

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

Grubbström, Robert

Hofmeister Tóth Ágnes

Horváth Péter

Kövesi János

Kreuzer, Konrad

Román Zoltán

Szintay István

Takács János

Török Ádám

Vastag Gyula

Vecsenyi János

Főszerkesztő: Becsky Róbert

robert.becsky@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás

tnusser@ibs-b.hu

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita

rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:

Előfizetésben terjeszti

a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.

Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél, az

ország bármely postáján, Budapesten

a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban

és a Központi Hírlap Centrumnál

(Budapest VIII., Orczy tér 1.

Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).

További információ: 06 80 444-444

E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft

Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

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

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLII. ÉVF., MÁRCIUS

2012. 3. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **BÁNFI Tamás – BOROS Áron – LOVAS Anita**
Vállalati vezetők innovációs érzékenysége,
szemlélete és szándékaik – egy felmérés tapasztalatai 2
- **LENGYEL Imre – FENYŐVÁRI Zsolt – NAGY Benedek**
A közelség szerepének újraértelmezése
az innovatív üzleti kapcsolatokban 19
- **SEBESTYÉN Zoltán – PÁDÁR Katalin – PATAKI Béla**
Projektek és a változások szerepelmeleteinek összehasonlítása 30
- **FEKETE Hajnalka**
Stratégiavezérelt teljesítmény 39
- **REIZINGERNÉ DUCSAI Anita**
Emissziós jogok
közgazdasági relevanciája és számviteli leképezése 52
- **Könyvismertető**
John Storey – Graeme Salaman: Vezetői dilemmák 65
„Magyar” szakkönyv az információs tanácsadásról, angolul 66

CIKKEK ANGOL 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

BÁNFI Tamás – BOROS Áron – LOVAS Anita

VÁLLALATI VEZETŐK INNOVÁCIÓS ÉRZÉKENYSÉGE, SZEMLÉLETE ÉS SZÁNDÉKAIK

– EGY FELMÉRÉS TAPASZTALATAI

A magyar vállalatok innovatív képességét felmérő kérdőíves kutatások eltérő eredményeket adtak, ami a piaci szereplők eltérő innovációértelmezésével magyarázható. A szerzők feltevése szerint a vállalati vezetők jellemzően innovatívnak tartják magukat, és ez alapján jelentős részük fejlesztéseket tervez a jövőben, amelyhez pályázati forrásokat kívánnak igénybe venni. A gyakorlati életben az innováció fogalmát a tudományos definíciónál tágabban értelmezik, a vállalatnál bevezetett újdonságokat (például a piaci versenytársaktól átvett új terméket) is innovációnak értékelik. A vállalati növekedést a finanszírozási nehézségek korlátozzák. A támogatások, a hitelek és a kockázati tőke jellegű források eltérő mértékben játszanak szerepet a vállalatok életében. A szerzők tanulmányukban a vállalatok innovatív tevékenysége és a különböző források megléte közötti kapcsolatot, valamint a pályázati rendszerhez fűződő vállalati tapasztalatokat vizsgálják.

Kulcsszavak: innováció, vállalati felmérés, pályázat, kockázati tőke

Az OTP Bank Csoport megbízásából 2011 első félévében országos felmérést végeztünk a magyarországi vállalatok innovációs képességéről. A felmérés kérdőíves módszerrel történt: a kérdőíven 26, többségében zárt kérdés szerepelt, melyek az adott vállalkozás innovációval kapcsolatos tevékenységeihez kötődtek, kiemelve a szükséges humán és anyagi erőforrások meglétét, a korábban már megvalósított és a tervezett fejlesztéseket, finanszírozást. Az elemzés során végül 515 vállalati vezető (elektronikus vagy telefonos úton) megadott válaszait vettük figyelembe.

A kutatás kiindulópontjaként rögzítettük az Európai Unió álláspontját, miszerint az innováció a gazdaságpolitika kiemelt területe. Már korábbi felmérések is bebizonyították ugyanakkor, hogy az innovatív cégek fejlődését sok esetben nagymértékben akadályozza a megfelelő finanszírozási források hiánya. Erre a problémára megoldást nyújthatnak többek között a fejlesztési hitelek, a kockázati tőke-befektetések, valamint a pályázati források.

Tapasztalataink szerint a vállalkozások, a potenciális pályázók, a forrásokat biztosító szervezetek, a ta-

násadók különböző módon és szinten értelmezik az innováció fogalmát. Ebből adódhat, hogy az érintett szereplők céljai, elvárásai nem érik el a kívánt eredményt, illetve a vállalkozások forráshiányt érzékelnek, miközben például csak európai uniós forrásból közel kétszázmilliárd forint áll rendelkezésre¹ vissza nem térítendő támogatás és kockázati tőke formájában. A felmérés közvetett célja a vállalkozások innovációs tevékenységének és kapcsolódó finanszírozási igényeinek felmérésén túl a K+F+I folyamatok támogatása, a vállalkozások figyelmének a felkeltése.

A magyar vállalatok, különösen a mikro-, kis- és középvállalatok versenyképessége a magyar gazdaság teljesítőképességét, ezen keresztül a magyar társadalom jólétét alapvetően meghatározza. A versenyképesség függ a bérszinttől, az adóterheléstől, az adókedvezményektől, számos más mikro-, mezo- és makrotényezőtől és nem utolsósorban a vállalatok innovációs képességétől (Szerb, 2010). A Világ gazdasági Fórum (Schwab, 2010) éves versenyképességi jelentése az országok fejlődésének három szakaszát különbözteti meg az egy főre jutó GDP alapján:

1. fázis – tényezőalapú,
2. fázis – hatékonyságalapú,
3. fázis – innovációalapú.

A 2010-2011-es évkönyv Magyarországot a 2. és a 3. fázis közötti átmenetbe helyezi el, itt található az európai országok közül többek között Lengyelország, Szlovákia és Horvátország. A magyar gazdaság jövőjének egyik kulcskérdése, miként léphetünk tovább ebből a szakaszból és mikor kerülünk be az innovációalapú szakaszba.

Az Európai Unió „Európa 2020” elnevezésű új stratégiájának fő célja „intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés” elérése. A Magyarország számára kijelölt stratégia szerint (EC, 2011) a cél az, hogy 2020-ra a K+F+I ráfordítás GDP-arányosan 1,8%-ra nőjön. Szintén európai uniós szándék, hogy a K+F+I-re fordított ráfordítások kétharmadát a magánszféra, egyharmadát az állami költségvetés finanszírozza. A kétharmadegyharmados uniós ajánlás indokolt, mert a kutatás ugyan folyhat vállalaton belül, akadémiai kutatóhelyeken, egyetemeken, vállalatok közötti kutatóbázisokon, azonban a kutatási eredményeket megvalósító fejlesztés csak vállalaton belül történhet. Ideális arány, valódi benchmark természetesen nem létezik, mert más-más lehet az arány országoként (pl. belső piac méretétől függően), ágazatonként (pl. gyógyszeriparban, autógyártásban a vállalaton belüli, építőiparban a vállalaton kívüli kutatás lehet a domináns), vállalati méret szerint (a mikro- és kisüzemeknél a belső kutatás nem, a külső jellemző lehet).

A minta bemutatása

A felmérésben részt vevő 515 vállalatból 309 mikro- és kisvállalat, 153 középvállalat és 30 nagyvállalat szerepel a mintában. A minta méret szerinti megoszlása a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) által jelentett működő vállalkozások számával összehasonlítva az 1. táblázatban látható, a válaszadók számával egyetemben. A magyar vállalatok jelentős része mikrovállalkozás, a mintánkban azonban kisebb arányt képviselnek. 23-nak nem ismerjük a vállalatméretét, mert nem azonosíthatók be a megadott információk alapján az OPTEN magyarországi regisztrált vállalkozások adatbázisában.

Hazánkban a vállalatok földrajzi elhelyezkedése alapján a Budapestet is magába foglaló közép-magyarországi régióban a legmagasabb a koncentráció, a mintában is a vállalatok közel negyedét ebben a régióban jegyezték be. Az országos megoszláshoz képest így a régió alulreprezentált, míg a többi régió – a dél-dunántúli kivételével – felülreprezentált. A felmérés során arra törekedtünk, hogy a régiós eltérések elemzése miatt minden régióból legalább 40 válaszadó legyen. Nemzetgazdasági ágak alapján a legtöbb a feldolgozóipari vállalkozás (35%), de a mintában jelentős a mezőgazdasági, az építőipari, a kereskedelmi, illetve a tudományos, műszaki tevékenységgel foglalkozók aránya is (10, 11, 16 és 8%). A felsorolt nemzetgazdasági ágak szereplői a minta 80%-át teszik ki. Fontos megjegyeznünk, hogy az innováció szempontjából az egyik legdinamikusabban fejlődő és fejlesztési tevékenységet folytató szektor, az információ és kommunikáció vállalatai mindössze a megkérdezettek 4%-át teszik ki, holott felmérésünk szempontjából különösen hangsúlyos a szerepük.

Hipotézisek

A kutatás során elsősorban a következő hipotéziseinket kívántunk megerősíteni vagy elvetni:

1. A vállalati vezetők, különösképpen a mikro-, kis- és középvállalatok vezetői és tulajdonosai önmagukat jellemzően innovatívnak tartják.
2. A vállalati vezetők (tulajdonosok) az innovációt a tudományos (szakmai) definíciónál tágabban értelmezik. Az innovációt nem feltétlenül kell közvetlenül megelőznie sem saját, sem megvásárolt kutatásnak és fejlesztésnek, mert innovációnak tekintik más vállalatok által gyártott termékek, más vállalatoknál alkalmazott technológiák átvételét is.

1. táblázat

A mintában szereplő vállalkozások száma és a Magyarországon működő vállalkozások száma létszám-kategóriák szerint

Minta			Magyarország	
	Vállalat (db)	Megoszlás (%)	Vállalat (db)	Megoszlás (%)
Nincs kategória	23	4,5		
Mikrovállalat	109	21,2	666 353	95,0
Kisvállalat	200	38,8	28 926	4,1
Középvállalat	153	29,7	5 157	0,7
Nagyvállalat	30	5,8	954	0,1
Összesen	515	100	701 390	100

Forrás: KSH tájékoztatási adatbázis

VEZETÉSTUDOMÁNY

3. A vállalatok innovatív képessége és tevékenysége régióként kimutatható eltérést mutat.
4. Az innovációs járulék fizetésére kötelezett vállalatok befizetéseinek felhasználása nem kellően hatékony.
5. A vállalatok – különösképpen a mikro-, kis- és középvállalatok – innovatív tevékenysége erősen függ a vissza nem térítendő támogatásoktól, míg a banki fejlesztési hitelek szerepe csekély.
6. A pályázati rendszer bonyolultsága, túlzottan szigorú kritériumai a finanszírozáson keresztül az innovációs tevékenységet visszafogja.

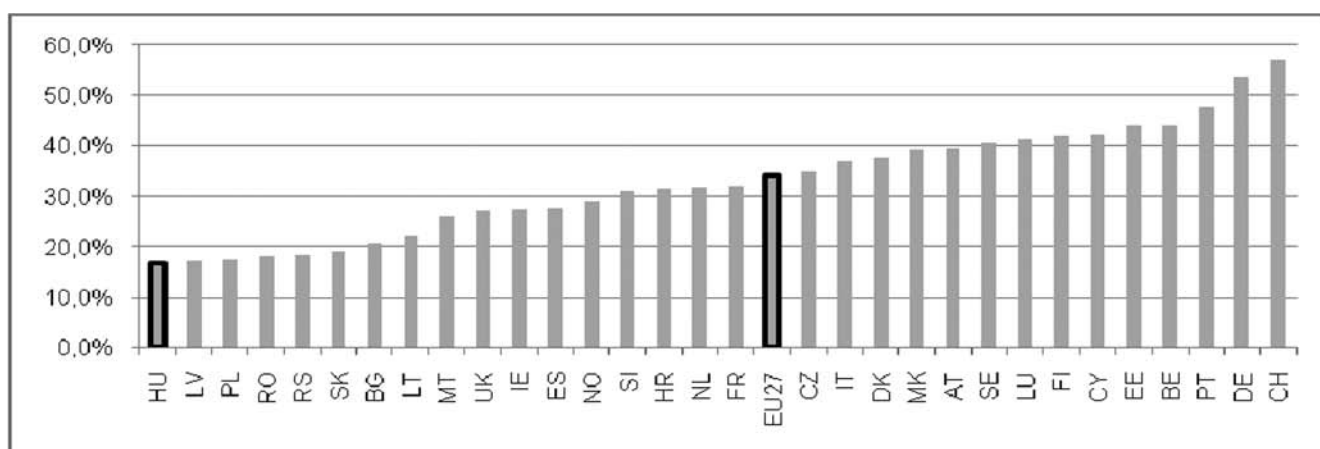
Az OECD és az Európai Bizottság (Eurostat) közös munkájával készült el az Oslo kézikönyv harmadik kiadása (OECD, 2005), amely kibővített tartalommal értelmezi az innováció fogalmát:

„Az innováció új vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketingmódszer vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben vagy a külső kapcsolatokban.”

Ezért azok a vállalatok tekinthetők innovatívnak, akik az elmúlt három évben a négy fő innovációtípus bármelyikét megvalósították.

1. ábra

Új terméket vagy új eljárást bevezető KKV-k aránya az összes KKV-n belül



7. A kockázati tőke-társaságok nemzetközi bevonását elsősorban a vállalatok tulajdonosi „feltékenysége” korlátozza.

A felmérésből adódó következtetések

1. számú hipotézis: A vállalati vezetők, különösképpen a mikro-, kis- és középvállalatok vezetői és tulajdonosai önmagukat jellemzően innovatívnak tartják.

Az innováció fogalma, illetve pontos meghatározása folyamatos változásokon megy keresztül, és értelmezését a mai napig általános vita övezi. A téma úttörőjének Joseph Schumpeter tekinthető, aki először hívta fel a figyelmet a jelenség fontosságára (Schumpeter, 1934), mivel – érvelése szerint – a gazdasági fejlődés egy olyan folyamatnak tekinthető, amelyet az innováció hajt előre. Schumpeter meghatározása alapján öt különböző formában jelenhet meg az innováció:

- új termék bevezetése,
- új termelési módszer alkalmazása,
- új piacra való belépés,
- új beszerzési források kiaknázása,
- új szervezeti struktúra létrehozása adott iparágban.

Forrás: Az adatok Innovation Union Scoreboard-ból származnak

Az Uniós Innovációs Eredménytábla² (Innovation Union Scoreboard – IUS) kérdőíves felmérése alapján Magyarországon a legkisebb azon vállalkozások aránya (17%), akik bevezettek valamilyen új terméket vagy eljárást 2006 és 2008 között (1. ábra). A versenyképességi rangsorban hozzánk hasonló helyezést elérő Lengyelországban és Szlovákiában a kkv-nál kissé magasabb ez az arány, 18-19%-uk vezetett be új terméket vagy eljárást. Lényegesebb nagyobb ez az arány az európai államok átlagában, Belgiumban és Németországban például a 44, illetve az 57%-ot is eléri.

A Világ gazdasági Fórum 2010–2011-es kiadványában³ a magyar vállalati vezetők azt nyilatkozták, hogy a bevezetett technológiai újítások közel felét másoktól vásárolták, és közel felét kutatási és fejlesztési munka előzte meg. Arra a kérdésre, hogyan szerzik meg az új technológiákat, 3,4 volt a bejelölt pontok átlaga, ahol az 1-es annak felelt meg, hogy kizárólag vásárolnak, a 7-es pedig annak, hogy az új terméket, illetve eljárást saját maguk fejlesztik ki. Az élen végző országban, Németországban ez az átlag 5,9, közvetlenül öt követi Japán 5,8-cal, valamint Svájc és Svédország 5,7-tel (Schwab, 2011).

Szomszédos országainkban – Romániában és Szlovákiában – a vélemények átlaga szerint ez 2,9. A fentiek alapján a 139 ország között Magyarország a 46. helyezést éri el abban, milyen a vállalatok képessége az innovációk megvalósítására (*capacity for innovation*). Ki kell azonban emelnünk, hogy a képességet a kutatási és fejlesztési potenciállal azonosítja a Világgazdasági Fórum.

Egy 2010-ben zajló felmérésben részt vevő cégek 10-es skálán értékelték innovativitásukat a versenytársakhoz képest, és az átlagos érték 5,22, azaz inkább innovatívabbnak tartják magukat. A pontok alapján a vállalatok 44,2%-a cége tevékenységét 5-ösnél magasabbnak ítélte, azaz innovatívabbnak, több mint fele (55,8%) kevésbé innovatívnak értékelte a versenytársakhoz képest (Csizmadia – Grosz, 2011). Az adott vállalkozás méretétől azonban független az eredmény, mert nem szignifikáns az eltérés a vállalatméret szerinti csoportokban.

A vállalatok innovativitásának értékelésére megkértük a vállalatok képviselőit, hogy mondják el, innovatívnak tartják-e vállalatukat. A felmérésben részt vevő vállalati vezetők innovatívnak minősítették önmagukat és vállalati tevékenységüket. Közel 80%-uk nyilatkozata szerint vállalatuk innovatív, 511-ből csak 89-en válaszoltak nemlegesre erre a kérdésre.

volt technológiai innovációjuk. A középvállalatoknál ez az arány 32,7%. A 23 nagyvállalati képviselő közül, akik innovatívnak tartották magukat, 20-an számoltak be az elmúlt három évben bevezetett termék- vagy termelésifolyamat-innovációról.

Az elmúlt három évben számos vállalat végzett olyan tevékenységet, amely közvetve vagy közvetlenül a termék-, illetve a technológiai innovációkat segítette. A válaszadók közül 393 (76%) azt nyilatkozta, hogy az elmúlt három évben fejlesztettek vállalaton belül, és közülük 265-en vásároltak új terméket vagy technológiát is. A válaszok összhangban vannak a korábban kapott eredményekkel, mert a vállalatvezetők jelentős része nyilatkozik úgy, hogy innovációt valósítanak meg a vállalatuknál.

2. számú hipotézis: A vállalati vezetők (tulajdonosok) az innovációt a tudományos (szakmai) definíciónál tágabban értelmezik. Szerintük az innovációt nem feltétlenül kell megelőznie kutatásnak és fejlesztésnek. Innovációnak tekintik más vállalatok által gyártott termékek, más vállalatoknál alkalmazott technológiák átvételét is.

Az OECD meghatározása szerint beszélhetünk technológiai (termék- vagy folyamat-) és nem technológiai (marketing- vagy szervezeti) innovációkról (OECD, 2005).

2. táblázat

„Milyen innovációt valósítottak meg az elmúlt három évben?”

(Herzberg, 2003)

			Innováció az elmúlt három évben				Összesen
			Termék	Folyamat	Termék és folyamat együtt	Nem volt	
Innovatívnak tartja vállalatát?	Igen	Vállalatok (db)	68	78	76	136	358
		Megoszlás	19,0%	21,8%	21,2%	38,0%	100,0%
	Nem	Vállalatok (db)	14	12	1	51	78
		Megoszlás	17,9%	15,4%	1,3%	65,4%	100,0%
Összesen		Vállalatok (db)	82	90	77	187	436*
		Megoszlás	18,8%	20,6%	17,7%	42,9%	100,0%

* Mindkét kérdésre 436 vállalati képviselő válaszolt

Az innovatív vállalkozásokon belül egy szűkebb csoportra, a technológiai (termék- vagy folyamat-) innovációt folytató vállalatokra koncentráltunk. A 2. táblázatban is látható, hogy a vállalatok 42,9%-a nem vezetett be sem új terméket, sem új termelési eljárást. Ezért – szűkebb értelemben – csak a vállalatok 57,1%-a tekinthető innovatívnak. A vállalati vezetők közel harmada annak ellenére minősítette magát innovatívnak, hogy az elmúlt három évben nem vezetett be terméket és nem újította meg termelési folyamatait. A mikro- és kisvállalatok vezetői között, akik innovatívnak tartották magukat, több mint 40%-uk azt nyilatkozta, hogy nem

A tágran értelmezett innovációkon belül még további csoportokat képezhetünk. Radikális az innováció, ha egy teljesen új, meghatározó jelentőségű újdonságról beszélünk, inkrementális, ha a változás csak kis lépésekben valósul meg (például a terméket kibővítik egy újabb funkcióval vagy a gyártósor mozgási idejét megváltoztatják).

Az innováció tekinthető egy olyan folyamatnak, amely több tevékenységet foglal magában:

- a kutatás, illetve a tudás termelésének folyamata,
- az ötlet megszületése,
- a fejlesztés,
- a termelés, a tudás termékbe való alakításának folyamata.

Ha lineáris modellként tekintünk rá, ezek szigorúan egymást követik, a gyakorlatban azonban sokkal összetettebb kapcsolatokról van szó, visszacsatolások történnek, és egyes lépések akár kimaradhatnak. Érdekes különbséget tennünk a feltalálás (*invention*) és az újítás (*innovation*) között (Fagerberg, 2006). A feltalálás az új ötlet, az újítás első feltűnését, míg az innováció ennek a gyakorlatban való alkalmazását jelenti. A fenti meghatározás alapján egy vállalkozás számára innovációt jelent egy kutatási és fejlesztési folyamat eredményeként létrejött újítás, valamint egy másik cég által kidolgozott új ötlet átvétele is.

Napjainkban az innováció korábban nem ismert módszerekben és területeken is megjelenik, számos új tulajdonsággal jellemezhető, ezért fogalmi kerete jelentősen bővült a XXI. században. Az egyik jelentős fejleménynek tekinthető, hogy az innovációk egyre nagyobb részét hálózatokban készítik elő, és egyre kevésbé jellemzőek a zárt, elkülönülő K+F részlegek. Az innovációk „kinyílnak”, a világhálóra terelődnek, a cégek kevésbé igyekeznek tudásukat szigorúan védeni, másoktól elzárni (Szabó, 2009). Az úttörő a Linux, a nyílt forráskódú programok legismertebb példája. A felhasználók ingyenesen hozzájuthatnak az operációs rendszerhez. A program kifejlesztője a nyíltságért cserébe azt kérte, hogy teszteljék azt, és segítsenek abban, hogyan lehet azt tovább javítani.

3. táblázat

A vállalatok csoportosítása a bevezetett innovációk újdonságfoka és a vállalatméret szerint*

		Vállalaton belül	Piaci	Világ
Vállalatméret	Nincs kategória	7	2	0
	Mikrovállalat	23	18	13
	Kisvállalat	48	43	11
	Középvállalat	54	36	11
	Nagyvállalat	13	18	3
Összesen		145	117	38

* A kérdésre 228 válasz érkezett

A bevezetett új termékek és eljárások újdonságfoka pontosabb képet adhat az innovativitásukról. Az újdonságok három szintjét különböztettük meg:

- csak a vállalat,
- a vállalat piaca, vagy
- a világ számára új a termék, illetve az eljárás.

A piac alatt a vállalat legszűkebb célpiacát értjük, ahol termékeit értékesíti, illetve szolgáltatásait nyújtja. Felmérésünk szerint a bevezetett innovációk újdonság-

foka⁴ alapján a vállalatok jelentős része (87,3%) olyan innovációval jelent meg a piacon, amely csak a vállalat számára vagy csak a vállalat piacán jelentett újdonságot (3. táblázat). Érdekes eredmény – Magyarország gazdasági méretét tekintve – a világújdonságot bevezető vállalatok száma. A 228 válaszadó közül 38-an teljesen új terméket fejlesztettek ki. A legtöbb világújdonságról (24) azok a vállalatok számoltak be, amelyek új terméket és új eljárást is bevezettek. A világújdonságok közül 13-at mikrovállalat és 11-et kisvállalat vezetett be. Csak termék-, valamint csak folyamatinnovációk jellemzően vállalaton belüli újdonságot jelentettek. A mikro-, kis- és középvállalatok esetében a vállalati újdonságok vannak többségben, a nagyvállalatoknál azonban több a piaci újdonság, mint a vállalati. Több mint 48%-ban nagy valószínűséggel kizárólag technológiai modernizáció vagy termelésoptimalizálás történt, amely csak a vállalaton belül hasznosult: a piacon ezért új termék, szolgáltatás nem jelent meg, azonban az adott cégen belül azt innovációnak minősítették.

Ha figyelembe vesszük, hogy a piacon vagy világszinten mennyien teremtettek újdonságot (137 cég, 27%), akkor a korábban elvégzett felmérésekkel egybevetve eredményt kapunk: az IUS 2006 és 2008 közötti felmérése szerint a vállalatok 17%-a (Proinno Europe, 2011), Csizmadia – Grosz (2011) 2010–2011-ben elvégzett felmérése alapján 35,8%-a tekinthető innovatívnak. (Az előbbi a KSH összes vállalatára, az utóbbi 1835 nagyságú mintára kiterjedő vizsgálatra támaszkodik.)

A fenti adatok is mutatják, ahány vállalkozás, ahány kérdés, annyi az eltérő értelmezés és annyi az eltérő válasz. A kutatás számos kérdésére adott válasz is megerősítette, hogy a vállalkozások az innováció témakörét a K+F+I folyamatoknál tágabban értelmezik, és jóval nagyobb azok aránya, akik számára az innováció nem piaci szintű újdonságot, hanem másoktól átvett fejlesztést jelent.

Éppen ezért úgy gondoljuk, a mikro- és kisvállalatok mindegyikénél, de még a középvállalatok egy részénél sem célszerű a saját K+F-et elvárni. Emellett az innovatív alkalmazkodást kell segíteni és ösztönözni. Az *innovatív alkalmazkodás* fogalmi körébe beletartozhat minden olyan tevékenység, amelynek eredményeként a mikro-, a kis- és a középvállalatok új termékkel (szolgáltatással), korszerűbb (környezetkímélőbb) és költségtakarékosabb technológiával, hatékonyabb vállalati vezetéssel, a piaci igényekhez alkalmazkodó marketinggel végzik termelési és piaci tevékenységüket. Forrásuk nem saját és nem vásárolt K+F, hanem a látottakhoz (pl. vásáron bemutatott termékek), a hallottakhoz, az olvasottakhoz való folyamatos alkalmazkodás. En-

A K+F regionális szerkezete 2001-ben és 2009-ben

		Kutató-fejlesztő helyek száma		Kutatók, fejlesztők létszáma		K+F ráfordítások	
		2001	2009	2001	2009	2001	2009
Régió	Közép-Magyarország	51,3%	47,6%	57,7%	57,2%	69,2%	64,3%
	Közép-Dunántúl	6,8%	6,5%	5,4%	5,2%	6,0%	5,5%
	Nyugat-Dunántúl	6,4%	7,9%	5,1%	5,9%	5,0%	4,7%
	Dél-Dunántúl	8,3%	7,2%	7,1%	6,3%	3,6%	2,4%
	Észak-Magyarország	5,0%	7,2%	4,5%	5,2%	2,0%	4,0%
	Észak-Alföld	10,7%	11,2%	9,1%	9,5%	6,8%	9,8%
	Dél-Alföld	11,4%	12,4%	11,1%	10,7%	7,5%	7,6%
Összesen		100%	100%	100%	100%	100%	100%

Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés

5. táblázat

A vállalatok csoportosítása a régiók és a K+F személyzet megléte szerint

nek feltétele a menedzsment innovatív gondolkodása, és az, hogy az „új” átvételének finanszírozásához a szükséges forrás rendelkezésre álljon.

A finanszírozási lehetőségekről a felmérésben résztvevők jelentős hányada nem rendelkezett megfelelő információkkal, így a finanszírozóknak – a közös nyelv kialakításán túl – első lépésként a megfelelő tájékoztatást kell biztosítaniuk, hogy a projektgazdák ne a külső források hiányát érzékeljék a legnagyobb problémának.

3. számú hipotézis: A vállalatok innovatív képessége és tevékenysége régióként releváns eltérést mutat.

Az innovativitás mértékét meghatározzák a finanszírozási források, a kutatási környezet, valamint a szakértelemmel rendelkező munkaerő elérhetősége. Amint a 4. táblázatban látható, a területi koncentráció Közép-Magyarországon jelentős akár intézményi, akár humán erőforrás, akár pénzügyi háttér alapján elemezzük a K+F tevékenységet. Az ország GDP-jének több mint 40 százaléka ebből a régióból kerül ki, és a maradék 60 százalékból a többi régió közel azonos arányban részesedik. A régióba érkező K+F ráfordítások hányada két régióban, az Észak-Alföldön és a Dél-Dunántúlon növekedett meg nagymértékben az elmúlt tíz évben (4. táblázat). Természetesen a ráfordítási arány növekedése a kutatási potenciált automatikusan még nem növeli.

A mintában szereplők közel negyede nyilatkozott K+F személyzet meglétéről. A régiókat tekintve Közép-Magyarországon a legnagyobb azon vállalkozások aránya, ahol dolgozik kutató, illetve fejlesztő. Az átlaghoz képest magasabb ez az arány az Észak-Alföldön, viszont Dél-Dunántúlon és Nyugat-Dunántúlon foglalkoztatják a vállalatok a legkisebb arányban a K+F személyzetet (5. táblázat).

			K+F személyzet		Össz.
			Van	Nincs	
Régió	Nem azonosítható	Vállalatok (db)	1	10	11
		Megoszlás	9,1%	90,9%	100,0%
	Dél-Alföld	Vállalatok (db)	16	52	68
		Megoszlás	23,5%	76,5%	100,0%
	Dél-Dunántúl	Vállalatok (db)	8	36	44
		Megoszlás	18,2%	81,8%	100,0%
	Észak-Alföld	Vállalatok (db)	19	46	65
		Megoszlás	29,2%	70,8%	100,0%
	Észak-Magyarország	Vállalatok (db)	11	46	57
		Megoszlás	19,3%	80,7%	100,0%
	Közép-Dunántúl	Vállalatok (db)	16	50	66
		Megoszlás	24,2%	75,8%	100,0%
	Közép-Magyarország	Vállalatok (db)	47	69	116
		Megoszlás	40,5%	59,5%	100,0%
	Nyugat-Dunántúl	Vállalatok (db)	10	49	59
		Megoszlás	16,9%	83,1%	100,0%
Összesen	Vállalatok (db)	128	358	486*	
	Megoszlás	26,3%	73,7%	100,0%	

* A kérdésre 486 válasz érkezett.

