaslóan magas (az egyes években 25–29%) említési aránnyal. Érdekes a kompetenciacsoport másik elemének, a kapcsolatteremtő készség fontosságának alakulása: felsővezetői, alsó és középvezetői szinten is egyre alacsonyabb ranghelyen végzett. Az egyes vezetői munkaterületre vonatkozó hirdetések tekintve leginkább a projektmenedzsment (54,2%), kereskedelem/értékesítés (49,3%), marketing/PR (45,2%) és személyzeti/HR (44,2%) területeken meghatározó a befolyásolás kompetenciái iránti munkáltatói igény.

A különböző években felvett adatok homogenitása mellett korábban már utaltunk rá, hogy kétféleképpen tudunk nagyon kismértékű változást kimutatni, ez a további kompetenciacsoportokra igaz. A *kognitív* kompetenciák említési gyakorisága 2007-re csökkenést mutatott⁴, majdnem minden vezetői munkakörben. (Kivétel: logisztika/beszerezés és egyéb feladatok.) Legnagyobb mértékben a kreativitás iránti elvárás csökkent, 5,08%-kal. Meg kell említeni, hogy e kompetencia még így is kétszer olyan fontos (15,5%) a marketing/PR-vezetőknél, mint a többi vezetői munkakör esetében. A további kognitív kompetenciák közül felső vezetők esetén a munkáltatók, 2000–2001-hez képest valamelyest többre értékelik a problémamegoldó képességet, amely a vezetői munkakör-

rök közül a logisztika/beszerezés és projektmenedzsment vezetői kiírásokban szerepel a legtöbbször. A kognitív kompetenciákat összességében tekintve azt mondhatjuk, hogy a marketing/PR és projektmenedzsmentvezetői munkakörökben a legfontosabbak: e vezetői hirdetések 34,8, illetve 30,5%-ában szerepeltek.

A vezetés kompetenciacsoportba tartozó kompetenciák említési gyakorisága a spenceri felosztásban a 2000-es 13,9%-ról 2007-re 16,8%-ra változott. A kompetenciacsoporton belül leggyakrabban a vezetői rátermettséget, a kimagasló vezetői kvalitást említették. Ez az elvárás azért figyelemre méltó, mert az egyes években 11-12% volt az említési aránya az összes mérlegelendő jellegű kompetencia között. A csapatban való munkavégzés képessége/együttműködési készség iránti igény 2007-re a második legfontosabb keresési szemponttá vált a felső vezetők esetében. Az idő nem változtatott a döntési képesség megítélt „fontosságán”, gyakorisága minden évben a várakozások ellenére rendkívül alacsony (1,11%).

A vezetés kompetenciái a projektmenedzsment-vezetői felhívásokban szerepeltek legtöbbször, a hirdetések 42,4%-ában. Összességében a vezetés kompetenciacsoport a vezetői kiírások többségében hajszállal fontosabbnak tűnt 2007-ben, mint korábban, de ez a különbség nem volt szignifikáns.

Minden évben a legkisebb gyakorisággal szerepelt a támogatás és mások segítése kompetenciacsoport, amelynek „jelentősége” ugyan megduplázódott 2007-re, de ez mindösszesen annyit jelent, hogy 1,5%-ról, 3,2%-ra nőtt a kompetenciacsoportokon belüli említési aránya. Az empátiát mindkét vezetői szinten többször említették 2007-ben. A támogatás és mások segítése kompetenciák vonatkozásában a munkáltatók 2007-ben többször jelenítették meg az empátia és az ügyfél-orientáltság iránti elvárásukat a kereskedelmi/értékesítési vezetői, humánerőforrás-vezetői és ügyvezető/igazgatói pályázati felhívásaikban, mint korábban.

A The Economistban a mérlegelendő jellegű kompetenciák említési aránya magasabb, mint a HVG-hirdetéseiben, a közzétett felhívások 77,2%-ában jelöltek meg valamilyen képességet, készséget, tulajdonságot. Itt az adatok feldolgozása során összesen 41

kompetenciával dolgoztunk. A HVG-ben megjelentekhez képest nem találkoztunk az alábbiakkal: átlagon felüli munkabírás/terhelhetőség, becsületesség, empátia/empatikus készség, gyakorlatiasság, cselekvőképesség/tetterekészség, agilitás, irányítóképesség, jó megjelenés, határozott fellépés, kapcsolatteremtő/ápoló képesség, kereskedelmi érzék/”véna”/orientáció, konfliktuskezelési képesség, logikus gondolkodásmód, lojalitás, megbízhatóság, monotonitás-/stressztűrő képesség, nyitottság, önállóság, önbizalom, pozitív szemlélet/hozzáállás, precizitás/pontosság, rendszerszemléletű gondolkodásmód, stratégiai gondolkodásmód, szorgalom.

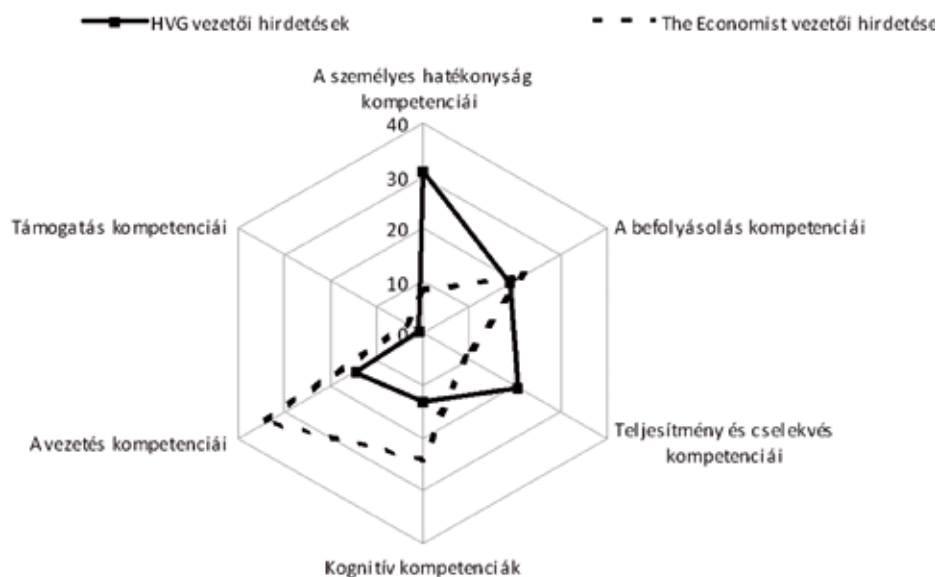
Viszont találtunk olyan kompetenciákat, melyek a HVG-ben nem szerepeltek, de a The Economistban igen: bizalom mások iránt, diplomáciai készségek, emberszeretet, erőforrásokkal való gazdálkodás képessége, etika magas szintje, hitelesség, intelligencia, matematikai készségek, mentori készségek, pedagógiai készségek, fejlesztési készségek, pénzügyi készségek, személyzet-vezetési képesség, szigorúság, technikai készségek.

A The Economistban közzétett vezetői pozíció kiírásokban a 41 kompetencia közül öt említési gyakorisága volt 5% felett: interperszonális és kommunikációs készségek – beleértve az íráskészséget és a beszéd-készséget – (21,96%), személyzet-vezetési képesség (14,99%), elemzőképesség (10,59%), „strong leadership” (6,02%) és a szervezési készség (5,94%).

A The Economist hirdetéseinek elemzése alapján felállt spenceri kompetenciacsoportok teljesen más képet mutatnak, mint a HVG-ben tapasztaltak (2. táblázat és 3. ábra).

3. ábra

A HVG és a The Economist vezetői hirdetéseiben megjelenő mérlegelendő jellegű kompetenciacsoportok megoszlása



A munkáltatói elvárások sorában legnagyobb súllyal (33,3%) a *vezetés* kompetenciacsoport van jelen. Ezen kompetenciacsoporton belül legfontosabb a személyzetvezetési képesség, mely a második legfontosabb keresési szempont, 14,99% az említési aránya az összes – 49 db – mérlegelendő jellegű kompetencia között. Igen fontosak a *kognitív* kompetenciák is, melyek összesen 23,8%-ot tesznek ki. A kompetenciacsoportból kiemelendő az analitikus képességek, mely az összes mérlegelendő jellegű kompetencia vonatkozásában a harmadik leggyakrabban említett, 10,59%-kal. Ezt követi a *befolyásolás* kompetenciacsoport (22%), a *teljesítmény és cselekvés* kompetenciái (9,3%), a *személyes hatékonyság* kompetenciái (8,3%) és végül a *támogatás és mások segítése* kompetenciacsoport (3,4%).

Összefoglalás

A 2000–2009 között felvett adatok nem igazolták azt a feltételezésünket, hogy a vezetőkkel szemben támasztott elvárások az idő múlásával változtak. Különösen az Európai Unióhoz való csatlakozás után vártuk, hogy új elemek jelennek meg, vagy hangsúlyeltolódások lesznek a munkáltatói elvárások sorában. Mindösszesen a mérlegelendő jellegű kompetenciák esetén, a spenceri csoportosítás vizsgálatakor tudtunk igen kismértékű változást kimutatni. Továbbá egy mennyiségi tényező jelzi a 2004-es optimista várakozást, ekkor keresték a legtöbb vezetőt. (Ez a keresletnövekedés az alsó és középszintre vonatkozott.)

A két kompetenciacsoport közül a munkáltatók számára sokkal fontosabbnak tűnnek a kritériumjellegű kompetenciák, hiszen mindkét médiumban (HVG, The Economist) az összes vezetői hirdetésben megjelent ilyen típusú elvárás. A másik kompetenciacsoportról azt mondhatjuk, hogy a HVG-ben az állás pályázati kiírások 60,2%-ban, a The Economistban 77,2%-ban fogalmaztak meg mérlegelendő jellegű kompetencia-elvárásokat.

A HVG-ben megjelent vezetőknek szóló állás pályázati hirdetések elemzése alapján azt mondhatjuk, hogy a munkáltatók elsődleges preferenciái: *felsőfokú/szakirányú végzettség, idegen nyelv ismerete, szakmai gyakorlat*, továbbá a *személyes hatékonyság, a teljesítmény és cselekvés és befolyásolás* kompetenciái.

A végzettség iránti igény megfogalmazása a hirdetésekben megítélésünk szerint túlzottan megengedő és/vagy felületes. A *felsőfokú* kifejezés ugyanis jelenthet egy felsőfokú szakképzésben szerzett képzettséget ugyanúgy, mint egyetemi végzettséget. Álláspontunk szerint a vezetői keresésekben a végzettség szintje iránti kíváncsiságot pontosabban szükséges megfogalmazni,

s biztató lenne, ha ez a követelmények emelését is jelentené. Számos kutatás, köztük a Budapesti Corvinus Egyetem versenyképességi kutatása is bizonyította, hogy „*a felkészültebb vezetők által irányított cégek proaktívan képesek reagálni a változásokra, és teljesítményük is jobb az átlagosnál, vagyis azt mondhatjuk, hogy a menedzsment felkészültségének, képességeinek közvetlen befolyásoló hatása van a vállalat versenyképességére*” (Zoltayné – Szántó, 2005: 4. o.).

Az idegen nyelv ismerete, használata feltétele annak, hogy egy cég a nemzetközi vérkeringésben, információáramlásban jelen legyen. Ennek elsődleges nyelve az angol, térségünkre jellemző másik fontos idegen nyelve pedig a német. A felsőoktatás egyik problematikus területe a nyelvoktatás, pontosabban annak finanszírozása. Ilyen mértékű piaci igény mellett mégis megfontolandó a nyelvoktatási struktúra esetleges átgondolása.

A szakmai gyakorlat iránti munkáltatói igény nyilvánvaló, ennek kapcsán fontos megjegyezni, hogy a praktikus ismeretek hamar elavulnak, a technikai fejlődés, változások újabb és újabb megoldásokat hoznak, így átgondolandó, hogy pontosan mit is ért, kér egy munkáltató szakmai gyakorlat címén.

A mérlegelendő jellegű kompetenciák sorában – a munkáltatói elvárásokat vizsgálva – a *személyes hatékonyság, a teljesítmény és cselekvés és befolyásolás* a dominánsak. Az egyes kompetenciák közül kiemelkedik a kommunikációs képesség/tárgyalási készség iránti elsöprő igény, ami érthető: a befolyásolás a vezető egyik fő feladata, a kommunikáció legfőbb eszköze minden vezetői tevékenységnek.

A másodlagosnak tűnő, illetve háttérbe szorult kompetenciák: a végzettség szintje, továbbá a *vezetés kompetenciái, a kognitív kompetenciák és a támogatás és mások segítése* kompetenciái.

A végzettség szintje ugyan munkáltatói kíváncsiság, elég magas említési gyakorisággal, de minőségét tekintve a várakozások alatt marad: a vezetői kinevezéshez nem szükséges feltétel a magasabb szintű (egyetemi, MBA) végzettség, a PhD-végzettséget egyszer sem említették.

A *vezetés* kompetenciái közül meglepő volt több kompetencia (csapatépítési képesség, változások kezelésének képessége) alacsony gyakorisága, de ezek közül is kiemelkedett a döntési képesség mindösszesen néhány szori említése. Ennek az eredménynek talán az is oka, hogy tulajdonképpen tisztázatlan, mit is értenek a munkaerő-piaci képviselők a „*vezetői rátermettség, kimagasló vezetői kvalitás*” fogalmán. Gondolhatunk arra, hogy éppen az előbb említett, hiányolt kompetenciákat gondolták a kifejezés mögé. Mi vizsgálatainkkal

nem tudunk összefüggést kimutatni a *vezetői rátermettség* és az egyes kompetenciák említései között, előbbi feltételezés bizonyítása további vizsgálatot igényelne.

A kognitív kompetenciacsoporthoz szintén a mellőzöttek közé került a HVG-s elemzésben. Ez könnyen magyarázható lenne, ha ezzel párhuzamosan emelkedtek volna az elvárások a végzettség szintjén. Így a végzettség szintje és a kognitív kompetenciák iránti csekély munkáltatói kíváncsi együttesen elkerülhetetlenül utal a magasabb szintű tudás értéktelenségére, szűk-ségtelenségére.

Az Általános Vállalkozási Főiskola oktatóiként az elemzés során kiemelten figyeltük a szakirodalomban vállalkozási kompetenciaként felsoroltakat. Figyelemfelkeltő eredmény, hogy a befolyásolás kompetenciacsoporthoz szereplő kapcsolatteremtő készség iránti igény alacsony. Ez a tapasztalat azért is hasznos, mert a vállalkozásvezetők körében végzett másik kutatásunkban arra jutottunk, hogy a versenyképes vállalkozók meghatározó jellemzője a kapcsolatteremtő, -ápoló készség (Karcics – Szakács, 2010). A kockázatérzékenység, a vállalkozói szemlélet/gondolkodásmód szinte nincsen jelen a vezetőkkel szemben támasztott elvárások sorában. 2009-ben, a HVG-ben megjelent hirdetések alacsony száma miatt csak zárójelben lehet megemlíteni, hogy várakozásunk szerint a gazdasági válság következtében a vezetői munkakörökben például a kockázatérzékenység, válságmenedzselés fontosabb lesz, mint korábban, de a számok ezt nem igazolták. Ezzel szemben egyetlen kompetencia, a megbízhatóság iránti igény nőtt 2009-re. A megbízhatóság iránti igény a felvételi évek során kismértékben, de folyamatosan növekedett. Ez a munkáltatói elvárás, álláspontunk szerint, a minőségi munkaerő iránti igényt jelenti. Ezt az értelmezést erősíti több olyan kompetencia jelenléte a pályázati felhívásokban, melyek a munkaerő minőségére utaló elemi elvárások, olyanok, melyeket vezetőkeresés esetén nem lenne szükséges megemlíteni: becsületesség, logikus gondolkodásmód, pontos/precíz munkavégzés, önállóság, önálló munkavégzés, önbizalom, nyitottság, szorgalom.

A megbízhatóság szó társi értelmezési tartományát a munkaerő-keresésben egyes szakemberek (Kelko, 2010) más megvilágításba helyezik. Kelko feltételezése nyomán vizsgáltuk a megbízhatóság és más elvárások – például erkölcsi bizonyítvány, lojalitás, becsületesség – közötti lehetséges korrelációkat, de eredményre nem jutottunk.

Eredményeink a Budapesti Corvinus Egyetem versenyképességi kutatásaival is összhangban vannak. Ott a felmérés egy részeként önmagukat értékelik a vállalatvezetők, s minden adatfelvételi évben arra jutottak,

hogy a magyar vezetőket a kockázatvállalási hajlandóság alacsony szintje jellemzi, ami egy kihívásokkal teli gazdasági környezetben problémát jelenthet, ha döntést kell hozni.

Az eredmények összességében arra engednek következtetni, hogy Magyarországon a közgazdász-képzettséget igénylő vezetői munkakörökben elsősorban funkcionális (munka-) kompetenciákkal rendelkező munkaerőre van szükség, megvalósító/végrehajtó típusú vezetőre. Meg kell jegyeznünk, hogy megállapításaink ugyan a HVG-ben megjelent vezetői hirdetések alapján fogalmazódtak, vagyis a vezetőkeresés egy szegmenséről kaptunk információkat, de más felmérések is alátámasztják megállapításunkat. Benedek Tamás (2002) a felső vezetőknek a vezetőképzés fontosságáról alkotott véleményét bemutató beszámolójában hasonló megállapításra jutott. Benedek összegzésében olvashatjuk, hogy van néhány olyan problémakör – például: melyek a vezető kiválasztás legfontosabb tényezői, képzett legyen-e a vezető stb. –, melyben a magyarországi cégtulajdonosok, vezetők mentalitása, véleménye jelentősen eltér a világ fejlett országaiban működő vezetők véleményétől.

A magyar eredmények mellett tanulságos volt a The Economist hirdetéseit elemezve látni, hogy – egy nálunk versenyképesebb térségben, más gazdasági struktúrában, kultúrában – vezetői munkakörökben feltételként kérnek MBA, sőt PhD-végzettséget, hirdeteikben a nálunk elsődlegesen preferált személyes hatékonyság kompetenciái iránti igény ott annyira alacsony, s elsődlegesen vezetői és kognitív kompetenciák alapján keresnek vezetőket.

Javaslatok

A munkaerő-kereslet és -kínálat kölcsönösen hat egymásra. Egy felsőoktatási intézménynek több elvárás kell kielégítenie. Egyrészt a munkaerőpiac azonnal cselekvőképes és hatékony munkaerő iránti kíváncsiának kell megfelelnie, ezért a felsőoktatási szemléletet közelebb kell hozni a piaci igényekhez: nem a tanult elméletet kell csökkenteni, hanem a gyakorlati képzés rendszerét kell kiszélesíteni, mennyiségét növelni és modernizálni. Másrészt a képző intézmény felelős azért is, hogy az általa képzett munkavállaló – felkészültsége, készségei stb. révén – az egyén, a közösség, a társadalom hosszabb távú érdekeit is szolgálja tudja.

A munkaerőpiac érthető kíváncsi, hogy az általuk felvett munkaerő hatékony, produktív legyen. Kérdés, hogy mi ennek az azonnali „produktivitásnak” a kívánt mértéke, illetve hogy ennek terheit (idő, pénz stb.) teljes mértékben át kívánja-e hárítani a felsőoktatásra. Továb-

bi figyelembe veendő tényező, hogy a munkáltatók igénye magától értetődően orientálja az álláskeresőt, s ha az rövid távú érdekeket szolgál, akkor ez a piaci igény csak a „pillanatnyi” érvényesüléshez szükséges tudás, kompetenciák megszerzésére fog ösztönözni. A szervezetek társadalmi felelősségének köre véleményünk szerint kiterjed arra is, hogy kilépve önmaguk korlátozott érdekköréből, figyelembe veszik a hosszabb távú egyéni és társadalmi érdekeket is. Tisztában vagyunk azzal, hogy ennek lehetőségét több tényező befolyásolja: bizonytalan üzleti környezet, országba települő cégek, leányvállalatok tevékenységének jellege, a vezetők korlátozott felelőssége a cég stratégiájának meghatározásában stb. Ezt más szinten lehet, kell befolyásolni.

Lábjegyzet

- ¹ Köszönetet szeretnék mondani dr. Kuti Évának és dr. Szakács Ferencnek szakmai segítségükért, továbbá Skultéty Viktornak a feldolgozásban való közreműködéséért.
- ² Az Általános Vállalkozási Főiskola (ÁVF) Alkalmazott Magatartástudományi Tanszék keretében folyó Humán – Mérleg Információ (HUG-I) kutatás egyik célja volt, hogy feltárja a magyar munkaerőpiacon, a közgazdász-képzettséggel betölthető vezetői munkakörökben támasztott elvárásokat, abból a célból, hogy a tapasztalatokat oktatási tevékenységünkbe integrálva hallgatóinkat versenyképessé tegyük. Adatokat, információkat több csatornán keresztül gyűjtöttünk: álláshirdetéseket, továbbá fejezetek körében felvett interjúkat elemeztünk. Jelen tanulmány az álláshirdetések elemzésének eredményeit mutatja be.
- ³ A 2000–2001-es években 37 esetben (5,9%) találtunk életkori megkötést, de a 2003-as Egyenlő bánásmód törvény hatására a későbbiekben ilyen nyílt diszkriminációra utaló elvárás nem jelent meg a folyóiratban.
- ⁴ A Spencer-féle csoportosításban a kognitív kompetenciák között szerepel a szaktudás is. Mi is idetartozónak tartjuk, de azért tárgyaljuk külön, mert az összes elvárás rendezése során ez a kompetencia – pl. a vezetői engedéllyel együtt – kritérium a pályáztatás során.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács Klaudia – Takács S. (2000): Stratégiai emberierőforrás-menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Benedek T. (2002): Milyenek a magyar vezetők? – A felső vezetők véleménye a vezetőképítés fontosságáról Magyarországon. Vezetéstudomány, XXXIII. évfolyam, november. 11. szám, p. 53–59.
- Farkas F. – Karoliny M. – László G. – Poór J. (2008): Emberierőforrás-menedzsment kézikönyv. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest
- Henczi L. – Zöllei K. (2008): Kompetenciamenedzsment. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest
- Henczi L. (2008): A szakképzettség és a kompetenciák viszonya. In: Munkaerő-piaci ismeretek, AIFSZ Kollégium Egyesület, Budapest
- Hingyi L. – Juhász T. – Orbán T. (1995): Munkaköri leírások készítésének kézikönyve, Novorg, Budapest
- Karcsics É. – Szakács F. (2010): Personality factors of entrepreneurial competitiveness. Society and Economy, vol. 32, no. 2, p. 277–295.
- CAPTain Online (2004–2005). Captain Hungary Kft. www.captain.hu/download.php?id=0
- Kelko T. (é.n.): „Megbízható ember” avagy munkatárs keresetetik. <http://www.kelko.hu/megbizhato-ember-avagy-munkatars-kerestetik/>
- Mohácsi G. (1996): Kompetenciamodell nemzetközi környezetben. Humánpolitikai Szemle, 11. és 12. szám
- Mohácsi G. (2008): Kompetencia és érzelmi intelligencia. in: Emberierőforrás-menedzsment kézikönyv (szerk: Farkas – Karoliny – László – Poór), Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest
- Poór J. – Elbert, N. F. (2008): Munkakörelemzés-tervezés. In: Emberierőforrás-menedzsment kézikönyv (szerk: Farkas – Karoliny – László – Poór), Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest
- Spencer L.M. – Spencer, S.M. (1993): Competence at work, John Wiley & Sons, Inc., New York
- Tóthné Sikora G. (2000): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc
- Szakács F. – Bánfalvi M. (2006): Vállalkozás- és szervezetpszichológia. Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest
- Zoltayné Paprika Z. – Szántó R. (2005): Pillanatfelvétel a menedzsmentképeségekről és döntéshozatali közelítésmódokról az EU-csatlakozáskor. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/146/1/9_mht_Menedzsment_kepessegekZPZ.pdf
- Vállalati versenyképesség válsághelyzetben (2009): Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet. <http://www.mtakpa.hu/kpa/download/1341671.pdf>
- Zoltayné Paprika Z. (1997): A magyar menedzserek versenyképessége. Vezetéstudomány, 10. szám. p. 3–15.

Cikk beérkezett: 2011. 2. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 4. hó

BÓDI-SCHUBERT Anikó

A DISZTRIBÚCIÓ KISZERVEZÉSÉHEZ KAPCSOLÓDÓ ELLÁTÁSI ÉS MŰKÖDÉSI KOCKÁZATOK

A cikk célja, hogy elemző bemutatását adja az ellátási láncok működéséhez, különösen a disztribúciós tevékenység kiszervezéséhez kapcsolódó működési kockázatoknak. Az írás első része az irodalomkutatás eredményeit feldolgozva az ellátási láncok kockázati kitettségének növekedése mögött rejlő okokat törekszik feltárni, s röviden bemutatja a vállalati kockázatkezelés lehetséges lépéseit e téren. A cikk második gondolati egysége mélyinterjúk segítségével összefoglalja és rendszerezi a disztribúció kiszervezéséhez kapcsolódó kockázatokat, számba veszi a kapcsolódó kockázatkezelési lehetőségeket, s bemutatja a megkérdezett vállalatok által alkalmazott kockázat-megelőzési alternatívákat.