A vállalati vezetők önértékelése alapján a területi elhelyezkedésben kisebb eltérések tapasztalhatók: az észak-alföldi (87%) és a dél-dunántúli (86,7%) régióban a vállalatok jelentős része innovatívnak tartja magát, az észak-magyarországi (78,7%) és a dél-alföldi (77,4%) régióban a legkisebb ez az arány. A ténylegesen bevezetett innovációkat tekintve nagyobb eltérések

voltak. Két régió jelentősen „kilóg” a sorból: Nyugat-Magyarországon a vállalatok közel kétharmada megjelent új termékkel a piacon, vagy alkalmazott új termelési eljárást, ezzel szemben az észak-magyarországi vállalatok több mint fele azt nyilatkozta, hogy nem volt technológiai (termék- vagy folyamat-) innovációjuk. A többi térségben az innovatív vállalatok aránya közel azonosnak tekinthető (~40%).

Ha a vállalatokat a legnagyobb újdonságot jelentő bevezetett termék- vagy folyamatinnováció alapján csoportosítjuk, akkor a 7. táblázatból is látható, hogy a közép-magyarországi vállalatok a leginnovatívabbak, mert itt vezették be a legtöbb világujdonságot. Észak-Alföldön és Észak-Magyarországon az innovációval megjelenő vállalatok többsége valószínűleg mások által kifejlesztett termékeket vásárolt.

6. táblázat

Termék/technológiát vásárló és vállalaton belül fejlesztő vállalatok száma

			Fejlesztés vállalaton belül	Vásárolt termék/ eljárást	Termék vásárlása	Eljárás vásárlása	Összesen
Régió	Nem azonosítható	Vállalatok (db)	9	7	7	5	10
		Megoszlás	90,0%	70,0%	70,0%	50,0%	100%
	Dél-Alföld	Vállalatok (db)	57	48	30	37	69
		Megoszlás	82,6%	69,6%	43,5%	53,6%	100%
	Dél-Dunántúl	Vállalatok (db)	35	32	22	27	43
		Megoszlás	81,4%	74,4%	51,2%	62,8%	100%
	Észak-Alföld	Vállalatok (db)	55	37	27	33	63
		Megoszlás	87,3%	58,7%	42,9%	52,4%	100%
	Észak-Magyarország	Vállalatok (db)	43	38	24	30	56
		Megoszlás	76,8%	67,9%	42,9%	53,6%	100%
	Közép-Dunántúl	Vállalatok (db)	53	44	30	37	63
		Megoszlás	84,1%	69,8%	47,6%	58,7%	100%
	Közép-Magyarország	Vállalatok (db)	89	77	60	58	112
		Megoszlás	79,5%	68,8%	53,6%	51,8%	100%
	Nyugat-Dunántúl	Vállalatok (db)	52	32	26	22	58
		Megoszlás	89,7%	55,2%	44,8%	37,9%	100%
	Összesen	Vállalatok (db)	393	315	226	249	474*
		Megoszlás	83%	66%	48%	53%	100%

* A kérdésre 474 válasz érkezett.

Az innovatív tevékenységekre irányuló kérdésekben nincsenek nagy eltérések régiós szinten (6. táblázat). A vállalatok jelentős része (83%) azt nyilatkozta, hogy az elmúlt három évben végeztek termék vagy folyamatfejlesztést. Ezek valószínűleg kisebb fejlesztések lehettek, hiszen a korábbi eredmények szerint csak 57%-uk vezetett be új terméket vagy eljárást. Nyugat-Dunántúlon a vállalatok 90%-a végzett fejlesztést, míg Észak-Magyarországon a vállalatok háromnegyede. A megkérdezett vállalatvezetők 66%-a úgy nyilatkozott, hogy vásároltak az elmúlt három évben a piacról modern terméket vagy termelési eljárást. Dél-Dunántúlon az átlagosnál magasabb, viszont Nyugat-Dunántúlon az átlagosnál alacsonyabb ez az arány.

Az eltérő aggregált eredmény ellenére Csizmadia – Grosz felméréséhez hasonló eredményt kaptunk régiós szinten. Észak-Magyarországon legkisebb azon vállalatok aránya (45,1%), melyek termék- vagy eljárásinnovációt vezettek be, és a legtöbb innovációt a nyugat-dunántúli (64%) székhelyű vállalatok vezetői jelezték.

4. számú hipotézis: Az innovációs járulék fizetésére kötelezett vállalatok befizetéseinek felhasználása nem kellően hatékony.

A kormányzat első próbálkozásai az innováció és a K+F szektor tényleges fejlesztésére az ezredforduló után következtek be Magyarországon. A központi költségvetés nem engedhette volna meg magának a K+F+I tevékenységek támogatását, ezért a költségvetéstől eltérő forrást kellett találni az ilyen jellegű feladatok finanszírozására, így merült fel 2002–2003-ban az elkü-

A vállalatok régiók szerinti csoportosítása a legnagyobb újdonságfokot jelentő innováció alapján

			Innováció legnagyobb újdonsága			
			Vállalaton belül	Piacon	Világszinten	Összesen
Régió	Nem azonosítható	Vállalatok (db)	3	0	0	3
		Megoszlás	90,0%	0,0%	0,0%	100%
	Dél-Alföld	Vállalatok (db)	14	19	3	36
		Megoszlás	38,9%	52,8%	8,3%	100%
	Dél-Dunántúl	Vállalatok (db)	6	6	4	16
		Megoszlás	37,5%	37,5%	25,0%	100%
	Észak-Alföld	Vállalatok (db)	15	12	5	32
		Megoszlás	46,9%	37,5%	15,6%	100%
	Észak-Magyarország	Vállalatok (db)	11	8	4	23
		Megoszlás	47,8%	34,8%	17,4%	100%
	Közép-Dunántúl	Vállalatok (db)	14	11	5	30
		Megoszlás	46,7%	36,7%	16,7%	100%
	Közép-Magyarország	Vállalatok (db)	17	27	14	58
		Megoszlás	29,3%	46,6%	24,1%	100%
	Nyugat-Dunántúl	Vállalatok (db)	11	16	3	30
		Megoszlás	36,7%	53,3%	10,0%	100%
Összesen	Vállalatok (db)	91	99	38	228*	
	Megoszlás	39,9%	43,4%	16,7%	100%	

* A kérdésre 228 válasz érkezett.

lönített, független állami pénzalap gondolata (Kutatási és Technológiai Innovációs Alap).

A válaszok alapján⁵ a fenti alapba 273 vállalat nem kötelezett járulék fizetésére és 97 vállalat képviselője adott becslést az elszámolt, illetve a befizetett összegről. A 8. táblázatból látható, hogy nagyságrendileg kiemelkedik három vállalat – tevékenységi körüket te-

kintve egy vegyi anyagok gyártásával, egy gyógyszer-gyártással, egy információs szolgáltatással foglalkozik –, ahol a járulék teljes összege százmillió Ft feletti. A vállalatok többségénél hárommillió forint alatti a teljes innovációs járulék. A vállalatok közel fele a járulék teljes összegét vagy annak egy részét befizette az alapba. 25 vállalat kizárólag az alapba teljesített befizetést, nem számolt el közvetlenül vagy közvetetten kutatásra és fejlesztésre költségeket.

Az innovációs járulékot fizető vállalkozások csoportosítása az elszámolt és befizetett járulék összege alapján
(megadott összegkategóriák millió forintban)

	0-1	1-2	2-3	5-10	10-15	15-50	50-100	100-	Összesen
Saját tevékenységi körében, az innovációs járulék-fizetés terhére végzett kutatási-fejlesztési tevékenység közvetlen költsége	18	11	7	8	0	4	2	2	52
A költségvetési gazdálkodási rendszerben működő intézményektől rendelt kutatás-fejlesztési tevékenység költsége	5	4	2	5	1	3	0	0	20
Közhasznú szervezetektől rendelt kutatás-fejlesztési tevékenység	5	4	4	3	0	0	1	0	17
Kutatási és Technológiai Innovációs Alapba történt befizetés	16	14	5	6	0	1	0	0	42
Jarulék éves összege	26	22	16	16	6	4	4	3	97

A válaszadók közül 20-an költségvetési intézményeket, 17-en egyéb közhasznú szervezeteket bíztak meg kutatás-fejlesztési tevékenységgel, a kifizetett költségek a vállalatok közel felénél kétfélmillió forint alatt van. 5 vállalatnál jelentős a külső szervezetektől megrendelt kutatási és fejlesztési tevékenység. Ezek a vállalatok egyenként több mint tízmillió forintot fizettek e célra. A K+F+I ráfordításainak becslése során 48 vállalati képviselő megjelölte, hogy más szervezetet bíztak meg K+F tevékenységgel, de legalább résztevékenységekkel. A külső megbízások száma – bár direkt bizonyítékaink nincsenek erre – kapcsolatban lehet az innovációs járulékból költségvetési és más intézményeknél finanszírozott kutatások számával. Azok között, akik megadták a külső megbízásaik becsült összegét, 69%-uk korábban megjelölte, hogy kutatási intézménnyel, 87%-uk pedig azt, hogy más vállalattal vagy kutatási intézménnyel együttműködött.

Az innováció olyan egzakt definíciója, amely alapján minden egyes konkrét esetben eldönthető az „igen vagy nem”, nem ismert, minden bizonnyal ilyen nem is konstruálható. Éppen ezért nehézséget okozhat annak eldöntése, hogy egy vállalaton belül vagy egy költségvetési intézménnyel (egyetemmel) megkötött szerződésben felhasznált innovációs járulék innovációs célú-e, azaz az innováció fogalmi körébe tartozó eredmény megszületett-e? Anekdotikus információk alapján azt gondoljuk, hogy sok esetben vitatható a tényleges felhasználás. Anélkül, hogy konkrét javaslatokat tennénk, véleményünk szerint az innováció egzaktabb definiálása helyett az eddigi APEH és más intézményi tapasztalatok alapján a kizárások mind teljesebb körű felsorolására kellene törekedni⁶.

A támogatási rendszer átfogó reformjára 2011 elején került sor, mely remélhetőleg el fogja hátrítani az összes eddigi akadályt a forráskihelyezés hatékony végrehajtása elől. Az előző időszakban nem volt világos, hosszú távú stratégia. A Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal (továbbiakban NKTH, a Nemzeti Innovációs Hivatal, a továbbiakban NIH jogelődje) egyszerre foglalkozott a szakpolitika megírásával, a pályáztatással, a stratégiatervezéssel, a forrásfelhasználással és annak ellenőrzésével, ami visszaélésekre adott lehetőséget. A rendszer kaotikussá, átláthatatlanná kezdett válni. A bírálati rendszert felületes dokumentálással és indoklással vádolták. A monitoring rendszertelensége és a forrásfelhasználás ellenőrizhetetlensége pedig már tarthatatlan volt. A KTI Alap eredeti céljai nem teljesültek, előfordult, hogy a forrásokat nem innovációs célra használták fel. Az alapszerű működés nem volt biztosított, mivel a maradványok felhasználását különböző kormányzati döntések gátolták (NFM, 2011a)⁷.

Magyarország európai uniós csatlakozását követően lehetőség nyílt uniós támogatások lehívására. Ezek jelentős részét az Európai Unió regionális programok keretében osztja szét a strukturális alapok forrásainak igénybevételére. A K+F+I támogatását is célként megfogalmazó európai uniós operatív programok a Gazdaságfejlesztés Operatív Program, a Közép-magyarországi Operatív Program, a Regionális Operatív Programok, a Társadalmi Infrastruktúra Operatív Program és a Társadalmi Megújulás Operatív Program. Az uniós támogatások és források elérése az állam feladata, biztosítani kell a megfelelő keretet, amely elősegíti ezek elérését a vállalatok számára. Az első EU-s és hazai pénzügyi forrásokat integráló támogatási rendszer a 2004–2006-ig terjedő első Nemzeti Fejlesztési Terv volt, 2007-től indult az Új Magyarország Fejlesztési Terv és 2011. január közepén indult útjára a kormány átfogó fejlesztéspolitikai programja, az Új Széchenyi Terv, amellyel együtt átalakult az uniós pályázati rendszer is.

5. számú hipotézis: A vállalatok, különösen a mikro-, kis- és középvállalatok innovatív tevékenysége erősen függ a vissza nem térítendő támogatásoktól, míg a banki fejlesztési hitelek szerepe csekély.

Az elmúlt években számos magyar tanulmány vizsgálta, milyen tényezők segítik elő a kis- és középvállalatok növekedését, valamint milyen belső és külső tényezők akadályozzák azt. A hazai innovációk hiánya magyarázható a szükséges tudással rendelkező vállalati szakemberek szűkös kínálatával, a nehezen elérhető információkkal, a vállalatok együttműködési kapcsolatainak gyengeségével, és első számú akadályként a finanszírozási források korlátosságával (Papanek et al., 2009).

A vállalatok bevallása szerint különböző mértékben befolyásolja innovációs tevékenységüket a források elérhetősége, illetve hiánya. Szirmai et al. (2009) felmél-

9. táblázat

A növekedést akadályozó finanszírozási tényezők átlagos értéke és rangsora a cégméret szempontjából az ötfokozatú skála szerint

		Vállalatméret			Teljes minta
		Mikro-vállalat	Kis-vállalat	Közép-vállalat	
Akadályozó tényező	Tőkehiány	2,9	2,9	2,8	2,9
	Állami források hiánya	2,7	3	3	2,8
	Kölcsönforrások hiánya	2,2	2,3	2,3	2,2

Forrás: Szirmai et al., 2009, 61. o.

10. táblázat

„Milyen forrásokat vettek igénybe az innovációs tevékenységükhöz?”

	Vállalat (db)	Megoszlás (%)*
Vissza nem térítendő uniós vagy állami forrás	136	49,8%
Visszatérítendő uniós vagy állami forrás	18	6,6%
Fejlesztési hitelek (pénzintézet)	65	23,8%
Kockázati tőke	7	2,6%
Saját tőke	236	86,4%

* az innovációt megvalósítók (273) számához viszonyítva

bevételeinek lehetőségétől függött, mert a válaszadók 64,2%-a azt nyilatkozta, külső forrás nélkül az innovációt nem valósították volna meg. Nagyjából azonos azoknak a válaszoknak az aránya, melyek szerint az megkérdezett vállalkozások a külső források igénybevétele nélkül hosszabb idő alatt, kevésbé komplex terméket vagy szolgáltatást (41-41%) tudtak volna létrehozni, illetve a fejlesztés eredménye minőségében alacsonyabb színvonalat képviselt volna (34%) (10. táblázat).

Az igénybe vett források szerint enyhe pozitív kapcsolat van a fejlesztési hitelt, valamint a támogatást kapott vállalatok között. A támogatott vállalatok 31%-a hitelt is vett fel, a hitelfelvevők 65%-a támogatást is

11. táblázat

Támogatást és fejlesztési hitelt igénybe vevő vállalatok száma az elmúlt három évben bevezetett innováció típusa szerint

			Vissza nem térítendő támogatás		Fejlesztési hitelek		Összesen
			Nem	Igen	Nem	Igen	
Innováció az elmúlt három évben	Termék	Vállalatok (db)	41	22	54	9	63
		Megoszlás	34,7%	18,2%	29,2%	16,7%	26,4%
	Folyamat	Vállalatok (db)	30	34	48	16	64
		Megoszlás	25,4%	28,1%	25,9%	29,6%	26,8%
	Termék és folyamat	Vállalatok (db)	22	43	43	22	65
		Megoszlás	18,6%	35,5%	23,2%	40,7%	27,2%
	Nem volt	Vállalatok (db)	25	22	40	7	47
		Megoszlás	21,2%	18,2%	21,6%	13,0%	19,7%
Összesen	Vállalatok (db)	118	121	185	54	239*	
	Megoszlás	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

* Mindkét kérdésre 239-en válaszoltak.

rése alapján közepes mértékben akadályozó tényező a tőkehiány, és közel hasonló mértékű az állami források hiánya. A hitelek elérhetősége azonban – a felmérés alapján – kevésbé korlátozza növekedésüket, mert az átlagos érték – egytől ötig tartó skálán mérve – 2-höz közeli (9. táblázat). A cégméretek közötti különbségek minimálisak, lényegében nincs különbség a különböző méretű vállalatok között. A bemutatott eredmények hasonlóak más vállalati felmérésekhez.

A vállalatok 23,8%-a az innováció megvalósításához hitelt is felvett, míg a vállalatok fele kapott pályázati támogatást. Vállalatméret szerint sem a hitelfelvételben, sem a pályázati források felhasználásában nem mutatkozott jelentős különbség, szektorális bontásban azonban kiemelkedő a mezőgazdasági, a feldolgozóipari és az IKT nemzetgazdasági ág külsőforrás-igénybevétele. Az innovációs projekt megvalósulása sok esetben kizárólag a külső források igény-

kapott, a korrelációs együttható alapján pozitív a kapcsolat a két forrás igénybevétele között.

Az elmúlt három évben megvalósított innovációk alapján azt mondhatjuk, hogy a pályázatot nyert vállalatok 81,8%-a technológiai értelemben innovatív. Közel harmaduk termék- és folyamatinnovációt is bevezetett. A 121 vállalatból 67-en új terméket és 77-en új folyamatot vezettek be, azaz nagyobb a folyamatinnovációk aránya. Az egyes innovációtípusokon belül a terméket bevezetők 33%-a, a folyamatinnovációt megvalósító vállalatok 53%-a részesült támogatásban. Azon vállalatok közül, amelyek mindkét típusú innovációról beszámoltak, 66% kapott támogatást. A hitelt felvevő vállalatok között kissé nagyobb a technológiai értelemben innovatívák aránya (87%). A hitelek szerepe azonban kevésbé jelentős a pályázatokhoz képest, mivel a termék- vagy folyamat innovációval rendelkezők több mint fele (51,6%) kapott támogatást, s alig negyede (24,5%) vett fel hitelt (11. táblázat).

A 136 pályázatot nyert vállalat között egyaránt vannak mikro-, kis-, közép- és nagyvállalatok. A mikrovállalatok 39,6%-a, a középvállalatoknak 54%-a élt ezzel a finanszírozási lehetőséggel. A 21 válaszadó nagyvállalati képviselő közül tízen a pályázati források meglétéről nyilatkoztak. Az egyes vállalati méretkategóriákat tekintve azt mondhatjuk, hogy nincs jelentős eltérés közöttük a pályázati forrást igénybe vevők arányában.

A hitelfelvevő vállalatok 37%-a középvállalat, 35%-a kisvállalat. A 65 vállalat többsége az utóbbi két méretkategóriához tartozik. A vállalatméreten belül nincs jelentős különbség, a mikrovállalatok és a kisvállalatok 23%-a, a középvállalatok 28%-a vett fel hitelt. A 21 nagyvállalatból öten vették igénybe ezt a forrást.

6. számú hipotézis: A pályázati rendszer bonyolultsága, túlzottan szigorú kritériumai a finanszírozáson keresztül az innovációs tevékenységet visszafogja.

A növekedést befolyásoló tényezők közül a korábbi felmérések eredményei szerint (pl. Szirmai et al., 2009; Papanek et al., 2009) a magyar vállalatok, különösen a kisebb méretűek számára jelentős problémákat jelentenek a túlzott mértékű adminisztrációs költségek. Éppen ezért a jelentős adminisztrációs terhekkel járó pályázati támogatások nem megfelelő mértékben enyhíthetik a források hiányát, mert a pályázatok igényléséhez szükséges feladatok csak tovább súlyosbítják a gazdasági környezet adminisztrációs igényeit.

Egy kisebb vállalati csoportra (23 járműiparhoz vagy információtechnológiai iparághoz tartozó cég) kiterjedő kutatásban megvizsgálták, milyen problémá-

12. táblázat

A következő két évben az innovációs tevékenységhez forrást kereső vállalatok vállalati méret szerint*

			Hitelfelvételre készül		Pályázni tervez	
			Nem	Igen	Nem	Igen
Vállalatméret	Nincs kategória	Vállalatok (db)	17	4	2	19
		Megoszlás	5,14%	3,42%	1,77%	5,67%
	Mikrovállalat	Vállalatok (db)	65	30	22	73
		Megoszlás	19,64%	25,64%	19,47%	21,79%
	Kisvállalat	Vállalatok (db)	135	42	46	131
		Megoszlás	40,79%	35,90%	40,71%	39,10%
	Középvállalat	Vállalatok (db)	93	35	35	93
		Megoszlás	28,10%	29,91%	30,97%	27,76%
	Nagyvállalat	Vállalatok (db)	21	6	8	19
		Megoszlás	6,34%	5,13%	7,08%	5,67%
	Összesen	Vállalatok (db)	331	117	113	335
		Megoszlás	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

* A kérdésre 448 válasz érkezett.

A válaszok alapján megállapítható, hogy minél kisebb egy vállalat, annál nagyobb valószínűséggel fog pályázni, bár az eltérés viszonylag csekély, hiszen a mikrovállalatok 76,4%-a, a nagyvállalatok 70,8%-a gondolkodik pályázatban. Hasonló eredmény volt tapasztalható a hitelfelvevő esetén is. A mikrovállalatok 31%-a, a középvállalatok 27%-a tervezi, hogy a következő két évben hitelt fog felvenni (12. táblázat).

A vállalati önértékelés szerint a pályázni szándékozó cégek 86,5%-a innovatív. A hitelfelvételre készülő vállalatok esetében hasonló arányt kaptunk, mert 85,2%-uk minősítette innovatívnak vállalati tevékenységét.

kat látnak a vállalati vezetők a pályázati rendszerekben (Kiss, 2011). A mintában szereplők közül egy kivétellel mindegyik vállalat pályázott. Az egyik autóipari vállalat nem élt ezzel a lehetőséggel a túl hosszadalmas procedura és a pályázatok bürokratikus jellege miatt. Véleményük szerint sokszor a formai szempontok a tartalmiakkal szemben a döntőek, éppen ezért gyakran pályázatíró cégeket kell igénybe venniük, amelyek sikerdíjkkal az elnyert összeget „lefölözik”.

A kérdőívünket kitöltők negyede részletesen értékelte a jelenleg elérhető pályázati feltételeket, így átfogó képet kaptunk arról, hogy milyen problémák lehetnek az érvényben lévő rendszerrel (13. táblázat).

A pályázati úton elnyerhető források összegét és az elszámolható költségek körét a válaszadók több-

**„Mennyire illeszkednek a cég igényeihez
a jelenleg elérhető innovációfinanszírozási támogatások pályázati feltételei?”**
(öt fokozatú skálán értékelve)

Pályázati feltételek	1	2	3	4	5	Átlag
Elnyerhető támogatási összeg (15–500 millió Ft)	3	13	28	42	53	3,93
Elszámolható költségek köre (bér, alvállalkozó, eszköz, ingatlan, anyagköltség, piacra vitel költsége)	3	15	35	59	24	3,63
Előírt belső arányok (például bér minimum 5%, alvállalkozók maximum 50%)	3	19	50	44	13	3,35
Támogatott célok köre	12	19	49	34	29	3,34
Pályázók jogosultsági kritériumrendszere (min. 2 lezárt év, projektméret árbevételhez, saját tőkéhez, befektetett eszközökhöz viszonyított aránya)	13	27	34	34	30	3,30
Pályázati útmutató áttekinthetősége, érthetősége	10	25	33	45	17	3,26
Pályázati adatlap felépítése, tartalma	8	24	36	48	11	3,24
Maximális támogatási arány (45%)	14	25	40	37	22	3,20
Elvárt kötelezettségvállalások (árbevétel-növekedés a teljes árbevételen a támogatás 30%-ával, létszámfenntartás)	11	29	50	26	19	3,10
Értékelési szempontrendszer	6	29	46	32	10	3,09
Pályázathoz csatolandó mellékletek körének tartalma, száma	9	25	52	36	6	3,04
Támogatási szerződéshez csatolandó mellékletek körének tartalma, száma	8	21	29	25	4	2,95
Bírálati idő	25	32	33	24	9	2,67

sege jónak, az összes többi paramétert azonban közepesnek vagy annál rosszabbnak értékelte. A legnagyobb problémának a bírálati idő hosszát jelölték meg, valamint kiemelték, hogy ezt még súlyosbítja a bürokrácia lassúsága (pl. a hiánypótlások harmincnapos határideje). Gondokat okoz a pályázati anyagok bonyolultsága, a pályázathoz csatolandó mellékletek száma, valamint a túl részletes, nehezen áttekinthető pályázati útmutató. Az eredmények egybevágóak a gyakorlati tapasztalatokkal is, hiszen a hosszú bírálati idő, illetve a pályázati kiírás értelmezése a mai napig nehézségeket okoz. A kiírások szerkezetének nagymértékű módosítása (pl. általános és specifikus útmutató) valószínűleg tovább rontotta azok megítélését. Fontos azonban kiemelnünk, hogy a felmérésben résztvevők a pályázatokban megszabott kötelezettségvállalásokat kevésbé érzik problémának, mint például a csatolandó mellékletek körét és tartalmát, annak ellenére, hogy a konstrukciók többsége kötelező vállalásként említi a létszámtartást, amely a jelenlegi gazdasági körülmények között számos vállalkozásnál problémát jelenthet. Az értékelési szempontrendszert bonyolultnak és formálisnak tartják, amely szempontok kevésbé illeszkednek a vállalati igényekhez. Az elnyerhető támogatási összeggel elégedettek a vállalatvezetők, a megkívánt saját tőke nagysága azonban

számos esetben gondokat okoz. A támogatási arány miatt olyanok esnek ki a lehetséges pályázók közül, akiknek a leginkább szüksége lenne rá.

A pályázató szervezet a projektek teljes költségének legfeljebb 45%-át adhatja, a fennmaradó 55%-ot a pályázónak kell biztosítani, ami lehet saját forrás, de hitelből is finanszírozható. Ezért számos vállalat esetében a sikeres pályázat egyik feltétele a hitelfelvétel. „A vállalatok megtanultak együtt élni a pályázatok jellemzőivel” (Kiss, 2011: 43.o.), mivel gyakran elő kell finanszírozni a pályázati projekteket, és ezt nem ritkán hitelfelvétellel teszik.

Az állami és az uniós források pályázati rendszerének az átalakítása éppen ezért elindult. Az első reformlépés az átlátható K+F+I stratégia megalkotása volt, amelyet hozzáillesztettek a nemzeti és az EU 2020 Stratégiához, melyben az állami és uniós források várakozásaik szerint összehangoltan erősítik egymást. Egységes szabályozást igyekeztek kialakítani a hatékony és gyors rendszer érdekében. A megújult intézményrendszerben világossá tették a feladatköröket, az átláthatóságot. Mindez a korrupció és a bürokrácia csökkentése érdekében nélkülözhetetlen volt. A finanszírozási rendszer átalakítása folyamatban van, 2011 második felétől egycsatornássá alakul, amely egyszerűsíti és gyorsíthatja majd a forráskihelyezést (NFM, 2011a).

Az Új Széchenyi Terv (ÚSZT) első konstrukciói 2011. január 17-től, míg a többi kiírás esetében 2011. március 1-jétől lehetett pályázni. Az ÚSZT keretében jelentősen megváltoztatták a támogatási rendszert. A cél az volt, hogy a pályáztatás vállalkozóbarát, és a lebonyolítás minél gyorsabb legyen (NFM, 2011a, 2011b).

7. számú hipotézis: A kockázatitőke-társaságok nemzetközi bevonását elsősorban a vállalatok tulajdonosi „feltékenysége” korlátozza.

A modern finanszírozási elméletek szerint az innovációhoz kapcsolódó projektekhez a vállalatok számára az ideális finanszírozási forma a kockázati tőke, mert a professzionális befektetők hosszú távon gondolkodnak, vállalva a magasabb kockázatot, és még a vállalatirányításban is részt vesznek. Ha a kockázatitőke-társaságok növekedésének mértékét, az egyes évekbeli szintjét értékeljük, nem lehet figyelmen kívül hagyni a közép-kelet-európai régióra, azon belül a Magyarországra jellemző sajátosságokat. Egyrészt a régióbeli kockázatitőke-befektetéseknek az országok GDP-jéhez viszonyított aránya jelentősen elmarad az Európai Unió egészéhez képest, habár az erőteljes növekedés a különbséget számottevő mértékben csökkentette (14. táblázat).

lett) a vállalkozások expanzív fejlődésének finanszírozása vált jellemzővé. A harmadik szakasz 2001-ig, a technológiai buborék kipukkanásáig tartott. Jellemzői: a regionális alapok túlsúlya, az alapok nagyobb mérete, gyors növekedés, elkezdődött a fejlődésük korai fázisában lévő vállalkozások finanszírozása is. A negyedik szakasz 2006-ig tartott. Elkezdődött a piac tisztulása, csak a sikeres alapkezelők maradtak, a finanszírozás kivásárlásokra is kiterjedt. Az EBRD elemzését követő egy év még a negyedik szakaszba sorolható, de 2007-től elkezdődött a pénzügyi válsággal együttjáró ötödik szakasz. Jellemzői ellentmondásosak. Kezdetben a közép-európai régió vonzóbb célpont lett, mert a régió országainak EU-csatlakozása a kockázatokat mérsékelte, és az a – később hibásnak bizonyult – feltételezés élt, miszerint a pénzügyi válság hatásai a régióban elhanyagolható nagyságúak lesznek. Az optimizmus hamar elillant, mert kiderült, hogy a prognózis téves volt. A befektetők azonnal reagáltak. A Deloitte tanácsadó cég 2008. júniusi felmérése szerint a közép-európai magántőke bizalmi indexe 2008 májusában már a 2003-as szint alá csökkent (Deloitte, 2008). Elkezdődött a piaci konszolidáció, és feltételezhetően ma is tart. A kockázatitőke-befektetések 2008 ősziéig tartó „aranykora” (Karsai, 2009), mely a kilencvenes évek

14. táblázat

A kockázatitőke-befektetések aránya a GDP-hez százalékban

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Magyarország (1)		0,154	0,150	0,167	0,883	0,208	0,422	0,223	0,068
Közép-kelet-európai régió (1)	0,054	0,088	0,096	0,073	0,221	0,325	0,201	0,239	0,119
Európai Unió (2)	0,277	0,284	0,321	0,569	0,552	0,570	0,394	0,181	0,314

(1) A befektetések célországa szerinti adatok

(2) A befektetők székhelye szerinti adatok

Forrás: EVCA (2004), (2005), (2006), (2007), (2008), (2010), (2011) EVCA Yearbook (2008)

Másrészt az évenkénti változás rendkívül egyenetlen lehet országoként, de az európai régiók szintjén is, mert néhány nagy volumenű befektetés egy-egy évben kiugró eredményt adhat. A régió kockázatitőke-piacának növekedését és átalakulását az EBRD mint az egyik legnagyobb befektető (1992 és 2004 között az EBRD a források 30%-át adta) több szakaszra bontotta (EBRD, 2006).