Kulcsszavak: kiszervezés, kockázatkezelés, ellátási lánc, disztribúció, üzletmenet-folytonossági terv

A globalizáció gazdasági és társadalmi jelenségeinek felerősödése egyre erősebben hat az ellátási láncok működésére. Az elmúlt évtizedekben az ellátási láncok – illetve ezzel párhuzamosan –, az üzleti hálózatok komplexitásának növekedésével egyre bonyolultabb ellátási struktúrák kialakulásának tanúi lehettünk, amely jelenségek az ellátási láncok sérülékenységeinek fokozatos növekedését idézik elő. Mentzer et al. (2001) szerint napjainkban az ellátásilánc-menedzsment legnagyobb kihívása, hogy az ellátási láncok tagjai hogyan osszák meg a teljes lánc szintjén realizált hasznokat és az ehhez kapcsolódó kockázatokat, hiszen az egyes tagok esetében jelentkező haszon és kockázat mértéke jellemzően nem azonos, ami bonyolulttá és sérülékennyé teszi a láncok működését.

A cikk célja, hogy bemutassa az ellátási láncok működési kockázatai felerősödését kiváltó okokat, s feltáró-rendszerező elemzését adja az ellátási láncok működéséhez kapcsolódó, kiemelten a disztribúciós tevékenység kiszervezésével összefüggő kockázatoknak. Vállalati mélyinterjúk eredményeire alapozva a cikk törekszik részletesen elemezni a kiszervezés kapcsán a megbízó vállalatok esetében tapasztalt működési kockázatokat, illetve az ehhez kapcsolódó ellátási kockázatmenedzsment-tevékenység gyakorlatban tapasztalható megoldásait. Az írás kitüntetett fogalmai

közé tartoznak: az ellátási láncok kockázati kitettségének növekedése, a kiszervezéssel összefüggő működési kockázatok, illetve a kockázatkezelés lehetséges megoldásai, ideértve az üzletmenet-folytonosság tervezését.

Az ellátási láncok kockázati kitettségének növekedése

A XXI. századi logisztikai menedzsmentirodalom egyik központi fogalmává, gyakran vizsgált témájává vált a globális logisztikai tendenciákhoz kapcsolódó ellátási kockázatok elemzése, kezelésének lehetőségei. Az ellátási kockázatok központi témává válását jól szemlélteti Paulsson (2007) statisztikája, amely szerint a legfontosabb¹ európai és észak-amerikai menedzsment-folyóiratokban 2000 és 2006 között – évről évre növekvő számban – összesen mintegy 155 szakcikk jelent meg e témához kapcsolódóan, több mint 133 szerző munkájaként. Jelen fejezetben elsősorban irodalomkutatási eredményeimet rendszerezve bemutatom azokat a tényezőket, amelyek az ellátási láncok sérülékenyebbé válását, növekvő kockázati kitettséget eredményezhettek az elmúlt két évtizedben.

A kockázati kitettség növekedésének elemzése előtt szükséges röviden definiálni, mit értünk működési

kockázat kifejezés alatt. A *kockázatot* egy negatív esemény bekövetkezésének a valószínűségeként tarthatjuk számon (Zoltayné [szerk.], 2005), amely definíció jól világítja meg a szó három legfontosabb dimenzióját (Mullai – Paulsson, 2002):

- **Komplexitás:** mind a vállalatok, mind az egyének lehetőségek halmazában élnek. Az egyes scenáriók közötti választás csak ideális esetben szabad, a legtöbb esetben képességeinek és környezetünk által korlátozott. Az egyes scenáriók különböző hasznossággal bírnak, emellett egymásra és más jövőbeli választásokra is hatással vannak. A közöttük való választás lehetőségének következményei sokszor nem mérhetők fel egyértelműen, mert az említett keresztthatásokat nem tudjuk megfelelő mértékben kiszűrni.
- **Valószínűség:** a kockázat kapcsán soha nem biztos eseményről van szó mind a vállalatok, mind pedig az egyének csak a bekövetkezés valószínűségét tudják – bizonyos mértékben – becsülni, súlyozni, rangsorolni, ám pontos előrejelzésekkel nem rendelkeznek.
- **Következmény, bizonytalanság:** a vállalatok és az egyének a pozitív események elérése érdekében cselekszenek, elvárásaik szerint elsősorban pozitív események bekövetkezését várják/veszik szívesen. Ebből következően bizonytalanságot éreznek, ha a pozitív esemény ellentétje válhat valóra, így tehát mentálisan szorosan összekapcsolódik a kockázat és a negatív esemény fogalma.

A vállalati gyakorlatban minden üzleti tevékenységhez bizonyos mértékű kockázat kapcsolódik, mely alatt valamilyen potenciális jövőbeli veszélyt, illetve veszteség bekövetkezésének esélyét értjük. Általánosabb értelemben a vállalatok esetében a *működési kockázat* nem más, mint a jövő kiszámíthatatlansága, bizonytalansága, ami veszteséget okozó eseményekhez vezethet. Ilyen lehet például a minőség romlása, a megrendelés-teljesítések átfutási idejének növekedése, pótlólagos erőforrásigény megjelenése, amelyek – közvetlenül vagy közvetetten – minden esetben nem várt költségnövekedést okoznak (Fehér, 2008).

Kiszervezés

Számos kutatás a kiszervezést, mint az 1990-es évek második felétől markánsan felerősödő üzleti gyakorlatot nevezi meg az ellátási kockázatok elmúlt években tapasztalt fokozott sérülékenysé válságának legfőbb okaként. A működési hatékonyság növelése és a költségek csökkentése érdekében általános tendencia, hogy a vállalkozások alapvető képességeikre koncentrálnak

és támogató folyamataikat kiszervezik, amely számos előnye mellett gyengítheti működési stabilitásukat és fokozza az általuk vállalt kockázatot. Jónéhány iparágban elterjedt tendencia, hogy a beszállítókkal, logisztikai szolgáltatókkal stratégiai partnerkapcsolatot építenek ki az ellátási láncok központi vállalatai, így egy-két beszállítóra (single/dual sourcing) épül stratégiai beszerzési és/vagy disztribúciós tevékenységük. Az alapvető képességekre való koncentrációval a vállalati határok átrendeződnek, az egyes vállalati tevékenységstruktúrák átalakulnak, bonyolultabbá válik az ellátási láncok működése, ami a fizikai és információs folyamataikban megsokszorozza a szakadások veszélyét (Svanberg, 2004).

Számos előnye mellett a kiszervezés növeli a központi vállalat kiszolgáltatottságát s a partnerek egymástól való függőségét. Természetesen az üzleti partnerkapcsolat irányítási tényezői és hatalmi struktúrája nagyban befolyásolja az ellátási kockázat mértékét, ám mindenképpen elmondható, hogy a kiszervezés és a házon belüli tevékenységek, illetve a beszállítók számának csökkenése, az ellátási láncok kockázati tényezőinek növekedése, s ezáltal a stabilitás csökkenésének irányába hat. Lonsdale (1999) két fő kockázat megjelölését említi a kiszervezés esetében:

- Azok a képességek (erőforrások), amelyeket kiszerveztek a turbulens gazdasági folyamatok és az iparági verseny tendenciáinak megváltozása miatt, a jövőben kritikussá, versenyelőnyforrássá válhatnak, így a kiszervezés hosszú távon – amennyiben rossz helyzetfelismeréssel és reagálási képességgel párosul – a vállalati versenyképesség csökkenését okozhatja, a megbízó vállalat túlzottan függővé válhat a kiszervezett tevékenységet végző féltől, még annak ellenére is, hogy kezdetben részletesen szabályozták a kiszervezéshez kötődő feltételrendszert, különösen igaz lehet ez single, illetve dual sourcing esetén.

Lalonde és Cooper (1999) szerint a következő kockázatokkal kell szembenézniük azoknak a cégeknek, amelyek kiszervezik egyes tevékenységeiket:

- A kontroll elvesztése – bármilyen szerződéses vagy informális jogosítványok állnak a megbízó rendelkezésére, a tevékenységét kiszervező félnek tartania kell attól, hogy elveszíti a kiszervezett tevékenység feletti ellenőrzés és befolyásolás lehetőségét. Ez a fenyegetettség főként hosszú távon jelentkezik.
- Az üzletmenet-folytonosság sérülése – kiszervezéskor tartani kell attól, hogy az adott tevé-

kenységet átvevő fél nem lesz képes a tőle elvárt, illetve megállapodott színvonalon végezni a tevékenységet, működésében keletkezhetnek külső, véletlen zavarok, amelyekre a megbízónak is fel kell készülnie.

- A technológiai folytonosság sérülése – a fentiek mellett a megbízóknak tartaniuk kell attól is, hogy a kiszervezett feladatokat ellátó fél nem végzi el azokat a technológiai fejlesztéseket, újításokat, amelyet a megbízók fejlesztései, elvárt vevőkiszolgálási színvonala megkövetelnének, így hosszú távon sérülhet a vállalat kiszolgálási színvonala és/vagy termékminősége.

Egyre erősödő globális logisztikai tendenciák: gyártásmélység csökkenése, tömeges testre szabás és késleltetés elterjedése, szállítási intenzitás növekedése

Az elmúlt évek legfontosabb globális logisztikai tendenciái közé tartozik a gyártásmélység csökkenése, a moduláris gyártás és a tömeges testre szabás elterjedése. Napjainkra a klasszikus termelő iparágak alapvető kompetenciái megváltoztak, a gyártás helyett az összeszerelés, minőségbiztosítás és az ellátási lánc koordináció került tevékenységük fókuszába (Gelei, 2010). Az egyre differenciáltabb fogyasztói igények kiszolgálása érdekében a tömeges testre szabás, s az ezzel összefüggő moduláris gyártás és késleltetés jelensége is egyre több iparágra terjedt ki, s vált általánosan elterjedt gyakorlattá (Halászné, 2001). Ezek a tendenciák együtt járnak a termékek előállításához és értékesítéséhez kapcsolódó szállítási intenzitás fokozódó növekedésével s az átfutási idők csökkenésének, az ellátási koordináció növekedésének igényével.

Az említett globális logisztikai tendenciák terjedésével az ellátási lánc sérülékenysége jelentősen emelkedik. Az ellátási láncokban részt vevő szereplők körének bővülésével, a szállítási távolságok, fuvarozásban alkalmazott multimodális megoldások és átrakási pontok növekedésével megszorodott az ellátási láncokban végbemenő, fizikai és információáramlási folyamatokat fenyegető szakadások valószínűsége (Paulsson, 2007). A szállítási intenzitás dinamikus növekedése kapcsán érdemes kiemelni az infrastrukturális alkalmazkodás hiányából következő problémákat. Minél nagyobb ugyanis egy iparág szállítási igénye, annál nagyobb a közlekedési bizonytalanságokból és potenciális akadályokból következő kockázat mértéke, az infrastruktúra pedig csak nagyon lassan tud alkalmazkodni ezekhez a változásokhoz, illetve kapacitásai sok esetben végesek (lásd autópályák, kikötők zsúfoltsága). Ez az egyre kifeszítettebb működés szintén növeli az ellátási

láncok sérülékenységét, töredezetté válásának esélyét (Kajüter, 2003).

A lean működés elterjedése

A hatékonyság növelése és a költségek csökkentése érdekében a karcsúsítás, az ún. lean szemlélet nemcsak a termelési folyamatokra, hanem a teljes vállalati működést átfogó menedzsmenttevékenységre is kiterjed (Losonci, 2010). Az operatív működésben tapasztalható számos előnye mellett a karcsúsításból következő csökkenő készletszintek, rövidülő átfutási idők, illetve a költséghatékonyság folyamatos növelésére irányuló fejlesztések is növelik a kockázati kitettséget. A vállalatok működésében jelentősen csökkennek ugyanis a kritikus helyzetekre való reagálás képességét növelő ütközőkapacitások, az átfutási időkben található pufferek szintén minimalizálódnak, így a vállalati teljesítményhatárokat egyre inkább súroló, kifeszített működés nehezíti a normál helyzetektől eltérő események kezelésében (Andersson – Norrman, 2003).

Rövidülő termékéletciklusok

Az üzleti folyamatokban tapasztalható turbulencia egyik jelentős következménye a termék-életciklusok általános lerövidülése, az innovációk, megújított termékváltozatok/típusok fokozott piaci jelenléte. A termékéletciklusok rövidülése, illetve a többféle termékváltozatok egy időben tapasztalható piaci jelenléte csökkenti az ellátási lánc stabilitását, növeli a fizikai és információs folyamatok koordinációjának igényét, s ezzel párhuzamosan emeli az ellátási folyamatokban előforduló szakadások bekövetkezésének valószínűségét. Az utóbbi időben a tömeges testre szabás jelenségének felerősödésével e kockázatból következő fenyegetettség szintén egyre markánsabban van jelen az ellátási láncok működésében (Paulsson, 2007).

Terrorfenyegetettség növekedése

A globalizáció társadalmi jelenségeinek egyik káros „mellékterméke” a világszintű terrorhálózatok fenyegetésének növekedése. Ez a jelenség az üzleti világban csak közvetett fenyegetettséget jelent ugyan, de jelentős hatást gyakorol a szállításokra, stratégiai beszerzésekre, az IT-infrastruktúra működtetésére. A terrorizmustól való fenyegetettség nyilvánvalóan különböző az egyes iparágak esetében, problémás azonban, hogy jelentős mértéket ölt a logisztika szempontjából olyan kulcsiparágak esetében, mint az olaj- és energiaipar vagy a légi és vasúti közlekedés. A terrorizmus közvetett hatása a megelőző biztonsági intézkedések, hatósági és belső vállalati előírások számának gyarapodása, amelyek egyrészt növelhetik az átfutási időket, más-

Az ellátási láncok sérülékenyebbé válásának okai

Az ellátási láncok sérülékenyebbé válását kiváltó tényezők	Az egyes kockázati tényezők hatása az ellátási láncra
<i>Kiszervezés</i>	– kiszervezett képességek versenyelőnyforrássá válása – túlzott függőség a kiszervezést végző féltől – kiszervezett tevékenység feletti kontroll elvesztése – üzletmenet-folytonosság sérülése – technológiai fejlődés sérülése
<i>Erősödő globális logisztikai tendenciák</i>	– moduláris gyártás – gyártásmélység csökkenése – késleltetés – szállítási intenzitás növekedése – fizikai és információs folyamatok közötti szakadás lehetőségeinek megszorodása
<i>Lean működés elterjedése</i>	– puffertkapacitások drasztikus csökkenése – átfutási idők lerövidülése – ellátáslánc-folyamatok kifeszítetté válása
<i>Rövidülő termék életciklusok</i>	– az ellátási láncok stabilitása csökken – a koordinációs folyamatok igénye megnő
<i>Terrorfenyegetettség növekedése</i>	– fokozódó biztonsági intézkedések és előírások – kritikus infrastruktúrák kockázati kitettségének növekedése veszélyezteti a közlekedés biztonságát, bonyolítja a szállításszervezést

Forrás: Paulsson (2007: 40. o.)

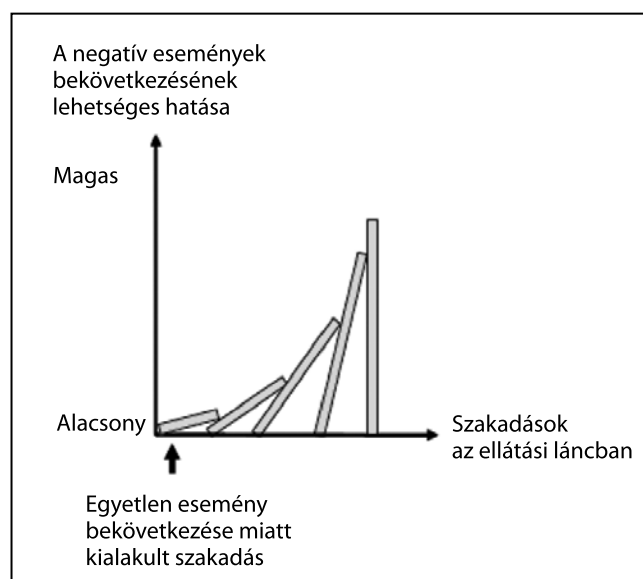
részt bizonyos iparágak esetén jelentős költségtöbbletet generálhatnak (Sheffi et al., 2004). Az ellátási láncok kockázati kitettsége növekedését, sérülékenyebbé válását kiváltó tényezőket és kapcsolódó tendenciákat az 1. táblázat foglalja össze.

Az 1. táblázatban felsorolt hatások eredőjéből következően azt mondhatjuk, hogy az ellátási láncok működési folyamatai – elsősorban a kiszervezés, illetve a globális logisztikai tendenciák következményeként – az elmúlt évtizedben jelentősen megváltoztak, ezzel együtt sérülékenyséjük és kockázati fenyegetettségük növekedett. Érdemes kiemelni, hogy a már bemutatott tendenciákból fakadóan az ellátási kockázatok turbulenciája is folyamatosan erősödik: egyre több szerteágazó kockázati tényezővel kell számolni, folyamatosan jelennek meg új elemek, amelyeknek valószínűsége és egymásra való ún. keresztthatása is egyre nehezebben becsülhető. A kockázatok kezelésének komplexitása is változóban van, mivel az ellátási láncok összetett, bonyolult hálózatokat alkotnak, ezért a kockázatok enyhítése módszereinek is ehhez kell igazodniuk. Nem elég, illetve nem valószínű, hogy eredményes egy vállalatra koncentrálni kezelni a felmerülő működési kockázatokot, mindig a teljes ellátási lánc szintjén szükséges gondolkodni, s a kockázatok hatásait értékelni és enyhíteni (Norrman – Jansson, 2004). Számolni kell emellett a kockázatok egymást erősítő, tovagyrúzó hatásával is. Gyakori ugyanis az a jelenség, hogy a kockázatok egymást erősítve dominóelvszerűen jelentkeznek, azaz

egyik negatív esemény bekövetkezése egyben kiváltója egy másiknak. Ezek az együttes hatások természetükből következően még tovább fokozzák az ellátási láncok sebezhetőségét, illetve nehezítik a negatív események hatásának enyhítését, felszámolását (Paulsson, 2007). Az előbb említett mechanizmust nevezzük kockázatok dominóeffektusának, amelyet az 1. ábra szemléltet.

1. ábra

A kockázatok dominóeffektusa



Forrás: Paulsson (2007: 40. o.)

A kockázatkezelés lépései, megoldásai

Természetesen a kockázatbecslés és -kezelés nem újszerű megoldás a vállalatok működésében, egyes szektorokban – mint például a kereskedelmi banki ügyletek, biztosítások – több évtizedes múltra tekint vissza. Jelen fejezetben rövid áttekintést mutatok be a kockázatkezelés résztevékenységeiről, illetve az üzletmenet-folytonosság tervezésével kapcsolatos elvárásokról.

A *kockázatkezelés* a leginkább átfogó vállalati tevékenységrendszer, amely magában foglal minden olyan tényezőt, ami a vállalat működésében a kockázatokkal – azok becslésével, enyhítésével, monitoringjával – összefügg. Kockázatkezelési tevékenysége során alapvetően kétféle stratégiát követhet a vállalat. Lehet *proaktív*, amikor aktívan fókuszál a kockázatkezelésre, azaz a negatív esemény bekövetkezésének megelőzésére helyezi a hangsúlyt. A *reaktív* stratégia pedig a válságmenedzsment-tevékenységekre való felkészülést helyezi előtérbe, és különböző okokból bekövetkező krízisekre vonatkozó üzletmenet-folytonossági tervet dolgoz ki (Rasmussen – Svedlung, 2000).

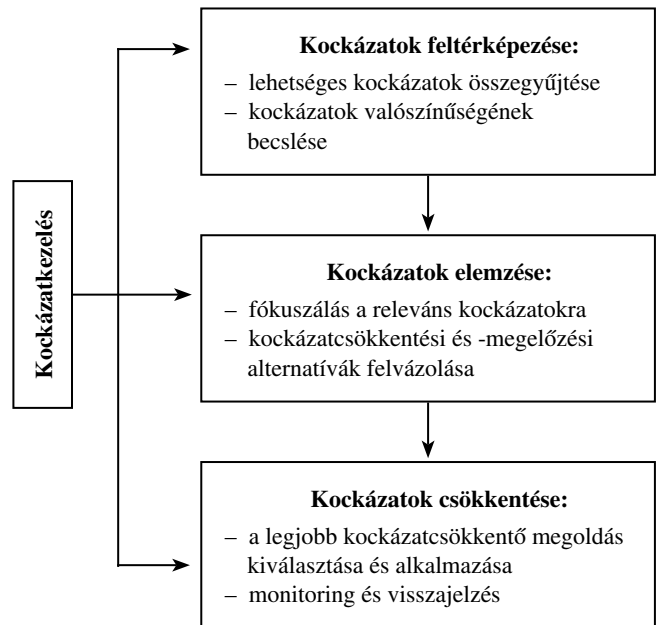
A *kockázatkezelésnek* Mullai és Paulsson (2002) által rendszerezett struktúrája alapján különböző szintjei léteznek a vállalati gyakorlatban, amelyeket a 2. ábra szemléltet. A *kockázatkezelés* első lépcsőfoka, amikor feltérképezzük a lehetséges kockázatokat, próbáljuk *megbecsülni valószínűségüket*, illetve súlyozni azokat. A kockázatok megbecslésekor három lehetséges módszertan áll rendelkezésünkre. Szerencsés esetben, ha elegendő múltbeli adatra támaszkodhatunk, vagy megfelelően kvantifikálhatók az egyes kockázatokhoz kapcsolódó valószínűségek, számos matematikai-statisztikai módszert használhatunk becsléseink során. Ha nincsenek múltbeli adataink, de úgy értékeljük, hogy megfelelő iparági szakértelemmel, analógiákkal rendelkezünk, akkor azokra támaszkodva is előrejelzést készíthetünk. Ha pedig semmilyen adatbázis nem áll rendelkezésünkre, illetve nehezen számszerűsíthető az egyes negatív események bekövetkezésének valószínűsége, akkor szakértői becslések, kvalitatív kutatási eredmények alapján tudunk becslést készíteni a vizsgált kockázatok bekövetkezésére, amelynek bizonytalansága jellemzően jóval meghaladja a kvantitatív eljárásokét.

A kockázatkezelés következő állomása, amikor *kiértékeljük a becslések eredményeit, fókuszálunk a leginkább relevánsnak ítélt kockázatokra*, illetve megpróbálunk a kockázat megelőzése érdekében intézkedéseket tenni, felvázoljuk a kockázatcsökkentés lehetséges alternatíváit. A kockázatkezelés e stádiumában kvalitatív és kvantitatív módszerek széles skáláját ismerteti az irodalom (Hamilton, 1996; Paulsson, 2007).

A kockázatkezelés utolsó lépésében pedig jellemzően arra törekcszenek a vállalatok, hogy *az egyes kockázatok esetében azonosítsák és alkalmazzák a leginkább releváns kockázatcsökkentő megoldásokat*, illetve folyamatos *monitoring* alatt tartásák és értékeljék az eredményeket.

2. ábra

A vállalati kockázatkezelés szintjei



Forrás: Mullai – Paulsson (2002) átdolgozva

Válságkezelési forgatókönyvek – üzletmenet-folytonossági tervek

A kockázatkezelési irodalom klasszikusan öt lehetőséget nevez meg – csökkenő elfogadási preferencia szerint –, amely a vállalatok számára működési kockázataik kezelése kapcsán rendelkezésre áll. E megközelítés szerint a vállalatok megpróbálhatják elkerülni, csökkenteni, áthárítani, megosztani, és ha egyik megoldás sem működik, akkor vállalni az őket fenyegető kockázatokat (Andersson – Norrmann, 2002). Abban az esetben, amikor már semmilyen más megoldás nem lehetséges vagy nem racionális, jobb, ha a vállalatok vállalják a kockázatot, és nem annak megelőzésére, csökkentésére vagy áthárítására készülnek fel, hanem a negatív esemény bekövetkezésének esetére dolgoznak ki ún. *üzletmenet-folytonossági terveket*. A kockázatkezelésnek a válságmenedzsment-tevékenység is része tehát, a vállalatoknak arra az esetre is – előre kidolgozott – működőképes megoldást kell találniuk, ha a már felismert és enyhített kockázatok – bármilyen okból – elháríthatatlanul bekövetkeztek. Az üzletmenet-folytonossági tervek általában a (létesítményeket érő) elemi katasztrófák, tömeges

alkalmazotti megmozdulások, informatikai krízisek, illetve jelentős piaci kockázatok, a beszállítói, szolgáltatói vagy a vevői érintetti kör részleges vagy teljes kiesésének esetére írnak elő intézkedéseket. Fontos, hogy ezek az üzletmenet-folytonossági tervek életszerűek legyenek, alaposan és részletesen kidolgozzák azokat, s pontosan definiálják, hogy mely szervezeti egységnek milyen feladatokat kell ellátnia a válságperiódusban, s kinek meddig terjed a felelősségi és hatásköre. Kritikus időszak esetén hatásos lehet, ha egy szűk szakmai irányító testület végzi a koordinációt, amely a válság időszakáig korlátlan jogosítványokkal rendelkezik. Ilyenkor ugyanis a gyors és szakmailag átgondolt reakcióknak a jelentősége sokkal inkább felértékelődik, mint normál időszakokban (Hiles – Barnes, 2001).