Az első szakaszban, amely a kilencvenes évek kezdetétől annak közepéig tartott, a globális alapok mellett az országalapoknak volt nagyobb súlya. Az alapok mérete az uniós alaphoz képest kicsi volt, elsősorban a privatizáció során adódó befektetési lehetőségeket célozták. A második szakaszra (a kilencvenes évek végéig tartott) a regionális alapok megjelenése a jellemző. Az alapok megnöttek, és a privatizáció helyett (mel-

elején elkezdődött, majd az EU-tagsággal erőteljesen felgyorsult, lezárult.

A kedvezőtlen nemzetközi trend mellett további hátrány, hogy Magyarországon viszonylag kevés kockázatitőke-társaság van jelen (körülbelül 30), melyek inkább hiteljellegű finanszírozást nyújtanak (Karsai, 2009). A tőkebefektetések elsősorban a már érett vállalatokhoz érkeznek. Az ún. magvető és induló fázisban nyújtott finanszírozás az a terület, ahol a régió vállalkozásai a legnagyobb hátrányban voltak (vannak) Európában.

Felmérésünk szerint az elmúlt három évben 416 vállalatból csupán 7 vállalat finanszírozási forrásai között szerepelt (10. táblázat) és a következő két évben 448 vállalatból 40 gondolkodik annak igénybevételéről. A válaszadók kétharmada ugyan azt nyilatkozta, hogy

„Mennyire ítéli fontosnak a kockázati-tőke-társaság bevonása esetén, annak kiválasztásánál az alábbi tényezőket”

	1	2	3	4	5	Átlag	Válaszadók száma (db)
Döntés gyorsasága	1	5	14	17	45	4,22	85
Befektetési idő hossza	1	1	11	37	26	4,13	82
Szakmai hozzáértés	7	2	14	16	46	4,08	82
Tőkeemelés gyorsasága	0	4	17	29	31	4,07	82
Elvárt hozam	0	3	19	27	27	4,03	81
Befektető által elvárt exit lehetőségek	2	0	21	28	21	3,92	77
Tőketársaság korábbi befektetései	5	6	23	27	16	3,56	76
Tőketársaság tulajdonosi összetétele	10	10	26	21	15	3,26	76
Márkanév	8	8	36	21	9	3,18	72
Nincs megfelelő információ a kockázati-tőke-társaságok működéséről							193

(1 – nem fontos; 5 – nagyon fontos)

„Hogyan értékeli a kockázati-tőke-befektetések alábbi jellemzőit?”

	1	2	3	4	5	Átlag
befektetés előtt részletesen átvilágítják a vállalkozást	5	4	29	62	50	3,99
elősegítik a vállalkozások innovatív, új ötleteinek, tudományos eredményeinek gyakorlati megvalósítását	12	13	41	52	34	3,55
szükség esetén szakmai segítséget nyújtanak/aktívan közreműködnek a vállalkozás fejlesztésében	16	15	40	60	21	3,36
induló és megerősödő vállalkozásoknak biztosítanak forrást	17	14	55	42	29	3,33
a finanszírozásért cserébe tulajdoni részesedést kapnak	34	36	50	24	10	2,61

(1 – kifejezetten hátrányos; 2 – hátrányos; 3 – semleges, 4 – előnyös; 5 – kifejezetten előnyös)

a kockázati-tőke-befektetések működését ismeri (15. táblázat), azonban a felmérés egészéből alkotott kép alapján vélekedésüket túlzottnak érezzük.

A vállalatok értékelő válaszai alapján – a pályázatokhoz hasonlóan – az idő a legfontosabb szempont: mennyi időt vesz igénybe a befektetési döntés, milyen hosszú időre fektet be az adott kockázati-tőke-társaság, milyen gyorsan dönt a tőkeemelésről. Kevésbé tartják fontos szempontnak a befektető cég tulajdonosi összetételét, a márkanévet (15. táblázat).

A kockázati-tőke-társaságok működésének a nem kellő mélységű ismerete is magyarázhatja a vállalati vezetők alacsony aktivitását. A kockázati-tőke-befektetések legelőnyösebb jellemzőjének a vállalkozás részletes átvilágítását tartják. Előnyt jelent még a szükséges pénzügyi források biztosítása, valamint a szakmai segítségnyújtás és az aktív közreműködés a fejlesztésben, de kifejezetten hátrányosnak tartják a tulajdonosi részesedés átadását (16. táblázat).

A tulajdonosi részesedés átadásának negatív megítélése származhat egyszerű érzelmi okokból (családi indítású vállalkozás, baráti társasági tulajdonosok), de nem lehet figyelmen kívül hagyni a tájékozatlanságból eredő félelmet sem. Az EBRD felmérése szerint a közép-kelet-európai régióban a cégek átalakításakor a legelterjedtebb a működés megváltoztatása volt. Eredményt elsősorban a vállalatvezetési színvonal emelésével érték el, kevésbé a finanszírozási szerkezet átalakításával (EBRD, 2006).

A SquireSanders 2007. évi közép-kelet-európai széles körű felmérése szerint a tőkebefektetések után a cégek kétharmadában a legfelső vezetők és a pénzügyi vezetők, megközelítően háromnegyedében más kulcsvezetők cseréjére is sor került. A legfőbb akadályként a szakemberek hiányát és a vállalkozói kultúra alacsony szintjét említették a megkérdezettek, míg – meglepetésre – a jogi keretek hiányát kevesen kifogásolták (SquireSanders, 2008).

A pénzügyi válság hatásainak a lecsendesedése (elmúlása?) után a kockázatitőke-befektetésekben kétirányú változás várható. Egyrészt az erősen konjunktúraérzékeny iparágakat a kockázatitőke-társaságok kerülni fogják, és az információtechnológia, a telekommunikáció és az egészségügyi szektor lesz a kiemelt cél (Vigh, 2008). Másrészt az iparági célpontok mellett az élelmiszer stratégiai jellegének a felismerésével párhuzamosan az agrárgazdaság és az élelmiszeripar is bekerül a preferált célpontok közé.

Szintén a pénzügyi válság hatására a hitelköltségek emelkednek. A régióra jellemző alacsony hitelhányad legjobb esetben még megtartható, de összességében a befektetők lehetőségei szűkülnek. A befektetők kritikusabban válogatnak, a kockázatok növekedésével nagyobb hozamot várnak el, a vezetésben és az ellenőrzésben a szerepüket növelni fogják.

Összegzés: A hipotézisekre négy igen és három is-is a válaszuk

Nemzetközi összehasonlítás alapján a magyar vállalatok innovativitása jelentősen alulmarad az európaiakéhoz képest. 2006 és 2008 között a magyar kis- és középvállalatok 16,8%-a vezetett be új terméket vagy eljárást, míg az európai átlag 34,2% (Unió Innovációs Eredménytábla). Ennek ellenére a felmérésünkben részt vevő vállalatvezetők 82,6%-a innovatívnak tartja magát. A jelentős eltérés két okkal magyarázható.

1. Annak ellenére, hogy új terméket vagy eljárást nem vezettek be, tevékenységüket innovatívnak minősítik, mert egyrészt a kisebb fejlesztéseket, a szervezeti és marketinginnovációkat, másrészt az egyéb területek folyamatos javítását innovatív tevékenység hozzájárulásaként értelmezik.
2. A vállalatvezetők tudományos, szakmai definíciónál tágabban értelmezik az innovációt, mert a fentiekén túl azokat a termékeket, illetve termelési eljárásokat is innovációként értékelik, melyek a piacon már jelen voltak, de saját vállalatuknál csak később került bevezetésre.

Felmérésünk mind az első, mind a második hipotézisünket igazolta.

Az országon belül, a különböző régiók szintjén csak kisebb eltérések voltak tapasztalhatók a vállalatok innovativitásában. A válaszok alapján az északmagyarországi vállalatok tekinthetők a legkevésbé innovatívnak, mert a vállalatok fele számolt be újdonságról, a vezetők kisebb hányada tartja innovatívnak tevékenységét, és a többi régióhoz képest arányaiban

kevesebb vállalat fejlesztett vállalaton belül. Az eredmények alapján az átlagosnál magasabb az innovatív vállalatok aránya Közép-Magyarországon és a Nyugat-Dunántúlon. Országos szinten K+F koncentráció van Közép-Magyarországon, és a darabszámot tekintve az innovációk jelentős része ebből a régióból kerül ki, de ha a régió vállalatainak átlagos teljesítményét tekintjük, kevésbé emelkedik ki a többihez képest. *A harmadik hipotézisünket elfogadhatjuk, az eltérés azonban nem tekinthető szignifikánsnak.*

A K+F+I ráfordításoknak megfelelő „innovációs adó” fizetésének egy részét a vállalatok közel fele az innovációs alapba is teljesíti. A vállalatok fele vállalaton belüli kutatás és fejlesztés költségére is elszámolja ezt az innovációs járulékot, a vállalatok negyede költségvetési intézménnyel vagy egyéb közhasznú szervezetekkel kötött szerződésben használja fel, ezeknél azonban az eredeti cél szerinti felhasználás gyakran megkérdőjelezhető. Részletes vizsgálatokra nem volt lehetőségünk, de érdemes lenne az eddigi APEH- és más intézményi tapasztalatokat összesíteni és értékelni. *A negyedik hipotézist felmérésünk részben cáfolta, egyértelmű állásfoglalás csak nagyszámú, egyedi, nem nyilvános információk alapján lenne kialakítható.*

A magyar vállalatok innovációs tevékenységüket elsősorban saját tőkéből és vissza nem térítendő pályázati forrásból finanszírozták. A vállalatok fele kapott támogatást és közel negyedük vett fel hitelt. A pályázatok meghatározóak, a hitelek azonban sok esetben nélkülözhetetlen szerepet töltenek be. A hitellel rendelkezőknél kismértékben ugyan, de nagyobb a technológiai értelemben innovatív aránya. Ahhoz, hogy a vállalatok ki tudják használni az állami és az uniós forrásokat, gyakran előfinanszírozniuk kell, ami hitelfelvétellel biztosítható. Több vállalatvezető arról számolt be, hogy a szükséges „saját erő” a sajáttőke-elemek mellett hitelt is magába foglal. *Az ötödik hipotézisünket részben igazolta a felmérés, mivel a pályázatoknak fontos szerepe volt a vállalatok innovatív tevékenységében, de a vállalati forráshiány és a pályázati rendszer sajátossága miatt a hitelek felhasználása sem elhanyagolható.*

A vállalatvezetők „saját erő” biztosításán túl számos problémát jelöltek meg a pályázati rendszerrel kapcsolatban. Az értékelések alapján sokkal inkább a technikai, s nem a tartalmi feltételek kritikusak a pályázatok benyújtásánál. A pályázók szerint a bírálati idő hosszúsága, a mellékletek nagy száma, valamint az értékelési szempontrendszer bonyolultsága kevésbé illeszkednek a vállalatok igényeihez, megnehezítik a pályázatok igénybevitelét. *A hatodik hipotézisünket is elfogadhatjuk.*

A kockázati tőke-befektetés csak kevés vállalat finanszírozási szerkezetében jelent meg, és a vállalatok alig tíz százaléka tervezi annak bevonását. A vállalati vezetők alacsony aktivitását magyarázhatja, hogy kevésbé vannak tisztában a tőketársaságok működésével, másrésztől negatívan ítélik meg a tulajdonosi részese-
dés átadását. A kockázati tőke-befektetések alacsony aktivitását a kedvezőtlen nemzetközi trend is befolyásolja. Emellett a magyar sajátosságok is hátránynak tekinthetők, mivel a befektetések jellemzően a tőkebefektetések helyett a hitelkihelyezésekhez hasonlítanak. *Az utolsó hipotézisünket a felmérés igazolta, a vállalati vezetők kifejezetten hátrányosnak tartják a tulajdonosi részese-
dés átadását.*

Jegyzetek

- ¹ Gazdasági Operatív Program 2011–2013-as akcióterve alapján (NFÜ, 2010)
- ² A PRO INNO Europe 2000 óta évente elkészíti az európai államok, valamint néhány kiválasztott ország innovációs eredménytábláját. A 2011 februárjában megjelent kiadványban 29 mutató között a statisztikai adatok 2009-re vonatkoznak, a vállalati információk 2006–2008 közötti felmérések eredményeit tartalmazzák.
- ³ A Világgazdasági Fórum versenyképességi rangsorát egyrészt országos statisztikai adatok alapján, másrészt megkérdezett szakértők (vállalati vezetők) véleménye alapján állítja össze. A 2010-es felmérésben egy országból átlagosan 97 vállalatvezető válaszolt (Schwab, 2011).
- ⁴ Az egyes kérdésekre adott válaszok nem minden esetben voltak konzisztensek. Azok esetében tudjuk elemezni az újdonság szintjét, akik új terméket vagy eljárást vezettek be. Előfordult, az innovációra nemleges, az újdonság szintjére igenlő válasz érkezett. Ezeket a válaszokat nem tekintettük konzisztensnek, ezért kihagytuk elemzésünkéből. Akik az elmúlt három évben több innovációt valósítottak meg, azok több választ is megadtak, így minden innovációt külön kezeltünk ebből a szempontból.
- ⁵ Az innovációs járulék becslésénél néhány vállalat választát nem vettük figyelembe. Ennek okai, hogy volt olyan válaszadó, aki bejelölte, hogy a járulék fizetésére nem kötelezett, ennek ellenére adott meg az Innovációs járulékról befizetett összeget, illetve akadtak olyanok, akik az árbevételükhöz képest sokkal nagyobb összeget jelöltek meg, mint amekkora a befizetési kötelezettségük volt.
- ⁶ Mégis egy példa: A szolgáltató szektoron belül (ami eleve nehezebben értelmezhető kör) a pénzügyi intézményeknél az ún. pénzügyi innovációkat ki lehetne zárni az innovációs járulék felhasználásának lehetséges köréből. Egy-egy új pénzügyi termék (például egy hiteltermék, ahol megváltoztatják a lejáratit, a türelmi időt, az előtörlesztés lehetőségét, a kamatperiódust, összekapcsolják más banki termékkel stb.) nem feltétlenül az innováció eredeti gazdaságfejlesztési célját szolgálja.
- ⁷ A kutatást lezáró 2011. május 10-én rendezett konferencián mind a Nemzeti Innovációs Hivatal újonnan kinevezett elnöke, a kormány képviselője, de még a felkért kis- és középvállalkozások tulajdonosainak előadásai is állították, illetve remélték, hogy minél hamarabb bekövetkezzenek azok a változások, amelyek a közös érdekeinket szolgálják. Nekünk mint szerzőknek ebben hinnünk kell.

Felhasznált irodalom

- Arundel, A. – Borody, C. – Kanerva, M. (2008): Neglected innovators: How do innovative firms that do not perform R&D innovate? INNO–Metrics Thematic Paper. March 31. 2008
- Borsi B. (2005): Tudás, technológia és a magyar versenyképesség. PhD-értekezés. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Műszaki Menedzsment Doktori Iskola. Budapest, 2005. július
- Csizmadia Z. – Grosz A. (2011): Innováció és együttműködés – A kapcsolathálózatok innovációra gyakorolt hatása. MTA Regionális Kutatások Központja, Pécs – Győr
- Deloitte (2008): Central European Private Equity Confidence Survey. június
- EBRD (2006): Private equity. Megjelent: Transition report, 2006. Finance in Transition. European Bank for Reconstruction and Development, 70–80. o.
- EC (2011): National Reform Program of Hungary. April, 2011
- EC (2010): Commissions Communication. Brussels, 3 March, 2010
- EU fund Consultant Hírlevél: Új pályázati lehetőségek meghirdetésre kerültek az Új Széchenyi Terv pályázati felhívásai 2011. január 17. http://www.eufund.hu/pdf/EUFUND_hirlevel_20110117.pdf
- EVCA (2004): Central and Eastern Europe Success Stories. Special Paper, European Private Equity & Venture Capital Association, október
- EVCA (2005): Central and Eastern Europe, Statistics 2004. Special Paper, European Private Equity & Venture Capital Association, október
- EVCA (2006): Central and Eastern Europe Statistics 2005. Special Paper, European Private Equity & Venture Capital Association, november
- EVCA (2007): Central and Eastern Europe Statistics 2006. Special Paper, European Private Equity and Venture Capital Association, október
- EVCA (2008): Central and Eastern Europe Statistics 2007. Special Paper, European Private Equity & Venture Capital Association, szeptember
- EVCA (2010): Central and Eastern Europe Statistics 2009. Special Paper, European Private Equity & Venture Capital Association, július
- EVCA (2011): Central and Eastern Europe Statistics 2010. Special Paper, European Private Equity & Venture Capital Association, július
- EVCA YEARBOOK (2003–2008): EVCA Yearbook 2003–2008. Pan-European Private Equity & Venture Capital Activity Report. European Private Equity & Venture Capital Association, Brüsszel
- Fagerberg, Jan (2006): Innovation: A Guide to the literature. in: Fagerberg, J. – Mowery, D. C. – Nelson, R. R. (eds.): The Oxford Handbook of Innovation. Oxford University Press, Oxford, New York, p. 1–27.

- Karsai J.* (2009): Az aranykor vége. A kockázati tőke-ágazat fejlődése Közép–Kelet–Európában. *Közgazdasági Szemle*, LVI. évf. 2009. 1. sz., p. 46–68.
- Kiss J.* (2011): A magyarországi innováció helyzete alulnézetből. *Vezetéstudomány*, 42. évf. 6. szám, 40–45. o.
- NFM* (2011a): Átalakulóban a kutatás-fejlesztésre és innovációra fordítható támogatások rendszere. <http://www.kormany.hu/hu/nemzeti-fejlesztési-miniszterium/hirek/atalakuloban-a-kutatas-fejlesztésre-es-innovacióra-fordithato-tamogatások>
- NFM* (2011b): Sikeres volt az Új Széchenyi Terv első három hónapja. *Kormányportál*, 2011. június 2., <http://www.kormany.hu/hu/nemzeti-fejlesztési-miniszterium/fejlesztéspolitikai-koordinációért-felelos-allamtitkarsag/hirek/siker-es-volt-az-uszt-elso-három-hónapja>
- KSH* (2009): A vállalkozások innovációs tevékenységének regionális jellemzői, 2004–2006. *Statisztikai Tükör*, III. évfolyam 59. szám, 2009. május 13.
- KSH* (2010): *Kutatás és fejlesztés, 2009.* Központi Statisztikai Hivatal Időszaki kiadványok, ISSN 1419–9033, Budapest, 2010. szeptember 29.
- OECD* (2005): *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data.* OECD, EUROSTAT. Published by: OECD Publishing
- Némethné Pál K.* (2010): *Innovációs tevékenység mérése a magyar vállalatoknál.* Doktori PhD-értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- NFÜ* (2010): *A Gazdaságfejlesztés Operatív Program 2011–13-as akcióterve.* Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, dec.
- NKTH* (2007): *Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal évi beszámoló, Kutatási és Technológiai Innovációs Alap felhasználása.* Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal tevékenysége, Budapest
- Papanek G. (szerk.) – András Z. – Borsi B. – Farkas L. – Némethné Pál K. – Viszt E.* (2009): *A mikro-, kis- és közepes vállalkozások növekedésének feltételei.* GKI Gazdaságkutató Zrt., Budapest
- Pitti Z.* (2008): Az EU-25 országok vállalkozásainak demográfiai, teljesítményi és eredményességi jellemzői. in: Horváth Csaba – Szemenyei István (szerk): *Stratégiai kutatások 2007–2008.* Magyar Tudományos Akadémia – Miniszterelnöki Hivatal, Budapest, 303–331. o.
- Proinno Europe* (2011): *The Innovation Union Scoreboard 2010. Comparative Analysis of Innovation Performance.* http://www.proinno-europe.eu/sites/default/files/docs_EIS2010/IUS_2010_final.pdf
- Schwab, K.* (ed.) (2010): *The Global Competitiveness Report 2010–2011.* World Economic Forum, Genf
- SquireSanders* (2008): *CEE Private Equity Report.* SquireSanders&Dempsey LLP, február
- Szerb L.* (2010): *A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata.* *Vezetéstudomány*, 41. évf. 12. szám, 20–35. o.
- Szabó K.* (2009): *Innováció Magyarországon: felülnézetben és földközélemben.* *Vezetéstudomány*, 40. évf. 4. szám. 2–15. o.
- Szirmai P. (szerk.) – Szerb L. – Csapó K. – Filep J. – Kerégyártó G. – Kósa L. – Mihalkovné Szakács K. – Petheő A. I.* (2009): *A kkv-k növekedése empirikus megközelítésben – Fejlődés és növekedés a kkv-k világában, gátló és segítő tényezők empirikus megközelítésben.* BCE, Kisvállalkozás-fejlesztési Központ, Budapest
- Török Á.* (2006): *A helyben járás alternatívái.* *A Magyar K+F és innovációs stratégia lehetőségei versenyképességi szemléletben.* *Pénzügyi Szemle*, 51. sz.
- Vigh Gy. Zs.* (2008): *A kockázati tőke válságreakciói.* *Világ-gazdaság*, október 10. 13. o.

Cikk beérkezett: 2011. 7. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 9. hó

LENGYEL Imre – FENYŐVÁRI Zsolt – NAGY Benedek

A KÖZELSÉG SZEREPÉNEK ÚJRAÉRTELMEZÉSE AZ INNOVATÍV ÜZLETI KAPCSOLATOKBAN

Az innovatív vállalati kapcsolatokkal foglalkozó vizsgálatok sokasága az innovációs folyamatok „kettőségerő” ad számot. Egyrészt felértékelődött a térbeli közelség szerepe, emiatt az innovatív vállalkozások, intézmények térben koncentrálnak, főleg a nagyvárosokban. Másrészt szerteágazó hálózatok jöttek létre a különböző országokban működő innovatív vállalatok, intézetek között, amelyek többsége a nagy távolságok ellenére is sikeres. Mindezen megfigyelések arra utalnak, hogy pontosítani kell a közelség és távolság üzleti szerepéről vallott ismereteket a változó globalizációs feltételekhez igazítva. A szerzők tanulmányukban áttekintik a térbeli közelség szerepének főbb jellemzőit az innovatív tevékenységeken alapuló vállalati együttműködések kialakulásában és fenntartásában. A hagyományos felfogások rövid ismertetése után a „hálózati közelség”, másképpen „kapcsolati közelség” (relational proximity) egyes típusait elemzik. Részletesen kitérnek a regionális klaszterek és a lokális innovatív milió főbb jellemzőire, amelyek a térbeli és a kapcsolati közelségekből eredő előnyöket egyaránt hasznosítják. Ezek a mérvadó nemzetközi tapasztalatok itthon is alkalmazhatók az egyetemi és vállalati együttműködések, illetve a helyi gazdaságfejlesztési és vállalkozásfejlesztési programok kidolgozásakor.

Kulcsszavak: agglomerációs előnyök, kapcsolati közelség, regionális klaszter, lokális innovatív milió

Az innovatív vállalati kapcsolatokkal foglalkozó vizsgálatok többsége kiemeli, hogy a kulcsszereplők térbeli közelsége meghatározó jelentőségű. Ezt a megállapítást a kisebb tranzakciós költségek mellett főleg arra vezetik vissza, hogy a rejtett tudás (hallgatólagos tudás), a szavakkal ki nem fejezhető, le nem írható tapasztalatok, benyomások megosztásához nélkülözhetetlen a személyes találkozás, a „face to face” kapcsolat. Tehát a térbeli közelség nagyon fontos gazdasági előnyöket jelenthet, ezen álláspont gyakran előforduló megfogalmazása szerint a *térbeli közelség szükséges, de nem elégséges feltétele* a sikeres innovatív vállalati együttműködésnek.

Az elmúlt évtizedben viszont felerősödtek más jellemzők is, főleg az interaktív infokommunikációs eszközök (internet, mobiltelefon) felhasználásának hatására. Egyre több a tudásalapú kiszervezés, pl. az USA-ban elvégzett orvosi vizsgálatokat Indiában elemzik, egyes műtételnél más országrészekben levő, a monitor előtt ülő szakértőkkel is konzultálnak, komoly közös tudományos eredmények születnek egymástól távol levő,

de hálózatban együttműködő kutatócsoportok között (pl. szoftverek fejlesztésekor). Hazánkban Budapesten is megjelentek (pl. Lágymányoson) a globális cégek „kiszervezett” informatikai fejlesztőrészlegei. Az is megfigyelhető, hogy ugyanabban a városban, tehát földrajzilag egymáshoz közel levő vállalatok sok esetben nem egymással építik ki szoros munkakapcsolataikat, hanem távolabbi, akár külföldi cégekkel, intézetekkel. Azaz napjainkban a *térbeli közelség már nem szükséges feltétele* a sikeres innovatív együttműködésnek, mert hálózati kapcsolatokkal a távolság több esetben legyőzhető.

A fentiekből is érzékelhető, hogy a globális gazdasági folyamatok és az infokommunikációs eszközök átalakították az innovatív tevékenységek térbeli szerveződését. A „földrajzi távolság” és „hálózati közelség” változó szerepét, a globális és lokális hálózatok kialakulását elméleti és empirikus vizsgálatok sora kutatta (Bathelt, 2008; Boschma, 2005; Knoben – Oerlemans, 2006; Legendijk – Oinas, 2005; Varga – Parag, 2009).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Tanulmányunkban először áttekintjük a térbeli közelség hagyományos felfogását, kitérve napjaink globális jellemzőiből eredő új szempontokra. Majd részletesen elemezzük az innovatív vállalati kapcsolatoknál megfigyelhető együttműködések főbb típusait és sajátosságait, kiemelve a regionális klaszterek és lokális innovatív milió jellemzőit és üzleti előnyeiket. A hazai viszonyokra is érvényes azon gondolatokat és eredményeket próbáljuk bemutatni, amelyeket a tudásalapú helyi gazdaság- és vállalkozásfejlesztésben, pl. regionális klaszterek fejlesztésekor, avagy az egyetemi és vállalati együttműködési programoknál célszerű figyelembe venni.

A térbeli közelség előnyei

A térbeli (földrajzi) közelség, szomszédság üzleti előnyeit nagyon sok vizsgálat feltárta, ezeket az előnyöket a közgazdaságtudomány és a gazdálkodástudomány főbb irányzatai is rendszereztek. Napjainkban ezen eltérő megközelítések közelednek egymáshoz, habár más-más szemléletben és fogalomrendszerrel, de lényegében hasonló megállapításokra jutottak.

A *közgazdaság-tudományban* a vállalatok egymáshoz közeli elhelyezkedéséből, azaz térbeli közelségéből származó előnyök jól ismertek, főleg *Alfred Marshall*nak köszönhetően, aki egy adott vállalat esetén a méretgazdaságosság vizsgálatakor két tényezőt emelt ki (Lengyel – Mozsár 2002): a belső méretgazdaságosságot (internal economies of scale) és a külső méretgazdaságosságot (external economies of scale). A *belső méretgazdaságosság* a vállalat által alkalmazott technológiától, szervezeti felépítéstől, a vezetés színvonalától stb. függő előnyök, amelyek az adott vállalatra jellemzőek, egyediek, még ha részben utánozhatók is. A *külső méretgazdaságosság* viszont az adott iparág térbeli elhelyezkedésével hozható kapcsolatba, a „hely” jellemzőivel, valamint az adott iparág cégei hányan vannak ezen a településen és milyen a helyi üzleti környezet. *Marshall extern hatásoknak, külső gazdasági hatásoknak* nevezte ezeket az előnyöket, amelyek főleg *szomszédsági hatásként jelentkeznek*, azaz *lokális kiterjedésűek* és immobilak (Lengyel – Mozsár, 2002).

Marshall megállapításainak újrafelfedezése részben a Nobel-díjas *Paul Krugman* eredményeinek tudható be, aki a térbeli általános egyensúlyt alakító centripetális és centrifugális erők kapcsán a pozitív és negatív extern hatások szerepét egyaránt kiemelte (Krugman, 2000). *Scitovsky Tiborra* hivatkozva megkülönbözteti a technológiai tudásbázison alapuló (technological external economies), valamint a pénz-

ben is kifejeződő (pecuniary external economies) pozitív extern hatásokat, utóbbiak a képzett munkaerő széles választékából és a nagyméretű iparági piacból adódnak (Krugman, 1998: 96-97. o.). Napjainkban a szakirodalom a *lokális külső méretgazdaságosságból* eredő előnyök három forrását különíti el (Combes – Mayer – Thisse, 2008; Fujita – Krugman – Venables, 1999; Rosenthal – Strange 2004): a nagyméretű iparági piac (közbenő termékeké), a specializálódó helyi munkaerőpiacok, valamint az iparági technológiai/műszaki tudás helyi „túlsordulása” (technological spillovers). Ezeket az extern hatásokat többen újrafogalmazták, ezért *Marshall-Arrow-Romer*, röviden *MAR-externáliaként* ismertek. Lényege: az üzletileg hasznosítható tudás speciális, mivel csak egy adott iparághoz kötődik, emiatt az innovatív vállalati kapcsolatok elsősorban egyazon iparágban, üzletágban belül alakulnak ki, jellemzően egy lokális térségben, ipari körzeten belül.