A disztribúció kiszervezésével összefüggő működési kockázatok

E fejezetben mélyinterjúk eredményeire támaszkodva a disztribúció kiszervezésével összefüggő, a megbízó vállalatok esetében jelentkező működési kockázatok rendszerező bemutatását teszem meg. A nevezett kockázatok feltérképezése érdekében félig strukturált mélyinterjúkat végeztem – szám szerint 12 darabot – olyan vállalatok logisztikai vezetőivel, amelyek a disztribúciós tevékenységüket teljesen, vagy jelentős részben legalább egy éve logisztikai szolgáltatókhoz szervezték ki. Az interjúalanyok különböző iparágakból kerültek ki, nevezetesen: élelmiszeripar és egyéb FMCG² (6 interjú), gyógyszeripar (3 interjú), szerszámgépgyártás (1 interjú) és autóipar (2 interjú). Érdekes és tanulságos, hogy az eltérő iparágak ellenére az interjúalanyok kiszervezéssel összefüggő kockázatokról alkotott véleménye erőteljesen egybevágott. A fejezet további részében az interjúk eredményeit feldolgozva és rendszerezve, pontokba szedve mutatom be a disztribúció kiszervezése kapcsán leginkább relevánsnak tartott kockázatok, azok lehetséges következményeit, illetve megelőzésüknek lehetséges módját.

A kiszervezés tényéből, különösen a single sourcingból következő kockázatok

Az első fejezetben ismertetett irodalomkutatás eredményeivel megegyezően a disztribúció kiszervezéséhez kapcsolódó kockázatok értékelésekor az interjúalanyok egyöntetű véleménye az volt, hogy *a legnagyobb potenciális veszélyt jelentő kockázat a logisztikai szolgáltatótól való függőségben és kiszolgáltatottságban rejlik*. Bár a szolgáltatók kiválasztását minden esetben alapos piackutatás és több hétig, vagy akár hónapokig is elhúzódó tárgyalássorozat előzte meg, mindegyik meg-

bízó fél úgy érezte, hogy közép-, illetve hosszú távon a kiszervezés előnytelen helyzetet teremthet vállalata számára. Az egyik élelmiszer-ipari vállalat logisztikai vezetője a következő okokra vezette vissza az említett függőséget: „Azzal, hogy egy logisztikai szolgáltatót kiválasztottunk, tulajdonképpen röghöz kötöttük magunkat, hiszen gondoljunk csak bele, hogy mekkora óriási költségbe kerülne a szolgáltatónkat leváltani. Eleve már egy újabb szolgáltatót találni sem olyan könnyű, tekintettel a piacon sokszor tapasztalható képességbeli és kapacitáskorlátokra, azután több tízezer raklapnyi árut kellene fizikailag megmozgatni, de ez még mind az egyszerűbb része a dolognak. A legnagyobb költséget, problémát és bizonytalanságot az IT-rendszerek, ezen belül a készletnyilvántartások, elszámolások, EDI-kapcsolatok összehangolása okozza.”

A megkérdezettek többsége utalt rá, hogy a váltás nehézségeivel, bonyolultságával nyilvánvalóan a szolgáltatók is tisztában vannak, s interjúalanyaink úgy érzékelték, hogy több esetben – főként a szolgáltatói szerződés megújítása, feltételeinek újratárgyalása során – burkoltan éreztetik is, hogy – az egyik megkérdezett menedzser kifejezésével élve – „nyeregben vannak”. A kiszervezéshez kapcsolódó további általános, hosszú távon függőséget, kiszolgáltatottságot előidéző kockázatforrásként azonosították az interjúalanyok *a disztribúció menedzseléséhez szükséges vállalati tudás elvesztését is*. Ha egy vállalat bizonyos tevékenységének kiszervezése mellett dönt, az együtt jár azzal, hogy nem tart fenn párhuzamos kapacitásokat, s idővel az adott tevékenység végzéséhez, fejlesztéséhez szükséges tudást is elveszítheti, ami megnehezítheti az esetleges visszaszervezésről való döntést.

„Az is korlátozza a mozgásterünket, hogy amióta teljesen kiszerveztük az elosztási feladatokat, gyakorlatilag nincs olyan emberem, aki értene a túraszervezéshez, raktári folyamatszervezéshez, nincs vevőszolgálat és a többi fontos funkció. Így, ha mondjuk úgy 3-4 év múlva újraszámolnánk a dolgokat, s az jönne ki, hogy inkább érdemesebb lenne visszavenni az elosztást, akkor ugyancsak nagy gondban lennénk, gyakorlatilag a nulláról kellene bizonyos dolgokat kezdeni, ami rengeteg hibalehetőséggel jár” – ismertette a függőség egyik további potenciális kockázatát az egyik interjúalany.

Az ismertetett függőségi helyzetből az interjúalanyok a következő, megítélésük szerint, elsősorban közép- és hosszú távú fenyegetettséget jelentő további potenciális kockázatokot nevesítettek: *a megbízó számára előnytelen, egyoldalú szerződésmódosítás veszélye, jelentős szolgáltatói díjemelések veszélye, amelyből következően a megbízó vállalat elveszítheti a disztribúciós költségeinek befolyásolási képességét,*

a szolgáltatói teljesítményre való ráhatás korlátozott. Szintén kiemelt kockázati tényezőként említették a logisztikai szolgáltató csődjét, s az azzal járó negatív következmények veszélyét.

A logisztikai szolgáltató csődjét mint jelentős kockázatot főként azok az interjúalanyok emelték ki, akik a Rynart³ ügyfelei voltak, s 2006-ban megtapasztalták a szolgáltató hirtelen kiesésének működésükre gyakorolt negatív hatását. Az egyik megkérdezett menedzser a következőképpen foglalta össze az események tapasztalatát: „Azt mondhatom, hogy a pályám talán legnehezebb napjai voltak, amikor egyik napról a másikra kiment alólunk a szolgáltató. Az elején teljes zűrzavar, mi intéztük az irodából a szállítások szervezését, kisebb fuvarozókat kerestünk, akik azonnal be tudtak ugrani a feladatra, közben a készlet egy részéhez a raktárban nem bírtunk hozzáférni, a napi készletadatok nem frissültek, a hiány egyre nőtt, nagy káosz volt, az biztos.”

Arra a kérdésre, hogy kockázatkezelési szempontból mit tanultak az esetből, a jövőben hogyan lehet megelőzni az ilyen típusú kockázatokat, az alábbi választ kaptam, s az interjúalanyok többsége is hasonló véleményen volt: „Hogy a jövőben hogyan lehet az ilyen eseményeket elkerülni, arra szerintem még most sincs biztos recept. Nyilván mindenki jóval óvatosabb a kiválasztásnál, a szerződések újrakötésénél, és a szolgáltatói áremeléseket is talán jobban elfogadja a piac, s az is gyanút kelt, ha valaki túl olcsónak bizonyul. De gyakorlatilag a szolgáltatók gazdálkodására annyira nincs rálátásunk, hogy nem tudom kizárni azt sem, hogy a jövőben újra előáll egy hasonló helyzet. Pláne, hogy a gazdasági válság köztudottan megrázta a logisztikai szolgáltató piacot.”

A függőség kockázatának enyhítési lehetőségei

Az egyetlen logisztikai szolgáltatóval való együttműködésből fakadó kockázatok érezhetően jelentős fenyegetettséget jelentenek a megbízók számára, felmerülhet tehát a kérdés, hogyan próbálják kezelni azokat, rendelkeznek-e bármilyen szolgáltatói kapacitáskiesésre vonatkozó tervekkel, potenciális üzletmenet-folytonossági megoldásokkal. Általában véve stabil és jó színvonalú szolgáltatói teljesítményről számoltak be a megkérdezett vállalatok, ritkán vannak vitás, igazán problémás eseteik és a szolgáltatóik gazdálkodását is megfelelőnek érzik, így jelenleg nem tartanak attól, hogy a Rynartéhoz hasonló helyzet a közeljövőben előfordulhat. Az interjúalanyok elsősorban a szolgáltatóval kötött szerződést jelölték meg, amelyben szabályozzák a szolgáltatói elérhetőségre, teljesítésre vonatkozó feltételeket, a legtöbb esetben hosszú felmondási időt – jellemzően 3-6 hónapos időtartam – alkalmaz-

nak a szerződéseikben, illetve jelentősen korlátozzák a szolgáltatói felmondás és szerződésmódosítás lehetőségeit, bár mindannyian elismerték, hogy ezek a kitételek a szolgáltatói csőd esetére nem szolgáltatnak megfelelő megoldást. Az interjúban részt vevő vállalatok közül öt – főként azok, amelyek a Rynart-krízis kapcsán érintettek voltak a logisztikai szolgáltató hirtelen elvesztésében – rendelkezésre állási szerződést kötöttek alternatív logisztikai szolgáltatókkal arra az esetre, ha a saját szolgáltatójuk kapacitásai tartós vagy átmeneti időre jelentősen kiesnének. E rendelkezésre állási szerződések jellemzően a krízis időszaka alatti üzletmenet-folytonosság biztosításáról gondoskodnak, és elsősorban a termelő egységekből a disztribúciós központokba, illetve a raktárakból a vevőkhöz történő kiszállítások szervezése és ellátása céljuk. A megkérdezett vállalatok többsége azonban nem rendelkezik üzletmenet-folytonossági megoldásokkal a logisztikai szolgáltatójuk részleges vagy teljes kiesésére, amelynek okát az egyik érintett logisztikai menedzser a következőben jelölte meg: „Sokszor gondolkodtunk azon, hogy készülnünk kellene „a mi van akkor, ha” típusú helyzetekre, néhány szóba jöhető alternatív szolgáltatóval tárgyalunk is BCP⁴ lehetőségekről, de igazából olyat, aki egy az egyben képes átvenni a jelenlegi munkáját vagy nem találtunk, vagy aki alkalmas lett volna, az a rendelkezésre állásért is jelentős díjat kért. Így úgy döntöttünk, hogy mivel jó megoldás nincs, illetve úgy érezzük, hogy teljesen nem is igazán lehet egy ilyen helyzetre felkészülni, inkább nem készítünk tervet, hanem szembenézünk az adott helyzetben jelentkező problémákkal.”

A megkérdezett interjúalanyok mindegyike egyetlen logisztikai szolgáltatóval dolgozott, amely helyzetet viszont hosszú távon kockázatosnak ítélte, illetve jelentősen tartott a kiszolgáltatottságtól, így érdemesnek tartottam azt is megvizsgálni, hogy a kiszolgáltatottság enyhítése érdekében nem merült-e fel annak lehetősége, hogy egyszerre több logisztikai szolgáltatót alkalmazzanak. Erre a felvetésre mindegyikük válasza az volt, hogy bár ezt a lehetőséget is többször körbejárták, mégis úgy gondolták, hogy elsősorban a már említett informatikai beruházások⁵ jelentős költsége és működési kockázata, illetve a készletek egyszerűbb kezelhetősége érdekében nem bővítik szolgáltatóik számát.

A logisztikai szolgáltató teljesítményingadozásához kapcsolódó kockázatok

A disztribúció kiszervezéséből következő, az interjúk során azonosított második legnagyobb kockázati tényezőcsoport a logisztikai szolgáltató teljesítményingadozásához kapcsolódik, amely közvetetten

az előző pontban tárgyalt függőségből vezethető le. Az interjúk során számos logisztikai menedzser említette, hogy a napi, operatív működés szempontjából a legnagyobb kockázat abban rejlik, hogy *nincsenek hatásos eszközeik arra vonatkozóan, hogy a szolgáltató napi működésében tartósan és egyenletesen magas szolgáltatási színvonal garanciáit megteremtsék*. Nyilvánvalóan a szolgáltatóval kötött szerződés egyik legfontosabb eleme az elvárt szolgáltatási színvonal definiálása, mérése és az attól való eltérés meghatározása, mégis szinte mindegyik menedzser jelentős operatív kockázati forrásként tartotta számon a *szolgáltatói teljesítménnyel kapcsolatos problémákat és azok kezelését*. Ehhez kapcsolódó további kockázat a *teljesítményméréshez szükséges információkhoz való korlátozott hozzáférés*, amely problémát az egyik interjúalany a következőképpen szemléltette. „Nyilván a szerződésben mi is, amilyen részletesen csak tudtuk, leírtuk, hogy mit várunk el a szolgáltatótól, és az informatikai összeköttetésünk is megfelelőnek mondható, mégis vannak olyan események, amelyek a vevőink elégedettsége szempontjából, illetve a szolgáltatói teljesítmény szempontjából is fontosak, mi mégsem értesülünk megfelelően róla. Például megtörtént, hogy az egyik kisker-vevőnk délelőtt 11-re ütemezett tőlünk egy szállítmányt. A szolgáltató nem ért oda, csak délután 2-re, ezzel persze a vevő teljes ütemezését felborította, de miután nagy szüksége volt az árra, ezért beszorította még nehezen valahogy a délután folyamán. Én ebből az egész történetből a rendszerben ugye, csak annyit látok, hogy február 12-re volt a vevőnek feladott rendelése, amit aznap ki is szállítottak, tehát a szolgáltatói teljesítmény százszázalékos. Na de ez nyilván messze van attól, mert a vevőnk összességében egyáltalán nem boldog, ezért gondolom úgy, hogy egy ilyen szolgáltatói kapcsolatban a teljesítményhez kapcsolódó információk egy része méghozzá a vevők szempontjából fontos része a megbízók elől rejtve marad, amiben igenis van kockázat.”

Az elvárások alatti szolgáltatói teljesítményt, illetve a megbízói igényekhez való rugalmatlan szolgáltatói alkalmazkodást azért is nagyon problémásnak ítélték a megkérdezett logisztikai vezetők, mert *a vevőkiszolgálás minőségének romlásához vezethetnek és sérüléseket idézhetnek elő a megbízók vevőikkel való kapcsolatában*, ami jelentősen visszahathat a megbízók üzleti teljesítményére is.

A logisztikai szolgáltatók magas színvonalú teljesítményre ösztönzése, illetve *az elvárások alatti szolgáltatások kockázatának csökkentése elsősorban a szolgáltatóval kötött szerződésekben történik*. Az elvárt szolgáltatás alatti teljesítést kivétel nélkül mindegyik

megbízó *kötbérrel és egyéb szankciókkal bünteti*, s többükönél megjelentek a szerződésekben a *kimagasló teljesítményhez kapcsolódó pozitív ösztönzők* is. Szintén több vállalat alkalmazza a logisztikai szolgáltatói kapcsolat menedzselésére az *állandó kapcsolattartó foglalkoztatását*, illetve a *rendszeres vezetői egyeztetések gyakorlatát* az operatív folyamatok eredményes menedzselése érdekében, ami tapasztalataik szerint hatásos módja a kockázatok megelőzésének. A teljesítménymérési problémák elkerülése érdekében pedig jellemzően már a szerződésben részletesen szabályozták a *megbízó számára rendszeresen és kötelezően átadott és folyamatosan egyeztetendő, működéshez kapcsolódó információk jegyzékét*.

Informatikai kockázatok

A kiszervezés kockázatait kapcsán már többször szó esett az informatikai rendszerekről, jelen pontban az informatikai rendszerek működési zavaraihoz kapcsolódó kockázatokat elemzem. A vállalati szükséglettervezésben a pontos és megbízható készletadatoknak kulcsfontosságú szerep jut, a disztribúció kiszervezésével viszont a megbízó vállalatok gyakorlatilag átadják a szolgáltatók számára a készletek feletti napi fizikai kontrollt, *illetve a készletnyilvántartások pontossága és megbízhatósága is a szolgáltató kompetenciájába tartozik*. Amennyiben a készletmenedzselés során a fizikai és az információs folyamatok között szakadás következik be, s az informatikai rendszerben található nyilvántartások nem a valós és pontos fizikai készletadatokat tartalmazzák, az jelentős problémákat idézhet elő a megbízó vállalat működésében. Az egyik megkérdezett autóipari beszállító logisztikai menedzsere a következő potenciális következményeket említette, amelyek a pontatlan készletadatokból származhatnak: „Azt lehetne mondani, hogy a teljes logisztikai működés a vállalatirányítási rendszer adatain alapszik. Ha azzal baj van, akkor gyakorlatilag rosszak az előrejelzések, a gyártási, raktározási kapacitások rosszul kihasználtak, a készletdöntések nem optimálisak, vagy hiány lesz, vagy nagymértékű felesleg, és persze a legnagyobb fenyegetettség, hogy a vevői megrendeléseket nem tudjuk majd megfelelő mértékben kielégíteni. Gyakorlatilag *elképzелhetetlen a költséghatékony működésünk az informatikai rendszerben rejlő pontos adatok nélkül*.”

További kockázatot jelentenek *a szolgáltató és a megbízó közötti interfész kapcsolatban bekövetkező működési zavarok*, amelyek szintén a vállalati készletadatok pontatlanságához vezethetnek, emellett a *szolgáltató raktárirányításirendszerének megbízhatósága* is jelentős szerepet kap a vevői igényeknek megfelelő

kiszolgálási színvonal szempontjából. E kockázatok megelőzését *rendszeres rendszerkarbantartással és -fejlesztéssel, folyamatos biztonsági adatmentéssel és -tárolással, megosztott szerverkapacitással, illetve szünetmentes energiaforrások alkalmazásával* igyekeznek kölcsönösen biztosítani a megkérdezett szereplők.

Készletek feletti kontroll részleges elvesztése

Már részben az informatikai kockázatokhoz kapcsolódóan is említettük, hogy a disztribúció kiszervezésével az operatív készletkezelési tevékenység a logisztikai szolgáltatók feladataivá válik. Így a legtöbb megkérdezett vezető úgy érezte, hogy bár a készletmenedzsment stratégiai döntései továbbra is a saját kompetenciájuk része marad, a készletek feletti kontroll egy része mindenképpen átkerül a szolgáltatóhoz, amit kockázati forrásként érzektek. Az egyik gyógyszeripari vállalat logisztikai menedzsere ekként nyilatkozott a potenciális kockázatforrásokról: „A jó készletkezelésben az úgymond elméleti döntések mellett legalább olyan fontos a gyakorlati megvalósítás is. Mondjuk, a mi termékeink esetében óriási felesleges költségeket lehet azzal okozni, hogy *az elavulást* nem követjük ténylegesen nyomon, vagy nem annak megfelelően – elsősorban FIFO szerint, de egyes esetekben más szempontok is lehetnek – szolgáljuk ki a megrendeléseket. Másik jelentős szempont *a tárolási feltételekre vonatkozó előírások betartása*, a különböző veszélyes anyagok, hulladékok kezelése, elkülönítése, ami szintén nagyon lényeges a termékminőség és az egyéb iparági szabályozások szempontjából.”

Szinte kivétel nélkül minden megkérdezett megemlítette emellett a *különböző visszaélések, lopások kockázatát is, amelyek készlethiányt, illetve nyilvántartási pontatlanságot idézhetnek elő*. Az interjúalanyok arról számoltak be, hogy a hiány elkerülése, illetve a nyilvántartások pontosságának ellenőrzése érdekében a szolgáltatóval kötött szerződéseikben jellemzően *évente tételes leltárt* írnak elő, amelyben a megbízó alkalmazottai is személyesen részt vesznek, azonban ha „gyanús jeleket észlelnek”, akkor *eseti jelleggel is élhetnek az azonnali leltárellenőrzés lehetőségével*. Bár a leltárhoz kapcsolódóan néhányan azt is megemlítették, hogy a hatalmas árumennyiségből következően a tényleges ellenőrzési lehetőségek korlátozottak.

„Most tessék belegondolni, egy teljes leltár alkalmával több ezer raklapot kellene egyesével átnézni, megszámlálni úgy, hogy közben nyilván a kiszolgálás folyamatos. Az apróbb eltéréseket, trükköket gyakorlatilag lehetetlen észrevenni, azt szoktam mondani, hogy inkább visszatartó erőnek jó ez, mert a nagyon durva

hibákat képes csak kiszűrni, így remélhetőleg odáig sosem fajulnak a dolgok” – mondta az egyik megkérdezett menedzser. A hiányra vonatkozóan mindegyik interjúalany jellemzően egy elfogadható, „egészséges szintről” beszélt, amelynek mértékét szintén a szerződésekben rögzítik az ehhez kapcsolódó szolgáltatói felelősséggel és kártérítési kötelezettséggel együtt.

Üzleti titok védelméhez kapcsolódó kockázatok

A disztribúció kiszervezése kapcsán a megkérdezett interjúalanyok további jelentős kockázatforrást láttak abban, hogy *a logisztikai szolgáltató hozzáfér bizonyos üzleti titkoknak tartott vállalati információkhoz*, amely kockázatforrás szintén közvetetten kapcsolható a már említett függőséghez. Ilyen érzékeny területek lehetnek például a *különböző promóciók adatai, az új termékek bevezetéséhez kapcsolódó információk*, vagy például a *készletmennyiséghez és -értékhez kötődő információk*.

„Amikor egy nagy áruházláncban promóciót szervezünk, legalább 8-10 héttel előtte már a raktárban kell lennie az árunak, hogy a beszállítást időben meg tudjuk kezdeni. Ez az idő viszont egy olyan versenytársnak, akinek a gyára Magyarországon van, vagy mondjuk nincsenek annyira kifeszítve a termelési kapacitásai, mint a mieink, simán elég arra, hogy ha olyan hat héttel a promó előtt tudomást szerez róla, akkor rászervezen a mi akciónkra, vagy közvetlenül utánunk indítson egyet. Egy új termék bevezetését is agyon lehet azzal ütni, ha közben a versenytárs hasonló termékein bombaakció van. A raktárakból pedig simán kimehet az ilyen információ, s nem is kell hozzá feltétlenül szándékoság vagy rosszindulat, elég a hanyagság is” – vázolta a problémát az egyik élelmiszer-ipari vállalat logisztikai vezetője. Természetesen az említett helyzetek megelőzése érdekében a vállalatok *részletesen szabályozzák a titoktartási feladatokat a szolgáltatókkal kötött szerződésekben, illetve jellemzően kikötik, hogy a logisztikai szolgáltató munkatársai ne léphessenek kapcsolatba munkájuk során a versenytársakkal, illetve sokan termékeik teljes mértékben elkülönített raktári tárolását is igénylik még abban az esetben is, ha az esetleg költség-többletet okoz*.

A bemutatott kockázatok hatásainak értékelése

Az ismertetett kockázati tényezők kapcsán jól látható, hogy a disztribúció logisztikai szolgáltatókhoz történő kiszervezésével *a megbízó vállalatok kockázatkezelési tevékenysége alapvetően megváltozott, súlypontjai áthelyeződtek*. A megbízó vállalatok működéséből a disztribúció kapcsán gyakorlatilag *eltűntek vagy minimálisra mérséklődtek az addig jelentősnek tartott létesítményekhez, alkalmazottakhoz, fuvarkapacitásokhoz*

kapcsolódó működési kockázatok – ideértve a szintén kapcsolódó pénzügyi és biztonsági kockázatokat is – s ezzel párhuzamosan megjelentek a stratégiai partnerkapcsolat menedzseléséhez, koordinációjához fűződő kockázati tényezők, mint például a szolgáltatótól való függőség vagy a kiszolgálási színvonalra való mérsékelt befolyás. A napi operatív kockázatkezelési feladatok megoldása helyett a kockázatkezelés a logisztikai szolgáltatóval kialakított partnerkapcsolat kezelésének része lett, s jóval komplexebb, proaktívabb stratégiai szemléletet kíván meg a megkérdezett interjúalanyok véleménye szerint. Ehhez a jelentős változáshoz nyilvánvalóan a megbízó vállalatoknak alkalmazkodnia kell, ami rövid, illetve középtávon kihívásokat jelent számukra, ám ez a kockázatkezelésben történő alkalmazkodás kiemelt jelentőségű lehet a logisztikai szolgáltatóval való kapcsolat sikeres menedzselésében.

„Szerintem az tud igazából jó kapcsolatot kialakítani egy szolgáltatóval, aki képes hosszú távon előre gon-

dolkodni, felismerni az egyes szituációkban megjelenő veszélyeket és pontos célokat állítani. Nekünk onnantól kezdve, hogy a disztribúciót átadtuk, már nem azzal kell foglalkozni, hogy hány fok van a raktárban, vagy hogy elég költséghatékonyan szervezik-e a kiszállítást. Aki nem ismeri fel, hogy a kockázat már nem ebben van, hanem abban, hogy miben és hogyan állapodtam meg a partneremmel, illetve hogyan tudok egy tartósan magas vevőkiszolgálást számon kérni, az szerintem nem fog jól járni a kiszervezéssel, lehet, hogy még bonyolultabbá és problémásabbá is válik így a működése, mint előtte volt” – mutatta be a kockázatkezelés megváltozott szerepét és fókuszait az egyik megkérdezett gyógyszergyártó logisztikai vezetője.

A disztribúció kiszervezéséhez kapcsolódó kockázati tényezőket, a velük összefüggő további kockázatokat, illetve azok megelőzésének az interjúkban szereplő vállalatok által ismertetett lehetőségeit a 2. táblázat rendszerezi és foglalja össze.

2. táblázat

A disztribúció kiszervezéséből következő kockázatok és kezelési lehetőségeik

Azonosított kockázatscsoport	Kockázat megjelenésének formái	Lehetséges kockázatkezelési megoldások
Logisztikai szolgáltatótól való függőség, kiszolgáltatottság	– szolgáltatóváltás jelentős költségei és korlátai – tevékenység végzéséhez szükséges vállalati tudás elvesztése – egyoldalú szerződésmódosítás veszélye – disztribúciós költségek feletti kontroll elvesztésének veszélye – logisztikai szolgáltató csődje és annak veszélyei	– üzletmenet-folytonossági tervek kidolgozása, rendelkezésre állási szerződés kötése alternatív szolgáltatóval – szolgáltatói szerződés felmondási és módosítási feltételeinek részletes szabályozása és korlátozása
Logisztikai szolgáltató teljesítményingadozása	– a szolgáltatói teljesítménybefolyásolási lehetőség korlátozott – korlátozott hozzáférés a szolgáltatói teljesítménymérési információkhoz – vevőkiszolgálási színvonal sérülésének fenyegetettsége	– az elvárt kiszolgálási színvonal alulteljesítésének szankcionálása a szerződés alapján – rendszeresen átadott és egyeztetett információk szerződéses szabályozása – pozitív ösztönzők a magas színvonalú teljesítmény elérése érdekében
Informatikai kockázatok	– készletnyilvántartások pontatlansága, szakadások a fizikai és információs folyamatok között – interfész kapcsolat zavarai – szolgáltató raktárirányítási rendszerének működési zavarai	– rendszeres rendszerkarbantartás és -fejlesztés – folyamatos biztonsági adatmentés és -tárolás – megosztott szerverkapacitás – szünetmentes energiaforrások alkalmazása
Készletek feletti kontroll részleges elvesztése	– stratégiai döntések pontatlan kivitelezése – elavulás többletköltsége – tárolási feltételek szabályainak megsértése – lopás, visszaélések, készlethiány	– készlettartási és -kezelési feltételek részletes szerződéses szabályozása – éves tételes leltárellenőrzés – a hiányköltség és a kapcsolódó felelősség részletes szerződéses szabályozása
Verseny társak üzleti titkokhoz való hozzáférése	– promóciós adatokról, új termék bevezetéséről, készletszintekről, egyéb érzékeny vállalati döntésekről való információk versenytársakhoz kerülése	– szigorú titoktartási feltételek, illetve megsértési szankciók kikötése a szerződésben – termékek elkülönített szolgáltatói tárolásának és kezelésének megkövetelése a szerződés alapján

Összegzés

A szerző bízik benne, hogy a cikkben összefoglalt elméleti ismeretek és a bemutatott kutatási eredmények hozzásegítik az Olvasót az ellátási láncok működésében tapasztalható, különösen a disztribúció kiszervezése kapcsán jelentkező kockázatok tartalmának mélyebb megértéséhez, illetve kezelési lehetőségeinek felismeréséhez. A cikk az ellátási láncok kockázati kitettségének növekedéséhez kapcsolódóan – vállalati interjúk eredményeinek feldolgozása alapján – kiemelten fókuszált a vállalati disztribúció logisztikai szolgáltatókhoz való kiszervezéséhez kapcsolódó kockázatok ismertetéséhez. A cikk első része az irodalomkutatás eredményeit rendszerezve bemutatta, mely tényezők állhatnak az ellátási láncok növekvő sérülékenységeinek hátterében, a második pedig röviden ismertette a vállalati kockázatkezelés általános tevékenységeit.

A kvalitatív kutatás eredményeit összegző harmadik rész bemutatta a disztribúció kiszervezéséből következő legfontosabb működési kockázatok, nevezetesen a (i) szolgáltatótól való függőség, (ii) a szolgáltatói teljesítmény korlátozott befolyásolása, (iii) az informatikai kitettség, (iv) a készletek feletti kontroll részleges elvesztése, (v) az üzleti titkok versenytársak általi megismerése általi kockázati fenyegetettség gyakorlati formáit. *A mélyinterjúk egyik legfontosabb menedzsmentüzenete, hogy a kockázatok megelőzésének és kezelésének lehetőségei kapcsán kiemelten érdemes kezelni a szolgáltatóval kötött szerződés szerepét, a legtöbb kockázatkezelési lehetőséget a szerződésben szabályozzák. Amennyiben egy-egy fontos kockázatmegelőzési terület szabályozása a szerződéskötéskor elkerüli a megbízók figyelmét, úgy később nehéz elejét venni a kellemetlen helyzeteknek. Érdemes tehát a szolgáltatói szerződéseket a potenciális kockázatok és azok kezeléseinek lehetőségei szempontjából alaposan átgondolni, s egzaktan definiálni a 2. táblázatban összefoglalt érzékeny területeket s a hozzájuk tartozó tartalmi, felelősségi kérdéseket.*

A kvalitatív kutatás eredményeinek további lényeges üzenete, hogy *a kiszervezés előnyeit és kockázatait soha nem statikusan, hanem mindig dinamikusan érdemes szemlélni, értékelni.* Közép- és hosszú távon olyan lényeges változások mehetnek végbe az üzleti környezetben, hogy a kiszervezésről hozott eredeti döntés ártértekelődhet a költségekre és hasznokra, illetve kockázati fenyegetettségre vonatkozó aktuális eredmények és jövőbeli várakozások szerint. Érdemes tehát úgy kialakítani a kiszervezés működési kereteit, hogy az egyben ne jelentsen nagymértékű szolgáltatói függőséget vagy visszafordíthatatlan helyzetet.

Lábjegyzet

- ¹ A, B és C tudományos besorolású.
- ² Fast Moving Consumer Goods: gyorsan mozgó, nem tartós fogyasztási cikkek, például élelmiszer, tisztálkodási és takarítószer.
- ³ A 2000-es évek első felében az egyik legmeghatározóbb logisztikai szolgáltató a hazai piacon, az FMCG-szektor legnagyobb gyártói disztribúciós tevékenységüket teljeskörűen hozzá szervezték ki. Bár számos előjele volt a szolgáltató bizonytalan pénzügyi helyzetének, illetve piaci működésének fenntarthatósága köztudottan megkérdőjelezhető volt, mindegyik megbízója kártartott mellette. Így rendkívül érzékenyen érintette őket a Rynart 2006. októberi csődje, amelynek hátterében egyértelműen a szolgáltató felelőtlen, racionalitást nélkülöző gazdálkodása állt.
- ⁴ Business Continuity (vagy Contingency) Plan, az üzletmenet-folytonossági terv angol elnevezésének rövidítése.
- ⁵ A megbízó vállalatirányítási és a szolgáltató raktárinformatikai-rendszere közötti interfész kiépítése és működtetése, a megbízó EDI-rendszeréhez való hozzáférés lehetővé tétele stb.

Felhasznált irodalom

- Andersson, D. – Normann, A. (2003): Managing risk when outsourced advanced logistics. Conference Paper, 12th International IPSERA Conference, Budapest
- Borge, D. (2001): The book of risk. John Wiley&Sons Inc., New York
- Fehér P. (2008): Mindennapi kockázataink. Harvard Business review (Magyar kiadás), Vol. 10. No. 10. p. 4–13.
- Gelei A. (2010): Az ellátási lánc menedzsment. In: Demeter K. (szerk.) (2010): Az értékteremtés folyamatai. Egyetemi jegyzet, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, p. 22–45.
- Halászné Sipos E. (2001): Logisztika Szolgáltatások Versenyképesség. Logisztikai Fejlesztési Központ, Magyar Világ Kiadó, Budapest
- Hamilton, G. (1996): Risk Management 2000. Studentlitteratur. Lund
- Hiles, A. – Barnes, P. (2001): The Definitive Handbook of Business Continuity Management. John Wiley & Sons. London
- IEC (International Electrotechnical Commission), 300-3-9, (1995): Dependability management – part 3: Application guide – section 9: Risk analysis of technological systems. IEC
- Kajüter, P. (2003): Risk Management in Supply Chains. Chapter in part 3: Instruments and Applications. in: Seuring, S. – Müller, M. – Goldbach, M. – Schneidewind, U. (eds.): Strategy and Organization in Supply Chains, Physica, Heidelberg, p. 321–336.
- Lalonde, B.J. – Cooper, M.C. (1999): Partnerships in Providing Customer Service: A Third Party Perspective. Council of Logistics Management, Oak Brook, IL
- Lonsdale, C. (1999): Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing. Supply chain management: An International Journal, Vol. 4, No 4, p. 176–183.

- Losonci Dániel I.* (2010): Lean menedzsment. In: Demeter, K. (szerk.) (2010): Az értékteremtés folyamatai, Egyetemi jegyzet, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, p. 152–179.
- Mentzer, J.T. – DeWitt, W. – Keebler, J.S. – Min, S. – Nix, N.W. – Smith, C.D. – Zacharia, Z.G.* (2001): Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, Issue 2, p. 1–25.
- Mullai, A. – Paulsson, U.* (2002): Oil Spills in Öresund – Hazardous Events, Causes and Claims. Lund University, Lund
- Nilsson, J.* (2003): Introduktion till riskanalysmetoder. Department of Fire Safety Engineering. Lund University. Report 3124, Lund
- Norrman, A. – Jansson, U.* (2004): Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34. Iss: 5, p. 434–456.
- Paulsson, U.* (2007): On managing disruption risks in the supply chain – the DRISC model. PhD értekezés, Department of Industrial Management and Logistics Engineering Logistics Lund University, Lund
- Rasmussen, J. – Svedung, I.* (2000): Proactive Risk Management in a Dynamic Society. Räddningsverket. Karlstad
- Sheff, Y. – Rice, J. – Fleck, J. – Caniato, F.* (2003): Supply chain response to global terrorism: A Situation Scan. EurOMA POMS Joint International Conference, Cernobbio
- Svanberg, J.* (2004): A Constructive Approach to the Interaction Between Risk and Logistics. Doctoral thesis. Department of Design Sciences. Division of Packaging Logistics. Lund University. Lund
- Zoltayné Paprika, Z.* (szerk.) (2005): Döntéelmélet. Alinea Kiadó, Budapest

Cikk beérkezett: 2010. 6. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2010. 12. hó

PINTÉR Éva – DEUTSCH Nikolett

A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS ELVEI ÉS AZOK ÉRVÉNYRE JUTÁSA A BANKI GYAKORLATBAN II. rész

Az utóbbi évtizedben a környezettudatos gazdálkodás szerepének felértékelődése új tevékenységi területet nyitott meg a bankok előtt, amit nemzetközi szóhasználatnál élve green banking-nek neveznek. A fenntartható fejlődést támogató projektek banki finanszírozása számos lehetőséget nyit a pénzügyi intézmények számára – hírnév, új ügyfélbázis, kockázatsökkentés, jövedelmezőség növelése –, amennyiben a bankok a fenntarthatóság elveit megfelelően integrálják működési stratégiájukba. A cikksorozat második részében a szerzők a bankok fenntartható működését támogató külső és belső motiváló tényezőit veszik vizsgálat alá, amelyet már nemzetközi elvek és megállapodások is szabályoznak és támogatnak. Kiemelt fontosságot tulajdonítanak a környezettudatos gazdálkodás banki stratégiába történő integrálásának, melynek alapjait teremthetik meg a cikkben vizsgált nemzetközi irányelvek.

Kulcsszavak: fenntartható fejlődés, zöld bank (green banking), equator elvek, banki stratégia

A fenntartható fejlődés elve, követelményrendszere napjainkban kiemelten fontos szerepet tölt be mind a nemzetközi, mind a nemzeti politikaalkotási folyamatokban és a különböző gazdasági, technológiai, társadalmi, kulturális célkitűzések megfogalmazásának, lehetséges elérési útjainak azonosításában. Ennek oka főként abban kereshető, hogy a tudományos közösség, az üzleti élet, a társadalom szereplői, tagjai egyre növekvő mértékben ismerik fel a fenntarthatóságnak, az emberi élet és a természeti környezet jövőbeli egészségének és jólétének biztosításában betöltött jelentőségét. Ugyanakkor fontos azt is megemlítenünk, hogy a fenntartható fejlődés általánosan elfogadott definíciója ez idáig nem került kidolgozásra, illetve a definíciók folyamatos fejlődésen mennek keresztül. A legnépszerűbb definíció a Brundtland Bizottságnak tulajdonítható, mely 1987-ben „Közös Jövőnk” című kiadványában határozta meg a fenntartható fejlődés fogalmát. A kiadvány óta eltelt időben definíciók tucatjai jelentek meg a fenntartható fejlődésre vonatkozóan, melyek mind arra tettek kísérletet, hogy bemutassák, mit is érthetünk fenntartható fejlődés alatt, és melyek azok a folyamatok, melyek révén elérhetnénk e kívánt állapotot. Az elmúlt évtizedekben publikációk sokasá-

ga látott napvilágot, melyek a vállalatok társadalmi és környezeti felelősségével foglalkoznak. Ugyanakkor a pénzügyi intézmények, bankok környezettudatossága viszonylag kevesebb figyelmet kap, melynek oka elsősorban abban áll, hogy ezek a szervezetek önmagukat alapvetően környezetbarátnak tekintik. Az egyik legnagyobb probléma az, hogy különbség van a vállalati felelősség és a pénzügyi piacok aktuális viselkedése között. Bár egyre több vállalat teszi magáévá a vállalati felelősséget, a pénzügyi szféra sokáig nem ismerte fel, nem jutalmazta, mert az ma is gyakran rövid távú szempontokat követ.

A pénzügyi szférának egyre jelentősebb szerepe lehet hitelezési tevékenységén keresztül a fenntartható fejlődésben és a környezetvédelemben, ezt a kapcsolatot, összefüggést jelzi a green banking kifejezés is. A bankok befektetési döntéseiken keresztül, környezeti kímélő beruházások támogatásával, nagyban befolyásolhatják a környezet minőségét. Bár nagy környezeti kockázatnak vannak kitéve, a nemzetközi irányelvek kidolgozása és azok banki stratégiába integrálása nemcsak a hátrányok elkerülését segíti, de jelentős előnyökhöz is juttathatja az ilyen zöld bankokat.

A bankok szerepe a fenntarthatóság elérésében

A bankszektor alapvetően két alábbi funkciója révén befolyásolja a gazdasági szereplők életét, tevékenységét, ha a fenntarthatóság oldaláról közelítünk:

- Egyrészt: a bankok gyűjtik be a háztartások és vállalatok megtakarításait, és ezeket a megtakarításokat további beruházásokra, hitelkihelyezési tevékenységekre használják fel. Következésképp: a bankok közvetítő szerepet töltenek be, speciális közvetítő piacot képezve a kereslet és kínálat számára.
- Másrészt: a bankok menedzselik, diverzifikálják a működésükkel kapcsolatos kockázatokat, céljuk a kockázatok minimalizálása.

A pénzügyi intézmények részvétele a fenntartható fejlődés elérésében igen jelentős, külső és belső tevékenységeik révén gyakorolnak hatást a természeti környezetre. A bankok belső tevékenységeik környezeti hatásai viszonylag kisebbnek mondhatók az ipari szféra szereplőéhez képest. Ugyanakkor, ha figyelembe vesszük a bankszektor méretét, világossá válik, hogy a bankok által használt energia, víz, papír, illetve a működés során keletkező hulladék mennyisége nem elhanyagolható.

Általában véve a banki működés külső dimenziója sem károsítja a környezetet. A banki termékek és szolgáltatások nem károsítják közvetlen módon a természeti környezetet. Ám ha a bankok beruházási, hitelkihelyezési, kockázatkezelési tevékenységeit vizsgáljuk, akkor megállapítható, hogy a bankok közvetett módon részesülnek a környezetszennyezésből.

A banki zöldülést külső és belső hajtóerői, tendenciák támogatják. A belső hajtóerők egy része a banki alkalmazottaktól, shareholderektől, vezetőktől származik, környezettudatosságuk, attitűdjeik, egyéni céljaik, nézeteik meghatározók lehetnek. Emellett a gazdasági célkitűzések, a banki image-építés is ösztönözheti a bankokat arra, hogy elmozduljanak a fenntarthatóság irányába, hiszen a zöld banki termékek és szolgáltatások révén a bankok új piacokra léphetnek be, növelhetik piaci részesedésüket, másrészt csökkenthetik a felelősségi kockázatokat. A külső hajtóerők között szerepel az állam, a vevők, a versenytársak, illetve a társadalom oldaláról érkező nyomások, elvárások, előírások és kereslet.

Az IFC által 2005-ben végzett felmérés szerint a bankok a következő három cél miatt kötelezik el magukat a fenntarthatóság mellett (IFC, 2005 in: Cattaneo, 2007):

- jó hírnév (a bankok 68%-ánál áll az első helyen),
- beruházói kereslet (64%, második prioritás),
- kockázatcsökkentés, megtérülés növelése (52%, harmadik hely).

A pénzügyi intézmények, a bankok, a gazdaság más szereplőéhez hasonlatosan, alapvetően a profitmaximalizálás elve alapján működnek. Adhatnak ugyan hitelt a cégeknek környezetkímélő technológiákra, figyelembe vehetik a vállalatok fenntarthatóság érdekében tett lépéseit, mindezt lényegében azért teszik, mert ebből nekik is hasznuk származik. Egyrészt növelni tudják profitjukat, másrészt csökkenteni kockázatukat. A felelősség fogalma minden szereplőre kiterjed. Egyrészt ott vannak a vállalatok, melyeknek környezetükkel összhangban, társadalmi megfontolásokat is figyelembe véve kell működniük. A másik oldalon ott vannak a magas társadalmi és környezeti felelősségérzettel rendelkező emberek, a befektetők, a betétesek, akik hajlandóak akár alacsonyabb hozamot is elfogadni annak érdekében, hogy pénzük felhasználása ne fokozza a világ pusztítását.

Az Innovest környezeti minősítéseket végző Wall Street-i társaság elemzése igazolni látszik, hogy a környezettudatosság versenyelőny forrása lehet a vállalatok, illetve bankok számára. A társaság ugyanis elemezte a fenntarthatósági szempontokat leginkább figyelembe vevő vállalatok részvényeinek hozamait, és megállapították, hogy a fenntarthatósági szempontokat integráló vállalatok nagyobb növekedést mutattak, mint a fenntarthatósági szempontokat kevésbé vagy egyáltalán nem figyelembe vevő vállalatok (Tóth, 2001).

A vállalatok és befektetők között elhelyezkedő pénzügyi közvetítők feladata, hogy a felelős befektetők megtakarításait a fenntarthatósági szempontokat is figyelembe vevő vállalatokba investálják.

A pénzintézetek a tevékenységükkel kapcsolatos kockázatot kezelik és elosztják. A legfőbb céljuk, hogy minimalizálják a kockázatok bekövetkezésének lehetőségét. A bankok működésük során a következő három kockázattal biztosan találkoznak: a hitelkockázattal, a biztosíték elértéktelenedésének kockázatával és a közvetlen felelősség kockázatával. A megnövekedett hitelkockázat akkor keletkezik, ha az ügyfelek nem képesek visszafizetni hiteltartozásukat a banknak. Ha magas a kihelyezett összeg és hosszú a lejáratidő, magasabb a kockázat. A megnövekedett hitelkockázat két formában jelenhet meg: finanszírozási kockázatként és üzleti kockázatként. Finanszírozási kockázat a hitelfelvevő likviditási problémáiból adódik. Ha például egy hitelfelvevő környezetvédelmi bírság fizetésére vagy helyreállítási munkák végrehajtására kötelezett, megnövekszik a pénzügyi kockázat. Magas az üzleti kockázat, ha nem megfelelő a vállalatot irányító menedzsment, ha kedvezőtlen a politikai, jogi környezet. Üzleti kockázatot jelenthet, ha az ügyfél elveszíti tevékenysége folytatásának lehetőségét, pl. környezetvédelmi jogszabályoknak való meg nem felelés következtében.

A biztosíték elértéktelenedésének kockázata akkor merül fel, ha a hitelért folyamodó ügyfél olyan kötelezettségekkel, illetve változásokkal kerül szembe, amikor a felvett összeg visszafizetésére képtelenné válik. Ilyen helyzetben pedig csődeljárás indul ellene, esetleg fel is számolják vállalkozását. Ekkor a fedezetként felajánlott ingatlan a bank tulajdonába kerül, de természetesen minden ahhoz kapcsolódó joggal és kötelezettséggel együtt. Ilyen esetben a banknak kell ügyfele kötelezettségeit teljesítenie. Ha a vállalat csődje valamilyen környezeti károkozás következménye, és a likviditási problémák környezetvédelmi bírságok, helyreállítási, tisztítási kötelezettségek miatt merültek fel, akkor a terület új birtokosát, azaz a bankot terheli a jövőben a felelősség. Ezek a helyreállítási, tisztítási költségek nagyságrendekkel meghaladják a kihelyezett összeg, illetve a fedezet értékét, és a felszámolás költségeinek kiegyenlítésére nem elegendő a felszámolt társaság vagyona. Ilyen esetben a bankok lényegesen magasabb veszteséget szenvednek el anyagilag, mint az egyszerű, be nem hajtható követelések esetében.

A közvetlen felelősség kockázata abból adódik, ha az adott ország jogszabályai olyanok, hogy a hitelnyújtót is felelőssé teszik valamilyen formában ügyfele tevékenységéért. A szigorú felelősség elve akkor jelent kockázatot, ha a jogszabályok kimondják, hogy a hitelnyújtó akkor is felelős, ha nem volt aktív résztvevő a károkozásban, illetve ha részvétele nem volt szándékos. A retrospektív felelősség azt jelenti, hogy a tulajdonos akkor is felelős a károkozásért, ha az a tulajdonba kerülése előtt történt. Vagyis a közvetlen felelősségből következik, hogy a hitelnyújtó felelőssé tehető a környezetvédelmi költségek akár teljes összegéig, és emellett még a helyreállítási kötelezettsége is korlátlanul fennáll (Kék – Nemcsicsné – Tóth, 1998).

A bankok tehát a környezetkárosító technológiákba, tevékenységekbe való beruházásaik, illetve hitelkihelyezéseik során közvetetten részt vesznek a környezet szennyezésében, miközben ezzel saját kockázatukat is növelik. Az USA-ban és Nyugat-Európában – 7 ország 56 bankjában – végzett felmérés adatai szerint a felmérésben szereplők harmada szenvedett már jelentős veszteséget környezetvédelmi okok miatt – a legnagyobbakat az amerikai, a német és angol bankok. Az American Bankers Association adatai szerint az USA-ban a bankok több mint 80 százaléka változtatott hitelezési politikáján, ezen belül majdnem 50 százalékuk teljesen leállította a különösen nagy környezeti terheléssel működő cégek hitelezését (Hegedűs, 1995). Ha azonban a pénzügyi intézmények hitelkihelyezési stratégiájukba környezeti megfontolásokat is beépítenek, a kockázatukat csökkenthetik. Ez további előnyökkel

is járhat, például a hírnév erősítésével és az ügyfélkör bővülésével. Ráadásul a bankok olyan tehető befektetői csoportokat vonzhatnak, amelyek számára egyébként nehéz bármilyen más előnyt kínálni. Tehát a fenntarthatósági tényezők beépítése a banki működési folyamatokba nem csupán a kockázatot csökkenti, hanem új lehetőségeket nyit meg a pénzügyi intézmény számára.