A *gazdálkodástudomány* egyik domináns irányzatának vezető képviselője, *Michael Porter* is a versenyelőnyök lokális gyökereire hívja fel a figyelmet. *Porter* (2008, 2009) újrafogalmazta a vállalati/iparági versenyelőnyök forrásait, szerinte a vállalatok versenyképessége (termelékenység) egyaránt függ a makrogazdasági és a mikrogazdasági versenyképességtől. A *makrogazdasági versenyképességet* a politikai, jogi, intézményi stb. feltételek alakítják, mivel a cégek *hazai bázisa* (home base) nagyon különböző, az országok sajátos társadalmi berendezkedése, közintézményei, fiskális és monetáris politikája stb. pedig eltérő módon hat a vállalatok versenystratégiájára (*1. ábra*). A természeti adottságok is fontosak, de csak rövid távon befolyásolják a versenyképességet.

A *mikrogazdasági versenyképességet* három tényező befolyásolja: egyrészt a vállalati működés és stratégia színvonala, másrészt a helyi üzleti környezet minősége, harmadrészt a klaszterek fejlettsége. A *vállalati működés és stratégia kifinomultsága* (lényegében a belső méretgazdaságosság) elsősorban a vállalati menedzsment és a vállalati kultúra jellemzőitől, az adott vállalat technológiai színvonalától függ. A mikrogazdasági versenyképesség másik része, a *helyi üzleti környezet minősége* a vállalaton kívüli lokális üzleti környezet (a külső méretgazdaságosság helyi) elemeit fogja át. A helyi üzleti környezet egy *rombuszmodellel* (másképpen gyémántmodellel), az *adott iparág versenyelőnyeire ható lokális üzleti környezet elemeit rendszerező* modellel is leírható (Lengyel, 2000). Tehát *Porter* a közgazdaságtudományi főárammal összhangban emeli ki a térbeli közelség előnyeit mint az iparágak versenyképességének fontos forrását.

A vállalati/iparági versenyképesség összetevői



Forrás: Porter (2009)

A belső és külső méretgazdaságosság mellett a vállalati versenyképesség formálódásában az elmúlt években egyre inkább előtérbe került a *regionális klaszterek fejlettsége*. Porter (2000: 16. o.) értelmezésében a regionális klaszter: „egy adott iparág versenyző és kooperáló vállalatai, kapcsolódó és támogató iparágai, pénzügyi intézmények, szolgáltató és együttműködő infrastrukturális (háttér) intézmények (oktatás, szakképzés, kutatás), vállalkozói szövetségek (kamarák, klubok) innovatív kapcsolatrendszerén alapuló földrajzi koncentrációja”. A regionális klaszter a globális versenyre adott üzleti válasz, a kulcsrészlegek és -partnerek földrajzi koncentrálódása, mivel ezáltal lehetőség nyílik a kiszervezések miatt egyre bonyolultabb ellátási láncok optimalizálására, a globális verseny miatt jelentősen megnőtt tranzakciós költségek mérséklésére, az innovációk gyors bevezetésére és a kockázatok mérséklésére (Lengyel, 2001; Szanyi, 2008). A klaszter egyaránt elősegítheti a működési költségek csökkenését és a szofisztikált vállalati stratégiák kialakítását.

A gazdasági tevékenységek térbeli koncentrálódása nem mindig tekinthető klaszternek, egy adott iparág, üzletág esetében főleg három szempontot kell mérlegelnünk (Porter, 2003, 2008): a kulcsvállalatok hazai bázisát, az iparág súlyát és kritikus tömegét, valamint a tevékenység jellegét. Regionális klaszterek esetében a meghatározó vállalatok döntéshozó részlegei a térségben tömörülnek, általában a vállalati székhelyek is ott találhatóak (pl. a Szilícium-völgyben). Ha kívülről vezé-

relt végrehajtó részlegek dominálnak (lásd hazai autóipar), akkor az érdemi döntések a térségen kívül születnek, ritkán jön létre hatékony helyi együttműködés. Az is fontos, hogy a térségen belül az iparág súlya (ami mérhető pl. a foglalkoztatottak arányával, avagy az export részesedésével) haladja meg az országos átlagot, a térségen kívüli piacokon is legyen jelen. De nemcsak viszonylagosan legyen kiemelkedő ez az iparág, hanem a vállalatok, avagy a foglalkoztatottak száma (esetleg az export) is érjen el egy kritikus küszöböt. Az előbbiekkal összefüggésben klaszteresedésről olyan tevékenységek esetében beszélhetünk, amellyel térségen kívüli, bővülőnek feltételezett keresletet lehet kielégíteni. Lényegében a tevékenység előállítója és fogyasztója térben különüljön el, a terméket, szolgáltatást exportálni lehessen, avagy a fogyasztó utazzon a tevékenység elő-

állítójához (pl. turizmus). Ezzel kapcsolatban Porter (2003) a tevékenységeket három csoportba sorolta: kereskedelemben kerülő javak és szolgáltatások (tradeable), helyi javak és szolgáltatások (non-tradeable) és erőforrásfüggő (resource-dependent) szektor. A helyi javak és szolgáltatások esetében a klaszteresedésnek nincsenek meg a feltételei.

Tehát mind a közgazdaságtan, mind a gazdálkodástudomány megfogalmazta a földrajzi közelség előnyeit, saját speciális alapállásából és fogalmaiból kiindulva, de lényegében hasonló megállapításra jutva. A fenti gondolatok szintetizálásával, a térbeli koncentráció komplex témakörével a regionális gazdaságtan (regional economics) művelői foglalkoznak, akik Alfred Weber nyomán a földrajzi közelségből, térbeli koncentrációból származó előnyöket az *agglomeráció* fogalmához kötik. Porter (1996) is kiemeli az agglomeráció fontosságát, de csak mint lehetőséget a vállalatok számára.

Agglomerációs előnyök

Az *agglomerációs hozadék* (Pearce, 1993: 28. o.): „a gazdasági tevékenységek során a vállalatok, illetve a tevékenységek egymáshoz közeli elhelyezkedéséből fakadó költségmegtakarítások”. A közgazdaságtan lokális extern hatás fogalmával összevetve az agglomeráció főleg a *regionális gazdaságtan* és a *gazdálkodástudományok* művelői által használt fogalom (Porter, 1996).

A térbeli koncentráció jellemzőivel foglalkozó vizsgálatok az agglomerációs előnyök eltérő típusait mutatták ki. A szakirodalomban a regionális gazdaságtanon belül *Isard* közismert tipizálása vált elfogadottá, amelyet *Ohlin* és *Hoover* nyomán adott, a méretgazdaságosságot, és ezáltal a termelékenység javító *agglomerációs előnyök három alaptípusát* megkülönböztetve (Lengyel – Rechnitzer, 2004: 169–170. o.): nagyvállalati előnyök, lokalizációs előnyök és urbanizációs előnyök.

Napjainkban egyértelműen elfogadottá vált, hogy az agglomerációs előnyök nemcsak a termelés nagyobb méretéből eredő költségelőnyöket jelentik, azaz nemcsak a méretgazdaságossághoz kapcsolódnak, hanem újabban egyéb szempontok is megfigyelhetők. A globális feltételekből kiindulva az agglomerációs gazdaságok vizsgálatára több, széles körben elfogadott eredmény született. *Malmberg* és *Maskell* (2006) a földrajzi közelségen alapuló tudásáramlás három dimenzióját különítette el: vertikális (learning by interacting), horizontális (learning by monitoring) és szomszédsági (neighborhood effects) dimenziókat. Hasonlót javasolt *Parr* (2002) is, aki a *vállalati integrációk (hálózatok) három típusát* vette alapul: *vertikális* (beszállítói hálózat, értéklánc), *horizontális* (egyazon iparágban tevékenykedő, egymással versengő cégek specializációja) és *párhuzamos* (laterális, közös inputok alkalmazása) integráció. A belső és külső méretgazdaságosságot továbbra is megkülönböztetve figyelembe vette az iparági versenyelőnyök újabb típusait: a változatosságot és a komplexitást.

A *változatossági hozadék* (economies of scope) akkor adódik, ha egy vállalat diverzifikált termékeket, szolgáltatásokat közös modulokból, közös inputokból úgy állít elő, hogy a végtermékek előállítási költsége kisebb, mintha erre specializálódott cég külön-külön állítana elő mindent (Kocsis – Szabó, 2001). A *komplexitásból adódó hozadék* (economies of complexity) pedig az egy helyen tömörülő részlegekből származó előnyöket jelenti: a nagyvállalatok „ellaposodtak”, kiszervezték tevékenységeik egy részét, ezen kiszervezett cégeknek viszont több esetben előnyös a nagyvállalat központja közelében működni, főleg gyakori személyes találkozást igénylő tevékenységeknél. A vállalati, iparági stratégiák mindhárom típusából (méretgazdaságosság, változatosság, komplexitás) térbeli koncentráció nélkül is származhatnak előnyök. De térbeli közelség esetén bármelyik vállalati integráció, hálózat további előnyöket élvez. A fentiek alapján a térbeli koncentrációból származó előnyöket nemcsak külső méretgazdaságosságra, hanem az iparági integrációs (hálózati) stratégiákra is visszavezethetjük. Ezek alapján a globális versenyben megfigyelhető agglomerációs előnyök főbb típusai (Lengyel, 2010; Parr, 2002; Wood – Parr, 2005):

- *tevékenységkomplexitási előnyök* (activity-complex economies): az értékláncrendszer alkotó vállalkozások egymás melletti működésének, földrajzi közelségének, szomszédságának kihasználása, általában egy integrátor vállalat és beszállítóinak térbeli tömörülése, lényegében a komplexitást kihasználó vertikális integrációk,
- *lokalizációs előnyök* (localization economies): külsők egy vállalat és belsők az adott iparág számára, azaz ugyanazon iparághoz/üzletághoz tartozó, ugyanazon tevékenységet végző vállalatok térbeli sűrűsödéséből, közelségéből származó előnyök, lényegében a külső méretgazdaságosságot alkalmazó horizontális integrációk,
- *urbanizációs előnyök* (urbanization economies): külsők egy vállalat és egy adott iparág számára, de belsők a térség szempontjából, általában többféle iparág/üzletág vállalatainak térbeli közelségét kihasználva a közöttük létrejövő szinergikus hatásokból, tudástúlsordulásból adódó előnyök, lényegében a változatossági hozadékra épülő laterális integrációk.

A lokalizációs előnyök a *specializációra* alapozódnak, hasonlóan a MAR-féle extern hatásokhoz, mivel a tudás (elsősorban a technológia iparági jellege miatt) iparág-specifikus (Varga, 2009). A nagyvárosok fejlődését vizsgálva többen kiemelték, hogy azok a városok sikeresek, ahol a meglévő iparágak közötti szinergikus hatások is erősek, mivel a *technológiai diverzitásból*, az eltérő iparági tudások kereszteződéséből (cross-fertilization) új termékek, új szolgáltatások, ezáltal új piacok jöhetnek létre (Combes – Mayer – Thisse, 2008; Rosenthal – Strange, 2004). A különböző iparágak térbeli közelségéből származó urbanizációs előnyöket, az iparágak közötti *tudás extern hatásait* nevezzük *Jacobs-féléknek*, megkülönböztetve a MAR-tól (Edwards, 2007).

Napjaink globális hatásainak függvényében a lokalizációs és urbanizációs előnyök vizsgálatára, jellemzőik pontosítására több vizsgálatot végeztek. Egyértelműen kiderült, *Parr* javaslatát megerősítette, hogy pl. nem érvényesülnek automatikusan az urbanizációs előnyök, mivel több nagyvárosban nem figyelhetők meg a különböző üzletágak közötti szinergiák. Az innovációk fontosságát felismerve széles körben elfogadottá vált a statikus és dinamikus agglomerációs előnyök elkülönítése (Capello, 2002; Porter 1996, 2008). A *statikus agglomerációs előnyök* elsősorban a költségcsökkentésre lehetőséget adó hagyományos extern hatásokat jelentik (*1. táblázat*). Míg a *dinamikus agglomerációs előnyök* az innovációk kidolgozását elősegítő interaktív tanulásból, a termékdifferenciálást és gyors termék-váltást lehetővé tevő tudás-túlsordulásból adódnak (Lengyel – Leydesdorff, 2008).

A lokalizációs és urbanizációs agglomerációs előnyök a vállalatok számára

	Lokalizációs előnyök	Urbanizációs előnyök
Statikus elemek	Elérhető: – a magasan specializált munkaerő, – ugyanazon iparágon/üzletágon belüli nagy számú cég, – specializált helyi beszállítói kör, – helyi cégek informális együttműködéséből származó információk.	Elérhető: – a végtermékek diverzifikált és nagy piaca, – az inputok diverzifikált és nagy piaca (benne a munkaerő), – a tudományos környezet (egyetemek és kutatóközpontok), – az információ széle köre.
Dinamikus elemek	Elérhető speciális tudástúlsordulások (spillovers): – a motiváció és attitűd cseréje, – a munkaerő élénk vándorlása az iparág cégei között (tudást és tapasztalatot visz magával), – a gyakorlati tanulásból (learning-by-doing) származó tapasztalatok informális kapcsolatokon keresztül, – technológiatranszfer azonos iparágon belül.	Elérhető diverzifikált tudástúlsordulások (spillovers): – a motiváció és attitűd cseréje, – kvalifikált és diverzifikált munkaerőpiac, amely a térségen belül igen mobil, – a gyakorlati tanulásból (learning-by-doing) származó tapasztalatok formális kapcsolatokon (szerződéseken) keresztül, – technológiatranszfer eltérő iparágak között.

Forrás: Capello (2002: 394. és 396. o.) táblázatainak szerzők általi kiegészítése

Fejlett országokban a *dinamikus agglomerációs előnyök* magyarázzák a globális versenyben elért sikereket: az olyan helyi üzleti környezet, az a vállalati és intézményi kör, a köztük levő intézményesült (avagy informális) kapcsolatrendszer, amelyik lehetővé teszi, hogy a versenytársaknál korábban és hatékonyabban lehessen bevezetni az új eljárásokat, új termékeket, szolgáltatásokat vagy új eszközöket. Lényegében a tudás létrehozásához és helyi elterjedéséhez, a tapasztalatok kölcsönös megosztásához szükséges kritikus tömeg és üzleti környezet, amely lehetővé teszi az interaktív tanulást mind a kodifikált, mind a hallgatóságos tudás elterjedését (Bajmócy, 2011).

A dinamikus agglomerációs előnyök túlmutatnak az egyszerű térbeli közelségen. Amint Porter (2008: 253. o.) kiemeli: „a földrajzi, kulturális és intézményi feltételekben megnyilvánuló közelség lehetővé teszi a speciális hozzáférést, a speciális kapcsolatokat, a jobb informálódást, az erőteljes ösztönzést és egyéb előnyöket, amelyek a termelékenységben és növekedésében tetten érhetők, és amelyek távolból nehezen érhetők el”.

A kapcsolati közelség alaptípusai

A globális gazdaságban a fajlagos szállítási, kommunikációs költségek jelentősen lecsökkentek, pl. összehasonlítható áron az elmúlt egy évszázadban a vasúti szállítás negyedére, a közúti szállítás ötödére, míg az elmúlt ötven évben a légi közlekedés és a telefonálás is egyaránt huszadára esett vissza (Lengyel, 2010: 34–35. o.; Rietveld – Vickerman, 2004: 236. o.). Lehetővé vált, hogy főleg az infokommunikációs eszközöket hasz-

nálva, egymástól távoli üzleti partnerek is hatékonyan együtt tudjanak működni, de az is nyilvánvaló, hogy ezek a „távolsági” hálózati kapcsolatok csak bizonyos partnerek és bizonyos helyek között állnak fenn. Természetesen korábban is voltak távoli partnerek között tartósan eredményes együttműködések, de ezek napjainkban egyre kiterjedtebbé válnak. Több vizsgálat történt e *sikeres „távolsági együttműködések”* törvényszerűségeinek kimutatására, a távolság fogalmának újragondolásán, a *hálózati gazdaság* működésének felderítésén túl a *közelség kiterjesztett értelmezéséig* (Boschma, 2005; Lengyel, 2008; Vas, 2009).

A távolság hagyományos fogalma, mint két objektum térbeli eltérése mértéke, az infokommunikációs kapcsolatok révén kirajzolódó térben nem alkalmazható (Mészáros et al., 2010; Nemes Nagy, 2009). Ezekben az esetekben más módon kellene a „térbeli eltérést” kimutatni és mérni. Pl. a *kibertérben* kétféle „távolság” van: tartósan kapcsolatba tudunk-e kerülni valakivel, benne vagyunk-e egy interaktív kapcsolatot ápoló hálózatban, avagy nem? Ha igen, akkor „közel kerültünk egymáshoz”, bárhol is tartózkodjunk, ha nem, akkor „végtelen távolságra vagyunk egymástól”. Tehát ezekben a terekben az *odatartozás és elfogadottság, a kölcsönös megértés jelenti a közelséget*, hogy sikeresen és tartósan együtt tudunk működni. A nagyobb „távolság” ezekben a terekben nem értelmezhető, de általában nem is vagyunk rá kíváncsiak. A fentiek miatt vált a *közelség (proximity)* kulcsfogalommá a kapcsolati terekben, főleg az innovációkkal kapcsolatos tudásalapú gazdaságban. Kérdés, hogyan értelmezhetjük a hálózati gazdaságban megfigyelhető kapcsolati közelséget?

A globális tudásalapú gazdaság által formált térben a *kapcsolati közelség* (relational proximity), másképpen *hálózati közelség* egy adott közösség, szervezet képessége, hogy elősegítse a tagjai közötti interakciók kialakulását (Boschma, 2005; Torre – Rallet, 2005). Szervezet alatt értve a kapcsolatokat bármilyen szervezett rendszerét, pl. vállalat, közigazgatás, társadalmi hálózat, szakmai közösség. Ezek az interakciók jóval gyakrabban és könnyebben jönnek létre az adott szervezeten, szerveződésen belül, mint a szervezeten kívül. A kapcsolati közelségen alapuló *odatartozás logikájából* következően a közösség két tagja könnyebben alakít ki egymással együttműködést, hatékony interakciókat, mert ismeri és alkalmazza az elvárt viselkedésmódokat, gesztusokat, közös szakmai nyelvezetet stb. Egy vállalaton belül is könnyebben kialakul a kapcsolat különböző szakmák képviselői között, de ugyanígy egy tudományos társaságon belül, a tagok között is. A kapcsolati közelségnél fellép a *hasonlóság logikája*, mert egy közösség tagjai hasonló ismeretekkel, nyelvezettel, szokásokkal, előadásmóddal, meggyőződéssel, rítusokkal rendelkeznek, inkább hasonlóval, mint a szervezeten kívüliek.

A kapcsolati közelség jellemzőinek, típusainak megfigyelésére több vizsgálat történt. Polenske (2004) öt típust különített el: *szervezeti közelség* (az interakciók lehetősége, megosztható munkatapasztalatok, hatékony tréning), *kulturális közelség* (közös nyelv, hasonló kommunikációs eljárások, szokások, hagyományok, társadalmi normák), *időbeli közelség* (a földrajzi távolság megtételéhez szükséges idő), *technológiai közelség* (a technológiai tapasztalatok megoszthatósága, amely történhet vertikális, avagy horizontális együttműködés során), *elektronikus közelség* (a gazdasági szereplők közötti elektronikus kommunikáció formája és intenzitása alapján). Boschma (2005) az innovációs együttműködés során a kapcsolati közelség négy típusát emelte ki: *szervezeti, kognitív, társadalmi és intézményi közelség*. Grote és Taube (2007) a befektetési bankok nemzetközi kapcsolatainál, az outsourcing és az offshoring elemzésénél három típust adott meg: *kulturális, szervezeti és szakmai közelség*. Knoben és Oerlemans (2006) a témakörben megjelent 37 fontosabb tanulmányt rendszerezve a kapcsolati közelségre vonatkozóan 11 eltérő típust talált.

A bőséges szakirodalom alapján a kapcsolati közelségnek megadhatók széles körben elfogadott alaptípusai Boschma (2005), Capello (2007) és Knoben és Oerlemans (2006) javaslatait szintetizálva (2. ábra):

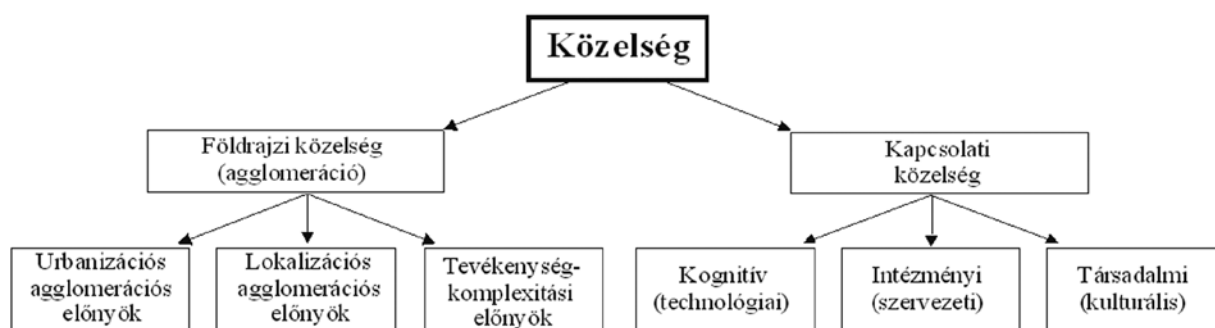
- *kognitív közelség* (cognitive proximity): a hasonló tudásbázissal rendelkező, és így „ugyanazt a szakmai nyelvet beszélő”, egymással kapcsolatban álló és kommunikációra képes egyének, cégek között áll fenn, amelynek segítségével

esély adódik a sikeres együttműködésre, a tudás, a tapasztalatok, az új információk érdemi megosztására. Speciális esete a *technológiai közelség* (technological proximity), amely a közös technológiai tapasztalatokon és tudásbázison alapszik, ezáltal lehetőség adódik a speciális technológiai tudás és a technológiák közös fejlesztésére, az egymástól való technológiai tanulásra, az abszorpciós kapacitás megerősödésére.

- *intézményi közelség* (institutional proximity): a formális (törvények, jogszabályok stb.) és az informális (közös nyelv, kulturális normák, tradíciók, szokások, vallás stb.) intézményi háttér viszonylag homogén üzleti környezetet hoz létre, hasonló gazdasági magatartást indukál, így ez a közelség a piaci szereplők számára az együttműködést, az interaktív tanulást megkönnyítheti. Speciális esete a *szervezeti közelség* (organizational proximity), amely a kapcsolat szorosságát jelenti a szervezeten belül, avagy szervezetek között, a két szélső eset az autonómia és a teljes felügyelet (kontroll a hierarchikusan szervezett cégen, avagy hálózaton belül). Az erősebb szervezeti közelség teszi lehetővé a tanulást és az innovációk kidolgozását, az új tudás létrehozásakor fellépő bizonytalanság mérséklését (pl. a szellemi tulajdonjogok érvényesítését).
- *társadalmi közelség* (social proximity): az egyének, szervezetek mikroszintű társadalmi beágyazódását mutatja, amely a bizalomra épülő személyes ismeretségen, barátságon, néha családi kötelékeken, rokonságon alapszik, ezáltal az innováció kidolgozásához szükséges rejtett megosztására, tudás átadására is lehetőség nyílhat az erős társadalmi közelséggel rendelkező egyének, szervezetek között. Speciális esete a *kulturális közelség*, amely közös értékrenden alapul, pl. vallási közösség tagjai között figyelhető meg.

A fenti három kapcsolati közelség-típus átfedheti, kiegészítheti és részben helyettesítheti egymást. Az innovációk kidolgozásához szükséges interaktív tanulási folyamatban *szükséges feltétel a kognitív közelség erőssége*, azaz a hasonló tudásbázisú egyének, szervezetek közötti hatékony kommunikáció lehetősége, amely elősegítheti az innovációk létrejöttét, az abszorpciós kapacitás kialakulását. Kognitív közelség fennállhat távoli városokban dolgozó szakértők, kutatók között is (pl. több telephelyes multinacionális cég részlegein, avagy közös tudományos projekten dolgozók között). A másik két közelség inkább csak háttérét nyújtja, megalapozhatja a kognitív közelség megerősödését.

A földrajzi közelség előnyei és a kapcsolati közelség alaptípusai



Forrás: Knobens és Oerlemans (2006), valamint Boschma (2005) eredményei alapján saját szerkesztés

A földrajzi közelség megkönnyítheti az interakciókat és a személyek közötti face to face kooperációt, emiatt a földrajzi és kognitív közelség együtt elégséges feltételét nyújthatja az interaktív tanulásnak. Nagyobb távolság esetén a kapcsolati közelség akkor hatékony, ha van korábbi személyes találkozás, azaz létezik a „földrajzi közelség-előzménye” (Torre, 2008): korábbi közös munkahely, közös tanulás (egyetemen, tréningeken), több esetben családi kötelékek, kulturális, vallási rendezvényeken való együttes részvétel stb. Másrészt az eltelt idővel arányosan „megkopnak” a távoli kapcsolatok, ezért időnként szükséges a „frissítésük”, azaz személyes összejöveteleken, találkozókon való újbóli megerősítésük (erre szolgálnak pl. a globális vállalatok „összeszoktató” tréningjei, de a tudományos konferenciák is). A kapcsolati közelség csak aktív résztvevőkre áll fenn, nincsenek „potyautasok” (mint a földrajzi közelségből adódó extern hatásoknál), nem lehet passzívan élvezni az előnyeit.

Regionális klaszterek és lokális innovatív milió

A közelség előnyei és hátrányai egyaránt megfigyelhetők a regionális klaszterek mint térben koncentrálódó szerveződések esetében. De ezek az előnyök és hátrányok

nemcsak a földrajzi szomszédságtól függenek, hanem a kapcsolati közelség erősségétől, szorosságától is.

A földrajzi és kapcsolati közelség együttes vizsgálata alapján Lagendijk és Lorentzen (2007) szerint négy alaptípus különíthető el (2. táblázat). Ha mindkét közelség tartósan erős, akkor lokális innovatív milió alakulhat ki, pl. dinamikus agglomerációs előnyöket élvező innovatív klaszterek. De átmeneti, ideiglenes földrajzi közelség esetén a kapcsolati közelség is új erőre kaphat (személyes találkozások, közös élmények hatására). Ha erős a kapcsolati közelség, pl. egy nagyvállalat különböző városokban levő részlegei között, akkor a nagyobb földrajzi eltérés ellenére is sikeresen folyhat az együttműködés. Ha gyenge a kapcsolati közelség, akkor kis földrajzi távolság esetén specializált térségek jöhetnek létre statikus agglomerációs előnyökkel. Ha nagy a földrajzi távolság és gyenge a kapcsolati közelség, akkor minimális esélye van az innovatív együttműködésnek, amire sok példa adódik pl. a rurális térségekből.

Ha a kollektív tanulást, azaz a tapasztalatok interaktív megosztásán alapuló folyamatos alkalmazkodást kiaknázzák, akkor beszélhetünk lokális innovatív milióról mint az innovatív klaszterek egy speciális válfajáról.

A tudás áramlása élénk az intézmények és cégek között, kölcsönösen előnyös interaktív tanulás és tapasztala-

2. táblázat

A földrajzi és a kapcsolati közelség közötti kapcsolatok tipizálása

Földrajzi közelség	Kapcsolati közelség	
	Erős/szoros	Gyenge (laza)
Erős (kis távolság)	– lokális innovatív milió és rendszerei (klaszterek, dinamikus agglomerációs előnyök), – átmenetileg egy helyre települések (projektek, tanácskozások)	egyazon helyre település (direkt) együttműködés nélkül (statikus agglomerációs előnyök, közlekedési folyosó)
Gyenge (nagy távolság)	helyi együttműködések hiánya (kívülről irányított több telephelyes szervezetek, értékláncok stb.)	elszigetelt (avagy footlose) tevékenységek (pl. rurális, periferikus térségekben)

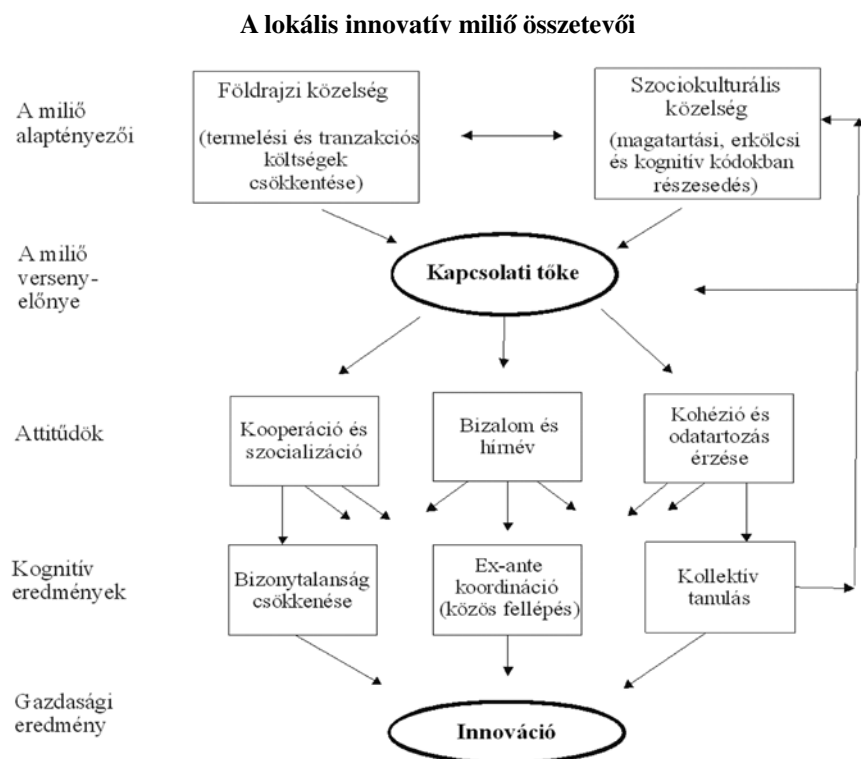
Forrás: Lagendijk – Lorentzen (2007: 461. o.) alapján saját szerkesztés

VEZETÉSTUDOMÁNY

latcsere alakul ki, a kapcsolatok stabilak, az intézményrendszer kiépült és hatékonyan működik, mindennek következtében a globális versenyben fellépő vállalkozások innovatív versenyelőnyöket élveznek.

amelyik versenyelőnyt jelent a körzeten kívüliekkel szemben. A kapcsolati tőkére támaszkodva alapvetően három attitűd figyelhető meg: a kooperációra való készség, a bizalom és hírnév (amit a partner elfogad és

3. ábra



Forrás: Camagni (2004: 127. o.) alapján a szerzők saját szerkesztése

A lokális innovatív milióban a földrajzi és kapcsolati közelség vizsgálatára több kísérlet történt. Camagni (2004) az olasz iparági körzetek vizsgálataiból kiindulva a földrajzi közelség mellett a *szociokulturális közelségből* (korábbi fogalmainkkal: társadalmi és kulturális közelség) származó előnyöket emeli ki (3. ábra). Ebből a két közelségből származik az a kapcsolati tőke,

melynek eredményeként üzleti előnyök keletkeznek: csökken a bizonytalanság, lehetővé válik közös fellépés (pl. külpiacokon, vásárokon, fejlesztésekben), és a tapasztalat interaktív megosztása, a kollektív tanulás is megerősödik. Ezen folyamatok pedig elősegítik az innovációk keletkezését és elterjedését.