A green banking tevékenység tehát a bankok és a környezetvédelem kapcsolatát jelenti, ahol a gazdasági hatékonyság mellett a fenntartható fejlődés is éppolyan fontos elv. A zöld pénzügyi intézmények tehát külső és belső működésüket (napi üzem- és üzletmenet, stratégiai célok, beruházási politika, kockázatkezelés) tekintve is tiszteletben tartják döntéseik során a környezetet, annak védelmét és a társadalmi értékeket.

A fenntartható pénzügyi gyakorlat elvei

Bár a bankok saját érdekeikből, racionális piaci szereplőként viselkedve fordultak, fordulnak a fenntarthatóság felé, számos más szervezet a fenntartható fejlődés általános gondolatából kiindulva fogalmazott meg célokat, fektetett le elképzeléseket a fenntartható pénzügyi gyakorlat megvalósítása érdekében. Az 1. táblázat a későbbiekben bemutatott elvekről nyújt összefoglalást.

1. táblázat

Elvek a fenntartható pénzügyi gyakorlatról

UNEP FI NYILATKOZAT	
Általános elvek a pénzügyi szektorra vonatkozóan	Banki szektorra vonatkozó elvek
Biztosítótársaságok nyilatkozata a környezetről és a fenntartható fejlődésről	Bankok nyilatkozata a környezetről és a fenntartható fejlődésről
Rio+10 Finance Commitments	Londoni Elvek
Az SiRi Group SRI elvei	WBCSD Nyilatkozat
UN Global Compact (PRI)	Equator-elvek

Forrás: Saját szerkesztés

Az ENSZ 1972-ben Stockholmban hozta létre környezetvédelmi programját, az UNEP-et. A szervezet 1992-ben hirdette meg az ún. Pénzügyi Kezdeményezést, azaz az UNEP Fi-t¹.

A fenntarthatóság iránti bankári elkötelezettséget az 1992. évi riói környezeti világkonferenciát követően mindegy 30 kereskedelmi bank által aláírt nyilatkozat erősítette meg. Azóta a nyilatkozat aláírói között több mint 160 pénzügyi intézmény – bank és biztosítótársaság – szerepel. Többségük európai, de az ázsiai régió is jelentős arányban szerepel. A nyilatkozatban foglalta-

kat 1997-ben banki és biztosítási intézményekre bontottan átdolgozták (*1. táblázat*). Ezek a dokumentumok rávilágítanak a gazdasági fejlődés és az egészséges környezet elválaszthatatlanságára: az ökológia, a környezet védelme és a fejlődés közös felelősség, amely minden üzleti tevékenység során prioritást érdemel. Az aláírók vállalták, hogy a környezetvédelmi megfontolásokat beépítik a banki, illetve a biztosítási tevékenységbe és az üzleti döntésekbe.

2002-ben, éppen tíz évvel a riói konferencia után, a johannesburgi csúcsra készült el a „The Rio + 10 Financial Commitments” dokumentum, amely a társadalmilag felelős befektetésekre, mikrofinanszírozásra vonatkozóan fogalmazott meg alapelveket (Peeters, 2003). Ezek azonban túl általánosak, és lényegében semmi újat nem mondtak a riói világkonferencián elfogadott elvekhez képest, így kevésbé elterjedtek.

A társadalmilag felelős befektetések minél szélesebb körben való elterjesztésére a SiRi² (Sustainable Investment Research International Group) javasolt intézkedéseket. Külön javaslatok készültek a civil társadalmi intézményekre, a szakszervezetekre, a kormányzatra és a pénzügyi intézményekre vonatkozóan. A pénzintézetek kapcsán hangsúlyozták a fenntartható pénzügyi termékek kifejlesztését, illetve a bankok a pénzügyi elemzéseik mellett társadalmi és környezeti értékelést is végezzenek.

2002-ben brit gazdasági és környezetvédelmi szakemberek tizenegy gazdálkodó szervezettel közösen hét olyan elvet fogalmaztak meg, melyekkel meghatározták az Egyesült Királyság pénzügyi szolgáltatásainak fenntartható fejlődésben játszott szerepét. Ezeket Londoni Elveknek nevezték el. A hét elv három csoportra osztható:

- az első kettő a gazdasági fellendülés jegyében azt hangsúlyozza, hogy a befektetéseknél a lehető leghatékonyabb eszközöket kell felhasználni, de eközben a vállalat átláthatóságát is biztosítani kell,
- a harmadik, negyedik és ötödik elv a környezetvédelmet helyezi előtérbe, kimondja, hogy a környezetbarát technológiák finanszírozását elő kell segíteni, valamint minden befektetésnél a környezeti és társadalmi kockázatok költségeit is bele kell építeni a pénzügyi termékek – például egy hitel – árába,
- az utolsó két elv szociális aspektusból vizsgálja a kérdést. Egyrészt hangsúlyozza, hogy a finanszírozott tevékenység járuljon hozzá az adott vállalat társadalmi felelősségvállalásához, másrészt leszögezi, hogy a fejlődő országokban is elő kell segíteni ezen elvek terjesztését és megvalósulását.

A Londoni Elvek is meglehetősen általánosak, nincsenek mögöttük gyakorlati példák, és hasonlatosak az ENSZ Pénzügyi Kezdeményezés programja által megfogalmazott nyilatkozathoz. Az ENSZ-dokumentum azonban jobban előtérbe helyezi a környezetvédelmet, a Londoni Elvek pedig a pénzügyi szektor szerepét hangsúlyozzák.

Az Üzleti Világtanács a Fenntartható Fejlődésért (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD) 1995-ben jött létre a globális környezeti és társadalmi problémák iránt felelősséget érző vállalatvezetők kezdeményezésére. A négy pontban megfogalmazott irányelvek mellett, hogy hangsúlyozták a banki szektor közvetítő szerepét, annyiban többet jelentenek az eddigi irányzatokhoz képest, hogy kiemelték: a fenntarthatósági elvek üzleti gyakorlatba történő beépítésével a hosszú távú részvényesi érték növelhető. Az aláírók azt is fontosnak tartják, hogy az átláthatóság növelése érdekében pénzügyi jelentéseiket, beszámolóikat nemzetközi standardok szerint készítsék el.

Az időben legutoljára kiadott elveket Felelős Befektetések Elvei, azaz Principles for Responsible Investment (PRI) címmel tavaly publikálta az ENSZ Pénzügyi Kezdeményezés és az ENSZ Globális Megállapodás – Global Compact – elnevezésű programja. (Ez utóbbi 1999-ben jött létre, és az üzleti szférát igyekszik szoros együttműködésre késztetni az ENSZ szervezeteivel.) Az önkéntes elvek egyfajta lehetséges cselekvést nyújtanak arra vonatkozóan, hogy a befektetők környezeti, társadalmi és általános vállalatvezetési elveket építsenek be a befektetési döntéshozatalukba.

Összegezve az állapítható meg, hogy ezek az elvek is túlságosan általánosak, csak a felelős befektetések fontosságát hangsúlyozzák. Bizonyos azonban, hogy az elmúlt 15 évben sikerült lefektetni a fenntartható pénzügyek elméleti alapjait. Az eddig bemutatott, néha túl általános és egymáshoz hasonló elvek mögött azonban tényleges akarat rejlik, ami a gyakorlatban is egyre inkább tükröződik.

A zöld bankok néhány éve keresik a megoldást arra, hogyan fejleszthetnének ki közös és koherens környezeti és társadalmi politikát, illetve olyan alapelveket, melyeket aztán hitelkihelyezéseiknél globálisan és minden szektorra alkalmazhatnak. 2002 októberében Londonban néhány bank a Világbank csoporttal és a Nemzetközi Pénzügyi Társasággal (International Finance Corporation, IFC) megvitatta ezt a témát, és úgy döntöttek, kifejlesztenek egy keretrendszert, melylyel a környezeti és társadalmi kockázatokat érvényesíteni tudják finanszírozási stratégiájukban. E kezdeményezés után 2003-ban jutottak el az Equator-elvek³ első verziójához, amelyek az IFC környezeti és társa-

dalmi politikáján alapultak. A következő három évben az Equator-elveket 50 pénzügyi intézmény adaptálta, majd tanulta a tapasztalatokból, és a külső érintettek (pl. ügyfelek, nem kormányzati szervek) véleményét is beépítve, 2006 júliusában korszerűsítették ezeket⁴. Néhány csoport, amelyek az Equator-elvek alapján végzik finanszírozási tevékenységüket: ABN AMRO, Bank of America, Citigroup Inc, Credit Suisse Group, HSBC Group, Royal Bank of Canada, Standard Chartered Bank, Westpac Banking Corporation.

Az elvek olyan projektek finanszírozásakor kerülnek vizsgálatra, melyeknek teljes tőkeköltsége eléri a tízmillió USA dollárt. Ezek olyan nagy, összetett és drága beruházások, mint az erőművekbe, vegyipari gyárakba, bányákba történő, vagy szállítmányozási, környezeti, telekommunikációs infrastruktúra javítására irányuló befektetések. Az Equator-elveket minden olyan szektorban globálisan alkalmazzák, ahol jelentős környezeti és társadalmi hatással lehet számolni. A hitelnújtó bank általában az egyedüli finanszírozó, a hitel nagyságát a vállalat termékeinek/szolgáltatásainak függvényében határozzák meg (például erőműveknél az értékesített villamos energia mennyisége alapján). A hitelfelvevő majdnem minden esetben egy olyan speciális rendeltetésű vállalat vagy vállalati egység, amelynél nem tűr halasztást az adott fejlesztés. A törlesztés elsődlegesen a projekt pénzáramától és a fedezetek értékétől függ.

Az Equator-elveket betartó pénzügyi intézmények – zöld bankok – csak olyan projektekhez nyújtanak kölcsönt, melyek megfelelnek az alábbi tíz elvnek (Equator Principles, 2006).

1. Vizsgálat és besorolás: Az adott projekt finanszírozása előtt a pénzügyi intézmények vizsgálat alá vetik a beruházás társadalmi és környezeti hatásait, valamint pénzügyileg is átvilágítja a céget. Majd a projektet az IFC kritériumai alapján be kell sorolniuk a következő három csoport egyikébe:

- „A” kategória: Ezek a magas kockázatú projektek, tehát azon beruházások tartoznak ide, amelyeknek jelentős káros társadalmi és környezeti hatásai realizálódhatnak.
- „B” kategória: Olyan közepes kockázatú projektek sorolhatók ide, melyeknek korlátozottan lehetnek káros társadalmi és környezeti hatásai. Ezek a hatások szűkebb körűek, mint az „A” kategóriába soroltaké, specifikusak, általában visszafordíthatók, és mérséklő intézkedésekkel befolyásolhatóak.
- „C” kategória: Azon alacsony kockázatú projektek, amelyeknek minimális a káros környezeti vagy társadalmi hatása, vagy egyáltalán nincs.

2. Társadalmi és környezeti értékelés: Az „A” és a „B” osztályba eső projekteknél a hitelfelvevő részletesen bemutatja a környezeti és társadalmi kockázatokat. Az értékelésnek a projekt jellegének és mértékének megfelelő intézkedéseket is tartalmaznia kell, vagy a káros hatásokra vonatkozóan cselekvési tervet kell készíteni.

3. Alkalmazható társadalmi és környezeti standardok: Az elvek ennél a pontnál megkülönböztetik a nem OECD-országokban, a nem magas jövedelmű OECD-országokban, illetve a magas jövedelműnek minősített OECD-országokban finanszírozott projekteket. (A három kategória a Világbank meghatározása szerint értelmezendő.) A nem OECD-országok projektjeinél, illetve azoknál a projekteknél, melyek nem magas jövedelműnek minősített OECD-országokban vannak, az értékelés során utalni kell az IFC teljesítménystandardokra és az EHS-alapelvekre.

Meg kell vizsgálni, hogy az adott projekt mennyiben felel meg ezeknek, illetve mennyiben jogos az ezekről való eltérés. A magas jövedelmű OECD-országok követelményei általában megegyeznek, vagy meghaladják az IFC teljesítménystandardok és EHS-alapelvek követelményeit. De az értékelési folyamatnak mindkét esetben az adott ország aktuális jogszabályaiba, szabályozásába és engedélyezési rendszerébe kell illeszkednie a fentiek figyelembevétele mellett. Az IFC nyolc teljesítményszabványt állított fel, melyek a következőkre vonatkoznak:

- társadalmi és környezeti értékelőrendszer,
- munkafeltételek,
- környezetszennyezés megakadályozása, csökkentése,
- egészség és biztonság,
- földvásárlás és kényszerű helyváltoztatás,
- biodiverzitás megőrzése és fenntartható természeti erőforrásokkal való gazdálkodás,
- őslakosok,
- kulturális örökség.

Ezek a standardok belül azt fogalmazzák meg, hogy a szervezeteknek milyen feltételeknek kell megfelelniük. Az iparspecifikus környezetre, egészségre és biztonságra vonatkozó alapelveket (EHS-alapelveket) lényegében két, egymást kiegészítő csoportra bonthatjuk. A Világbank a Szennyezés megakadályozása és csökkentése című kézikönyvében sorol fel 41 ipari tevékenységet, míg az IFC további 28 szektort különböztet meg. Minden egyes ipari szektorra megadott környezetvédelmi mutatók

alapján számított határértékek és különleges szabályok⁵ vonatkoznak, melyeket az adott szektor finanszírozásakor ellenőrizni kell.

4. Akcióterv és irányítási rendszer: Az „A” és „B” osztályú projekteknek a hitelfelvevőnek egy akciótervet kell készítenie. Az akcióterv tanúsítja és rangsorolja a negatív hatásokat, mivel ez szükséges azok csökkentéséhez, majd szemlélteti a javító intézkedéseket. Mindezek szükségesek ahhoz, hogy a kockázatokat és hatásokat pontosan azonosítani tudják az értékelés során.
A hitelfelvevő vállalatnak létre kell hoznia egy társadalmi és környezeti menedzsmentrendszer, amelyben még nem rendelkezik ilyennel. Ez tehát a hatások, kockázatok, javító intézkedések menedzselése, amely úgy történik, hogy közben betartják az adott ország társadalmi és környezeti jogszabályait, a teljesítménystandardokat és az EHS-alapelveket. A magas jövedelmű OECD-országok projektjeinél, az elveket aláíró bankok kérhetik egy akcióterv kifejlesztését, mely megfelel a megengedett szabályoknak, továbbá az ország törvényein alapul.
5. Konzultáció és közzététel: Azoknál az A és B kategóriájú projekteknek, amelyek nem OECD, illetve alacsony jövedelmű OECD-országokban vannak, a kormányzat, a kölcsönvevő vagy egy harmadik szakértő is konzultál a projektet érintő közösségekkel. Mindezt strukturáltan, az adott kultúrának megfelelő módon kell megtenni. A konzultációnak belső manipulációtól, beavatkozástól, kényszerítéstől és megfélemlítéstől függetlennek, naprakésznek kell lennie, emellett az aktuális, valós információkat kell közölni érthető és hozzáférhető módon. A konzultációnak folyamatosnak kell lennie, és az adott ország nyelvén elérhetővé kell tenni a beruházásról készült dokumentumokat, például az akcióprogramot, vagy a projekt értékelését bemutató iratokat. A kölcsönvevőnek figyelembe kell vennie és dokumentálnia kell a konzultáció folyamatát és eredményeit is.
6. Nézeteltérések tisztázása: Az „A” és „B” minősítésű befektetéseknél biztosítani kell, hogy a befektetés által érintett közösséggel történő tanácskozás és az ennek eredményeképpen megszületett dokumentumok közzététele folyamatos legyen. A lakosság meghallgatása után az esetleges nézeteltéréseket a kölcsönt felvevőnek kell tisztáznia és megoldania. Ennek eredményeiről is azonnal és valósan, az adott kultúrának megfelelően tájékoztatni kell az érintetteket.
7. Független felülvizsgálat: Az „A” és „B” minősítésű projekteknek egy független, társadalmi és környeze-

ti szakértő kapcsolatban áll a kölcsönt felvevővel, és felülvizsgálja az értékelést, az akciótervet, valamint a konzultációs folyamat dokumentumait. Ezzel támogatja az elveket aláíró bank pénzügyi átvilágítási munkáját és az Equator-elveknek való megfeleltetést.

8. Kötelezettségvállalás: Az „A” és „B” osztályzatú projekteknek a hitelfelvevő a pénzügyi dokumentációiban ígéretet tesz, hogy:
 - betartja az adott ország aktuális társadalmi és környezeti jogszabályait, előírásait és engedélyeit minden jelentős tekintetben,
 - teljesíti az akcióprogramot a projekt kivitelezése és a projekt működése alatt,
 - rendszeres jelentést ad, melyet a cégen belüli menedzsment vagy egy külső szakértő (harmadik fél) készít el, és ennek meg kell felelnie az akciótervnek, helyi törvényeknek, szabályozásoknak, engedélyeknek,
 - egy leszerelési tervnek megfelelően megszünteti a felesleges üzemeit.

Ha a hitelt felvevő nem tartja be a társadalmi és környezeti kötelezettségeit, a pénzügyi felügyeletet figyelmezteti őt egy még elfogadható szintű teljesítésre. Amennyiben azonban a hitelfelvevőnek ezúttal sem sikerül a teljesítés egy adott türelmi időn belül, a bank élhet jogorvoslati jogával.

9. Független ellenőrzés (monitoring) és jelentés: lényeges szempont, hogy a kölcsön ideje alatt biztosított legyen a folyamatos monitoring és a jelentések közzététele. Ennek érdekében az „A”, és amennyiben lehetséges, a „B” minősítésű projekteknek egy külső, független környezeti és/vagy társadalmi szakértőt kérnek fel a beruházás ellenőrzésére. Előírhatják továbbá, hogy a cég tartsa meg a független szakértőt, hogy az folyamatosan ellenőrizze azokat az információkat, melyeket a vállalat a bankkal is megoszt.
10. A bank jelentése: minden banknak évente legalább egy jelentést kell publikálnia arról, miként valósítja meg az Equator-elveket, illetve hogy mindeközben milyen tapasztalatokat szerzett (Equator principles, 2003).

Az elvek két részre oszthatók az alapján, hogy kinek a felelősségi körébe tartoznak. A bank felelőssége az 1, 3, 7, 8, 10. elvek teljesülése; a hitelfelvevő felelőssége a 2, 3, 4, 5, 6, 9. elvek megvalósítása, betartása.

Az Equator-elvek hátránya, hogy csak nagyberuházások finanszírozására vonatkoznak, számos elvet azonban át lehet ültetni kisebb összegű beruházások fi-

nanszírozási gyakorlatába is. A bankok a vállalkozások C típusú beruházásaihoz nyújthatnának zöld hitelt, azaz olyan befektetésekhez, melyeknek nincsenek káros társadalmi és környezeti hatásai. Mindezt a vállalatoknak kell prezentálniuk hitelkérelmük benyújtásakor. Igen jó lehetőség erre, ha egy vállalat fenntarthatósági jelentést ad ki, azaz pénzügyi teljesítménye mellett környezeti és társadalmi teljesítményét is prezentálja. Ma már vannak olyan nonprofit szervezetek vagy tanácsadó cégek, melyek független szakértőként auditálják a vállalatok környezeti teljesítményét, minősítik fenntarthatósági jelentésüket. Ezáltal a független monitoring elve is teljesíthető.

Összegzés

A green banking a bankok és a környezetvédelem kapcsolatára utal, amelyben a legfontosabb vezérelv a fenntarthatóság, és amely a fejlődés egy olyan formáját vetíti elő, ahol a környezet a gazdasági realitásokkal összeegyeztethető és társadalmilag is elfogadható. A gazdasági élet szereplői számos alkalommal szorulnak külső, banki finanszírozásra, amely során a zöld bankok ma már olyan beruházásokat finanszíroznak, amelyek figyelembe veszik a környezetvédelmet, azaz nemcsak a gazdasági hatékonyság az egyetlen fő cél, hanem a társadalmi és környezeti, környezetvédelmi céloknak való megfelelés is. Finanszírozási szempontból a bankok tehát aktív partnerek lehetnek a fenntartható fejlődés elérésében. Ehhez segítséget nyújtanak, és egyfajta keretet adnak az Equator-elvek, amelyek szükséges, de nem elégséges alapot teremtenek a bankok döntéshozatali folyamata során. Nem elégséges, hiszen ezek az elvek túlságosan általánosak, nagyberuházásokra vonatkoznak, de kiindulópontként szolgálnak, amennyiben nemcsak látszólagos a hajlandóság a gazdasági élet szereplői között a környezet aktív védelmére. Eddigi vizsgálataink egyfajta külső szemléletmódot követnek, melyek az általános banki fenntartható működési normák alapját teremtik meg. Ugyanakkor szükségessé válik e tényezők operacionalizálása a banki teljesítménymutatók rendszerén keresztül. Alapvető

kérdés ugyanis, hogy milyen mutatók alkalmazásával lehet egy banki tevékenységet zöldnek minősíteni, és hogyan lehet kimutatni a zöld tevékenységek folytatásának életképességét, gazdasági előnyeit. Ez pedig egy korrekt, nemzetközi szinten is elfogadható indikátorrendszer felállítását teszi nélkülözhetetlenné.

Lábjegyzet

¹ Az UNEP FI program keretében 1994 óta évente rendeznek konferenciákat, kerekasztal-tárgyalásokat. Munkacsoportok jöttek létre különböző kiemelt témákhoz kapcsolódóan, melyek eredményei publikálásra is kerülnek.

² www.siricompany.com

³ www.equator-principles.com

⁴ Az elveket elfogadó pénzügyi intézmény nem aláírással hitelesíti az egyezményt, hanem nyilatkozik arról, hogy belső politikájába, ügyrendi szabályzatába és folyamataiba beleilleszti az Equator-elveket.

⁵ <http://www.ifc.org/ifcext/cnviro.nsf/Content/EnvironmentalGuidelines>

Felhasznált irodalom

- Deutsch, N. – Pintér, É.* (2007): Note on the relationship between sustainable development and marketing in the banking sector. *Marketing és Menedzsment*, XLI. évfolyam, 6. szám, p. 85–94.
- Flatz, A.* (2000): Umweltschutz im globalen Wettbewerb. Berliner Konferenz, Berlin
- Hegedűs Gy.* (1995): A kereskedelmi bankok és a környezetvédelem: Az átfogó környezettudatos vállalatirányítás lehetőségei Magyarországon. Konferencia Kötet, INEM, Budapest
- Holdren, J.P. – Daily, C. – Ehrlich, P.R.* (1995): The Meaning of Sustainability: Biogeophysical Aspects. In: Munasinghe, W. (ed.): *Defining and Measuring Sustainability: The Biogeophysical Foundations*. World Bank, Washington, DC
- Kék M. – Nemcsicsné Zs. Á. – Tóth G.* (1998): Zöldülő bankok, Bankszemle, 1998/1-2. 73–88.o.
- Tóth G.* (2001): Környezeti teljesítményértékelés. Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület, Budapest

Cikk beérkezett: 2010. 12. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 2. hó

CSORDÁS Tamás – NYIRŐ Nóra

AZ INFORMÁCIÓTERJEDÉS SZEREPE AZ INNOVÁCIÓELFOGADÁSBAN

AZ OKOSTELEFONOK ÉS AZ ON-LINE KOLLEKTÍV INTELLIGENCIA

A tanulmány célja az innovációterjedés marketingvonzatú irodalmának bemutatása, valamint betekintés az exploratív tartalomelemzés módszerével az informális, kollektív intelligenciát generáló on-line felületek, nevesül a blogok és fórumok kutathatóságába. Az okostelefonok innovációelfogadásának példáján keresztül a szerzők megpróbálják felderíteni az információterjedés elméletének megvalósulását az elemzett felületeken. Bemutatnak három, a mintára jellemző információterjedési és felvett szerep mintát, melyek alapul szolgálhatnak a további célirányú kutatások számára.

Kulcsszavak: innovációelfogadás, információterjedés, okostelefonok, on-line-tartalomelemzés, blog, fórum, felhasználók által generált tartalom, user-generated content, kollektív intelligencia

Az okostelefonok egyesek számára hasznos, szórakoztató, többszörösen integrált, nélkülözhetetlen és a végtelenségig személyes eszközök, innovációk, melyek a mobilkommunikációs platform fejlődésének egy következő lépcsőfokát képezik, míg mások számára felesleges kutyák, az egyszerű kommunikációs eszközök divatorientált módosításai adott témákra, a telekommunikációs vállalatok marketingje által kreált, mesterséges igények kielégítésére. Kérdés, hogy a gyakran egyszerű véleményközlő, sokszor személyeskedő vitákból nyerhet-e ki hasznos információt a jelenlegi és/vagy potenciális okostelefon-felhasználó.

Az on-line kollektív intelligencia ilyen valóság kutatása hozzájárulhat az innovációterjedés megértéséhez. Az internetes naplók (blogok) és fórumok tartalomelemzése segítségével a felhasználók által generált tartalmakon keresztül a közvetlenül a felhasználókat érintő viselkedésformákról, trendekről, azok születéséről és elterjedési módjáról gyűjthetünk aktuális adatokat.

Tanulmányunkban először áttekintjük az innovációterjedés elméleti hátterét, fókuszálva az információs és médiatechnológiai innovációk speciális esetére. Kutatásunkban vizsgáljuk a hozzászólásokban megjelenő aktív felhasználói kategóriákat, elemezzük a különböző kategóriák hozzájárulását a kollektív intelligenciához,

valamint az információ ezen informális on-line csatornákon való terjedésének megnyilvánulásait, amellyel következtetéseket próbáltunk levonni az innováció emódon való terjedésének aspektusaira. Megvizsgáltuk továbbá az információ áramlásának útvonalait, az információ hitelessége és relevanciája mentén.

Az innovációterjedés elméleti köre

A közgazdasági innováció értelmezésének alapját Schumpeterig (1954) vezethetjük vissza, aki amellet, hogy elsőként különbséget tett a találmány és az innováció között, az innovációk öt típusát is megkülönböztette: (1) az új termékeket, (2) az új gyártási módokat, (3) az új ellátási forrásokat, (4) az új piacok kiaknázását és (5) az új üzleti működéseket.

Az innovációterjedési modelleket két nagy csoportba sorolhatjuk, mely összezseng a közgazdasági és marketingelméleti megközelítésalapú felosztással is. Az egyik a klasszikus S görbe formát mutató diffúziós modellek csoportja (például Rogers, 1995, első kiadás 1962), ahol a termék költsége nem nő az idővel, hanem stagnál vagy csökken, a fogyasztói haszon pedig átlagos mértékű. A másik az úgynevezett tanulási vagy járvány (*epidemic*) modellek (például Bass, 1969),

mely jellemzőbb a marketing-szakirodalomban és szociológiai elméletekben. A tanulási modellek szerint a fogyasztóknak lehet azonos ízlése, és időben konstans vagy csökkenő a termék vagy szolgáltatás ára, de mivel nem minden fogyasztó értesül azonos időben az új technológiáról, így az idő múlásával, az információ terjedésével „járványszerűen” gyorsul fel az innováció elfogadása. Végeredményben ez is egy S görbéhez vezet, ugyanakkor a két S formája eltérő, az információterjedésen alapuló modell erősíti a görbe S formáját.

Az innovációk terjedésével kapcsolatos marketing-irodalom két kérdésre fókuszál elsősorban: (1) Hogyan biztassuk a fogyasztókat és vevőket az új technológia, új termék megvásárlására? (2) Hogyan jelezzük előre a sikert a piacon? Így olyan faktorokra helyezik a hangsúlyt, mint a médiainformációk, a változást előmozdító szereplők és a társas hálózatok szerepe, vagy a terméktulajdonságok (Hall, 2006). Jelen tanulmány kifejezetten az innovációk terjedését támogató információk speciális területére és átadási formájára, a blogokra és fórumokra, fókuszál, vagyis a fent említett első témakör keretében (hogyan biztassuk a fogyasztókat és a vevőket az új technológia megvásárlására) egy új, de egyre inkább meghatározó kommunikációs csatorna szerepét vizsgálja.

Megkülönböztetjük az inkrementális innovációkat, a radikális innovációkat és a technológiai forradalmat (Fagerberg, 2005). Az innovációk között alapvető megkülönböztetést jelent a termék- és folyamatinnovációk eltérő volta (Vágási et al., 2006). Termékinnováció például egy új videotartalom rögzítésére alkalmas eszköz, így a digitális videorögzítő is, míg folyamatinnováció az eszközhöz kapcsolódó műsorterjesztői szolgáltatások fejlesztése (Nyirő, 2009), de termékinnováció a mobiltelefonok esetében az interneteléréssel rendelkező okostelefonok megjelenése, melyhez kapcsolódó folyamatinnováció a drótnélküli hálózatokon alapuló internet-hozzáférési szolgáltatás. Jelen kutatás témája az innovációhoz kapcsolódó információk szerepének vizsgálata, az információk terjedésének, valamint a meggyőző, fogyasztást/vásárlást elősegítő funkciójának vizsgálata.

Rogers (1995) szerint öt faktort azonosíthatunk, ami befolyásolja a potenciális elfogadókat egyéni szinten, és ezáltal befolyásolják az innováció terjedését: (1) relatív előny/haszon, (2) összeegyeztethetőség, (3) összetettség, (4) kipróbálhatóság, (5) megfigyelhetőség.

Kutatásunk szempontjából az öt tényezőt a következőképpen operacionalizáltuk:

(1) Okostelefon alatt a felhasználók általi szoftveres személyre szabást lehetővé tévő készülékeket értjük. Az okostelefonok fejlett operációs rendszerrel rendel-

kező mobilkommunikációs készülékek, amelyek rendszere lehetővé teszi korlátlan számú külső alkalmazás futtatását, a felhasználók különböző igényeinek kielégítése érdekében. Az okostelefonok esetében tehát a hagyományos kommunikációs funkció háttérbe szorul, míg a multimédiás, információs és szórakoztató funkciók megerősödnek. E készülékek relatív előnye, hogy ezek segítségével részben vagy egészben képesek nyújtani a különböző konkurens termékek (PDA-k, MP3/MP4-lejátszók) funkcionalitásait.

(2, 3) Az innovációnak illeszkednie kell a korábbi tapasztalatok sorába, és összeegyeztethetőnek kell lennie a használok jelenlegi életmódjával. Fogyasztói szempontból meghatározó, hogy a potenciális használok mennyire érzékelik bonyolultnak egy innováció megértését és használatát. Az innováció összeegyeztethetőségének növelése, valamint összetettségének csökkentése érdekében a gyártó és/vagy szolgáltató vállalatok egy elkötelezett, látható bemutató tevékenységet kell, hogy folytassanak, demonstrálva az általuk forgalmazott készülékek előnyeit, könnyű használatát, annak ellenére, hogy továbbra is fennállnak majd egyértelmű kompatibilitási problémák (rég-új készülékek között, más-más gyártók készülékei között, telefon-pc viszonylatban stb.).

(4, 5) A komplex funkcionalitással bíró készülékek teljes szolgáltatáspalettaját kizárólag a már okostelefon-tulajdonosok ismerhetik meg, tapasztalati úton. Az innovációelfogadás tekintetében a személyes tapasztalat az egyik legerősebb motivátor. Kérdés, vajon a nyilvánvaló tulajdonlás mellett melyek lehetnek a megfigyelhetőség további forrásai.

Rosenberg (1972) szerint az új technológiák terjedése leginkább a következő faktoroktól függ: az innovációs tevékenység folyamatossága, az innováció első bevezetése utáni fejlesztése, a felhasználók technológiai képességeinek fejlesztése, a termék-előállítási képességek fejlesztése, a kiegészítő termékek (szolgáltatások) megléte és fejlesztése, valamint a meglévő vagy régi technológia fejlesztése, mely utóbbi hátráltatja az újdonságok terjedését.

Az innovációterjedés-elméletek marketingjének egyik meghatározó modellje Bass (1969) modellje, melyet Rogers (1995) elmélete inspirált, és amely kiemeli, hogy az innováció terjedésének első időszakában nagyon fontos a tömegmédiák szerepe, ugyanakkor a későbbiekben az interperszonális kommunikáció válik meghatározóvá. A Bass-modell fő megállapítása, hogy a fogyasztói első vásárlás időpontja nagyban függ a korábbi vásárlók számától. A modell két csoportba sorolja a fogyasztókat magatartásuk alapján: innovátorok (*innovators*) és imitátorok, másolók (*imitators*).

Az innovátorokat az jellemzi, hogy az első vásárlásuk időpontját nem befolyásolja a korábbi vásárlók száma, fő információforrásaik a tömegműediumok és a vállalati kommunikáció. Ezzel szemben az imitátorokat befolyásolja a korábbi vásárlók száma. Ez utóbbi csoport tagjai bizonyos értelemben eltanulják ezt a magatartást a korábbi vásárlóktól, magatartásukat és döntésüket nagyban befolyásolják az innovátoroktól kapott információk, vagyis a szájreklám. A modell alapja, hogy az első vásárlás valószínűsége, melyet az adott termék korábbi vásárlása a vizsgált személy esetében nem előzött meg, a korábbi, más személyek által realizált vásárlások lineáris függvénye. Eleinte az innovátorok szerepe meghatározó a terjedésben, hiszen ők alkotják az első elfogadók csoportját. Ez azonban az idő múlásával erősen csökken, ahogy – az epidemiológiai modellekhez hasonlóan – a kommunikáció, személyes információátadás révén terjed a termékkel kapcsolatos információ a potenciális vásárlók között, ami a fogyasztói elfogadás, vásárlás elősegítésének motorja. Az elfogadás, vásárlás számának növekedésével pedig realizálódik az innováció makroszintű terjedése. Bass modelljében minden egyes időszakban meghatározott számú fogyasztó válik vásárlóvá, és a korábbi vásárlásokkal (elfogadásokkal) párhuzamosan csökken a további lehetséges elfogadók száma (Bass, 1969).

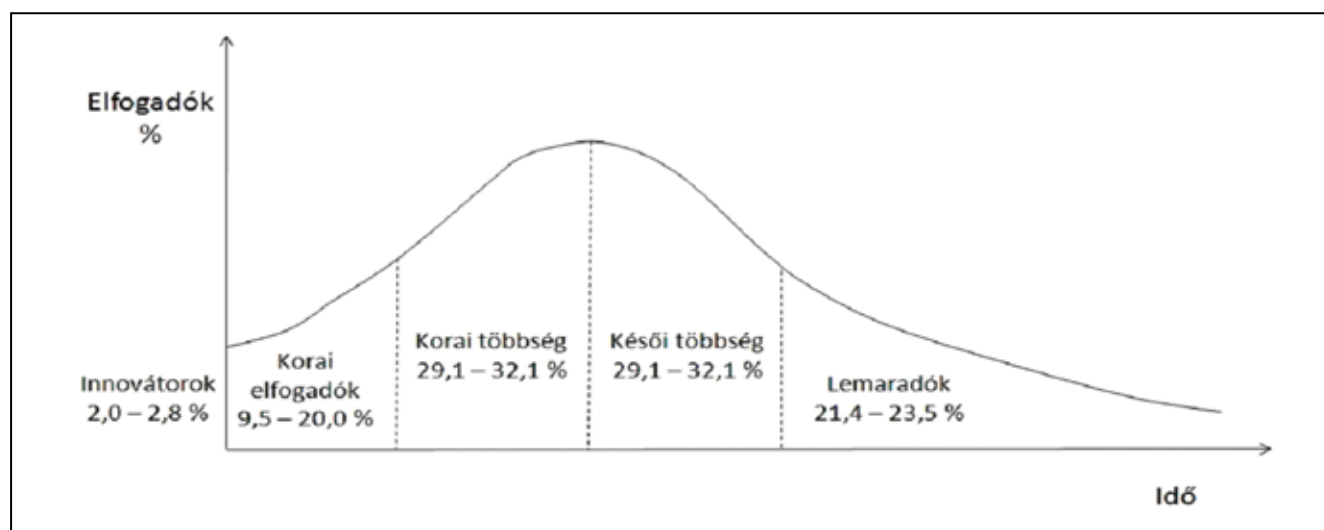
A modell megkülönböztető jellemzője, hogy exponenciális növekedést jósol egy maximum pontig, amelytől azonban a növekedési ráta hanyatlani kezd. Mahajan és munkatársai (1990b) a Bass-modell alapján dolgozták ki az innovációs-specifikus elfogadói csoportokat, megkérdőjelezve a Rogers által felállított

eloszlást, de felhasználva az általa kidolgozott elfogadói csoportosítást. Így a két elméletet mintegy integrálva egy dinamikus elfogadói rendszert dolgoznak ki, amelyek nagysága bizonyos határok között eltérhet a termék terjedésének függvényében (Piré-Lechelard, 2004). Rogers kategorizációjának legnagyobb előnye, hogy könnyen használható, egyszerű, empirikus kutatások eredményeit könnyen összevethetjük vele, normál eloszlási görbe lévén, megbecsülhetjük a folyamatos termékelfogadást és hozzákapcsolhatjuk az elfogadói csoportokat. Ugyanakkor valójában nem minden termékelfogadási görbe követ normál eloszlást, ahogy azt Peterson (1973) és Rink és Swan (1979) is megállapítják. Másrészt Rogers nem nyújt empirikus alátámasztást az elfogadói csoportok méretére vonatkozóan, nevezetesen: vajon miért lenne minden piacon és minden innováció esetében 16% a lemaradói csoport, vagy 13,3% a korai elfogadók csoportja.

A Bass-modell első körben két csoportra, innovátorokra és imitátorokra osztja a potenciális vásárlókat, továbbá modelljében a kommunikáció hatására az információ terjedése befolyásolja az imitátorokat. Az innovátorcsoport méretét 2,0–2,8% közötti arányban állapítja meg, ami összecseng a rogersi nagyságrenddel. Azonban Bass az imitátor csoporton belüli korai elfogadók, korai többség, késői többség és lemaradói csoportok arányát a külső befolyás (*external influence*), vagyis a reklámozás és a belső befolyás (*internal influence*), vagyis a személyes információátadás, elsősorban szájreklám együtthatók függvényében határozza meg, és ebben jelentősen eltér Rogerstől. Az elfogadói csoportok arányát az 1. ábra mutatja.

1. ábra

Az innovációelfogadói csoportok mérete és eloszlása a Bass-modell alapján



Forrás: Mahajan et al. (1990a: 43. o.)

Összehasonlítva az egyes elfogadói csoportokat, a korai elfogadók magasabb jövedelemmel bírnak, magasabb végzettségűek, magasabb beosztásban dolgozók és fiatalabbak, mint a többi csoport (Mahajan et al., 1990b). Egyebek közt személyi számítógépek elfogadójának és nem elfogadójának kutatása is megerősítette ezt a demográfiai eltérést (Dickerson – Gentry, 1983). Más kutatások azonban azt találták, hogy az olyan változók, amelyek az észlelt hasznossághoz és hozzáféréshez kapcsolódnak, jobban előre tudják jelezni az innováció elfogadását, mint a standard demográfiai, pszichográfiai változók, amiket általában elfogadnak a szakkönyvek (McDonald et al., 2003). Meg kell jegyeznünk azonban, hogy Goldenberg és munkatársai (2002) alapján Mahajan és munkatársai (1990b) innovációelfogadói csoportokra vonatkozó modellje az esetek több mint 30 százalékában nem működik.

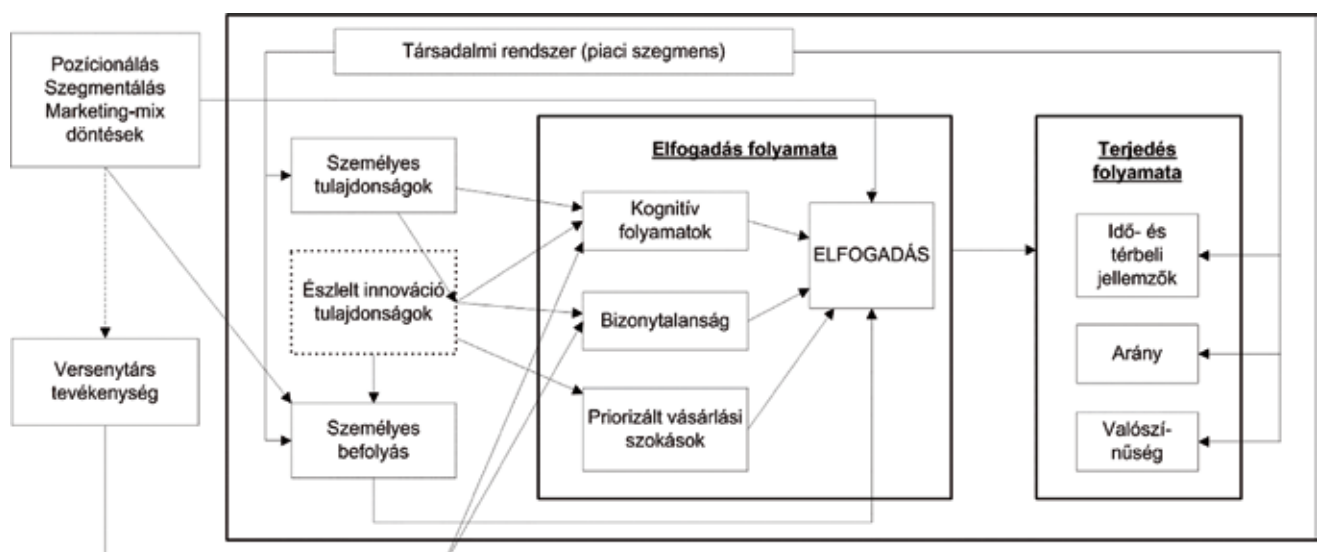
Gatignon és Robertson (1985) összefoglaló ábrája (2. ábra) jól tükrözi az innovációterjedési elméletek vizsgálati területeit, és azokat a marketingtudomány, a fogyasztók és a fogyasztói piac vizsgálata szempontjából releváns szemléletben mutatja be. A modell integráló módon tartalmazza az innovációterjedést befolyásoló egyéni és társadalmi tényezőket, valamint a kontextust adó kereteket, figyelembe véve a hatásokat és visszahatásokat az egyes piacon jelenlévő és befolyásoló tényezők között. A modell szintén meghatározó változóként integrálja a személyes befolyás szerepét, vagyis a szakértői, vagy nem szakértői, de használói, ismerősi stb. személyek befolyásoló hatását, a személyes kommunikáció szerepét.

Az innovációterjedés elméletét számos tudományterület és tudományterületeken átívelő kutatás alkalmazta és alkalmazza, és számos szerzőt vonultat fel. A korábbiakban kiemelt szakirodalmi források ugyanakkor meghatározó elemei az innovációterjedés szakirodalmának, és releváns alapot jelentenek a továbbiakban bemutatandó empirikus kutatásunkhoz. A felsorakoztatott megközelítések és modellek megalapoztatták a korai elfogadók, innovátorok mint meghatározó vásárlói, fogyasztói és információs közönség vizsgálatát, valamint az ő hatásukat az innovációk terjedésére. Ennek kapcsán elsősorban a kommunikációs folyamatokra, az innovációkkal kapcsolatos felhasználói, fogyasztói tudás terjedésére (*knowledge diffusion*) gyakorolt befolyásukat érdemes kiemelten vizsgálni, mely az epidemiológiai innováció terjedési modellek motorját jelenti.

Az innovációterjedés kutatásának területén Peres et al. (2010) az aktuálisan megfogalmazott kutatási irányok között kiemelik a kumulatív, aggregált terjedési elméletek mellett az egyéni innovációelfogadás megértésének fontosságát. Fontosnak tartják az egyéni elfogadási magatartás tovább bontását a fogyasztói döntéshozatali folyamat mentén, vagyis megkülönböztetni az ismertség, figyelembevétel, tetszés, választás, vásárlás, újravásárlás szakaszait, mikor egy-egy innováció egyéni elfogadását vizsgáljuk. Kiemelik a szójareklám (*word-of-mouth*) mint komplex, de kevésbé kontrollálható kommunikációs folyamat szerepének vizsgálatát is az innovációterjedés elmélete és a gyakorlati üzleti folyamatok esetében is, melyet felerősített és meghatározóvá tett a digitális médiumok és felületek megjelenése (Peres et al., 2010).

2. ábra

A diffúziós folyamat modellje



Forrás: Gatignon – Robertson (1985: 850. o.)

Alkalmazott módszertan

Az okostelefonok mint magas érdekeltségű termékek hosszabb információkeresési folyamatot igényelnek, mint a hétköznapi fogyasztási cikkek. Ennek a keresési folyamatnak az interneten, mint a jelen tanulmányban elemzett médiumon, két tipikus kimenetele van: (1) valamely keresőmotor segítségével a kiszemelt készülék gyártójának, típusszámának, valamint egyéb speciális keresési kritériumok begépelésével végigböngészni a relevánsnak tűnő találatokat és/vagy (2) közismert, szakosodott hírportálokra, blogokra, fórumokra ellátogatni, ahol széles körű információ áll rendelkezésre a témában. Mivel a keresőszavak és fogyasztói keresések kapcsán nem áll rendelkezésünkre pontos adatokat tartalmazó, nyilvánosan elérhető adatbázis, így tanulmányunkat a második információkeresési módszer alapján készítettük. A mintavétel öt előzetesen kiválasztott, közismert magyarországi okostelefonokkal (is) foglalkozó blog (2 db), fórum (2 db), illetve egy mobiltelefonokkal foglalkozó hírportál cikkeinek hozzászólásaiból történt. A minta részét képezik a két blog bejegyzéseire érkezett összes hozzászólás (40 blogbejegyzéshez összesen 970 hozzászólás), a hírportál ötnél több hozzászólást tartalmazó bejegyzései (13 cikkhez összesen 222 hozzászólás), valamint egy önkényes mintavétellel választott, adott okostelefon-típusokkal foglalkozó fórumfolyamokból álló al minta (kb. 1000 hozzászólás). Az összesen mintegy 2200 elemből álló minta a vizsgálat időszaka (2009. aug. 1. és okt. 31.) alatt bejegyzett hozzászólásokat tartalmazza.

Az elemzés célja az okostelefont okostelefonként használó felhasználók számára meghatározó információforrások minőségi vizsgálata volt, a tartalomelemzés módszertanával, NVivo tartalomelemző program segítségével. A blogokon, fórumokon megjelenő beszélgetések a valóság, a felhasználók valóságról alkotott képei és ezek, a felhasználók általi elbeszélésének módzatainak keresztmetszetében helyezkednek el, a valóságról egy jóval komplexebb és mélyebb információt nyújtva (Gordon – Swanson, 2009:1). A blog- és fórum-hozzászólások tartalomelemzését azért is tartottuk egy exploratív elemzéshez megfelelőnek, mivel ezek, a (jelen tanulmányban nem elemzett) mikroblogger intézményével egyetemben, folyamatos információfolyamatot képeznek a témát megnyitó bejegyzéssel, de el is téríthetik annak fonalát, friss, aktuális információkkal szolgálhatnak, valódi fogyasztói szituációkat, tapasztalatokat oszthatnak meg. A kvalitatív tartalomelemzés lehetővé teszi továbbá, hogy olyan személyes információcserét figyeljünk meg, illetve a teljes szövegszöveg holisztikus vizsgálatával, annak kontextusában

olyan latens tényezőket is azonosíthassunk, melyeket a kutató más kutatási módszertannal nem, vagy csak áttételesen tudna megfigyelni, és így olyan döntéseket és célokat találhatunk meg, melyek egyébként rejtve maradtak volna a kutató előtt (Patton, 1990: 233. o.).

Az elemzés az alábbi dimenziók mentén történt: (1) felvetett főbb témák és problémák, (2) hozzászólók típusai, (3) a felmerülő információk forrása, minősége, vitát generáló témák. Előzetes feltételezésünk volt, hogy a fórumok aktív szereplői az okostelefonok „haladó” felhasználói, az innovátorok, akik aktívan alakítják saját telefonjuk tartalmát és funkcionalitását: az általuk rögzített pozitív és negatív élmények tartalomelemzése előrejelzést adhat az innovációterjedés és terjesztés ezen irányára vonatkozóan. Az elemzés során a különböző fórumokon felmerülő azonosságokat és különbségeket kerestük, melyek feltárják a szakértő vezető használók (ún. „heavy userek”) és kevésbé szakértő felhasználók gondolkodásmódját, és megmutatják az innovátorok imitátorokra gyakorolt kommunikációján keresztül, hogy melyek az innováció terjedésének lehetséges irányai.

A fentiek alapján a megfogalmazódott kutatási kérdések a következők voltak:

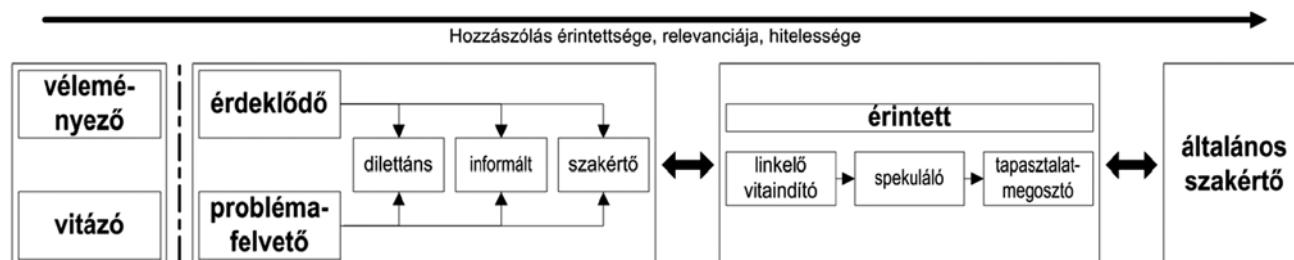
- Q1: Léteznek-e azonosítható, elkülöníthető felhasználótípusok az elemzett felületek aktív felhasználói között?
- Q2a: Melyek az okostelefonokhoz kapcsolódó fő témák, problémák az elemzett felületeken?
- Q2b: Az elemzett felületek relevánsak-e az innováció terjedésének vizsgálatához?
- Q3: Az információ, az elemzett felületeken való terjedésének folyamata segíti-e az innováció terjedését?