A földrajzi és kapcsolati közelségből származó kognitív eredmények mint gyakorlatias üzleti előnyök három típusa már részletesen is megadható (3. táblázat). A földrajzi közelség hatására a bizonytalanság mérséklődése már régóta közismert, de újabb elemek is megjelentek, pl. a globális piacon nagyságrendekkel megnövekedett tranzakciós költségek minimalizálási lehetőségei, részben ehhez kapcsolódva a piaci információk gyűjtésének jelentős kiadásai. Az is fontos, hogy a Marshall által „iparági atmoszférának” tartott helyi tudásterjedés napjainkra részben tervezhetővé vált: a legjobb innovációs gyakorlatok tudatos utánzása, a folyamatos kollektív tanulás bekerült a vállalatok és vállalkozásfejlesztési szervezetek eszköztárába. Ezek az innovációs gyakorlatok pedig főleg rejtett tudáson alapulnak, azaz csak helyben értelmezhetők és oszthatók meg (Lengyel, 2004).

3. táblázat

A lokális innovatív milióból eredő vállalati előnyök

	Földrajzi közelség	Kapcsolati közelség
Bizonytalanság csökkenése	<ul style="list-style-type: none"> – információ gyűjtése/szelekciója – vertikális integráció a részlegek között – helyi kiválóság (kollektív marketing) 	<ul style="list-style-type: none"> – információ megosztása, megértése – döntési eljárások szelekciója – partnerek között a kockázat megosztása
Koordinációs költségek csökkenése	<ul style="list-style-type: none"> – információ gyűjtése – tranzakciós költségek csökkenése (Williamson-féle) – napi döntések ex ante koordinációja (Marshall-féle) 	<ul style="list-style-type: none"> – ellenőrzési költségek csökkenése a bizalmon és lojalitáson keresztül – opportunistá magatartás társadalmi szankciója – stratégiai döntési folyamatok ex ante koordinációja
Kollektív tanulás folyamatos fenntartása	<ul style="list-style-type: none"> – lokális innovatív milióon belül a munkaerő képzése – innovációs gyakorlatok utánzása 	<ul style="list-style-type: none"> – iparági projektek kooperációja – rejtett tudás megosztása – PPP (public/private partnership) a komplex fejlesztéseknél

Forrás: Capello (2007: 198. o.) alapján a szerzők szerkesztése

A kapcsolati közelség az információk és a kockázat megosztásával mérsékelheti a bizonytalanságot. De hozzájárul a koordinációs költségek csökkenéséhez is a bizalmon és a lojalitáson alapuló tartós kapcsolatok következtében, az opportunistá magatartás társadalmi szankciójával és a stratégiai döntések előzetes egyeztetésével. A kollektív tanulást az együttműködések, a közös iparági projektek, a PPP-konstrukciók is elősegíthetik.

Boschma (2005) kiemeli, hogy nemcsak a gyenge közelségnek adhatók meg a hátrányai, hanem a túl szoros közelségnek is, amelyeket célszerű orvosolni (4. táblázat). A nagy földrajzi távolság (gyenge közelség) hátránya, hogy nem érvényesülnek a térbeli extern hatások, de a szoros közelségből, szomszédságból adódóan előfordulhat, hogy kevés új információ jut el a szereplőkhöz, alig van megosztható tapasztalat, amit a térségen kívüli kapcsolatok erősítésével lehet mérsékelni.

Túl gyenge kognitív közelség, eltérő szakmai háttér esetén rengeteg félreértés adódhat. De ha egy térségben túl erős a kognitív közelség, azaz túlságosan egyoldalú a tudásbázis és az azon alapuló gazdasági szerkezet, akkor a szereplőknek nincs mit tanulniuk egymástól (az innovációkhoz általában előnyös az eltérő tudásbázisok egymásra hatása, a szinergiák érvényesülése, az említett Jacobs-féle extern hatások). Kialakulhat a „lock-in” (bezáródás, zsákutca, alagút) jelenség, továbbá megnő a belterjesség és a nem szándékolt tudástúlcsordulás kockázata (a rivalizáló cégek hozzájuthatnak egymás üzleti titkaihoz). Tehát a túl szoros kognitív közelség már káros lehet az interaktív tanulás hatékonyságára, ugyanúgy hátrányos lehet az innovációk kidolgozására, mint a túl gyenge közelség (4. táblázat).

A gyenge intézményi közelség opportunistá magatartáshoz vezethet, az erkölcsi gátlások nélküli önérdékkövetéshez. De a szoros intézményi közelség (pl. nagyvállalati merev előírások a részlegek közötti kapcsolatokra) meggátolhatja a kreatív megoldások kibontakozását, emiatt lazán összekapcsolt rendszert célszerű

kidolgozni. Hasonlóan a túl erős társadalmi közelség, az erős függőség, az aszimmetrikus kapcsolatok működéséből eredő gyenge visszajelzések miatt sérülhet a kommunikáció és a megértés, így az innovációkhoz szükséges rugalmasság, kreativitás, új ötletek létrejötte, és nehezen érvényesül a gazdasági racionalitás. Mind-egyik típusú közelség esetén felsorolhatók az előnyök és a hátrányok, alapvető kérdés, a gyakorlatban vajon mikor billennek át az előnyök hátrányokká?

Főleg a regionális klasztereknél lényeges, hogy ne alakuljanak ki se túl szoros, se túl laza közelségek, mert egyaránt meggátolhatják az innovatív együttműködések. Lényegében az „együttműködve versengés” (cooperative competition) légkörének kialakítására kell törekedni. Porter (2008) is rombuszmodelljének egyik elemében, a vállalati stratégia, szerkezet és versengés komponensben kiemeli ugyan az erőteljes versenyt, amelyik teljesítményre és innovációra készítet, de ez a verseny nem agresszív, hanem tekintettel van közös érdekekre, és győztes-győztes (win-win) szituációra törekszik. A regionális klaszter egy olyan focicsapat, amelynek a kezdőcsapatába kerülésért mindenki sportszerűen küzd, de ha nem kerül be, akkor is tovább edz és szurkol a kispadon avagy a lelátón, és bízik benne, hogy legközelebb kezdő lehet.

Összegzés

A globális gazdaságban a földrajzi közelségből származó (agglomerációs) előnyök mellett megerősödtek a kapcsolati, hálózati közelségből eredő előnyök, amelyek az egymástól távoli üzleti partnerek közötti innovatív együttműködéshez nélkülözhetetlenek. Az is fontos megfigyelés, hogy a vállalati versenyelőnyök jelentős része manapság a klaszterek fejlettségétől függ. Az innovatív vállalatoknak egyaránt kell törekedni a szomszédságukban lévő cégekkel való együttműködésre, valamint távoli partnerekkel való tartós kapcsolatra.

4. táblázat

A közelség jellegéből adódó problémák és lehetséges megoldásaik

	Kulcsdimenzió	Gyenge közelség (nagy távolság)	Szoros közelség (kis távolság)	Lehetséges megoldások
Földrajzi	távolság	nincsenek térbeli externáliák	a földrajzi nyitottság hiánya	a helyi és térségen túli kötődések keveréke
Kognitív (technológiai)	„tudásrés”	félreértés, értetlenség	az újdonság forrásainak hiánya	közös tudásbázis sokréttű, de kiegészítő képességekkel
Intézményi (szervezeti)	bizalom a közös intézmények bázisán (ellenőrzés)	opportunizmus	bezáródás és tehetetlenség (bürokrácia)	intézményi ellenőrzés és egyensúly (lazán összekapcsolt rendszer)
Társadalmi (kulturális)	bizalom a társadalmi kapcsolatok bázisán	opportunizmus	nehezen érvényesül a gazdasági racionalitás	a beágyazódott és a piaci kapcsolatok keveréke

Forrás: Boschma (2005) és Knobens és Oerlemans (2006) alapján a szerzők szerkesztése

A térbeli közelségből adódnak extern hatások, amelyek a vállalatok kritikus tömegét elérve agglomerációs előnyöket is generálhatnak. De a külső méretgazdaságosságból származó előnyök, mint a specializált munkaerő, specializált helyi beszállítói kör, avagy az inputok és végtermékek nagy piaca stb. nem elegendők a sikeres innovációkhoz, amikhez nélkülözhetetlen a tudás túlcsoportulása, a tapasztalatok interaktív megosztása, azaz dinamikus agglomerációs előnyökre megjelenése. Ezek az előnyök függenek egy város és vonzáskörzete nagyságától, nagyvárosban több üzletág lehet egyidejűleg sikeres (pl. Budapesten urbanizációs előnyökre van esély), míg a kisvárosokban (a többi hazai egyetemi városban lokalizációs előnyök alakulhatnak ki) csak egy-egy iparág, üzletág sikeréhez adottak a szűkös erőforrások.

A hálózati kapcsolatok összetettek, a vizsgálatok szerint három alaptípus különíthető el: kognitív, intézményi és társadalmi közelség. Ezen közelségek mindegyikénél nemcsak a laza, gyenge kapcsolatok okozhatnak gondokat, hanem a túl erős összefonódások is. Ha a dinamikus agglomerációs előnyök és a kapcsolati közelség egyaránt erős, akkor reális esély van lokális innovatív milió, regionális klaszter kialakulására. A kapcsolati tőke megerősödése pedig hozzájárulhat a bizonytalanság csökkentéséhez, a koordinációs és tranzakciós költségek mérsékléséhez, a közös fellépéshez, a tapasztalatok megosztásához, a kollektív tanuláshoz, amelyek eredményeként az innovációk kidolgozásának esélye megnő.

Felhasznált irodalom

- Bajmócy Z.* (2011): Bevezetés a helyi gazdaságfejlesztésbe. JATEPress, Szeged
- Bathelt, H.* (2008): Knowledge-based clusters: regional multiplier models and the role of 'buzz' and 'pipelines'. in: Karlsson, C. (eds): Handbook of Research on Cluster Theory. Edward Elgar, Cheltenham, 78–92. o.
- Boschma, R.* (2005): Proximity and Innovation: A Critical Assessment. Regional Studies, 1. 61–74. o.
- Camagni, R.* (2004): Uncertainty, Social Capital and Community Governance. in: Capello, R. – Nijkamp, P. (eds): Urban Dynamics and Growth. Elsevier, Amsterdam, 121–150. o.
- Capello, R.* (2002): Entrepreneurship and spatial externalities: Theory and measurement. The Annals of Regional Science, 36., 387–402. o.
- Capello, R.* (2007): Regional economics. Routledge, London and New York
- Combes, P. – Mayer, T. – Thisse, J.-J.* (2008): Economic geography. The integration of regions and nations. Princeton University Press, Princeton and Oxford
- Edwards, M.E.* (2007): Regional and urban economics and economic development. Auerbach Publications, New York
- Fujita, M. – Krugman, P. – Venables, A.J.* (1999): The Spatial Economy. Cities, Regions, and International Trade. MIT Press, Cambridge (MA)
- Grote, M.H. – Taube, F.A.* (2007): When outsourcing is not an option: International relocation of investment bank research – Or isn't it? Journal of International Management, 13., 57–77. o.
- Knoben, J. – Oerlemans, L.* (2006): Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. International Journal of Management, 2., 71–89. o.
- Kocsis É. – Szabó K.* (2001): Modularitás és változatosság hozadék. Közgazdasági Szemle, 9., 745–765. o.
- Krugman, P.* (1998): Pop internationalism. The MIT Press, Cambridge (MA)
- Krugman, P.* (2000): A földrajz szerepe a fejlődésben. Tér és Társadalom, 4., 1–21. o.
- Lagendijk, A. – Lorentzen, A.* (2007): Proximity, Knowledge and Innovation in Peripheral Regions. On the Intersection between Geographical and Organizational Proximity. European Planning Studies, 4., 457–466. o.
- Lagendijk, A. – Oinas, P.* (eds) (2005): Proximity, Distance and Diversity. Issues on Economic Interaction and Local Development. Ashgate, Aldershot
- Lengyel B.* (2004): A tudásteremtés lokalitása: hallgatólagos tudás és helyi tudástranszfer. Tér és Társadalom, 2., 51–71. o.
- Lengyel B. – Leydesdorff, L.* (2008): A magyar gazdaság tudásalapú szerveződésének mérése. Közgazdasági Szemle, 6., 522–547. o.
- Lengyel I.* (2000): Porter-rombusz: a regionális gazdaságfejlesztési stratégiák alapmodellje. Tér és Társadalom, 4., 39–86. o.
- Lengyel I.* (2001): Iparági és regionális klaszterek: tipizálásuk, térbeliségük és fejlesztésük főbb kérdései. Vezetéstudomány, 10, 19–43. o.
- Lengyel I.* (2008): A közelség alakváltozásai a tudásalapú helyi gazdaságfejlesztésben. in: Lengyel I. – Lukovics M. (szerk.): Kérdőjelek a régiók gazdasági fejlődésében. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei, JATEPress, Szeged, 109–129. o.
- Lengyel I.* (2010): Regionális gazdaságfejlesztés. Versenyképesség, klaszterek és alulról szerveződő stratégiák. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Lengyel I. – Mozsár F.* (2002): A külső gazdasági hatások (externáliák) térbelisége. Tér és Társadalom, 2. 1–20. o.
- Lengyel I. – Rechnitzer J.* (2004): Regionális gazdaságtan. Dialóg Campus, Budapest–Pécs
- Malmberg, A. – Maskell, P.* (2006): Localized learning revisited. Growth and Change, 1., 1–18. o.
- Mészáros R. és munkaközössége* (2010): A globális gazdaság földrajzi dimenziói. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Nemes Nagy J.* (2009): Terek, helyek, régiók. A regionális tudomány alapjai. Akadémiai Kiadó, Budapest

- Parr, J.B.* (2002): Missing Elements in the Analysis of Agglomeration Economies. *International Regional Science Review*, 2., 151–168. o.
- Pearce, D.* (szerk.) (1993): A modern közgazdaságtan ismerettára. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Polenske, K.R.* (2004): Competition, Collaboration and Cooperation: An Uneasy Triangle in Networks of Firms and Regions. *Regional Studies*, 9., 1029–1043. o.
- Porter, M.E.* (1996): Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy. *International Regional Science Review*, 1&2., 85–94. o.
- Porter, M.E.* (2000): Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 1., 15–34. o.
- Porter, M.E.* (2003): The economic performance of regions. *Regional Studies*, 6–7., 549–578. o.
- Porter, M.E.* (2008): On competition. Updated and expanded edition. Harvard Business School Press, Cambridge (MA)
- Porter, M.E.* (2009): The competitive advantage of nations, states and regions. Presented at the Advanced Management Program, April 15. (http://www.isc.hbs.edu/pdf/20090415_AMP.pdf)
- Rosenthal, S. – Strange, W.* (2004): Evidence on the nature and sources of agglomeration economies. in: Henderson, J.V. – Thisse, J-F. (eds): *Handbook of Regional and Urban Economics. Cities and Geography* (Volume 4). Elsevier, Amsterdam, 2119–2171. o.
- Rietveld, P. – Vickerman, R.* (2004): Transport in regional science: The „death of distance” is premature. *Papers in Regional Science*, 83., 229–248. o.
- Szanyi M.* (2008): A versenyképesség javítása együttműködéssel: regionális klaszterek. Napvilág Kiadó, Budapest
- Torre, A.* (2008): On the Role Played by Temporary Geographical Proximity in Knowledge Transmission. *Regional Studies*, 6., 869–889. o.
- Torre, A. – Rallet, A.* (2005): Proximity and localization. *Regional Studies*, 1., 47–60. o.
- Varga A.* (2009): Térszerkezet és gazdasági növekedés. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Varga A. – Parag A.* (2009): Egyetemi tudástranszfer és a nemzetközi kutatási hálózatok szerkezete. *Közgazdasági Szemle*, 4., 343–358. o.
- Vas Zs.* (2009): Közelség és regionális klaszter: a szoftveripar Szegeden. *Tér és Társadalom*, 3., 127–145. o.
- Wood, G.A. – Parr, J.B.* (2005): Transaction Costs, Agglomeration Economies, and Industrial Location. *Growth and Change*, 1., 1–15. o.

Cikk beérkezett: 2011. 7. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 9. hó

SEBESTYÉN Zoltán – PÁDÁR Katalin – PATAKI Béla

A PROJEKTEK ÉS A VÁLTOZTATÁSOK SZEREP- ELMÉLETEINEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A szerzők jelen cikkükben a projektmenedzsment és a változásmenedzsment szakirodalmában olvasható szerepelméleteket hasonlítják össze. A hasonlóságok szembeötlőek, de nem nyilvánvaló, hogy az egyes definíciók pontosan miben egyeznek vagy térnek el egymástól. A két szakterület irodalmában nem találtak ilyen összehasonlító elemzést. Először összehasonlítják a projekt, az elsőfokú (morfostatikus) és a másodfokú (morfogenetikus) változás közkeletű definícióit, hogy körülhatárolhassák a közöttük lévő átfedéseket, ahol egyáltalán van értelme összevetniük a különböző szerepmeghatározásokat. Találnak közöttük átfedést, ahol a különböző szerepdefiníciók egyaránt érvényesek, így összehasonlíthatók egymással. A két szakterület szerepmeghatározásainak tartalmát elemezve teljes egyezések, részleges hasonlóságok és különbségek is találhatóak. Legfontosabb megállapításuk az, hogy a tartalmi átfedések és kapcsolódások miatt mindkét szakterület oktatói, kutatói és gyakorlati művelői komoly haszonnal forgathatják a másik terület szerepelméleti szakirodalmát is.

Kulcsszavak: projektmenedzsment, változásmenedzsment, szerepmeghatározások

A szerepelméletek tagadhatatlan – mind a változásmenedzsment, mind a projektmenedzsment területén való – jelenléte és fontossága ellenére még mindig jellemző az olyan kutatások hiánya, amelyek ezt a két területet egyszerre, együtt vizsgálják (Gareis – Huemann, 2008); mindenekelőtt azt elemezve, és egyértelműen meghatározva, hogy mely területeken fedi át egymást ez a két menedzsmentdiszciplína, vagy másképp kifejezve: hogy mi a közös értelmezési tartományuk. „A szakirodalomban a változások, folyamatok, programok és projektek közötti különbségek nincsenek pontosan tisztázva, és ebből kifolyólag a változásmenedzsment folyamat-, projekt- és programmenedzsmenttel való kapcsolata sincs megfelelően meghatározva.” (Gareis, 2010) Ennek a cikknek az a célja, hogy a két szakterület különböző szerepelméleteit összehasonlítsa. Ennek érdekében először a változásmenedzsment és a projektmenedzsment egymást átfedő tartományait kell meghatározni, körülhatárolva ezzel az egyes szerephalmazok összevetésének értelmezési tartományát.

A tudományos igény mellett gyakorlati jelentősége is van ennek a határterületi kutatásunknak: „a változás-

menedzsment és a projektmenedzsment összehangolása új kihívássá vált a szervezetek számára” (Tréhorel, 2007), mivel a szervezetek a projektmenedzsmentre mint a jobb teljesítményhez, és ebből kifolyólag sikeresebb változ(tat)áshoz vezető útra tekintenek.

Annak érdekében, hogy tisztázhassuk az egymást átfedő területeket, az első és leginkább kritikus lépés maguknak a vizsgált fogalmaknak, vagyis az elsőfokú (morfostatikus) és másodfokú (morfogenetikus) változásnak, illetve a projekteknek a meghatározása.

Elsőfokú és másodfokú változás

A változásmenedzsment és néhány más szakterület (pl. a pszichológia) irodalma elsőfokú (morfostatikus) és másodfokú (morfogenetikus) változásokat különböztet meg (Bartunek – Moch, 1987, 1994; Levy, 1986; Lyddon, 1990; Mink et al., 1993; Smith, 1982; Tranfield – Smith, 1990; Watzlawick et al., 1990). Az elsőfokú vagy morfostatikus változás csupán az adott rendszer működési módjának (beállításának, munkapontjának, üzemmódjának) a megváltozása, miközben a rendszer

felépítése (morfológiája) változatlan marad (statikus). A másodfokú vagy morfogenetikus változás viszont a rendszer felépítésének a megváltozása, a régi helyett egy új, másfajta felépítésű (morfológiájú) rendszer létrehozása (genezise). A klasszikus menedzsmentfunkciók (tervezés, szervezés, irányítás, vezetés) közül az irányítás morfosztatikus változásokat hoz létre, míg az áttervezést (újratervezést) követő átszervezés (újjászervezés) eredménye morfogenetikus változás. A vezetés mindkét fajta változáshoz szükséges, hiszen mindkettőt emberekkel végezzük, de jóval fontosabb szerepet játszik a morfogenetikus változtatásokban, mint a morfosztatikusokban, mert a morfogenetikust az emberek sokkal nehezebben fogadják be (Kotter, 1990).

Bartunek és Moch (1987, 1994) bevezette a harmadfokú változás fogalmát is a szervezet változtatási kapacitása fejlesztésének jelölésére. Mi nem használjuk ezt a fogalmat, mert nem illik bele az első- és másodfokú változások tipológiájába. Ez a klasszikus tipológia ugyanis aszerint különbözteti meg a két típust, hogy magának a rendszernek a felépítése (morfológiája) megváltozik-e vagy sem, teljesen függetlenül attól, hogy konkrétan mely jellemzője módosul. A harmadfokú változás fogalma egy teljesen más osztályozási elvű tipológiába való – egy olyanba, amelyik a változtatás tárgya szerint tesz különbséget: pl. technológiaváltások, kultúraváltások, felvásárlások és egyesülések stb. Egyetlen tipológiában sem szabad keverni a különböző osztályozási nézőpontokat, márpedig Bartunek és Moch éppen ezt a hibát követi el. Harmadfokúnak nevezett típusukat ezért figyelmen kívül hagyjuk. Egyébként tartalmilag is lényegtelen mondanánk szempontjából a változtatás konkrét tárgya, mert ebből a szempontból nincs különbség az általunk vizsgált szerepekben.

„Alapvető változás olyankor fordul elő, amikor az emberek úgy érzik, hogy életük vagy környezetük valamely fontos aspektusának irányítása kicsúszik a kezükből.” (Conner, 1993) Az „alapvető változás” fogalmát Conner a morfogenetikus változás fogalmához hasonló értelemben használja: olyankor veszítjük el a kontrollt fontos dolgok fölött, amikor azok jelentősen másmilyenné válnak, mint korábban voltak. A változásmenedzsment a másodfokú (morfogenetikusan) változtatások menedzselésével foglalkozó menedzsment-szakterület (Mink et al., 1993).

A projektmenedzsment értelmezése

A szerepeknek a projektmenedzsment és a változásmenedzsment szemszögéből történő elemzéséhez tisztázni kell a projektmenedzsment szakterületéhez való viszonyunkat: meg kell határozni, mit tekintünk projektnek.

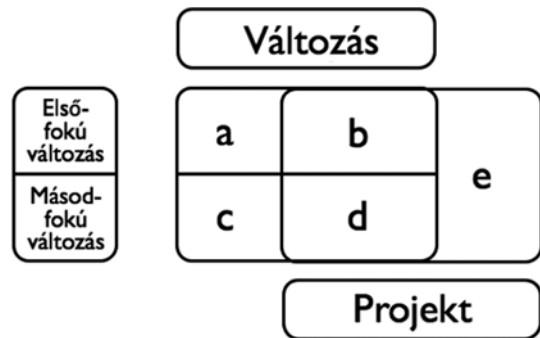
A projekt mint fogalom, jelenség, illetve bármi más, amit olyan gyakorló szakemberek számára jelent, akik valaha különleges feladatokat akartak megoldani szokatlan, különleges feltételek mellett, évszázadok óta léteznek. Ilyen jellegű feladatok a civilizáció kezdete óta léteznek (például egyiptomi piramisok, kínai nagy fal). Önálló szakterületként, saját eszközrendszerével, technikáival és módszereivel az ötvenes évek közepén jelent meg, majd azt követően a legfontosabb alapelvei szinte teljes mértékben kialakultak nagyjából egy évtized alatt.

Számos mérvadó kutató, gyakorló ipari szakember, illetve nemzetközi szabványosító szervezet definiálta a projektet saját megközelítése szerint. Kerzner (2002), az egyik legismertebb szakember, könyvét egy kifejezetten ironikus, de találó definícióval kezdi. Szerinte a projektmenedzsment azon illúzió létrehozásának művésze, hogy a végeredmény előre meghatározott és megfontolt cselekedetek sorozata, valójában pedig csak vakszerencse. A teljesség kedvéért meg kell jegyezni, hogy könyvében a projektre megadott egy minden feltételnek megfelelő, precíz, és a szükséges elemeket teljeskörűen felsorakoztató definíciót is. Többek között arra is kitér, hogy viszonylag rövid távú folyamatról és különleges, egyedi célokról van szó (Kerzner, 2002).

Graham (1985) hangsúlyozza, hogy a projektek mindig emberi erőfeszítések eredményei. A Meghatározása azt is tartalmazza, hogy a projekt rögzített időtartammal és költségvetéssel rendelkezik. A brit szabványügyi szervezet, a Standards Institute szerint (BS6079) a projekt koordinált tevékenységek halmaza (British Standards Institution, 2002). A német szövetség, a German Society for Project Management (GPM) alapján a projekt egy vállalkozás, amelyet alapvetően a feltételek különlegességei jellemeznek. A feltételek között hangsúlyos szerepet kapnak a korlátos emberi erőforrások (Cleland – Gareis, 2006). Az ISO 10006 minőségmenedzsment-rendszer irányelveiben kiemeli, hogy a szervezet ideiglenes, és a projekt élettartamára alakították (International Standard, 2003). A Német Szabványügyi Intézet DIN 69901-es számú szabványa úgy jellemzi a projektet, ami egy olyan tervszándék, amelynek legfontosabb jellemzője a feltételek egyszeri előfordulása az adott összetételben. A projekt céljának mérhetőnek kell lennie (German Institute for Standardization, 1987). Az Association of Project Managers (APM) megállapítja, hogy minden projekt hasonló életcikluson keresztül bontakozik ki (Association of Project Managers, 1993).

A fenti bekezdésben áttekintettük az egyes definíciókra jellemző sajátosságokat. Most meghatározzuk, hogy milyen alapvető tulajdonságok tesznek különbséget a projektek és a megszokott, rendszeresen végre-

A változások típusai és a projekt fogalmának tartományai



„b” tartomány: elsőfokú változás, amely egyben projekt is

Amikor valaki olyan projektekről beszél, amelyek elsőfokú változást okoznak, arra gondol, hogy a projekthez kapcsolódó változ(tat)ások nem vonnak maguk után változást a rendszert magát, annak valamely lényegi részét (pl. a szervezet struktúráját) illetően. Vegyünk például egy vállalatot, amely új házak építéséhez kapcsolódóan komplett szolgáltatást nyújt – a tervezéstől a kivitelezés befejezéséig. A folyamat a tervezéstől kezdve, a falak felhúzásán át, az utolsó csempék felrakásáig nem különbözik minden egyes ügyfél esetében; a részletek viszont valószínűleg egyediek lesznek az esetek többségében, minthogy minden egyes ügyfélnek meglesz a saját elképzelése arról, hogy a leendő háza milyen legyen. Más szavakkal: a projektek lényege és az azokat véghezvivő szervezet a házak tervezése és építése során – elsőfokú változások mellett – változatlan marad. Ezek a projektek természetesen generálhatnak másodfokú változást (példánkban új épületet) a környezetükben, a vizsgált rendszerben (az építőipari cégnél) azonban nem.

„c” tartomány: másodfokú változás, amely nem projekt

Ahogy azt korábban már tárgyaltuk, néhány változ(tat)ás a rendszer új morfológiáját eredményezi, és nem is olyan nehéz ilyen változásokat elképzelni. Nehezebb azonban olyan másodfokú változást találni, amely nem projekt. A megoldás valahol a projekt korábban idézett definícióiban van elrejtve: pl. „előre meghatározott, szándékos cselekedetek”, közelebből meghatározott célok (Kerzner, 2002); emberek csoportja révén valósul meg (Graham, 1985); emberi korlátok (Cleland – Gareis, 2006) stb. Jelen esetben a szándékosság és az emberi cselekedet a kulcsfogalmak. Elképzelhetők-e vajon olyan esetek, amelyek alapve-

hajtott üzleti folyamatok között; vagyis mikor mondhatjuk egy folyamatra, tevékenységek sorozatára, hogy projektet alkotnak. A legnagyobb és legbefolyásosabb nemzetközi projektmenedzsment-szervezet, a Project Management Institute szerint a projekt időszakos törekvés egy egyedülálló termék vagy szolgáltatás előállításának vállalására (Project Management Institute, 2008). Úgy gondoljuk, hogy e két jellemző okozza a lényeges különbséget, és ezek az elemek egyetlen definícióból se maradhatnak ki. Ha egy folyamat egyedi, és azt határozott időtartamra tervezték, akkor projektnek nevezhető, mert egyértelműen különbözik a szervezet szokásos tevékenységeitől. Ez a fajta megközelítés nem előzmények nélküli. Buchanan és Boddy 1992-ben ugyanezen következtetésre jutottak projektdefiníciójukban (Buchanan – Boddy, 1992).

A változásmenedzsment és a projektmenedzsment átfedő tartományainak meghatározása

Az elsőfokú (morfostatikus) és másodfokú (morfo-genetikus) változások, valamint a projektek meghatározása után megvizsgáltuk, hogy melyek a két menedzsmentdiszciplína átfedő területei. Az 1. ábra a változások és projektek összes lehetséges tartományát (a-e) mutatja be, az alábbiakban pedig részletesen tárgyaljuk, hogy melyek léteznek valójában is a gyakorlatban, és válhatnak ezáltal további elemzés tárgyává.

Ezen tartományok fejtegetésekor a két változástípust magára a megfigyelt rendszerre vonatkozóan tekintjük, függetlenül attól, hogy milyen típusú változást generálnak az adott rendszeren kívül. A vizsgált rendszernek csak akkor van szüksége változásmenedzsmentre, ha bizonyos részei vagy az egész rendszer másodfokú változáson megy keresztül. Amennyiben másodfokú változások csak a rendszeren kívül történnek, de a rendszeren belül nem, akkor ezeket az eseteket elsőfokú változásnak tekintjük, mivel magában ebben a rendszerben nincs szükség a változásmenedzsment alkalmazására. Adott változások ilyen osztályozásba történő besorolása attól függ, hogyan definiáljuk a vizsgált vagy menedzselt rendszer határait.

„a” tartomány: elsőfokú változás, amely nem projekt

Az elsőfokú változások, amelyek nem projektek, olyan változások lehetnek, amelyek hatással vannak pl. egy szervezet mindennapi, szokásos működésére, a rendszer lényegét (definíció szerint) változatlanul hagyva. Nem szorul különösebb magyarázatra, hogy a munkamegosztás rendszeres változtatása egy irodában vagy egy műhelymunka során (pl. rotáció) elsőfokú változás, de egyértelműen nem projekt.

tően megváltoztatnak egy-egy rendszert anélkül, hogy emberi beavatkozással járnának – azaz másodfokú változások, amelyek nem projektek? Véleményünk szerint a természeti és ipari katasztrófák (pl. a tavaly őszi Ajkakörnyéki vörösiszap-katasztrófát okozó gátszakadás vagy az idei tavaszi japán földrengés és szökőár) megfelelő példák erre a tartományra.

„d” tartomány: másodfokú változás, amely egyben projekt is

Úgy véljük, nem igényel nagyobb erőfeszítést olyan másodfokú változásokat találni, amelyek projektek is egyben. Ezek a változások egyediek és átmenetiek (korlátozott időtartamúak), és magának a rendszer lényegének a megváltozásával járnak együtt. Új üzletágak elindítása, új telephelyek létesítése vagy régiiek bezárása, technológiaváltások, fúziók és akvizíciók stb. egy vállalat életében jó példák olyan másodfokú változásokra, amelyek egyidejűleg projektek is.

„e” tartomány: változások nélküli projektek

Az utolsó lehetséges tartományba olyan projektek tartoznának, amelyek nem járnak semmilyen változással. Azonban ezt a tartományt alaposan végiggondolva sem sikerült egyetlen példát sem találnunk, így ezt nem létezőnek tekintjük. A projekteket irányítják, márpedig – amint a két változtatási típus fogalmának ismertetésekor tisztáztuk – az irányítás elsőfokú változásokat eredményez.

Mínthogy a változásmenedzsment kizárólag másodfokú változásokkal foglalkozik („c” és „d” tartomány), és azok a változások, amelyek a „c” tartományba tartoznak nem projektek, a további elemzések és megállapítások a „d” tartományra vonatkoznak – vagyis a projekt- és változásmenedzsment közös tartományára, az olyan másodfokú változásokra, amelyek projektek is egyben. Ez a „d” tartomány alkotja tehát a szerepelméletek összehasonlításának értelmezési tartományát. Ennek meghatározása után összegyűjtöttük és összehasonlítottuk a két vizsgált diszciplína szerepmeghatározásait.

A változtatás szereplői

A változtatásnak négyfajta tipikus szereplőjét különböztetjük meg: a szponzort (sponsor), az ügynököt (agent), a célpontot (target) és a szószólót (advocate) (Conner, 1993: p. 105–124.; Conner, 1998, p. 219.; Harrington – Conner – Horney, 2000: p. 53–58., 72–88., 90–93.).

Szponzor

A szponzorok azok a személyek vagy csoportok, akiknek megvan a hatalmuk a változtatás legitimálására, jóváhagyására, szankcionálására (jutalmazására,

büntetésére). Ők döntenek el, milyen változtatások történjenek, tudatják a szervezettel az új prioritásokat, és megfelelő támogatást nyújtanak a sikerhez. A szponzorok gondoskodnak a változtatás megvalósításának feltételeiről, majd pedig betartatják a határidőt és a költségvetést. Olyan magas beosztásban kell lenniük, hogy hatáskörük kiterjedjen a változtatás teljes színterére, máskülönben nem hozhatnák meg az összes szükséges döntést, és így nem lennének alkalmasak a szponzori szerepre.

A szponzor tehát a változásmenedzsmentben nem a magyar köznyelvben szokásos szűk, „pénzügyi támogató” jelentéssel szerepel, hanem az angol nyelvben meglévő teljes, tág jelentéstartományával. A magyar nyelvű változásmenedzsment-szakirodalom egy részében (pl. Pataki, 1999: 42–43. o.) „védnök” fordításban szerepel. Mivel a magyar nyelvű projektmenedzsment-szakirodalomban egységesen meghagyták a „szponzor” szóhasználatot, ezért mi is egységesen így nevezzük ezt a szerepet.

Kétfajta szponzor van: elindító (initiating) és fenntartó (sustaining). Az elindító szponzorok általában magasabban vannak a szervezeti hierarchiában, mint a fenntartók. Az elindító szponzornak hatalmában áll szakítani a fennálló állapottal és elindítani a változtatás egészének folyamatát. A fenntartó szponzorok viszont a maguk területén elég közel vannak a célpontokhoz (meghatározásukat l. később) ahhoz, hogy a változtatás célján tudják tartani a figyelmüket, és fenn tudják tartani a motivációjukat. Mintegy az elindító szponzorok „helytartóiként” gondoskodnak róla, hogy az ő területükön valóban megvalósulhassanak a központból elrendelt változtatások.

A szponzor használatos elnevezése még a változtatási stratégia (change strategist) is (Kanter – Stein – Jick, 1992).

Ügynök

Az ügynökök azok a személyek vagy csoportok, akik a változtatás gyakorlati kivitelezéséért felelősek. Az ügynökök sikeressége problémaelemző, tervező és megvalósító képességükön múlik.

Az ügynök használatos elnevezése még a változtatás implementálója (change implementer) is (Kanter – Stein – Jick, 1992).

Célpont

A célpontok azok a célszemélyek vagy célcsoportok, akikre irányul, akiket közvetlenül érint a változás: akiknek valamit ezentúl másképp kell csinálniuk, akiknek meg kell változniuk. Ők azok, akiket tájékoztatni, oktadni kell, hogy megértsék a változást, amit be kell

fogadniuk. Általában részt vesznek a megvalósítás folyamatában is.

A célpont (célszemély, célcsoport) használatos elnevezése még a változtatás befogadója (change recipient) is (Kanter – Stein – Jick, 1992).

Szószóló

A szószólók olyan személyek vagy csoportok, akik változást szeretnének, de nincs meg hozzá a hatalmuk. A költségmegtakarításokra vagy a termelékenység növelésére tett javaslatok korai halálra vannak ítélve, ha a javaslattevőknek nem sikerül megszerezniük a szükséges hatalommal rendelkező szponzorok egyetértését és támogatását.

Ha a változtatási kezdeményezés kellően magas szintről indul, akkor nem beszélhetünk szószólókról, hiszen egy kellő hatalmú menedzsernek nem kell elnyernie senki pártfogását, hanem szponzorként elindíthatja a változtatást. Ha viszont alulról, kellő hatalommal nem rendelkező személyektől indul a kezdeményezés, akkor ők csak szószólók lehetnek mindaddig, míg nem találnak szponzort a változtatási javaslatukhoz.

A fenti négy szereplős szereposztás a korábban elterjedt két- és háromszereplősből fejlődött ki. A kétszereplős modell csak ügynököt és célpontot különböztetett meg, ahol az ügynökök „azok, akik felelősek a változtatás szükségességének felismeréséért, a jövőkép kialakításáért és a kívánt eredmény specifikálásáért, majd a végrehajtásáért” (Ford – Ford – D’Amelio, 2008), azaz a négy szereplős modell szponzora, ügynöke és szószólója egyaránt ebbe értendő bele. A háromszereplős változat (Kanter – Stein – Jick, 1992) már különbséget tesz a változtatás stratégiája (azaz szponzora) és implementálója (azaz ügynöke) között, de a szószóló még nem szerepel benne. A továbbiakban a legfejlettebb, legfinomabb megkülönböztetésre alkalmas négy szereplős modellt használjuk.

A projekt szereplői

A legszélesebb körben használt projektmenedzsment szakirodalomban manapság a következő kulcsszereplőket különböztetik meg.

Szponzor

A szponzor fő funkciója – legyen akár egy személy vagy egy csoport – az, hogy elősegítse a lehető legjobb döntések időben történő meghozatalát, miközben gondoskodik a projekt számára finansziális erőforrásokról, készpénzben vagy természetben (Kerzner, 2002: p. 361.; Project Management Institute, 2004: p.

26.). „A projekt szponzora általában a szervezet felső (executive) szintjéről jön, és elsősorban a felső szint és a kliensek kapcsolatának fenntartásáért felelős. A szponzor gondoskodik róla, hogy a szerződő szervezettől származó korrekt információ eljusson a felhasználó szervezet felső (executive) szintjére (...)” (Kerzner, 2002: p. 354.)

Megjegyezzük, hogy a PRINCE2 (Projects in Controlled Environments, second version) modelljének (Office of Government Commerce, 2004) executive szereplője hasonló a szponzorhoz. „Az executive szerepe gondoskodni arról, hogy a projekt a teljes életciklusa során fókuszáltan haladjon célja felé, és olyan terméket hozzon létre, amely megvalósítja a tőle várt előnyöket. A szponzornak el kell érnie, hogy a projekt értéket hozzon létre a rá költött pénzért cserébe, gondoskodnia kell a projekt költségtudatos megközelítéséről, egyensúlyoznia kell a vállalat, a megoldást szállító és a felhasználó igényei között (Office of Government Commerce, 2004: p. 367.). Mivel azonban a szponzor tagja a projekttanácsnak (project board) – senior felhasználó, executive, senior beszállító –, úgy döntöttünk, hogy nem vizsgáljuk részletesebben ezt a szerepet önmagában, csak a projekttanács tagjaként (l. később). A szponzorok egy további fontos szerepe az, hogy a projekten kívülről is inputokat szerezhetnek a kezdeményezési folyamatcsoport számára.

Projektmenedzser

A projektmenedzser egy jó kommunikációs és interperszonális készségű személy, aki a projekt mindennapi menedzseléséért felelős, koordinálva és integrálva a különböző funkcionális területek tevékenységeit (amelyek a projektterv kidolgozásához, a terv végrehajtásához és módosításához szükségesek). A projektmenedzserek ügynökök módjára folyamatosan nyomást gyakorolnak a vonalbeli (line) menedzserekre, hogy jobban hasznosítsák erőforrásaikat annak érdekében, hogy a projekt létrehozza a kívánt termékeket, megfelelően az előzetesen meghatározott minőségi követelményeknek az adott költség- és időkereten belül (Project Management Institute, 2004: p. 26.; Kerzner, 2002: p. 7., 9., 145.; Office of Government Commerce, 2004: p. 372.).

Projektmenedzsment-team

A PRINCE2 egyik alapelve az, hogy a projektszervezet négy szintből áll: vállalati vagy programme menedzsment (corporate or programme management), a projekt iránymutatása (direction of the project), a projekt mindennapi menedzselése (day-to-day

management of the project) valamint a teamek menedzselése (team management). E négy szint megvalósítói ugyanebben a sorrendben: vállalati vagy programmenedzsment (corporate or programme management), projekttanács (project board), projektmenedzser (project manager) és teammenedzser (team manager). A projektmenedzsment-teamet a projekttanács, a projektmenedzser és a teammenedzser alkotják (Office of Government Commerce, 2004: p. 196.). A PMBOK (A Guide to Project Management Body of Knowledge – Project Management Institute, 2008) ezzel összhangban úgy definiálja a projektmenedzsment-teamet, mint „a projektteam azon tagjait, akik közvetlenül részt vesznek a projekt menedzselésének tevékenységeiben” (Project Management Institute, 2004: p. 26.).

Vevő/felhasználó

A vevő/felhasználó (customer/user) „az a szervezet, amely használni fogja a projekt termékét. Egy új gyógyászati termék felhasználói pl. azok az orvosok, akik felírják, azok a páciensek, akik szedik és azok a biztosítók, amelyek kifizetik. Néhány alkalmazási területen a vevő és a felhasználó szinonimák, míg máshol a vevő az, aki megvásárolja a projekt termékét, és a felhasználók azok, akik közvetlenül hasznosítják azt” (Project Management Institute, 2004: p. 26.).

Megvalósító szervezet

A megvalósító szervezet (performing organization) „az a vállalkozás, amelynek alkalmazottjai a legközvetlenebbül részt vesznek a projekt munkáinak elvégzésében” (Project Management Institute, 2004: p. 26.).

A projektteam tagjai

A projektteam tagjai (project team members) alkotják „azt a csoportot, amelyik elvégzi a projekt munkáját” (Project Management Institute, 2004: p. 26.).

Míg a „megvalósító szervezet” a projektet megvalósító szervezet egészét jelenti (pl. egy tanácsadó céget), addig „a projektteam tagjai” csak azokat, akik személyesen, közvetlenül is részt vesznek benne (pl. a tanácsadó cégen belül az adott tanácsadási projekten dolgozó teamet).

Hatásgyakorló

A hatásgyakorlók (influencers) „azok az emberek vagy csoportok, akiket közvetlenül nem érint a projekt termékének megvásárlása vagy használata, de a vevő szervezetben betöltött pozíciójuk miatt pozitív vagy negatív hatást tudnak gyakorolni a projekt haladására” (Project Management Institute, 2004: p. 26.).

Projektbajnok

A projektbajnok (project champion) magyarul kissé furcsán és félreérthetően hangzik. A „bajnok” ebben a kontextusban nem a „bajnokság nyertese”, hanem a „bajvívó vitéz” értelemben szerepel – hasonlóan ahhoz, ahogyan pl. a „cseh bajnok” Arany János Toldijában.

„A vállalatok arra biztatják alkalmazottjaikat, hogy találjanak ki új elképzeléseket, amelyeket ha jóváhagy a vállalat, akkor pénzbeli és nem pénzbeli jutalmakban részesítik az elképzelés kitalálóját. Az egyik ilyen jutalom az, hogy »projektbajnoknak« nevezik. Sajnos gyakran a projektbajnokot teszik meg projektmenedzserre, és bár az elképzelése technikailag rendben volt, a projekt kudarcba fullad.” (Kerzner, 2002: p. 17.)

Vállalati vagy programmenedzsment

A PRINCE2 szerint a vállalati vagy programmenedzsment (corporate or program management) a projekt szervezeti struktúrájának az a szintje, amelyik „kezdeményezi a projektet és meghatározza a korlátokat.” (A projektszervezet négy szintjét részletesebben lásd fentebb, a projektmenedzsment-team ismertetésénél.) (Office of Government Commerce, 2004: p. 196.)

Projekttanács

A projekttanács (project board) „a vállalati vagy programmenedzsmentnek tartozik felelősséggel a projekt egészének irányonáláért és menedzseléséért. Felelősségi és hatásköre arra terjed ki a projekttel kapcsolatban, amit a vállalati vagy programmenedzsment rábízott (projektmandátum). A projekttanács a projekt »hangja« a külvilág számára, és felelős mindenfajta publicitásért és a projektről szóló minden információ elterjesztéséért” (Office of Government Commerce, 2004: p. 365.). A PRINCE2 szerint a projekttanács összetételének mindig reprezentálnia kell három érdeket: a vállalatét, a felhasználóét és a szállítóét. Ezzel összhangban a projekttanácsban a következő szereplőknek kell jelen lenniük: executive, szenior felhasználó, szenior szállító (és projektbiztosítás) (Office of Government Commerce, 2004: p. 196–198.).

Teammenedzser

„A teammenedzser elsődleges felelőssége gondoskodni a projektmenedzser által meghatározott termékek elkészítéséről, megfelelő minőségben, a projekttanács számára elfogadható idő alatt és költséggel. A teammenedzser a projektmenedzsernek tesz jelentést és tőle kap utasítást.” (Office of Government Commerce, 2004: p. 374.)

A szerepek közötti kapcsolatok

Az 1. táblázat azt mutatja, hogy a két menedzsment-szakterület egyes szerepei – a korábban már definiált értelmezési tartomány keretein és korlátozásain belül – hogyan feleltethetők meg egymásnak. Fontos, hogy az érintettek/szereplők kapcsolatát nagyvállalati környezetben mutatja be. (A „nagyvállalati” kifejezést, a nagyvállalati projektmenedzsmenthez – Enterprise Project Management, EPM – hasonló módon használjuk.) Ennek az az oka, hogy kisebb vállalatoknál a szerepek, illetve az érdekeltségek gyakran átfedik egymást, és koncentráltan jelennek meg. Például a szponzor és a projektmenedzser, vagy a szponzor és az ügynök is lehet ugyanaz a személy. Ilyen szituációban az egyébként különvált szerepek egymással való kapcsolatának elemzése értelmetlen lenne.

Bár az 1. ábra a szerepek kapcsolatát inkább statikusan ábrázolja, nem szabad elfelejteni, hogy a változások és projektek időtartama alatt ezeknek a szerepeknek is megvan a maguk dinamikája. Jó példa erre – amennyiben változásokról beszélünk –, amikor a szószóló ügynökké válik. Ez éppen így van akkor is, ha projektszerepekről van szó: pl. a projektbajnok magától értetődően egyike lesz a projektteam tagjainak. Továbbá a projektbajnok tagjává válhat a projektmenedzsmentteamnek is. Kerzner (2002) szerint a projektbajnokot gyakran választják projektmenedzserré, bár megjegyzi, hogy az esetek jó részében ez rossz választásnak bizonyul (vö. fentebb a projektszereplők definíciójánál). Teammenedzser lehet egy korábbi projektbajnok is – a projekttől és az adott személytől függően.

A projektmenedzsmenttől eltérően a változásmenedzsment nem különbözteti meg a vevőt/felhasználót és a megvalósító szervezetet. Ennek az az oka, hogy a változásmenedzsmentben rendszerint magában a változást létrehozó rendszerben létrejövő változásokat vizsgáljuk. Ha például átstrukturáljuk a szervezetünket, akkor az egy változásmenedzsment-eset, mivel a rendszerünk (a szervezeti struktúra) a tevékenységünk tárgya. Viszont, ha menedzsment-tanácsadó céggként, pl. egy ügyfél vállalatánál lezajló strukturális változási folyamatnál látjuk el tanácsokkal a szervezetet, akkor ez az ügyfélszervezet számára változásmenedzsment-probléma, minthogy az változik a tanácsadási projekt eredményeként; de nem változásmenedzsment-probléma számunkra, mivel a saját szervezetünk változatlan marad.

Konklúzió

Elemzésünk alapján a szponzor kifejezés ugyanarra a szerepre vonatkozik mind a projekt-, mind a változásmenedzsmentben. Továbbá a következő kifejezések egymásnak részben megfeleltethető jelentéssel is bírnak (projektmenedzsment – változásmenedzsment):

- vállalati vagy programmenedzsment – elindító szponzor,
- projektmenedzser – ügynök,
- projektmenedzsment-team – ügynök,
- projekttanács – fenntartó szponzor és ügynök,
- teammenedzser – ügynök,
- vevő/felhasználó – szószóló,
- projektbajnok – szószóló.

1. táblázat

A változás- és projektmenedzsment-szerepek kapcsolata

PRINCE2	PMBOK	Kerzner (2002)	Szponzor		Ügynök(ü)	Célpont	Szószóló (sz)
			Elindító(sz-e)	Fenntartó(sz-f)			
Szponzor			ugyanaz	ugyanaz	–	lehet	–
Projektmenedzser			–	–	hasonló	lehet	lehet
Projektmenedzsment-team			–	–	hasonló	lehet	lehet
	Vevő/felhasználó		lehet, ha érinti	lehet, ha érinti	lehet, ha érinti	lehet	hasonló
	Megvalósító szervezet (msz)		sz-e a msz tagja	sz-f a msz tagja	ü a msz tagja	lehet	sz a msz tagja
	A projektteam (pt) tagjai		–	–	–	lehet	sz lehet a pt tagja
	Hatásgyakorló		–	–	–	–	–
		Projektbajnok	–	–	lehet, de nem mindig jó	lehet	hasonló
Vállalati vagy program-menedzsment			hasonló	–	–	lehet	–
Projekttanács			–	hasonló	hasonló	lehet	–
Teammenedzser			–	–	hasonló	lehet	–

A teljes azonosság és a hasonlóság között nem mindig könnyű egyértelműen meghúzni a határvonalat. Tekintjük pl. a projektbajnok és a szószóló esetét: mindketten olyan javaslattal állnak elő, amelynek megvalósításához hiányzik a hatáskörük. Csakhogy a projektmenedzsment szakirodalmában úgy írják le a projektbajnok szerepét, hogy a főnökei felkérésére dolgoz ki javaslatot, míg a változásmenedzsment szerepleírása szerint a szószóló maga kezdeményez változást, és addig „házal” a javaslatával, amíg nem talál a szponzori szerepre alkalmas embert, aki fölkarolja azt. Ez azért nem teljesen ugyanaz. De elképzelhető, hogy mások eme eltérés ellenére a dolog lényegét illetően azonosnak tekintik a két szerepet, és aligha nevezhetnénk tévesnek az elképzelésüket, inkább csak a miénktől kissé eltérő felfogásnak. A szubjektív megítélés más szerepek esetében is módosíthatja a hasonlóság mértékének általunk feltüntetett megítélését. E megítélésbeli eltérések megvitatása is előmozdíthatja a szerepek lényegének mélyebb elméleti megértését, valamint tudatosabb gyakorlati ellátását és menedzselését.

Táblázatunk azonos bejegyzésből álló sort és oszlopot is tartalmaz, amelyekhez talán érdemes némi magyarázatot fűznünk. Az azonos sor magyarázata az, hogy a projektmenedzsment szakirodalmában leírt hatásgyakorlónak megfelelő szerepet nem találtunk a változásmenedzsmentben. Az azonos oszlop pedig a célponté (célszemélyé, célcsoporté): a konkrét változtatás mibenlététől függ, hogy kit érint és kit nem egy-egy változtatás, nem önmagában a szervezetben elfoglalt pozíciótól vagy a kétfajta szerepelmélet szerinti egyéb szerepek betöltésétől. Egy új döntéstámogató programrendszer használatba vétele pl. érintheti csak a menedzsmentet, a beosztott fizikai dolgozókat nem, míg a termelés műszakbeosztásának módosítása pont fordítva. Egy új telephelyre való átköltözés pedig mindenkit érint. A legfontosabb az, hogy a bemutatott szerepek gyakorlónak hasznos mindkét tudásbázisra támaszkodniuk. A menedzserek ezekben a projektmenedzsment- vagy változásmenedzsment-szerepekben nemcsak az egyik, hanem mindkét terület szakirodalmát hasznosíthatják, tekintettel a szerepek némelyike közötti hasonlóságokra. Sajátjuké mellett a másik terület szakirodalmának olvasása szintén hasznos lehet a vizsgált területek kutatói, oktatói, tréneri és tanácsadói számára – ahogyan mi is nagyon hasznosnak találtuk, miközben ezen a kutatáson dolgoztunk.

Fontosnak tartjuk még megjegyezni, hogy bár munkánk elsősorban elméleti síkon igyekezett megragadni a szerepelméletek közötti különbségeket és hasonlóságokat, tisztában vagyunk vele, hogy a gyakorlatban számos olyan tényező van, a szervezeti kultúrától kezdve (pl. a már említett vállalati méreten át), amely hat a szerepekre, illetve azok egymáshoz való viszonyára.

Felhasznált irodalom

- Association of Project Managers* (1993): APM Body of Knowledge. Fifth Edition
- Bartunek, J.M. – Moch, M.K.* (1987): First-Order, Second-Order, and Third-Order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 23, No. 4, p. 483–500.
- Bartunek, J.M. – Moch, M.K.* (1994): Third-order Organizational Change and the Western Mystical Tradition. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, No. , 1, p. 24–41.
- British Standards Institution* (2002): BS 6079. Guide to project management. BSI Group
- Buchanan, D. – Boddy, D.* (1992): The Expertise of the Change Agent: Public Performance and Backstage Activity. First Edition, Prentice Hall, Hempsstead
- Cleland, D.I. – Gareis, R.* (2006): *Global Project Management Handbook: Planning, Organizing and Controlling International Projects*. Second Edition: Planning, Organizing, and Controlling International Projects. Second edition, McGraw-Hill Professional
- Conner, D.R.* (1993): *Managing at the Speed of Change*. Villard Books, New York
- Conner, D.R.* (1998): *Leading at the Edge of Chaos*. Wiley, New York
- Ford, J.D. – Ford, L. W. – D’Amelio, A.* (2008): Resistance to Change: the Rest of the Story. *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, p. 362–377.
- Gareis, R.* (2010): Changes of organizations by projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 28, No. 4, p. 314–327.
- Gareis, R. – Huemann, M.* (2008): Change management and projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 26, No. 8, p. 771–772.
- German Institute for Standardization* (1987): DIN 69901:1987-08; Projektwirtschaft; Projektmanagement; Begriffe
- Graham, R.J.* (1985): *Project management: Combining technical and behavioral approaches for effective implementation*. Van Nostrand Reinhold, New York
- Harrington, H.J. – Conner, D.R. – Horney, N.L.* (2000): *Project Change Management*. McGraw-Hill, New York
- International Standard* (2003): ISO 10006:2003; Quality management systems – Guidelines for quality management in projects. Second Edition
- Kanter, R.M. – Stein, B.A. – Jick, T.D.* (1992): *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. Free Press, New York
- Kerzner, H.* (2002) *Project Management: a Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. Eighth Edition, John Wiley & Sons
- Kotter, J.P.* (1990): What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, p. 103–111.

- Lehmann, V.* (2010): Connecting changes to projects using a historical perspective: Towards some new canvases for researchers. *International Journal of Project Management*, Vol. 28, No. 4, p. 328–338.
- Levy, A.* (1986): Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization. *Organizational Dynamics*, Vol. 15, No. 1, p. 5–20. – Quoted by: Mink et al., 1993, p. 209–210.
- Lyddon, W.J.* (1990): First- and second-order change: Implications for rationalist and constructivist cognitive therapies. *Journal of Counseling & Development*, Vol. 69, No. 2, p. 122–127.
- Mink, O.G. – Esterhuysen, P.W. – Mink, B.P. – Owen, K.Q.* (1993): *Change at Work*. Jossey-Bass, San Francisco, California
- Office of Government Commerce* (2004): *Managing Successful Projects with PRINCE2*. Fourth Edition
- Pataki B.* (1999): Technológiaváltások menedzselése – a változásmenedzsment alkalmazása a technológiamenedzsment területén. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Project Management Institute* (2008): *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Fourth Edition
- Smith, K.K.* (1982): Philosophical Problems in Thinking about Organizational Change. in: Goodman, P. S. and Associates: *Change in Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, California, p. 316–374.
- Tréhorel, Y.* (2007): *Mettez du changement dans vos projects*, ANFOR, France – Quoted by: Lehmann, V. (2010): Connecting changes to projects using a historical perspective: Towards some new canvases for researchers. *International Journal of Project Management*, Vol. 28, No. 4, p. 328–338.
- Tranfield, D. – Smith, S.* (1990): *Managing Change: creating competitive edge*. IFS Publications, Kempston, Bedford, UK
- Watzlawick, P. – Weakland, J.H. – Fisch, R.* (1990): *Változás*. Gondolat, Budapest

Cikk beérkezett: 2011. 6. hó

FEKETE Hajnalka

STRATÉGIAVEZÉRELT TELJESÍTMÉNY?

Napjainkban a szervezetekre ható legmeghatározóbb folyamat a globalizáció és a piaci verseny élesebbé válása, aminek következtében a vállalatok egyre nehezebben javítják, illetve őrzik meg versenyképességüket, egyre nehezebb a talpon maradás. A kihívásokra adott válaszok vállalatonként különbözőek. A vállalat teljesítményét számos tényező befolyásolja, ezek lehetnek külső, a vállalkozás által nagyrészt befolyásolhatatlan tényezők, de lehetnek belső, a vállalkozás által jelentősen befolyásolható tényezők. A kihívásokra adott egyedi, szervezetenként eltérő válaszok a vállalatok eltérő stratégiáiban, szervezeti felépítéseiben és szervezeti kultúráiban – mint a vállalat által befolyásolható tényezőkben – fejeződnek ki. A szerző dolgozatában egy empirikus kutatás eredményeinek egy részét mutatja be, amely az említett tényezők és a vállalati teljesítmény összefüggéseit vizsgálja. A tanulmány a vállalati teljesítmény és a vállalati stratégia közti kapcsolatot elemzi, és kutatja, hogy melyek lehetnek azok a stratégiai jellemzők, amelyek elősegíthetik a vállalati teljesítmény növelését.