A kutatás eredményei

Felhasználói típusok

A fórum- és blogelemzések alapján markánsan elkülöníthető a „beavatott”, illetve az „egyszerű” felhasználói célközönség. Míg az utóbbi divatcikként tekint az okostelefonra, az elsőt az okostelefon-rajongók és/vagy üzleti felhasználók köre alkotja, akik az „okostelefont” involvált fogyasztói használatban okostelefonként szeretnék használni. Az ő körükben volt jellemző a kiterjedtebb funkciók iránti érdeklődés, mint a GPS/helymeghatározás, a mobilinternet stb. Az egyszerű felhasználói közönség, akik számára az okostelefon leginkább divatcikk, a blogok tartalomelemzése után gyaníthatóan fiatalokból áll, akik megpróbálják „trendi tartalommal” feltölteni telefonjukat, és a már-már az alap okostelefon-funkciókat használ-

Szerepkörök a hozzászólások érintettsége mentén



Forrás: Saját szerkesztés

ják leginkább, vagyis a fényképezőgépet, a zenelejátszót, s így ezek állnak e fórumokon is az érdeklődésük középpontjában.

Az okostelefonok alapfunkcióit tekintve egyik felületen sem jelent meg markánsan a beszélgetések között az okostelefonok indulásakor fő jellegzetességként beharangozott videotelefonálás funkció.

A felhasználói involváltság foka mentén a fórumokon megnyilvánuló szerepeket, szerepköröket négy jól elkülöníthető kategóriába soroltuk (3. ábra). A csoportokat sajátos viselkedési minták és hangnem jellemezte (1. táblázat), illetve a különböző csoportokba sorolt szereplők hozzászólásai különböző mértékű hozzáadott értékkel rendelkező információt hordoztak. Az

egyszerű *véleményező* és *vitázók* nem járultak hozzá a téma továbbviteléhez, saját szubjektív véleményüket fejezték ki, esetleg személyeskedve adtak hangot nemtetszésüknek. A csoportba tartozó megjegyzések egyszavastól 2-3 mondatig terjedtek. Az *érdeklődők* és *problémafelvetők* leginkább egy-egy egyszerű, többé-kevésbé a témához kapcsolódó kérdéssel vagy vitával adtak hozzá a beszédflowamhoz. Az *érintettek* és az *általános szakértők* adták az elemzett hozzászólásokban rejlő hasznos információtartalom nagy részét, ők járultak hozzá az okostelefonokat érintő *kollektív intelligencia* gyarapodásához azzal, hogy megosztottak egyes, általuk felfedezett, külső forrásokat (hivatkozásokat), a felmerült problémákkal kapcsolatban saját, hasonló ta-

1. táblázat

Szerepkörök, hozzászólótípusok jellemzői

a) Véleményezők és vitázók „Ez nagyon tetszik nekem. A többiekkel ellentétben én jó ötletnek tartom.” „Szerintem ez baromság, én sokszor szoktam úgy zenét hallgatni, hogy csak az egyik fülembe van benn a dugó és telefonáláshoz mindig kihúdom.” „Te meg próbálsz nagyon okos lenni. Elég sok telefont teszteltek már Mobilárénán, ne etess a marhasággal, hogy nem értenek hozzá, ha az a munkájuk. Te jobb tesztet írnál róla? Akkor hajrá, majd miután képes voltál megvenni 150-200 ezerért...” „Még mindig nem fogtad föl, hogy azért kritizálja mindenki a termékeit, mert más márkák jóval komolyabb hardvert pakolnak a telefonokba. Nem tudom, hogy fogyatékos vagy, vagy csak gyengeelméjű. Ennyit nem fogsz föl, hogy elavult a mostani termékpalettája, és palira veszi a vásárlóit elég csúnyán.”
b) Érdeklődők és problémafelvetők „Bocs, hogy ilyen kérdést teszek fel, csak tudatlan vagyok és bővíteném ismeretemet:) mire jó egy ilyen product kód????” „Hello ez a teló, hol kapható és mennyiért, ha írtatok már meg jó?” „Amúgy ez most minden telefonnal működik? A hazai oldal szerint Aino™, K800i, W980, W995, Yari™ a lista. Na, most ebből 2 nem kapható, 2 kurrens Walkman, de ha a K800-zal is megy, akkor szinte mindennel kéne mennie, ami az elmúlt években kijött, nem?” „Üdv! Hétfőn veszek egy e52-t, kérdésem a hack-kel kapcsolatban lenne. Be kell szereznem cer és key fájlt? Hol a leggyorsabb beszerzési mód? Köszí.”
c) Érintettek, általános szakértők „Én is feltettem az új szoftvert és megfigyeltem még egy újítást: Témák->Energiat. mód->Animáció nekem nem volt az előző szoftverben és most ennek nagyon megörültem, hogy program nélkül tehetek be képernyőkímélőt. :taps1: U.I.: Én nem vettem észre, hogy gyorsabb lenne.” „[...] Nálunk a cégnél (multi) munkatársam foglalkozik több ezer telefonnal..hát napi 3-4 telefon hal meg csak úgy.. [...] tökéletesen műxik nálam, és telefonálni egy jó teló kellően hangos és nem kell mindig tölteni.. de ebből is látok hetente 1 darabot, amin se kép, se hang.. :) szóval ez ilyen :D Ezzel csak azt akarom mondani senkit ne keserítsen el, hogy páran sajnos rossz E52-es modelleket fogtak ki.” „A héten jöhet a magyar iPhone 3GS – Bocs, ennyi a hír. És ez sem hivatalos, csak az Apple- és T-Mobile-közeli ismerőseim első látásainak a közös halmazából lehetett azt kiolvasni.”

Okostelefonokkal foglalkozó fórumok hozzászólás-folyamai



Forrás: Saját szerkesztés

tapasztalatuk alapján, logikus következtetések mentén feltevésekkel éltek, és konkrét megoldási javaslatokat tettek egyes problémákra. A két leginkább érintett, releváns kategória közötti különbséget a hozzászóló jelenlétének intenzitása adta. Az általános szakértők gyakran a fórumok moderátorai, adminisztrátorai, a blogok tulajdonosai közül kerültek ki, ezzel is nagyobb hitelességet biztosítva hozzászólásaiknak. Az általunk elemzett felületeken az *érintettek* és az *általános szakértők* felülnek meg Bass tipológiája szerint az innovátoroknak.

Ők rendelkeznek információval, tapasztalattal, míg az *érdeklődők* és *problémafelvetők* az *imitátorok*, akiket befolyásol(hat) a felületeken található információk halmaza (1. táblázat).

A fenti hozzászólócsoportok információigénye és/vagy –birtoklása mentén azonosítottunk a fórumokra vonatkozóan egy gyakori hozzászólásfolyam-mintát (4. ábra). A kötelező specifikációkat, képeket, információkat tartalmazó indító hozzászólás (jellemzően belső vagy külső linkek) után az okostelefon hivatalos piacra

2. táblázat

Okostelefonokkal foglalkozó fórumok hozzászólásfolyamai (illusztráció)

a) Bevezetés
„Készülékinfo” [hivatkozás a portálon belül a készülék adatlapjára] / Teszt [hivatkozás a portálon belül a készülék tesztjére]”
b-c1) Vélemények, tapasztalatok
„Szegénykém kifut lassan teljesen. Én is most adtam el, helyette van az e51.” „Nekem meg vízbe fulladt. De szerintem nagyon egybe volt a telefon, egyik kedvencem.” „Kicsit lassú volt, de azért ment. Nekem nem rég volt egy ilyen, behallt a kijelzője, így elpasszoltam szegényt.”
d1) Problémafelvetés (párhuzamosan több kérdés)
„Tudja véletlenül valaki, hogy hogyan lehetne kiutni belőle a t-mobile-os screensavert és egyéb t-mobile-os hülyeséget? A minap került a kezem ügyébe, az N96-osom mellett nagyon “szépen” néz ki a 6600! :P” (sihumens) „Sziasztok! A mai nap találtam meg a fiókom mélyén ezt a mobilt. Gondoltam kipróbálom, és minden ok, csak a 9-es gomb nem működik. Ezt hogy lehetne itthon valahogy alternatíván megoldani, hogy tudjak 9-es számot írni? [...] Válaszokat előre is köszöni!” (dumbass) „Következő a probléma: kikapcsolt állapotban töltöttem fel a telefont, utána, mikor be akartam kapcsolni, nem jött be semmi, csak a fehér képernyő, rá pármásodpercre kikapcsol magától! [...]” (sonka17)
e) Megoldási javaslatok
„@sihumens: Tessék: [hivatkozás portálon belülré, egy másik fórumra] Remélem sikerül.” „@dumbass: Helló! Szerintem szedd le az előlapot, és tisztítsd ki a gomb helyét. Bekapcsolva próbálgasd előlap nélkül, hogy pl. körömmel nyomod...” „@sonka14: Meghalt a telő sw-je. Vagy zöld+3+* vagy szerviz. Az előbbit nem mondom biztosra, mert mikor nekem ilyen volt, akkor én is szervízbe vittem (de csak mert akkor még nem tudtam, hogy van hard reset – [zöld+3+*]). Persze nem biztos, hogy annyi segíteni fog, mert amikor én kinyírtam, akkor meglátogattam az egri magentásokat (szerviz), és mikor ők frissíteni akarták az sw-t, akkor 99%-nál “megtagadta”, szal irány a nokia gyár (persze garanciában), majd 3 hét, és azóta is boldog tulajda vagyok egy 5800 mellett.”
d2) Visszatérő problémafelvetés
„Próbálgattam, megtisztítottam, de semmi. Az összes többi gomb működik, csak ez nem. Más ötlet?” (dumbass) - „Akkor kuka?Mert gari nincs rajta:S” (sonka14)
e2-c2) Újabb megoldási javaslatok, újabb tapasztalatok
„@dumbass: Szedd le a telő előlapját, [...] nézd meg, hogy alatta koszos-e az alaplap, ha igen, akkor tisztítsd meg. Aztán ragaszd vissza. Tökéletesen fog működni.” „@sonka14: Hard reset sem segít rajta? Közvetlen bekapcsolás után egyszerre kéne lenyomni a hívásindító gombot, a 3-ast, és a * gombot. Ha nem csinál semmit sem, akkor sem kuka, hisz max 2-3000-ért tesznek rá új firmware-t. Ne csüggedj, csak próbálkozz!!!” „Egy pár hónapig nekem is volt ilyenem. Csak nem tudtam kihasználni, mert akkor még síkhülye voltam a mobilokhoz. Okostelefon? Az mi? Pedig tényleg nagyon-nagyon sok mindent tud. És szerintem a mai napig ez a legjobban használható joystick.”

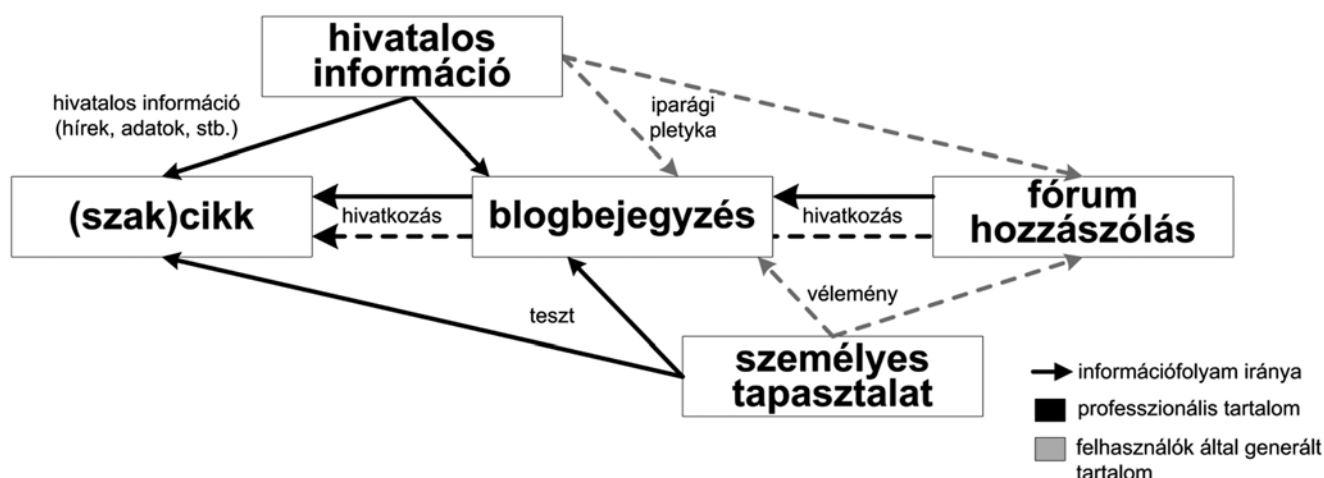
kerüléséig (csekély számú) vélemények olvashatóak a készülékről. Ezek jellemzően rövidke, szubjektívek, vágyakozást, esztétikai véleményt fejeznek ki, a *véleményező* a fő szerep. A telefonról szóló (a *korai elfogadók* fogyasztói csoportjába tartozó, *érintett* szerepet felvevő hozzászólók által publikált) első tapasztalatokat, leírásokat követően nő a téma iránti érdeklődés, a friss, kevésbé jártas, *érdeklődő* felhasználók szólnak hozzá a témához kisebb-nagyobb problémáikkal, amelyekre a *szakértők* 4-5 hozzászólásban válaszolnak. Ezek a kérdés-felelet csokrok alkották az elemzett, okostelefonokkal foglalkozó fórumtémák legjelentősebb részét (2. táblázat).

közli egyszerű *érdeklődő* felhasználók, kisebb mértékben az *érintettek* szolgáltatatták az innovációhoz köthető információ terjedésének egyetlen megfigyelt formáját.

Az elemzett felületeken tapasztalható információ-áramlást holisztikusan vizsgálva (5. ábra) a fórumok rendelkeztek a legszerteágazóbb információforrásokkal. A fórumok mint informális felületek elsősorban a felhasználók közötti interakciókból, tapasztalatcserékből, információmegosztásból épülnek fel, működésük alapvető feltétele a látogatói kollektíva aktív párbeszéde, részvétele (kollektív intelligencia). Az informális csatorna előnye, hogy nem hivatalos és hivatalos (közvetett csatornákon, hivatkozásokon keresztül)

5. ábra

Az információ terjedésének sémája az elemzett tartalmak alapján



Információterjedés az elemzett felületeken

Az összes elemzett felületen megkülönböztethető egy bizonyos kettősség. Egyfelől a telefonok kinézetét, alapfunkcióit tárgyaló bejegyzések, kommentárok (iparági pletykák, kiszivárgott képek egy megjelenő telefonról, hírek a telefon elérhetőségéről), másfelől a szakmaibb, az okostelefonok módosíthatóságát, mélyebb testre szabhatóságát taglaló bejegyzések adták a releváns hozzászólások többségét. A szakmaibb, *szakértőket* érintő témák csak egy bizonyos felhasználói affinitás fölött voltak értelmezhetőek. Ez utóbbi hozzászólások gyakorlati kérdéseket vetnek fel, szinte csak piacon lévő telefonokhoz kapcsolódnak, az okostelefonok az innováció terjedésében tehát csak korlátozott szereppel bírnak. Az újítások terjedése a telefon éles kipróbálásáig csak az információk közlésében, képek, hivatkozások, iparági és egyéb pletykák beillesztésében merült ki. Habár az így közzétett információfoszlányok hitelessége, gyakorlati relevanciája korlátozott volt, mégis magával az információ egy helyre gyűjtésével az ezeket

től forrásokból egyaránt táplálkozik. A fórumokon az információ (és dezinformáció) minden lehetséges forrásból jelen volt, a gyártói honlapoktól a szakcikkekben jelen lévő tesztek, a személyes élményeken át az egyszerű pletykáig. A blogok ezzel szemben a hivatalos és a nem hivatalos, a formális és az informális, a személyes és a szervezeti csatornák közepén helyezkednek el, hitelességük is függ az előző csatornák, források kombinációjától. A blogok előnye, hogy a közölt információkat szerkesztett módon tárják az olvasó elé (blogbejegyzés), ahol a blogger személye és az általa alkalmazott rendezési és információszerzési elvek önmagukban is egy hitelességi mutatót képeznek az olvasó számára. Ezzel párhuzamosan a blogok bejegyzésekhez fűzhető megjegyzései helyet hagynak a felhasználói interakciónak is, biztosítva az esetleges (kívülről érkező) hozzáadott információ lehetőségét. Ha az információ így egy-egy helyre is koncentrálódik a fórumok vagy a blogok felületén, az 5. ábrán is kivehető, hogy a potenciális vásárló az okostelefonok esetében a magas érdekltségű termékekre jellemző

kiterjesztett információkeresés folyamatában nem támaszkodhat kifejezetten az egyik vagy másik ilyen felületre. Azok rendszertelen és legalábbis részben kétes hitelességű volta miatt, és több különböző utat be kell járnia a jelzett útvonalakon, hogy egy szükséges mértékben teljes körű képpel rendelkezzen a termék(ek)kel kapcsolatban.

Kitekintés

Tanulmányunk fő célja, hogy láthatóvá tegyük, hogy különböző, blogokhoz, fórumokhoz hasonló on-line gyűjtőhelyeken léteznek elkülöníthető aktív felhasználócsoportok és jellegzetes információáramlási sémák, még ha ezek általánosíthatósága egy jóval szélesebb körű tanulmányt is igényel. A fórumok és blogok tartalmának elemzése mind a fogyasztói magatartás, mind a marketing szempontjából fontos intelligenciaforrást jelenthet. Az általunk elemzett médiumokhoz hasonló felületek egy speciális, de praktikus és tartalmas adatforrást biztosítanak mind a kutatók, mind a gyártók, szolgáltatók számára a fogyasztókról. Jelen kutatás az e médiumokra kihegyezett kvalitatív módszertan egyik darabja. Úgy véljük, tanulmányunk hozzájárulhat az innovációterjedés szakirodalmának bővítéséhez, hiszen az egyéni innovációelfogadás fókuszba helyezése és a ráható digitális médiumokon keresztül érvényesülő kommunikáció (szájkéklám, buzz kampány, blogok, közösségi média) ígéretes területe az innovációterjedés kutatásában, ahogy azt Peres et al. (2010) a jövő kutatási irányainak kijelöléséről szóló cikkében jelezte.

Az elemzett felületek részben vagy közvetetten képesek hozzájárulni az innováció terjedéséhez, termékinformáció- és -intelligencia-hordozói szerepük által. Az exploratív kutatásunk által azonosított minták hasznosak lehetnek az innováció on-line felületeken való terjedésének további kutatásában. Tapasztalataink alapján, a korábban említett *általános szakértői* szerepkörben jelen lévő, viszonylag könnyen azonosítható szereplők nagyban hozzájárulhatnak önnön hitelességükkel az adott felület innovációterjesztő képességéhez a fokozott személyes jelenléttel a téma relevanciája szempontjából felesleges hozzászólások és mellékágak azonosításával, a témák karbantartásával, moderálásával, saját, professzionális tapasztalataik megosztásával. Ugyanígy, a *szakértői* szerepet felvevő első felhasználók (innovátorok, korai elfogadók) altruista magatartásukkal, a felmerülő konkrét kérdésekre adott, sokszor visszatérő válaszaikkal hozzájárultak az innováció nagyobb rétegek általi elfogadásához az új technológia megértésén, az információ diffúzióján keresztül. Ezen felhasználói csoportok a megnyilvánulásaikkal

csökkentik a rogersi összetettségi faktort, bemutatva, hogy minden, az új készülékekkel kapcsolatos problémára akad megoldás. Az innováció összeegyeztethető, hiszen az olvasó/potenciális felhasználó kötni tudja a leírtakat saját, más felületeken szerzett (virtuális és gyakorlati) tapasztalatához, kevésbé lesz számára idegen az innováció.

Maguk az innovációban kevésbé érdekelt, *egyszerű felhasználók* is, akik a hozzászólások oroszlánrészét adták, narratíváikkal, az adatok, információk gyűjtésével (és bekérésével), egy helyen való közlésével hozzájárulnak ahhoz, hogy a tematikus blogok, fórumok egy adott termék kategória esetében kiemelt kiinduló forrásként szolgáljanak a fogyasztó információkeresési tevékenységében, bővítve a közösségi *kollektív intelligenciát*. Ezen tevékenység, ha szakmaiságában és a felmerülő problémák kezelésében kevésbé képvisel is értéket, de újfent a rogersi értelemben vett relatív előnyt képesek szemléltetni egy összetett, vállaltan szubjektív virtuális adatlapot tárva a potenciális fogyasztó elé.

Folyamatinnovációval állunk tehát szemben ezeken a felületeken, hiszen az adott termék kategóriában működő gyártó és szolgáltató vállalatok üzleti innovációiról egy újszerű felületen keresztül tájékozódhat, értekezhet az érdeklődő. E vállalatok tehát e felületek célzottabb elemzésével, a trendek, a felhasználói minták felismerésével saját termék- és szolgáltatás innovációikat mindenképpen képesek lennének nagyobb mértékben saját és potenciális fogyasztóik igényeihez szabni, elősegítve ezzel az innováció gyorsabb, gördülékenyebb, inkrementalista típusú terjedését.

Felhasznált irodalom

- Dickerson, M.D. – Gentry, J.W. (1983): Characteristics of Adopters and Non-Adopters of Home Computers. *Journal of Consumer Research*, 10(2), p. 225–235.
- Fagerberg, J. (2006): Innovation: a Guide to the Literature. in: Fagerberger, J. – Mowery, D. C. – Nelson, R. R. (eds.) (2006): *The Oxford Handbook of Innovation*, p. 1–26. Oxford University Press, Oxford
- Gatignon, H. – Robertson, T.S. (1985): A Propositional Inventory for New Diffusion Research. *Journal of Consumer Research*, 11(4), p. 849–867.
- Goldenberg, J. – Libai, B. – Muller, E. (2002): Riding the Saddle: How Cross-Market Communications Can Create a Major Slump in Sales. *Journal of Marketing*, 66(2), p. 1–16.
- Gordon, A. – Swanson, R. (2009): Identifying Personal Stories in Millions of Weblog Entries. Third International Conference on Weblogs and Social Media, Data Challenge Workshop, San Jose, CA, May 20, 2009, <http://people.ict.usc.edu/~gordon/publications/icwsm09-dcw.pdf> (Letöltve: 2010.03.28.)

- Hall, B.H. (2006). Innovation and Diffusion. In: Fagerberger, J. – Mowery, D.C. – Nelson, R.R. (eds.) (2006): The Oxford Handbook of Innovation, 459-484. Oxford University Press, Oxford
- Mahajan, V. – Muller, E. – Bass, F.M. (1990a): New Product Diffusion Models in Marketing: A Review and Directions for Research. *Journal of Marketing*, 54(1), p. 1–26.
- Mahajan, V. – Muller, E. – Srivastava, R.K. (1990b): Determination of Adopter Categories by Using Innovation Diffusion Models. *Journal of Marketing Research*, 27(1), p. 37–50.
- McDonald, H. – Corkindale, D. – Sharp, B. (2003): Behavioral Versus Demographic Predictors of Early Adoption: A Critical Analysis and Comparative Test. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(3), p. 84–95.
- Nyirő N. (2009): Fogyasztói innováció elfogadás és technológia domesztikáció: A késleltetett televízió nézés esete. PhD disszertáció tervezet, Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing és Média Intézet
- Patton, M.Q. (1990): Qualitative Evaluation and Research Methods, SAGE Publications, London
- Peres, R. – Muller, E. – Mahajan, V. (2010): Innovation Diffusion and New Product Growth Models: A Critical Review and Research Directions, *International Journal of Research in Marketing*, 27(2), p. 91–106.
- Peterson, R.A. (1973): A Note on Optimal Adopter Category Determination. *Journal of Marketing Research*, 10(3), p. 325–329.
- Piré-Lechelard, P. (2004): Une reconsidération de la diffusion continue des nouveaux produits: Le modèle du marché dual. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, (208-209), p. 139–152.
- Rink, D.R. – Swan, J.E. (1979): Product Life Cycle Research: A Literature Review. *Journal of Business Research*, 7(3), p. 219–242.
- Rogers, E.M. (1995): Diffusion of Innovations. Free Press, New York
- Rosenberg, N. (1972): Factors Affecting the Diffusion of Technology. *Explorations in Economic History*, 10(1), p. 3–33.
- Schumpeter, J. A. (1954): History of Economic Analysis. Oxford University Press, New York
- Vágási M. – Piskóti I. – Buzás N. (szerk.) (2006): Innovációmarketing. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Cikk beérkezett: 2011. 3. hó
Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2011. 4. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Racskó Péter, a matematikatudomány kandidátusa, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Mitev Ariel Zoltán**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Karcsics Éva**, főiskolai adjunktus, Általános Vállalkozási Főiskola; **Bódi-Schubert Anikó** a cikk benyújtásakor a Budapesti Corvinus Egyetem negyedéves doktorjelölt-hallgatója; **Dr. Pintér Éva**, egyetemi adjunktus, okleveles könyvvizsgáló, Pécsi Tudományegyetem; **Deutsch Nikolett**, egyetemi tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem; **Csordás Tamás**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Nyirő Nóra**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem

VEZETÉSTUDOMÁNY

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

RACSKÓ, Péter

Cloud computing on the sky of European Union

One of the most popular concept of the recent web searches is cloud computing. Several authors present detailed description of the new service model and its business benefits and cite the optimistic prognoses of the cloud experts regarding the competition of information system service models. The author analyses the operational benefits of the cloud application and give a detailed description of the inhibitors of the fast expansion of the service modell. He also analyses the pros and cons of the cloud for a business manager, an information and a compliance officer. When understanding the advantages of the cloud, it is equally important to review the problems and risks associated with the model. The paper gives a list of the expected cloud-specific risks. It also explains the differences in security and data protection approach between the European Economic Area and the rest of the world, including the USA. The explains why slower expansion of the cloud modell is expected in Europe than in the rest of the world. The efforts of the EU Committee in helping to spread the cloud model is also presented, as the EU's officers consider the model as an important element of competitiveness.