Kulcsszavak: vállalati teljesítmény, balanced scorecard, vállalati stratégia, stratégiatípusok

A stratégiai megközelítés jelentősége a felgyorsult környezetben egyre nő. A zavaros és változékony környezeti viszonyok között a szervezeteknek egyre tudatosabban kell viselkedniük, egyre jobban szem előtt kell tartaniuk céljaikat. A stratégia egyike az emberiség legrégebbi fogalmainak, kezdetben katonai területen használták, a legősibb stratégiai kézikönyv az i. e. VI. századból származik Sun Tzu kínai hadvezér tollából. A háborúról és az ott alkalmazott stratégiákról és taktikákról szól, gondolatai azonban nemcsak a hadtudományra, hanem a politikai és üzleti gondolkodásra is hatottak. Ahogy több mint kétezer éve a siker alapvető feltétele a saját erők pontos felmérése, valamint a gyors és megfelelő válasz volt a változó feltételekre úgy napjainkban is a vállalati stratégia kiterjedt irodalmának sokféle definíciója a vállalat jövőjére, a környezeti változásokhoz való alkalmazkodásra, a működés alapvető kérdéseire koncentrálnak. A stratégia a célok és az elérésükhöz szükséges eszközök meghatározása (Gaál – Szabó, 2001).

A vállalati siker és a stratégiai, taktikai és operatív tervezés között egyértelmű a kapcsolat. A sikeres vállalkozások egyértelműen megkülönböztetik a stratégiai és az operatív tervezést, valamint a stratégiai célleírások elérését kontrolláló eszközöket (Gaál – Pfohl, 1995). Napjaink trendjei, a környezet komplexitása és a változások turbulenciája szükségessé teszik, hogy a szervezeteknek határozott elképzelésük legyen arról,

hogy miként alkalmazkodnak környezetükhöz, a siker és a kiemelkedő teljesítmény előfeltétele egy szilárd és jól végrehajtott stratégia. A változások tendenciája azt mutatja, hogy a stratégia lelke nem a termékekben, hanem a dinamikus viselkedésben van (Gaál, 1999). A kutatások során is a vállalati tevékenység vizsgálatában nagy hangsúlyt kap a vállalatok stratégiai irányultsága (Gaál – Szabó – Kovács, 2005).

A teljesítmény sokdimenziós fogalom, a legáltalánosabb értelemben a valamilyen tevékenység mérhető eredménye (Juhász et al., 2001). A teljesítményre vonatkozó elméleti szakirodalomban kétféle megközelítés található, amelyekben a hatékonyság/eredményesség a teljesítmény külső, a gazdaságosság/termelékenység a teljesítmény belső dimenziójaként szerepel. A gazdaságosság az elért eredmény és az annak érdekében felhasznált ráfordítások viszonya, az erőforrások felhasználásával elért eredmény. A hatékonyság a vállalati céloknak való megfelelést, az eredmény és a célok összefüggéseit vizsgálja (Wimmer, 2000, 2002), a vállalati tevékenység outputjához kapcsolható fogalom, azt fejezi ki, hogy kielégítő-e, amit tesz a vállalat, a gazdaságosság pedig azt, hogy kielégítő-e, ahogyan teszi, és az egységnyi termék előállításához szükséges erőforrás-mennyiséggel mérhető (Chikán, 2004). A hatékonyság és a gazdaságosság elérése megköveteli a célok és az erőforrások összehangolását (Sajtos, 2004).

Az empirikus kutatás jellemzői

A kutatás során 256 vállalat jellemzőit vizsgáltam meg a vállalati stratégia, struktúra, kultúra és teljesítmény vonatkozásában, kérdőíves módszerrel. A kutatás leíró jellegű, az összefüggések feltárásához kvantitatív módszereket használtam fel.

A kutatás az egész ország területére, azon belül minden régióra és megyére kiterjedt. A vizsgált vállalatok több mint fele sorolható létszám alapján a közepes méretű vállalkozások kategóriájába, 36,1%-uk nagyvállalat, és összesen 13,27%-uk tekinthető mikro-, illetve kisvállalatnak. A vizsgált vállalkozások ágazati besorolása szerint a minta túlnyomó többségét a feldolgozóiparban tevékenykedő cégek teszik ki. A cégek kiválasztása során arra törekedtem, hogy olyan vállalatok szerepeljenek a mintában, amelyek folytatnak termelő tevékenységet.

A kutatási modell

A kutatás a különböző vállalati stratégiák, strukturális jellemzők és szervezeti kultúrák vállalati teljesítményt befolyásoló hatásainak vizsgálatára irányult. Jelen cikk a stratégia és a teljesítmény összefüggéseire vonatkozó eredmények bemutatásával foglalkozik (1. ábra).

A kutatás változói

A kutatás változóit a 2. ábra mutatja. A vállalati stratégiák tipizálására sokféle megközelítést találhatunk a szakirodalomban. Ezek a stratégia-típusok nem új keletűek, de a vállalati gyakorlatban ma is nélkülözhetetlenek. A stratégiák tipizálásánál lényeges, hogy nem szabad rájuk egymástól függetlenül tekinteni, a gyakorlatban többnyire úgynevezett stratégiamix alkalmazása szükséges. A vállalkozások bonyolult célrendszerében több dolog is fontos lehet, valamint az iparági, vállalati sajátosságok kifejeződése sem engedi meg az egy szempontú vizsgálatot.

A vállalati stratégiák jellemzése a stratégia kommunikációja, lebontása, dinamikája, a növekedési stratégia, a versenysztratégia, a környezethez való alkalmazkodás és az orientáció szempontok mentén történt (2. ábra).

A kutatás során a vállalati teljesítmény értékelésére felhasznált Kaplan – Norton- (1998, 2002, 2005) féle balanced scorecard modellt használtam fel,

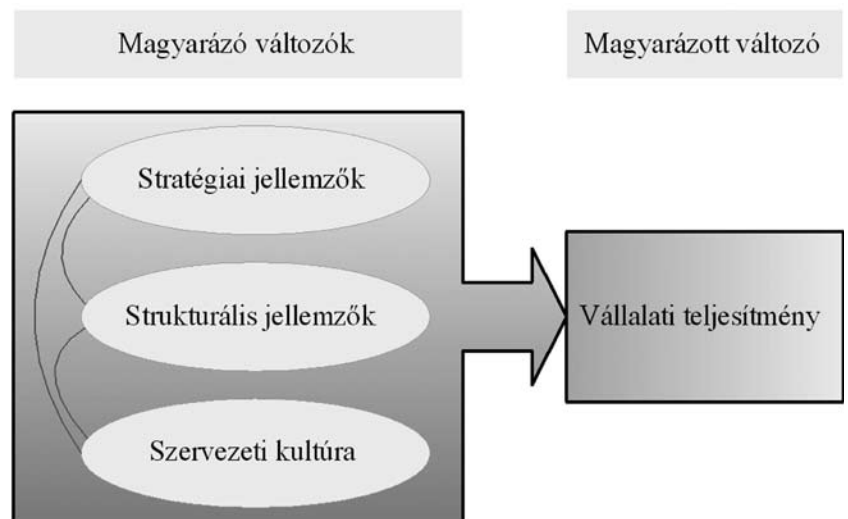
melynek segítségével a vállalati teljesítmények teljes köre vizsgálható, beleértve a pénzügyi, illetve a nem pénzügyi jellegű teljesítményeket, indikátorokat is. A kérdőívben a kitöltők egytől hétig terjedő skálán értékelték vállalatuk teljesítményét az iparági átlaghoz képest a balanced scorecard négy nézőpontjában, a Kaplan és Norton által meghatározott tényezők tekintetében.

A pénzügyi nézőpontban értékelt tényezők:

- az árbevétel növelése: ami származhat a meglévő ügyfelek jövedelmezőségének javításából, illetve új bevételi forrásokból,
- költségcsökkentés: a közvetlen és közvetett kiadások mérséklése,
- termelékenység javítása: a pénzügyi és fizikai eszközök hatékonyabb kihasználása,
- eszközkihasználtság javítása: a kapacitások kihasználása,
- a pénz körforgási ciklusának hossza: a beszerzés és az értékesítés pénzáramai közti időtartam,
- tulajdonosoknak nyújtott érték (osztalék, árfolyamnyereség) növelése,
- rendelkezésre álló szabad pénzeszköz mennyisége: a vállalkozásba visszaforgatható készpénz maximalizálása,

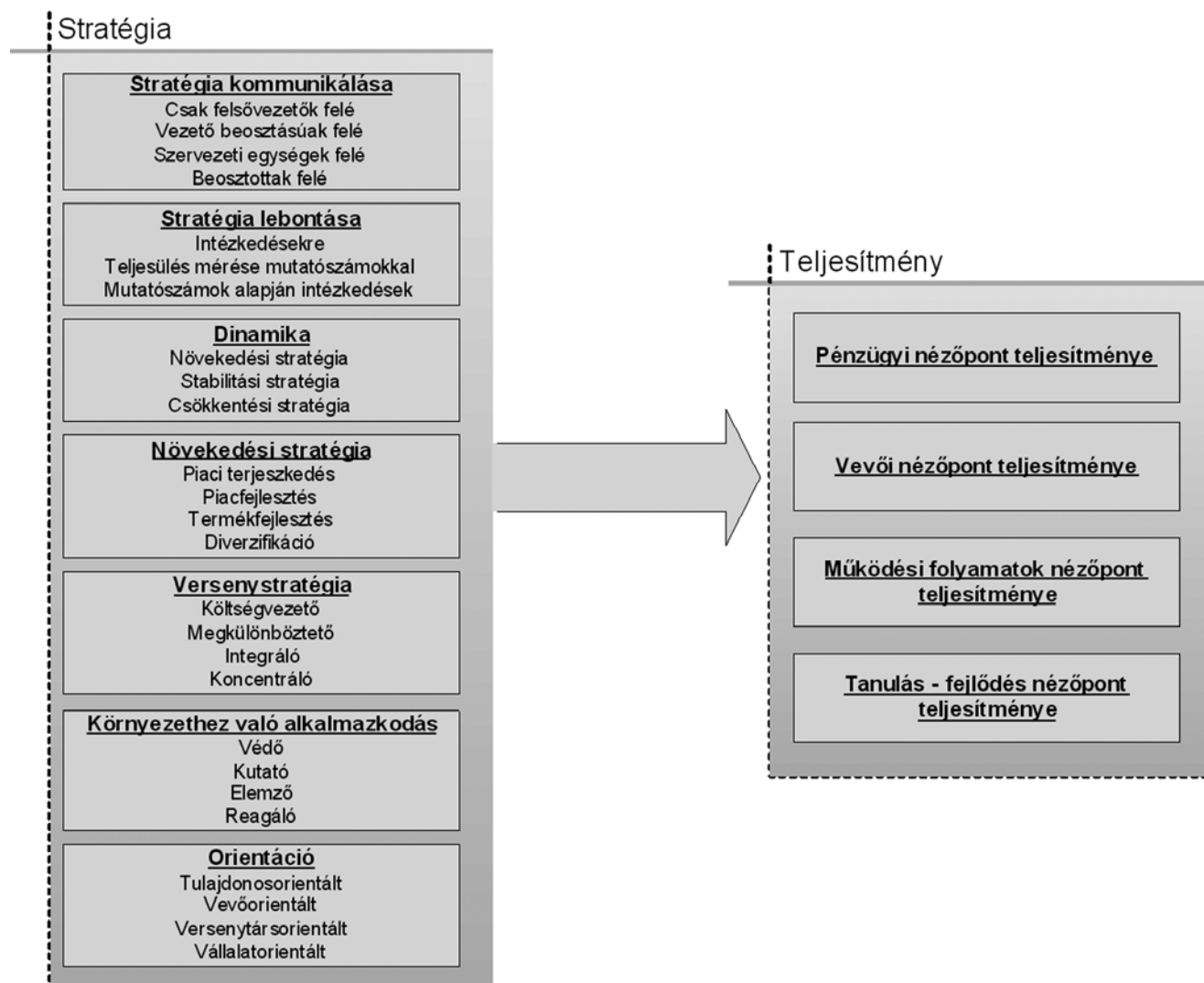
1. ábra

A kutatás teljes modellje



- a befektetett tőke megtérülése: minél magasabb hozam a rendelkezésre álló tőkére vetítve,
- üzemi/üzleti eredmény növelése: számviteli kategória, a termelő tevékenységből és az áruértékesítésből származó eredmény,
- likviditási helyzet: fizetőképesség, a vállalat eleget tud tenni esedékes fizetési kötelezettségeinek.

A kutatás változói



A pénzügyi nézőpontban legfőképp a tulajdonosi elvárások, a hozamvárások, a hosszabb távú fennmaradás üzleti céljai jelennek meg.

A vevői nézőpontban értékelt tényezők:

- vevők elégedettsége, vásárlói hűség, vevők megtartása: a vállalat abban az esetben számíthat a megrendelések ismétlődésére, ha a vevők várakozásait kielégítették, a vevők elégedettsége vezethet a vásárlói hűség kialakulásához,
- piaci részesedés: a vállalat által értékesített termékek/szolgáltatások aránya egy adott piacon,
- új vevők meghódítása: a vállalat milyen ütemben nyer meg új vevőket, szerez új megrendeléseket,
- image és hírnév: lehetőséget nyújt arra, hogy a vállalat sikeresen pozicionálja magát a piacon, megkülönböztesse magát versenytársaitól,

- a vevőknek nyújtott termékek és szolgáltatások jellemzői: funkció, használati érték, ár, minőség, rövid átfutási idő, pontos teljesítés: mind olyan jellemzők, amelyeket a vállalat termékeivel és szolgáltatásaival nyújt a vevőknek annak érdekében, hogy hűséges és elégedett vevőkre tegyen szert, azt fejezik ki, hogy miként fog a szervezet értéket teremteni a megcélzott fogyasztói szegmens számára.

A vevői nézőpont fókuszában a pénzügyi teljesítmény realizálása érdekében megcélzott fogyasztói szegmensek és az általuk fontosnak tartott termék- és szolgáltatásjellemzők állnak.

A működési nézőpontban értékelt tényezők:

- innováció, új termékek és szolgáltatások kifejlesztése, ami lehetővé teszi új fogyasztói szegmensekbe vagy piacokra való betörést,

- terméket és szolgáltatást előállító folyamatok minősége, a folyamatoknak alkalmasnak kell lenniük meghatározott igény kielégítésére, ami állandó javításukat igényli,
- folyamatok ciklusideje, ami az előállítás megkezdésétől a termék befejezéséig eltelt idő,
- egységköltségek: a termékek és szolgáltatások előállítási költsége,
- fix költségek: az általános működés költségei,
- értékesítés utáni szolgáltatások, amelyek magukban foglalják a garanciális és nem garanciális javításokat, a hibák és visszakiadások kezelését,
- beszállítói partnerkapcsolatok: megbízható és kiváló minőségű beszállítás, jó kooperatív kapcsolatok,
- környezetvédelem: a környezeti terhelések csökkentése, a termelési folyamat melléktermékeinek és a keletkezett hulladékoknak a biztonságos hasznosítása.

A működési folyamatok nézőpont azokat a vállalati folyamatokat értékeli, amelyek teljesítményének meg kell felelniük mind a vevők, mind a tulajdonosok elvárásainak.

A tanulási-fejlődési nézőpontban értékelt tényezők:

- az alkalmazottak: képességei, szakértelme, termelékenység, képzése, megtartása, motiválása, elégedettsége, a tehetségek vonzása; amelyek mind a stratégia sikeréhez döntő fontosságú belső folyamatok megvalósításához szükségesek,
- munkahelyi légkör, belső kommunikáció, szervezeti kultúra: az alkalmazottak misszióhoz való elköteleződését támogató környezet létrehozása, ami magában foglalja a jövőkép, a küldetés és az alapvető értékek tudatossá tételét és befogadását, a célokkal összehangolt kultúra ápolását,
- információs rendszerek színvonala, technológiai infrastruktúra: a stratégia megvalósításához szükséges, a növekedést és a döntéshozatalt segítő információs rendszerek, hálózatok, infrastruktúra alkalmazása, elérhetősége,
- vezetői kompetenciák, menedzsment színvonala: minden szinten olyan képzett vezetők rendelkezésre állása, akik a szervezetet a stratégia irányába mozgósítják,
- társadalmi kapcsolatok, a szervezet társadalmi tudatossága és felelőssége: felelősség a munkavállalókért, az állampolgárokért, a közösségekért; a társadalmi követelményeknek való megfelelés jó hírnevet szerez a vállalatoknak.

A tanulás-fejlődés nézőpont a folyamatok lebonyolításához, valamint a hosszú távú fejlődéshez szükséges képességeket vizsgálja.

A kvantitatív elemzés során az egyes nézőpontokban nyújtott teljesítmény szolgált magyarázott változóként.

Kutatási módszertan

A megfigyelési egységek, tehát a konkrét vállalatok csoportosítására a teljesítmény és az alkalmazott stratégiák szempontjából a klaszterelemzés módszert használtam fel. A klaszterelemzés során a hasonló megfigyelési egységek azonos csoportba kerülnek. Ez nemcsak azt teszi lehetővé, hogy a klaszterváltozók felhasználásával további vizsgálatokat folytassunk le, hanem érdekes, és az egyes klaszterek ábrázolásával szemléletes információkhoz juthatunk arra vonatkozóan, hogy a vizsgált vállalatok milyen arányban szerepelnek a gyengén vagy a jól teljesítő klaszterében.

A klaszterváltozókra vonatkozóan a logisztikus regresszió segítségével megvizsgáltam, hogy az egyes teljesítményklaszterekbe való tartozásra hogyan hat az egyes stratégiai jellemzők alapján képzett klaszterekbe való tartozás. Ezt mutatja meg az esélyhányados, ami kifejezi, hogy hányszorosa nő egy esemény bekövetkezésének valószínűsége (esetünkben melyik teljesítményklaszterbe tartozik egy adott elem), ha a feltételváltozó értéke (a stratégiai jellemzők szerinti klaszterek valamelyikébe való tartozás) egységnyivel nő (Bartus, 2003). Kettőnél több értéket felvevő magyarázott változó esetén multinomiális logisztikus regresszió használata szükséges (Székelyi – Barna, 2005).

A multinomiális logisztikus regresszió eredményei szerint a stratégia-klaszterek mint független változók egyedi hatásának szignifikanciaszintje alapján a modellben maradó klaszterváltozók:

- a stratégia kommunikációja,
- a stratégia dinamikája,
- versenysztratégia,
- növekedési stratégia,
- környezethez való alkalmazkodás.

Stratégiatípusok a vizsgált mintában

A kérdőív összeállításánál figyelembe vettem, hogy a vállalatok különböző üzleti területeiken más-más stratégiát gyakorolhatnak. Például lehetséges, hogy egy vállalat a stratégia dinamikája szempontjából egyes területeken növekedésre, más területeken fenntartásra, megint más területein pedig inkább visszavonulásra, csökkentésre törekszik. Ez a jelenség nemcsak a dinamika területén igaz, hanem az összes többi stratégiai kategória esetében is. Az egyes stratégiai kategóriák szempontjából ez a többszintű megközelítés gazdagabb értékelést tett lehetővé.

A stratégia dinamikája

A környezeti változásokra, az instabilitásra, a növekvő bizonytalanságra adandó válaszokban a növekedésen kívül a csökkentés, a visszafejlesztés stratégiái is felmerülhetnek. Erre mutatott rá Glueck (1976) és Hitt – Ireland – Palia (1982). Dinamika alapján a vizsgált vállalatok három szignifikánsan különböző klaszterrel írhatók le, és a későbbiekben elemezhető a teljesítményklaszterekkel való kapcsolatuk. A klaszterek képzése standardizált változókkal történt, a standardizált változók várható értéke nulla, így az ehhez viszonyított eltérésekkel jellemezhető az egyes klaszterek (1. táblázat). A klaszterek elnevezése során figyelembe vettem, hogy dinamika alapján az egyes klaszterek többféle stratégiát is alkalmazhatnak különböző üzleti területeiken.

vállalatai jellemzően a racionalizáló növekedési stratégiát követik, a stabilitási és a növekedési stratégia keverékét a vállalkozások egyharmada alkalmazza.

Ansoff növekedési stratégiái

Ansoff (1957) növekedési stratégiáinak alkalmazása szempontjából a vizsgált vállalatok négy szignifikánsan különböző klaszterrel írhatók le, melyeknek a következő neveket adtam:

1. Állóvíz jellegű növekedési stratégiát folytató vállalatok – azon vállalatok tartoznak ide, amelyek jellemzően a piaci terjeszkedés stratégiáját folytatják, meglévő termékek értékesítésének fokozásával kívánják növelni piaci részesedésüket, de csak a már meglévő piacokon, új piacokra való betöréssel és

1. táblázat

Dinamikaklaszterek

Dinamikaklaszterek Klaszterképző változók	1 csökkentési stratégia	2 racionalizáló növekedési stratégia	3 stabil növekedési stratégia
növekedési stratégia	-1,423	0,485	0,442
stabilitási stratégia	-0,271	-0,613	0,942
csökkentési stratégia	0,056	0,191	-0,358
Vállalatok megoszlása	25,31%	41,49%	33,20%

1. Csökkentési stratégiát folytatók klasztere – ezek a vállalatok jellemzően nem törekszenek sem növekedésre, sem stabilitásra, mindkét stratégia alkalmazása átlag alatti értéket mutat, a csökkentési stratégia viszont átlag feletti.
2. Racionalizáló növekedési stratégiát folytatók klasztere – a növekedési stratégia mellett, ami a piacok bővítésére és fejlesztésére irányul bizonyos mértékű csökkentési stratégia is jellemző ezekre a vállalatokra, ami azokra a területekre irányul, ahol a hatékonyság növelése érdekében bizonyos területek racionalizálására van szükség. A növekedési stratégia eltérése az átlagtól pozitív irányban magasabb, mint a csökkentési stratégiáé, a stabilitási stratégia átlag alatti értéket mutat.
3. Stabil növekedési stratégiát folytatók klasztere – erre a vállalati körre erős stabilitási stratégia jellemző, ugyanakkor az átlagtól pozitív irányban eltér a növekedési stratégia is, tehát piacaik bővítésére és fejlesztésére is törekszenek. A csökkentési stratégia nem jellemző erre a klaszterre, értéke az átlagtól negatív irányban tér el.

A vizsgált vállalkozások egynegyede folytat csökkentési stratégiát. A legnagyobb elemszámú klaszter

új termékek kifejlesztésével nem kísérleteznek. A piaci terjeszkedésen kívül az összes többi növekedési stratégia alkalmazása egyáltalán nem jellemző a klaszterre.

2. Óvatos növekedési stratégiát folytató vállalatok – jellemzően a piaci terjeszkedést és a piacfejlesztést kombinálják – ennek a két stratégiatípusnak az alkalmazása átlag feletti –, meglévő termékeikkel próbálnak terjeszkedni már meglévő és új piacokon. Az előző klaszterrel ellentétben nemcsak meglévő piacokra koncentrálnak, hanem új piacokon is szeretnének megjeleníteni, de új termékekkel egyáltalán nem kísérleteznek, a termékfejlesztés és a diverzifikáció stratégiáinak alkalmazása átlag alatti a klaszterben.
3. Innovatív jellegű növekedési stratégiát folytató vállalatok – az előző klaszterrel ellentétben a termékfejlesztést és a diverzifikációt kombinálják, e növekedési stratégiák alkalmazása átlag feletti, jellemzően új termékekkel szeretnének megjeleníteni már meglévő és új piacokon. A már meglévő termékekkel operáló piaci terjeszkedés és piacfejlesztés stratégiáinak alkalmazása egyáltalán nem jellemző a klaszterre.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Növekedési stratégia klaszterek

Növekedési stratégia- klaszterek Klaszterképző változók	1 állóvíz	2 óvatos	3 innovátor	4 agresszív
piaci terjeszkedés	0,346	0,418	-0,426	0,554
piacfejlesztés	-1,481	0,441	-0,235	0,767
termékfejlesztés	-1,067	-0,635	0,372	0,828
diverzifikáció	-1,001	-0,755	0,192	1,013
Vállalatok megoszlása	14,88%	27,91%	27,91%	29,30%

4. Agresszív növekedési stratégiát folytató vállalatok, amelyeknél az összes növekedési stratégia szóba jöhet, mindegyik alkalmazása átlag feletti. Meglévő és új termékekkel, meglévő és új piacokon is növekedésre törekszenek. A klaszterben a legerősebben megjelenő elem a diverzifikáció stratégiája (új termékekkel szeretne betörni új piacokra).

A klaszterek elemszáma alapján megállapítható, hogy az első – állóvízként fémjelzett – klaszterbe tartozik a legkevesebb vállalat. Az óvatos és az innovátor jellegű növekedési stratégiát folytató vállalatok aránya pontosan megegyezik, a legtöbb vállalat agresszív növekedési stratégiát folytat (2. táblázat).

Stratégia típusok a környezettel való kölcsönhatás szerint

Az adaptációs stratégiák fajtáit Miles és Snow (1978) határozta meg a környezeti kihívásoknak való megfelelés alapján. A környezethez való alkalmazkodásban három szignifikánsan különböző klaszterrel írhatók le a vizsgált vállalkozások. A három klaszter megegyezik a Miles és Snow által meghatározott stratégia típusokkal, így a klaszterek elnevezése megegyezik az általuk megadottakkal, annyi különbséggel, hogy a kutató szerepkör nem jelenik meg külön klaszterként a vizsgált mintában.

1. Védő jellegű stratégiát folytatók klasztere – jellemzően meglévő piacaik és termékeik helyzetének védelmére és javítására törekszenek. Erre a klaszterre nem jellemző egyik más stratégia típus sem, értékük átlag alatti.
2. Elemző jellegű stratégiát folytatók klasztere – jellemzően a meglévő piacok és termékek helyzetének védelme és javítása mellett új termékeket és piacokat keresnek a klaszterbe tartozó vállalatok, a védő és a kutató szerepkör pozitívumait igyekeznek egyesíteni, ezek értéke az átlagtól pozitív irányban eltér. Ebben a klaszterben a kutató jellemvonás az erősebb. Ugyanakkor a kutató jellegű stratégia önmagában nem jelenik meg külön klaszterként. A klaszterre egyáltalán nem jellemzők a reagáló jellegű stratégiák.
3. Reagálók – jellemzően nem rendelkeznek életképes stratégiával, vagy túlzottan ragaszkodnak korábbi stratégiáikhoz, reakcióik a környezet változásaira sokszor sikertelenek, utólagosak. Az összes többi stratégia típus alkalmazása az átlagon alul marad a klaszterben.

A vizsgált vállalkozások többségének környezethez való alkalmazkodása elemző jellegű, ami ötvözi a védő és a kutató jellegű szerepkör tulajdonságait. Sajnálatos módon a vállalkozások közel harmada a reagálók csoportjába tartozik (3. táblázat).

3. táblázat

Klaszterek a környezethez való alkalmazkodás alapján

Klaszterek a környezethez való alkalmazkodás alapján Klaszterképző változók	1 védő	2 elemző	3 reagáló
védő	0,111	0,297	-0,030
kutató	-0,891	0,887	-0,010
elemző	-0,879	0,831	-0,011
reagáló	-0,522	-0,477	1,145
Vállalatok megoszlása	29,41%	38,24%	32,35%

Versenysstratégiaiák

Porter (2006) megközelítésében minden stratégia versenysstratégia, amelyben arról kell dönteni, hogy milyen téren és milyen eszközökkel akarunk versenyelőnyt elérni, illetve a fogyasztók mely csoportját célozzuk meg. Versenysstratégia alapján a vizsgált vállalatok négy szignifikánsan különböző klaszterrel írhatók le. Mind a négy, Porter által meghatározott versenysstratégia-típus előfordul a mintában, így a versenysstratégia-klaszterek elnevezése megegyezik az általa meghatározottakkal.

1. Költségvető stratégiát folytatók klasztere – mind a négy stratégiatípus negatív irányban eltér az átlagtól, de legkevésbé a költségvető stratégiáé, szinte alig tér el az átlagtól. Lehetséges, hogy ez annak köszönhető, hogy a költségvető stratégia nem feltétlenül

pus negatív irányban tér el az átlagtól. Ezek a vállalatok egy meghatározott piaci szegmens igényeinek kielégítésére törekszenek, tehát nem széles, hanem inkább szűk piaci területeken tevékenykednek.

A vizsgált vállalkozások legnagyobb része (35,62%-a) integráló stratégiát folytat (tehát a költségvetés és a megkülönböztetés előnyeit igyekszik ötvözni). Az integráló stratégiát a költségvető jellegű stratégia követi, amit a vállalkozások több mint negyede, koncentráló jellegűt a vizsgált vállalkozások több mint ötöde folytat. A tisztán megkülönböztető jellegű versenysstratégia aránya a legalacsonyabb, a vállalkozások többsége a megkülönböztetés mellett a költségek alacsonyan tartásában is érdekelt, így inkább integráló jellegű versenysstratégiát folytat (4. táblázat).

4. táblázat

Versenysstratégia-klaszterek

Versenysstratégia-klaszterek	1 költségvető	2 megkülönböztető	3 integráló	4 koncentráló
Klaszterképző változók				
költségvető	-0,023	-1,025	0,725	-0,524
megkülönböztető	-1,085	0,769	0,658	-0,419
integráló	-0,924	-0,228	0,799	-0,142
koncentráló	-0,963	-0,805	0,481	0,888
Vállalatok megoszlása	26,61%	15,88%	35,62%	21,89%

szándékolt stratégia, hanem valamiféle kényszer következménye. A vállalat csak alacsony árakkal tud a piacon maradni, és ehhez a költségek szigorú ellenőrzésére van szüksége.