MITEV, ARIEL Zoltán

Grounded theory, the classic milestone of qualitative research

Grounded theory is a research method in which theory emerges from the data and is grounded in it (Glaser - Strauss, 1967). Despite the international popularity of the method, the grounded theory unfortunately hasn't taken roots in the Hungarian management and marketing research fields. The purpose of this article is to highlight some features and key points of the method and to popularize it among researchers.

KARCSICS, Éva

Job market competency requirements for managers on the basis of the analysis of job advertisements in the Heti Világgazdaság and The Economist

The thesis that the most important factor which determines the competitiveness of future companies is the quality of human resources has received increasingly more emphasis in the literature on management. The managers of organizations have a key role since they can directly influence the life of the organization by their decisions and work, often for a long term. Therefore, a company which intends to maintain or improve its market position should place special emphasis on the selection, and later on the development of its managers. In the present paper the author presents the characteristic features of job market demand for managers with qualifications in economics between 2000 and 2009 (on the basis of the analysis of job advertisements published in the economic weekly paper *Heti Világgazdaság*). The author gives a detailed analysis of the results using the competence model developed by Spencer et al. and further developed by the author. In addition to the Hungarian results, the paper also provides an overview of how managers are selected in a country with a different economic structure and culture. The results – also supported by other surveys conducted in Hungary – demonstrate that the competence expectations of the job market for Hungarian managers fail to meet professional expectations; the picture is sharply different from what the analysis of job advertisements published in *The Economist* show, and the competence expectation changed very little, though quite strikingly, over the period under discussion.

BÓDI-SCHUBERT, Anikó

Supply and operational risks in the outsourcing of distribution management

The aim of this paper is to introduce operational risks of supply chains, especially risks deriving from the outsourcing of distribution management. Based on literature review the first part of the paper talks about the potential reasons of increasing global supply chain risks, and the general business activities of risk assessment. Analyzing the results of semi-structured qualitative interviews, the second part summarizes the risks belonging to the outsourcing of distribution and introduces the potential risk assessment and avoidance opportunities and alternatives in practice.

PINTÉR, Éva – DEUTSCH, Nikolett

The principles of sustainable development and their realization in the banking practice II. part

In the last decade, a lot of publications came to light, dealing with the social and environmental responsibility of financial institutions. Banks are expected to improve their competitive advantage by demonstrating economic development, while promoting environment care and social responsibility. This sustainable finance means to manage environmental and social risks in corporate lending and project financing. Green financial institutions have developed a wide range of innovations that can support sustainable development. This article highlights a few external and internal factor that support this aim, and which are regulated by international principles. However the authors' survey shows that in the relevant literature there are a lot of ways to define sustainability and its achievement. They suggest that all of them can be interpreted associated with green banking operation. The goal of this paper is to identify the role of financial institutions in achieving sustainable development, and stress its strategic importance. The authors also attempt to show, why and how can this sector become the promoter of sustainability.

CSORDÁS, Tamás – NYIRŐ, Nóra

Role of informationspread in the innovation acceptance: the smart phones and the online collective intelligence

Adaptive smart phones that give space for user-added functions create active online discussions. Committed users are ready to share information, advise others, while less expert users seek this information. In their paper the authors show that related user-generated content i.e. blogs and bulletin boards provide a rich data source for analysis, which gives them the opportunity to further elaborate on the diffusion of information in the case of smart phone usage among online Hungarian users. Online collective intelligence may well contribute to the diffusion of innovations through diffusing information. Following a thorough review on the literature on the diffusion of innovations, in their exploratory content analysis, they found two categories of users on the analyzed boards: a first group we dubbed "experts" (corresponding to innovators in Bass's typology) that made a special effort trying to solve particular problems thus contributing to collective intelligence, thus reducing (among others) the perceived complexity of these phones and adding to their trialability, both factors influencing users' innovation acceptance, and a second group, "simple users" (or imitators in Bass's typology), uninterested in product innovation, still asking questions and searching for solutions concerning extant technology. Manufacturers do not seem yet to regard these boards as a source of valuable data, even though these clearly serve as an important pool of information and a growing factor of decision for their potential customers.

CONTENTS

RACSKÓ, Péter

Cloud computing on the sky of European Union..... 2

MITEV, ARIEL Zoltán

Grounded theory, the classic milestone of qualitative research 17

KARCSICS, Éva

Job market competency requirements for managers on the basis of the analysis of job advertisements in the *Heti Világgazdaság* and *The Economist* 31

BÓDI-SCHUBERT, Anikó

Supply and operational risks in the outsourcing of distribution management 45

PINTÉR, Éva – DEUTSCH, Nikolett

The principles of sustainable development and their realization in the banking practice II. part..... 57

CSORDÁS, Tamás – NYIRŐ, Nóra

Role of informationspread in the innovation acceptance: the smart phones and the on-line collective intelligence 64

VEZETÉSTUDOMÁNY

Szerzőinknek

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi, referált folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat.

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

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

- A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (*12-es betűméret, Times New Roman betűtípus*).
- A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.
- A kézírathoz csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (*200 szót nem meghaladó terjedelemben*), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.
- Kiemeléshez **félkövér** és *dőlt betű* használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

- A szövegek közötti bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad – Hamel, 1990: 85.).

- Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.

- A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

1. példa (könyv): Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy; New York: The Free Press

2. példa (folyóiratcikk): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation; Harvard Business Review, május–június, 79–91. o.

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

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

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

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

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

MELLÉKLET

A Vezetéstudomány 2011. évi összesített tartalomjegyzéke

CIKKEK, TANULMÁNYOK			
Szerző	Cím	Szám	Oldal
ADLER Judit – – PETZ Raymund	Idősek a pályán: fair a play? – – Hogyan vélekednek az európai munkaadók az idősebb korosztályok helyéről a jövő munkaerő-piacán?	6.	25–39.
BAGÓ Péter – – SZABÓ Gyula	Multinacionális vállalatok globalizált erp-modelljei, fejlődési tendenciák	5.	45–56.
BALATON Károly	Nekrológ: Végső búcsú Kindler Józseftől	2.	2–3.
BALOGH Zsolt György	Közterületi térfigyelés és adatvédelem	3.	26–35.
BÁNFÍ Attila	Társadalmilag hasznos befektetések?	9.	67–74.
BEDŐ Zsolt	A kontextusba helyezett vállalkozásmenedzselés	7–8.	46–55.
BEKE Jenő	A számviteli standardok szerepe a vállalatirányításban	6.	48–58.
BELÉNYESI Emese	E-közigazgatás a hazai képzésben	3.	58–71.
BÓDI-SCHUBERT Anikó	A vevő-beszállító kapcsolat elméleti megközelítései és empirikus szemléltetésük	2.	2–18.
BOKOR Attila	A IV. HR-tükör kutatás legfontosabb eredményei – – HR a válság idején	4.	2–15.
BORBÉLY Szilvia	Nemek egyenlőségének érvényesülése a foglalkoztatáspolitikai eszköztárban, az adó- és tb-rendszerekben, és hatásuk a nők foglalkoztatására	5.	3–9.
BORSI Balázs – – LENGYEL Balázs	A közszféra innovációinak kontextusfüggősége – – A hazai természettudományos és technológiai oktatás, valamint idegennyelv-oktatás példája	9.	15–28.
BUDAI Balázs Benjámin	Az e-közigazgatás elméletének megalapozása	3.	2–12.
CHIKÁN Attila – – CZAKÓ Erzsébet	Színfoltok a versenyképességi kutatások palettájáról	Különszám	2–3.
CZAKÓ Erzsébet – – CHIKÁN Attila	Színfoltok a versenyképességi kutatások palettájáról	Különszám	2–3.
CSAPI Vivien	Bizonytalanság és kockázat a termelési hálózatokban – – Egy reálopció megközelítés	7–8.	19–37.

CSILLAG Sára – – HIDEGH Anna Laura	Hogyan bonthatók le a látható és láthatatlan falak? – – Kooperatív kutatás a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával kapcsolatos mentális gátak lebontásáról	12.	23–36.
CSIZMADIA Péter – – Vassil KIROV – – Todor GALEV – – MAKÓ Csaba – – ILLÉSSY Miklós	Changes in Work from the Global Value Change Perspective The Case of Transformation Economies: Bulgaria and Hungary	6.	17–30.
CSONKA László	Kutatás-fejlesztési és innovációs hálózatok működése az autóiparban – – Eltérő szerkezet, hasonló hatás?	4.	16–30.
DEMETER Krisztina – – LOSONCI Dávid	Lean termelés és üzleti teljesítmény – Nemzetközi empirikus eredmények	10.	14–27.
DEMETER Krisztina – – SZÁSZ Levente	A válság hatása a termelési tevékenységre	Különszám	38–45.
DEUTSC Nikolett	A vertikálisan integrált vállalatok stratégiai lehetőségei az Európai Unió liberalizált villamosenergia-piacain	7-8.	4–20.
DEUTSCH Nikolett – – PINTÉR Éva	A fenntartható fejlődés elvei és azok érvényre jutása a banki gyakorlatban (I. rész)	12.	13–22.
DOBOS Imre – – NAGY Judit – – GELEI Andrea	Üzleti kapcsolatok beágyazottsága a magyar gazdaságban	1.	2–12.
DOMBI József – – TÓTH Zsuzsanna Eszter – – JÓNÁS Tamás	Az intellektuális tőke mérésének és értékelésének különválasztása értékelő függvények alkalmazásával	5.	17–30.
DUDÁS Katalin	A tudatos fogyasztói magatartás dimenziói	7–8.	13–24.
ENDRŐDI-KOVÁCS Viktória – – HEGEDŰS Krisztina	A közvetlen külföldi befektetések és a korrupció közötti kapcsolat	Különszám	4–14.
ESSE Bálint	Gondolkodásegyszerősítő stratégiák hatékonysága	Különszám	80–86.
FARKAS Szilveszter – – SZABÓ József	A válság hatásai a magyar kis- és középvállalati szektorban	9.	29–39.
FLASKÁR Anett	A franchise-szervezetek értelmezése a tulajdonosi jogok elmélete és az ügynökelmélet keretében	9.	40–52.
FORGÁCS Tamás	A távmunka elméleti vizsgálata	11.	49–62.
FÜLÖP Gyula – – PELCZNÉ GÁLL Ildikó	A környezettudatos stratégiai menedzsment koncepciója	2.	31–40.
GALEV, Todor – – MAKÓ Csaba – – ILLÉSSY Miklós – – CSIZMADIA Péter – – Vassil KIROV	Changes in Work from the Global Value Change Perspective The Case of Transformation Economies: Bulgaria and Hungary	6.	2–12.

GELEI Andrea	Túl a kritikus ponton... – – Logisztikai képességek Magyarországon	Különszám	64–71.
GELEI Andrea – – DOBOS Imre – – NAGY Judit	Üzleti kapcsolatok beágyazottsága a magyar gazdaságban	1.	16–30.
GELEI Andrea – – NAGY Judit	Logisztikai folyamatok informatikai támogatottsága Magyarországon – – Fókuszban a disztribúciós logisztika	6.	2–12.
GYULAVÁRI Tamás	A vállalatok árképzési gyakorlata a versenyképesség szolgálatában	Különszám	46–52.
HEGEDŰS Krisztina – – ENDRŐDI-KOVÁCS Viktória	A közvetlen külföldi befektetések és a korrupció közötti kapcsolat	Különszám	4–14.
HETESI Erzsébet	Értelmezhető-e a lojalitás a B2B piacokon?	1.	40–45.
HIDEGH Anna Laura – – CSILLAG Sára	Hogyan bonthatók le a látható és láthatatlan falak? – – Kooperatív kutatás a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával kapcsolatos mentális gátak lebontásáról	12.	23–36.
ILLÉSSY Miklós – – CSIZMADIA Péter – – Vassil KIROV – – Todor GALEV – – MAKÓ Csaba	Changes in Work from the Global Value Change Perspective The Case of Transformation Economies: Bulgaria and Hungary	6.	49–57.
JENEI György – – KUTI Éva	Versenyképesség és civil szerepvállalás a közigazgatás és a közszolgáltatások fejlesztésében	Különszám	15–23.
JÓNÁS Tamás – – DOMBI József – – TÓTH Zsuzsanna Eszter	Az intellektuális tőke mérésének és értékelésének különválasztása értékelő függvények alkalmazásával	5.	46–61.
KALICZKA Nándor	A technológiai fejlődés hatása a tartós eszközök gazdasági értékcsökkenésére	Különszám	97–105.
KIROV, Vassil – – Todor GALEV – – MAKÓ Csaba – – ILLÉSSY Miklós – – CSIZMADIA Péter	Changes in Work from the Global Value Change Perspective The Case of Transformation Economies: Bulgaria and Hungary	6.	56–68.
KISPÁL-VITAI Zsuzsanna	A szövetkezeti identitás és a társadalmi felelősségvállalás kapcsolata	7-8.	2–12.
KISS János	A magyarországi innováció helyzete alulnézetből	6.	21–32.
KISS Judit – – KOSZTYÁN Zsolt Tibor	Mátrixalapú projekttervezési módszer	10.	28–43.

KOSZTYÁN Zsolt Tibor – – KISS Judit	Mátrixalapú projekttervezési módszer	10.	28–43.
KOVÁCS Barna	Az információ-túlterhelés csökkentése tudásintenzív szervezetekben	10.	53–61.
KOVÁCS Kármén	A testetlen eszközök jelentősége a vállalat működésében, pénzügyi teljesítményében és piaci értékelésében	2.	5–16.
KOVÁCS Kármén	A reklámtevékenység és a piaci szerkezet néhány összefüggése	7–8.	19–25.
KOVÁCS Zoltán	Ellátási láncok irányítási algoritmusai a sörjáték példáján	11.	40–48.
KUTI Éva – – JENEI György	Versenyképesség és civil szerepvállalás a közigazgatás és a közszolgáltatások fejlesztésében	Különszám	15–23.
LÁNYI Beatrix	Az innovációs együttműködés okai és típusai a vegyiparban	7–8.	13–24.
LAZÁNYI Kornélia Rozália	Érzelmek a munkahelyen	4.	17–30.
LÁZÁR Ede	Ároptimalizálás – – Ökonometriai modellezésen és az empirikus keresleti függvény meghatározásán alapuló árazási technikák	6.	62–69.
LENGYEL Balázs – – BORSI Balázs	A közsfera innovációinak kontextusfüggősége – – A hazai természettudományos és technológiai oktatás, valamint idegennyelv- oktatás példája	9.	15–28.
LÓRÁND Balázs	A kohéziós politika változásainak és eredményességének hatásai a vállalati döntéshozatalra	7–8.	4–20.
LOSONCI Dávid – – DEMETER Krisztina	Lean termelés és üzleti teljesítmény – – Nemzetközi empirikus eredmények	10.	14–27.
LOSONCI Dávid István	A lean termelési rendszer munkásokra gyakorolt hatása	Különszám	53–63.
LUKOVSZKI Livia	Vállalkozói személyiségjegyek – – Avagy mi teszi a vállalkozót?	11.	16–30.
MAKÓ Csaba – – ILLÉSSY Miklós – – CSIZMADIA Péter – – Vassil KIROV – – Todor GALEV	Changes in Work from the Global Value Change Perspective The Case of Transformation Economies: Bulgaria and Hungary	6.	25–39.
MANDJÁK Tibor – – SZALKAI Zsuzsanna – – SIMON Judit	Különböző beszerzői magatartásminták a magyarországi kórházak körében	2.	38–45.

MANDJÁK Tibor – – SZÁNTÓ Zoltán	Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének gondolati modellje, és ez miért lehet fontos a vállalati vezetők számára?	1.	41–51.
MÁTÉ Zoltán	A magyarországi kis- és középvállalkozások marketingszervezetének felépítése	12.	59–67.
MOLNÁR Szilárd	A közigazgatás informatizálásától a befogadó e-közigazgatásig	3.	57–64.
NAGY Judit – – GELEI Andrea	Logisztikai folyamatok informatikai támogatottsága Magyarországon – – Fókuszban a disztribúciós logisztika	6.	42–47.
NAGY Judit – GELEI Andrea – – DOBOS Imre	Üzleti kapcsolatok beágyazottsága a magyar gazdaságban	1.	21–32.
NAGY Péter	A virtuális térben élő fogyasztó – – A Second Life hatása a fogyasztói magatartásra	12.	37–45.
NAGY Tamás	Vállalati kockázati faktorok az EU ETS- rendszerben	9.	53–66.
NEMES Ferenc – – SZLÁVICZ Ágnes	A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában	9.	2–14.
PAPANEK Gábor	A tudástranszfer a vállalati versenyképesség javításában – – A guanajuatoi (Mexikó) konferencián elhangozott előadás alapján	4.	45–56.
PATAKI György – – SZÁNTÓ Richárd	A társadalmi felelősségvállalás vállalati on-line kommunikációjának kritikai elemzése	12.	2–12.
PELCZNÉ GÁLL Ildikó – – FÜLÖP Gyula	A környezettudatos stratégiai menedzsment koncepciója	2.	21–32.
PETZ Raymund – – ADLER Judit	Idősek a pályán: fair a play? – – Hogyan vélekednek az európai munkaadók az idősebb korosztályok helyéről a jövő munkaerő-piacán?	6.	5–16.
PINTÉR Éva – – DEUTSCH Nikolett	A fenntartható fejlődés elvei és azok érvényre jutása a banki gyakorlatban (I. rész)	12.	13–22.
RANSBURG Beatrix – – VÁGÁSI Mária	A fenntartható fejlődés vállalati integrációja és kommunikációja – –A hazai nagyvállalati gyakorlat vizsgálata	10.	2–13.
ROSSEN, Tkatchenko	The evolution of the car making industry	4.	33–48.
SAJTOS László – – VERES Zoltán	Észlelt kockázat, észlelt érték és projektkompetenciák	1.	16–30.
SALAMON Melinda	A TQM alkalmazhatósága a közsférában	5.	10–18.

SÍK Zoltán Sándor	A kritikus információsinfrastruktúra védelme és a közigazgatás	3.	31–44.
SIMON Judit – – MANDJÁK Tibor – – SZALKAI Zsuzsanna	Különböző beszerzői magatartásminták a magyarországi kórházak körében	2.	41–51.
SZABÓ Ágnes	Milyen értéket teremt a szabadidősport és mi a kapcsolata a versenyképességgel?	Különszám	24–37.
SZABÓ Gyula – – BAGÓ Péter	Multinacionális vállalatok globalizált erp-modelljei, fejlődési tendenciák	5.	52–63.
SZABÓ József – – FARKAS Szilveszter	A válság hatásai a magyar kis- és középvállalati szektorban	9.	29–39.
SZABÓ Katalin	Állandósult túlkereslet a tehetségpiacon	11.	2–15.
SZALKAI Zsuzsanna – – SIMON Judit – – MANDJÁK Tibor	Különböző beszerzői magatartásminták a magyarországi kórházak körében	2.	36–41.
SZÁNTÓ Richárd – – PATAKI György	A társadalmi felelősségvállalás vállalati on-line kommunikációjának kritikai elemzése	12.	2–12.
SZÁNTÓ Richárd – – ZOLTAYNÉ PAPRIKA Zita	Menedzsmentképességek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség-kutatások alapján	Különszám	87–96.
SZÁNTÓ Zoltán – – MANDJÁK Tibor	Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének gondolati modellje, és ez miért lehet fontos a vállalati vezetők számára?	1.	3–10.
SZÁSZ Levente – – DEMETER Krisztina	A válság hatása a termelési tevékenységre	Különszám	38–45.
SZLÁVICZ Ágnes – – NEMES Ferenc	A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában	9.	2–14.
SZÚCS Gergely	Az 1990–2000 között benyújtott magyar szabadalmi bejelentések környezeti hatásának idősoros elemzése	10.	44–52.
TESSÉNYI Judit	Dinamikus következtetlenségek és az érzelmek szerepe a szerencsejátékokban	11.	31–39.
TIKOS Csaba	Ideáltípusok a tudástranszferben	7–8.	11–19.
TÓTH László	Irigység a munkahelyen	2.	20–27.
TÓTH Zsuzsanna Eszter – – JÓNÁS Tamás – – DOMBI József	Az intellektuális tőke mérésének és értékelésének különválasztása értékelő függvények alkalmazásával	5.	28–37.
TÓZSA István	E-közigazgatás Európában – – Jelen és jövő	3.	38–46.
ULBERT József	A dcf-modellcsalád védelmében	7–8.	47–55.

VÁGÁSI Mária – – RANSBURG Beatrix	A fenntartható fejlődés vállalati integrációja és kommunikációja – – A hazai nagyvállalati gyakorlat vizsgálata	10.	2–13.
VAJDA Beáta	Kommunikációs és kapcsolati tényezők jelentősége az egészségügyi szolgáltatások minőségében	5.	56–63.
VERES Zoltán – – SAJTOS László	Észlelt kockázat, észlelt érték és projektkompetenciák	1.	64–68.
VIDA Adrienn	A természettudományos tárgyak és a kutatói pálya iránti érdeklődés vizsgálata a 14-18 éves korosztály körében	12.	46–58.
VILMÁNYI Márton	Egyetemi-ipari együttműködések a kapcsolatmarketing nézőpontjából	1.	69–77.
VINCZE Ferenc	Önkormányzati elektronikus ügyvitelszervezés és -fejlesztés egy esettanulmány tükrében	3.	78–86.
VÖRÖSMARTY Gyöngyi	A beszerzés fogalmi kerete a kis- és középvállalatok gyakorlatában	Különszám	72–79.
ZOLTAYNÉ PAPRIKA Zita – – SZÁNTÓ Richárd	Menedzsmentkéességek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség-kutatások alapján	Különszám	87–96.

KÖNYVISMERTETŐK

DOBRAI Katalin	Borgulya Istvánné Vető Ágnes Ágota: Kommunikáció-menedzsment a vállalati értékteremtésben	2.	72–74.
KRISZTIÁN Béla	Kengyel Ákos (szerk.): Az Európai Unió közös politikái	2.	74–75.
KRISZTIÁN Béla	Steven ten Have, Wouter ten Have, Frans Stevens, Marcel van der Elst, Fiona Pol-Coyne: Legsikeresebb vezetési modellek	2.	75.
HAJDU Tamás	Dan Ariely: The Upside of Irrationality – – The Unexpected Benefits Defying Logic at Work and at Home	4.	70–71.
LEHOTA József	Agárdi Irma: Kiskereskedelmi marketing és menedzsment	5.	65–66.
BECSKY Róbert	Tomka János – Bögel György: Vezetés egykor és most – A Biblia és a menedzsment	6.	69–70.
SZINTAY István	Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna: Vezetés és szervezés – – Szervezetek kialakítása és működtetése	10.	62–63.
VÉRY Zoltán	Kutatás, építés, épülés... Gondolatok a „Tudásból várat...” című könyv kapcsán	11.	63–66.
HETESI Erzsébet	Gelei Andrea – Mandják Tibor: Dzsungel vagy esőerdő?	12.	68–69.