2. Megkülönböztető stratégiát folytatók klasztere – a klaszter világosan kirajzolódik, minden más versenysstratégia-típus az átlagnál alacsonyabb értéket vesz fel, a megkülönböztető stratégia pedig jelentősen átlag feletti. Ezek a vállalatok egyedi termékeket és szolgáltatásokat fejlesztenek ki, a kínált terméknek van valami olyan megkülönböztető tulajdonsága, amit a fogyasztók széles köre hajlandó akár magasabb áron is megvásárolni. A stratégia alapja a versenytársaktól való különbözőség és a fogyasztóknak nyújtott magasabb érték.
3. Integráló stratégiát folytatók klasztere – mind a négy stratégiatípus pozitív irányban tér el az átlagtól, a koncentráló stratégia a legkisebb mértékben, az integráló stratégia a legnagyobb mértékben. Az integráló stratégia a költségvetés és a megkülönböztetés előnyeit igyekszik ötvözni széles piaci skálán, így e két stratégiatípusnak is magas az értéke.
4. Koncentráló stratégiát folytatók klasztere – világosan kirajzolódik, mivel az összes többi stratégiatí-

A stratégia kommunikációja

A stratégia megvalósítása szempontjából központi kérdés a stratégia közvetítése a szervezet vezetői és beosztottjai számára, hiszen lehet bármilyen jó egy stratégia, attól még megbukhat a kommunikáció nem megfelelő volta esetén. A teljesítmény szempontjából fontos kérdés, hogy a stratégia csak a felső vezetők fejében létezik, vagy a beosztottak is ismerik a hosszú távon elérendő stratégiai célokat. A stratégia kommunikálásával kapcsolatban a stratégia ismertségét vizsgáltam a szervezetben. A stratégia kommunikációja alapján három szignifikánsan különböző klaszterközponttal írható le a vizsgált minta, a klaszterek egyfajta felülről lefelé irányuló kommunikációt fejeznek ki a felső vezetői szinttől az alkalmazottak felé, a klaszterek elnevezései is ezt tükrözik:

1. A csak felső szinten kommunikálók klaszterében a stratégiát dominánsan csak a felső vezetők ismerik. A stratégia ismertsége a többi vezető beosztású munkatárs és az alkalmazottak körében jelentősen átlag alatti.
2. A felső és középszinten is kommunikálók klaszterében a stratégia kommunikálása jellemzően nemcsak felső, hanem középszintű szinten is megvalósul, a beosztottak körében viszont átlag alatti

értéket mutat. A klaszterben nagyobb mértékben meghaladja az átlagot a stratégia ismertsége a felső vezetők körében, mint a többi vezető beosztású munkatárs körében.

3. A minden szinten kommunikálók klaszterében a stratégia kommunikálása jellemzően minden szinten megvalósul, a felső vezetők, a többi vezető beosztású munkatárs és az alkalmazottak is tisztában vannak vele. Az a megállapítás egyáltalán nem jellemző a klaszterre, hogy a stratégia csak a felső vezetők fejében létezik.

vel, a fogyasztói érték növelésével érhető el, amihez az alapot a működési folyamatok és a vállalat humán tőkéje nyújtja (Turner, 2003). A pénzügyi célok megvalósítása (a tulajdonosi érték növelése) a fogyasztói érték létrehozásával érhető el, ami a vállalat értéktremtő folyamatainak keresztül történik (Wimmer, 2001). A vállalati teljesítmény elemeinek (működési, piaci, pénzügyi) egymásra épülésével lehet sikeres a vállalat (Wimmer, 2000). A teljesítmény jövőbeli fenntarthatósága érdekében az érintetteknek nyújtott értéken túl a szervezet megújulási, tanulási, fejlődési képességét

5. táblázat

Kommunikáció-klaszterek

Klaszterképző változók	1 csak felső szinten kommunikálók	2 felső és középszinten kommunikálók	3 minden szinten kommunikálók
csak a felső vezetők felé	0,313	0,786	-0,940
vezető beosztású munkatársak felé is	-1,352	0,287	0,651
beosztottak felé is	-0,904	-0,036	0,596
Vállalatok megoszlása	27,08%	34,17%	38,75%

A klaszterekbe való tartozás elemszáma alapján elszomorító, hogy a vállalkozások több mint negyede abba a klaszterbe tartozik, ahol a stratégia jellemzően csak a felső vezetők fejében létezik, a stratégia kommunikációja a szervezeti kommunikáció elhanyagolt területe. A maradékon nagyjából egyforma arányban osztozik a másik két klaszter, ahol a többi vezető beosztású munkatárs, illetve az alkalmazottak is tisztában vannak a stratégiával – sajnos a kettő közül ez az alacsonyabb elemszámú (5. táblázat).

A vállalati teljesítmény

„A teljesítmény a szervezet által kijelölt feladatok elvégzésével kapcsolatos minőségi és mennyiségi elemekből áll.” (Bakacsi, 1998: 19. o.) Nem létezik „legjobb módszer” az üzleti teljesítmény mérésére és menedzselésére, ugyanis maga az üzleti teljesítmény is olyan összetett, nehezen megragadható fogalom, amit a modellek csak részben tudnak leírni, de értékes részmegoldásokat nyújthatnak (Neely et al., 2004). Egy vállalat teljesítménye több dimenzió mentén értékelhető. Nem lehet egyetlen mutatószámra belesűriteni, egyetlen jellemző alapján értékelni. Ha egy, vagy esetleg néhány mutatószámmal való jellemzésre törekednénk, akkor ezek a mutatószámok pénzügyi jellegűek lennének, hiszen a vállalatok fő célja a profitmaximálás. A tulajdonosi érték növelése mint fő cél csak a fogyasztói igények maximális kielégítésé-

sem hagyhatjuk figyelmen kívül. A teljesítmény nehezen megfogható, nehezen számszerűsíthető elemei a pénzügyi eredmények elérésének alapkövei. A pénzügyi mutatószámok a teljesítmény késedelmes, utólagos mutatói, a nem pénzügyi jellegű mérések – mint a fenntarthatóság, a tanulás és növekedés, a belső folyamatok javítása – a teljesítmény legfontosabb mértékei, mivel betekintést nyújtanak a jövőbeni teljesítménybe (Briggs et al., 2006).

Ezen okok miatt választottam a vállalati teljesítmény értékelésére a Kaplan és Norton (1998) által kidolgozott balanced scorecard keretrendszert, ami pénzügyi, vevői, működési és tanulás/fejlődés nézőpontokon keresztül értékeli a teljesítményt, átfogja a vállalati tevékenységek teljes körét.

Teljesítményklaszterek

A teljesítményklaszterek a balanced scorecard négy nézőpontjában értékelt tényezőkben nyújtott teljesítménykomponensek alapján rajzolódtak ki a vizsgált mintában.

A klaszterképző változók:

- a pénzügyi nézőpontban értékelt teljesítmény,
- a vevői nézőpontban értékelt teljesítmény,
- a működési folyamatok nézőpontban értékelt teljesítmény,
- a tanulás-fejlődés nézőpontban értékelt teljesítmény.

A klaszterelemzéssel láthatóvá válnak a hasonló teljesítményjellemzőkkel rendelkező vállalatok csoportjai, ami önmagában is érdekes információkat hordoz. A későbbiekben a stratégiai jellemzők alapján képzett klaszterekkel való kapcsolatuk további elemzés alapjául szolgál.

Az egyes nézőpontokban nyújtott teljesítmény értékelése alapján három klaszter jött létre, melyeknek a következő neveket adtam:

3. A jól teljesítők klasztere – minden nézőpontban kiemelkedő a teljesítményük, az átlagot jelentősen meghaladja, ezen belül is a pénzügyi nézőpont teljesítményében a legerősebbek, ami a többi nézőpont jó teljesítményéből is következik.

A vizsgált vállalkozások közel fele tartozik a gyengélkedők klaszterébe, közel harmaduk pedig a jól teljesítőkébe. A rosszul teljesítők aránya a legkisebb, de így is csaknem a vállalkozások ötöde tartozik ide (6. táblázat).

6. táblázat

Teljesítményklaszterek

Teljesítményklaszterek	1 rosszul teljesítők	2 gyengélkedők	3 jól teljesítők
Klaszterképző változók			
pénzügyi teljesítmény	-0,964	-0,221	0,987
vevői nézőpont teljesítménye	-0,816	-0,080	0,837
működési folyamatok teljesítménye	-1,178	-0,007	0,849
tanulási és fejlődési nézőpont teljesítménye	-1,181	-0,040	0,820
Vállalatok megoszlása	19,12%	49,40%	31,47%

1. A rosszul teljesítők klasztere – minden nézőpontban nagyon gyengén teljesítenek, leginkább a tanulás-fejlődési nézőpont és a működési folyamatok teljesítménye terén vannak lemaradva, de a vevői és a pénzügyi nézőpontban nyújtott teljesítményük is jelentősen az átlag alatt marad.
2. A gyengélkedők klasztere – teljesítményük átlagosnak tekinthető a vevői, a működési és a tanulás-fejlődés nézőpontban, mivel az átlagtól nagyon minimális mértékben térnek el negatív irányban, viszont a legnagyobb lemaradásuk az átlagtól a pénzügyi teljesítmény területén.

A teljesítményklaszterekbe való tartozás esélye a stratégia tükrében

A vizsgálat célja annak megállapítása, hogy a rosszul teljesítők, a gyengélkedők és a jól teljesítők klaszterébe való tartozás valószínűségét hogyan befolyásolja a stratégiai jellemzők alapján kirajzolódott klaszterekbe való tartozás. A vizsgálatot a multinomiális logisztikus regresszió módszerével végeztem el, mely szerint a modell szignifikánsnak bizonyult, az adatok konzisztensek a modell feltételezéseivel, és magyarázóereje is megfelelő (7. táblázat).

7. táblázat

A teljesítményklaszterekre szignifikáns hatású stratégiai változók

I.

Rosszul teljesítők			Jól teljesítők		
Független változó	Exp(B)	β	Független változó	Exp(B)	β
Növekedési stratégia: állóvíz (csak piaci terjeszkedés)	6,072**	1,804**	Környezethez való alkalmazkodás: elemző	3,676**	1,302**
Stratégia kommunikálása minden szinten	0,219**	-1,52**	Növekedési stratégia: agresszív	2,68*	0,986*
-----	-----	-----	Növekedési stratégia: óvatos	0,329*	-1,111*
-----	-----	-----	A stratégia csak a felső vezetők fejében létezik	0,068**	-2,688**
-----	-----	-----	Versenysstratégia: koncentráció	0,117**	-2,143**
-----	-----	-----	Stratégia dinamikája: racionalizáló növekedési stratégia	0,255**	-1,367**

** 5%-os szignifikanciaszinten

* 10%-os szignifikanciaszinten

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az első táblázatban bemutatott modellben nem szerepel a teljesítmény szempontjából gyengélkedők klasztere, mivel a multinomiális logisztikus regresszió a magyarázott változók közül mindig egy referenciakategóriához viszonyít, ami nem szerepel a végső modellben. Az esélyhányadosok (Exp [B]) azt fejezik ki, hogy ha a többi változó hatását kontroll alatt tartjuk, akkor mekkora az esélye az adott csoportba való tartozásnak. A logisztikus regressziós együtthatók (β) a magyarázó változók hatását fejezik ki. Az eredmények alapján az állóvíz jellegű növekedési stratégiát folytatók hatszorosa eséllyel tartoznak a rosszul teljesítők, mint a gyengélkedők klaszterébe (Exp[B]=6,072), ezt a pozitív regressziós együttható is alátámasztja. Azok a vállalatok, amelyeknél nemcsak a felső vezetők, hanem a többi vezető beosztású munkatárs és az alkalmazottak is tisztában vannak a stratégiával 0,219-szeres eséllyel tartoznak a rosszul teljesítők klaszterébe a gyengélkedőkhöz képest. Tehát 78,1%-kal (100% – 21,9%) kevesebb az esélyük a rosszul teljesítők közé tartozásra, ezt jelzi a negatív regressziós együttható is. Ennek az ellentettje a jól teljesítők klaszterébe való tartozás esélyénél is látszik. Azok a vállalatok, ahol a stratégia csak a felső vezetők fejében létezik 0,068-szorosa eséllyel tartozhatnak a jól teljesítők közé a gyengélkedőkhöz képest, ez azt jelenti, hogy 93,2%-kal kisebb az esélyük a jól teljesítők közé való tartozásra, tehát az esélyük szinte nulla a jó teljesítmény elérésére.

Az elemző stratégiát folytatók 3,676-szorosa eséllyel tartoznak a jól teljesítők klaszterébe, tehát elemző stratégia folytatása esetén majdnem négyszeres az esélye a jól teljesítők klaszterébe való tartozásra a gyengélkedők klaszterébe való tartozáshoz képest.

A koncentráló stratégiát folytatók 0,117-szeres eséllyel tartoznak a jól teljesítők klaszterébe a gyengélkedőkhöz képest, tehát az esélyük 88,3%-kal kevesebb a jól teljesítők közé való tartozásra, mint a gyengélkedőkhöz. Ez azt jelenti, hogy ha egy vállalat nem széles piaci skálán jelenik meg, hanem szűk termékpiacon szegmensben folytatja a tevékenységét, elég alacsony az esélye arra, hogy a jól teljesítők közé kerüljön.

A racionalizáló növekedési stratégiát folytatók 0,255-szeres eséllyel tartoznak a jól teljesítők klaszterébe a gyengélkedőkhöz képest, tehát 74,5%-kal kevesebb az esélyük a jól teljesítők közé való tartozásra, mint a gyengélkedőkhöz. Ezt támasztja alá a negatív regressziós együttható is. A racionalizáló növekedési stratégiát folytató vállalatok a növekedési stratégia mellett, ami a piacok bővítésére és fejlesztésére irányul, bizonyos mértékű csökkentési stratégiát is folytatnak, a hatékonyság növelése érdekében bizonyos területeket racionalizálnak. Az eredmény azonban azt mutatja, hogy a jól teljesítő vállalatok nem kényszerülnek csökkentésre egyik üzleti területükön sem.

Ha a szignifikanciaszintet 10%-ra emeljük, további két összefüggés bontakozik ki a jól teljesítőkre vonatkozóan. Az agresszív növekedési stratégiát alkalmazók 2,68-szorosa – tehát majdnem háromszorosa – eséllyel tartoznak a jól teljesítők klaszterébe a gyengélkedőkhöz képest. Az óvatos növekedési stratégiát folytatók viszont 0,329-szeres eséllyel. Az agresszív növekedési stratégiát folytatók az összes Ansoff-féle növekedési stratégiát alkalmazzák, míg az óvatos növekedési stratégiát folytatók csak már meglévő termékeikben gondolkodnak (8. táblázat).

8. táblázat

A teljesítményklaszterekre szignifikáns hatású stratégiai változók

II.

Gyengélkedők			Jól teljesítők		
Független változó	Exp(B)	β	Független változó	Exp(B)	β
Stratégia kommunikálása minden szinten	4,574**	1,52**	Környezethez való alkalmazkodás: elemző	10,168**	2,319**
Növekedési stratégia: állóvíz (csak piaci terjeszkedés)	0,165**	-1,804**	Növekedési stratégia: agresszív	9,606*	2,262*
-----	-----	-----	Stratégia kommunikálása minden szinten	3,454*	1,24*
-----	-----	-----	Stratégia kommunikálása csak felső szinten	0,109**	-2,214**
-----	-----	-----	Versenysztratégia: koncentráló	0,124**	-2,087**
-----	-----	-----	Stratégia dinamikája: racionalizáló növekedési stratégia	0,145**	-1,929**
-----	-----	-----	Növekedési stratégia: óvatos	0,192**	-1,652**

** 5%-os szignifikanciaszinten

* 10%-os szignifikanciaszinten

Ha a rosszul teljesítők klaszterét választjuk referenciakategóriának, a szignifikáns statisztikai hatással rendelkező változóink szinte ugyanazt a képet mutatják.

Azok a vállalatok, amelyeknél nemcsak a felső vezetők, hanem a többi vezető beosztású munkatárs és az alkalmazottak is tisztában vannak a stratégiával, négy és félszer nagyobb eséllyel tartoznak a gyengélkedők klaszterébe, mint a rosszul teljesítőkébe.

stratégiát folytatók esélye is közel tízszeres a jól teljesítőkhöz való tartozásra.

A jól teljesítők klaszterébe való tartozás esélyét csökkenti a rosszul teljesítők klaszterébe való tartozáshoz képest az eddigieknek megfelelően, ha a stratégia csak a felső vezetők fejében létezik, a koncentráló stratégia, a racionalizáló növekedési stratégia és az óvatos növekedési stratégia folytatása (9. táblázat).

9. táblázat

A teljesítményklaszterekre szignifikáns hatású stratégiai változók

II.

Rosszul teljesítők			Gyengélkedők		
Független változó	Exp(B)	β	Független változó	Exp(B)	β
Stratégia kommunikálása csak felső szinten	9,153**	2,214**	Stratégia kommunikálása csak felső szinten	14,7**	2,688**
Versenysztratégia: koncentráló	8,064**	2,087v	Versenysztratégia: koncentráló	8,526**	2,143**
Stratégia dinamikája: racionalizáló növekedési stratégia	6,885**	1,929**	Stratégia dinamikája: racionalizáló növekedési stratégia	3,923**	1,367**
Növekedési stratégia: óvatos	5,218**	1,652**	Növekedési stratégia: óvatos	3,073*	1,111*
Környezethez való alkalmazkodás: elemző	0,098**	-2,319**	Környezethez való alkalmazkodás: elemző	0,272**	-1,302**
Növekedési stratégia: agresszív	0,104*	-2,262*	Növekedési stratégia: agresszív	0,373*	-0,986*
Stratégia kommunikálása minden szinten	0,289*	-1,24*	-----	-----	-----

** 5%-os szignifikanciaszinten

* 10%-os szignifikanciaszinten

Mikor a gyengélkedők klaszterét tekintettük referenciakategóriának az állóvíz jellegű növekedési stratégiát folytatók hatszoros eséllyel kerültek a rosszul teljesítők klaszterébe a gyengélkedőkhöz képest. Most, hogy a rosszul teljesítőket tekintjük referenciakategóriának, ennek tükörképét láthatjuk: az állóvíz jellegű növekedési stratégiát folytatók 0,165-szörös eséllyel kerülnek a gyengélkedők klaszterébe a rosszul teljesítőkéhez képest, tehát 83,5%-kal kevesebb az esélyük a gyengélkedők klaszterébe tartozni, mint a rosszul teljesítőkébe. Tehát az állóvíz jellegű növekedési stratégia szinte garantálja a rossz teljesítményt.

A jól teljesítők térfelét vizsgálva az első, ami szembetűnik, hogy 10%-os szignifikanciaszinten egy új változó is szignifikánssá vált: a stratégia kommunikációja a vezető beosztásúak és az alkalmazottak felé három és félszeresére növeli a jól teljesítők klaszterébe való tartozás esélyét a rosszul teljesítők klaszterébe való tartozáshoz képest. A másik szembeszökő változás, hogy két esélyhányados értéke még az előzőnél is kiemelkedőbb lett. Az elemző stratégiát folytatók esélye a jól teljesítők klaszterébe való tartozásra több mint tízszeres a rosszul teljesítőkhöz való tartozáshoz képest, és az agresszív növekedési

Ha a jól teljesítők klaszterét tekintjük referenciakategóriának, ugyanazokat a változókat találjuk a rosszul teljesítőkre és a gyengélkedőkre szignifikánsnak, mint amelyek eddig a jól teljesítőknél szerepeltek, csak ellenkező előjellel.

A rosszul teljesítők klaszterébe tartozás esélyét növeli a jól teljesítők klaszterébe való tartozással szemben:

- ha a stratégia csak a felső vezetők fejében létezik (9,135-szeresére),
- a koncentráló jellegű versenysztratégia (8,064-szeresére),
- a racionalizáló növekedési stratégia (6,885-szeresére),
- az óvatos növekedési stratégia (5,218-szeresére).

A rosszul teljesítők klaszterébe való tartozás esélyét csökkenti:

- az elemző jellegű stratégia (0,098-szeres esély, tehát 90,2%-kal kisebb az elemző jellegű stratégiát folytatóknak az esélye, hogy a rosszul teljesítők klaszterébe tartozzanak a jól teljesítők klaszterébe való tartozáshoz képest),
- az agresszív növekedési stratégia (0,104-szeres esély, tehát 89,6%-kal kisebb az agresszív növekedési stratégiát folytatóknak az esélye, hogy a rosszul teljesítők klaszterébe tartozzanak a jól

- teljesítők klaszterébe való tartozáshoz képest),
- a stratégia kommunikációja a vezető beosztásúak és az alkalmazottak felé is (0,289-szeres esély, tehát 71,1%-kal csökken az ide való tartozásra az esély).

Hasonló kép bontakozik a gyengélkedőknél is. A gyengélkedők klaszterébe való tartozás esélyét növeli a jól teljesítők klaszterébe való tartozással szemben:

- ha a stratégia csak a felső vezetők fejében létezik (14,7-szeresére),
- a koncentráció jellegű versenystratégia (8,526-szeresére),
- a racionalizáló növekedési stratégia (3,923-szeresére),
- az óvatos növekedési stratégia (3,073-szeresére).

A klaszterbe való tartozás esélyét csökkenti a jól teljesítőkhöz való tartozáshoz képest:

- az elemző jellegű stratégia (0,272-szeres eséllyel, tehát az elemző stratégiát folytatók esélye 72,8%-kal kisebb a gyengélkedők klaszterébe tartozni, mint a jól teljesítőkhöz),
- az agresszív növekedési stratégia (0,373-szeres eséllyel, tehát az agresszív növekedési stratégiát folytatók esélye arra, hogy a gyengélkedők klaszterébe tartozzanak 62,7%-kal kisebb a jól teljesítők klaszterébe való tartozáshoz képest).

Az eddigieket összefoglalva megállapítható, hogy a jó teljesítmény létrehozásában, illetve a gyenge teljesítmény elkerülésében a vizsgált változók közül a következő tényezők játszzák a legfontosabb szerepet:

- a költségvetés és a megkülönböztetés előnyeit kombináló elemző stratégia folytatása és a széles piaci skálán való megjelenés,
- agresszív növekedési stratégia, ahol az ansoffi növekedési stratégiák mindegyikét alkalmazzák,
- a stratégia megfelelő kommunikációja a szervezetten belül, a stratégiával minden vezető beosztású dolgozó és az alkalmazottak is tisztában legyenek.

A jó teljesítmény elérését gátolja:

- az óvatos növekedési stratégia, amely csak már meglévő termékekben gondolkodik,
- ha a stratégia csak a felső vezetők fejében létezik,
- a koncentráció jellegű stratégia, amely abban különbözik a többi versenystratégiától, hogy nem széles, hanem szűk termék-piaci szegmens speciális igényeihez igazodik. Bár itt meg kell jegyezni, hogy a jól teljesítők klaszterébe való tartozás esélyét a rosszul teljesítők és a gyengélkedők klaszterébe való tartozással szemben csökkentette, de gyengélkedőkhöz való tartozás esélyét a rosszul teljesítőkhöz való tartozáshoz képest növelte.

- a racionalizáló növekedési stratégia, ami a növekedés mellett magában foglalja egyes tevékenységek csökkentésének kényszerét. A stabil növekedési stratégiát folytatók tartoznak nagyobb eséllyel a jól teljesítők közé, ami a növekedés mellett nem a csökkentést, hanem a stabilitást, az eddigi gyakorlat kisebb módosításokkal való folytatását foglalja magába. A racionalizáló növekedési stratégia a gyengélkedőkhöz és a rosszul teljesítőkhöz való tartozás esélyét növeli.

Felhasznált irodalom

- Ansoff, I.* (1957): Strategies for diversification. Harvard Business Review, vol. 35 no. 5.
- Bakacsi Gy.* (1998): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Bartus T.* (2003): Logisztikus regressziós eredmények értelmezése. Statisztikai Szemle, 81. évfolyam, 4. szám
- Briggs, J. – Claiborne, C. – Cole, E.* (2006): Total Optimal Performance Scores: A Practical Guide for Integrating Financial and Nonfinancial Measures in Performance Evaluation. Management Accounting Quarterly, Fall, Vol. 8, No. 1
- Chikán A.* (2004): Az értékteremtő folyamat. in: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Aula Kiadó, Budapest
- Gaal Z.* (1999): Emberi tőke – szervezeti kultúra. Harvard Business Manager 1.
- Gaal Z. – Pfohl, H.C.* (1995): Strategisches Management und Unternehmenserfolg, Ergebnisse einer Unternehmensbefragung in Ungarn und Deutschland. Technische Universität Darmstadt, Institut für Betriebswirtschaftslehre
- Gaal Z. – Szabó L.* (2001): Segédlet a stratégiai menedzsmenthez. Veszprémi Egyetemi Kiadó
- Gaal Z. – Szabó L. – Kovács Z.* (2005): Nemzetközi vállalati stratégiák és a nemzeti-vállalati kultúrák összefüggései. Vezetéstudomány, XXXVI. évf. 6. szám
- Glueck, W.F.* (1976): Business Policy: Strategy Formulation and Management Action. McGraw-Hill, New York
- Hitt, M.A. – Ireland, D.R. – Palia K.A.* (1982): Industrial Firms Grand Strategy and Functional Importance: Moderating Effects of Technology and Uncertainty. Academy of Management Journal, Vol, 25, No 2.
- Juhász J. – Szőke I. – O. Nagy G. – Kovalovszky M.* (szerk. 2001): Magyar Értelmező Kéziszótár. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P.* (1998): Balanced scorecard – Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer – Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P.* (2002): A stratégia-központú szervezet. Panem – IFUA Horváth & Partner
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P.* (2005): Stratégiai térképek: Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi teljesítménnyé? Panem, Budapest

Miles, R.E. – Snow, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill Book Co.

Neely, A. – Adams, C. – Kennerley, M. (2004): *Teljesítményprizma – az üzleti siker mérése és menedzselése*. Alinea Kiadó, Budapest

Ohmae, K. (first published 1982): *The Mind of the Strategist*. McGraw-Hill, New York, 1991

Porter, M.E. (first published, 1998): *Versenysztratégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006

Sajtos L. (2004): *A vállalati marketingteljesítmény értékelésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő vállalatok körében*. PhD-értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem

Székelyi M. – Barna M. (2005): *Túlélőkészlet az SPSS-hez*. Typotex, Budapest

Turner A. (2003): *A tulajdonosi érték maximalizálásának lehetőségei Magyarországon*. PhD-értekezés, Budapesti Közgazdasági és Államigazgatási Egyetem, Budapest

Wimmer Á. (2000): *A vállalati teljesítménymérés az értéktérmetés szolgálatában: a működési és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatának vizsgálata*. PhD-értekezés, Budapesti Közgazdasági és Államigazgatási Egyetem, Bp.

Wimmer Á. (2001): *A vállalati teljesítmény jellemzői, Vezetéstudomány, XXXII. évf. 2. szám 2-10. oldal*

Wimmer Á. (2002): *Üzleti teljesítménymérés*. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék

Cikk beérkezett: 2011. 2. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 9. hó

Szerzőinknek

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi, referált folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu) 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 elérhetőek a <http://www.vezetestudomany.hu> és a <http://vezetestudomany.hu> címeken.

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

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

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

REIZINGERNÉ DUCSAI Anita

EMISSZIÓS JOGOK KÖZGAZDASÁGI RELEVANCIÁJA ÉS SZÁMVITELI LEKÉPEZÉSE

A cikk bemutatja, hogy az emissziós jogok mérleg- és beszámolóképeségi kritériumai milyen leképezést tesznek lehetővé a jelenleg érvényes Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardokban (IFRS, International Financial Reporting Standards). A vizsgálat fókuszában az üzemeltető áll, aki az Európai Unió kibocsátás-kereskedelmi rendszerének hatálya alá tartozik, azaz ipari tevékenysége folytán szén-dioxiddal szennyezi a Föld légterét. Az üzemeltető mint az emissziós jog tulajdonosa jelenik meg. A cikk megvizsgálja mindazokat a folyamatokat, melynek eredményeképpen birtokolhatja ezeket az egységeket, valamint azt, hogy az IFRS-ek milyen lehetőséget nyújtanak a különböző forrásból származó jogosultságok értékelésére.

Kulcsszavak: emissziós (kibocsátási) jog, IFRS, projektalapú mechanizmus

2010 végén a cancuni klímacsúcson a részt vevő 194 ország képviselői rábólintottak arra a megállapodástervezetre, amely részben a Kiotói Jegyzőkönyv folytatását, részben egy új klímaegyezményt tartalmaz. A jelenleg még érvényben lévő Kiotói Jegyzőkönyv 2012-ben lejár, az új megállapodásnak addig kell elkészülnie. Az egyezség szerint valamennyi országnak csökkentenie kell a kibocsátásait: így a kiotói egyezményt mindmáig nem ratifikáló Egyesült Államoknak és a nagy szennyezőnek számító fejlődő országoknak is, például Kínának, Indiának és Brazíliának. A fejlett országok elismerték, hogy 2020-ig az 1990-es kibocsátási szinthez képest 25–40%-os csökkenést kell elérniük. A felek megállapodtak abban, hogy független ellenőrzéssel hitelesítik valamennyi nagyszennyező ország kibocsátáscsökkentési lépéseit. Az MVR (Measurement, Reporting and Verification – azaz mérés, jelentés és hitelesítés) szabályaiban is sikerült közös nevezőre jutni Mexikóban.

A kibocsátáscsökkentésben érintett ipari létesítmények a szabályozáson keresztül egy olyan termelési tényezővel rendelkeznek, melynek számszerűsítése nemcsak klímavédelmi kérdés, de mint vagyoni elem a pénzügyi kimutatásban is szerepel, értékkel rendelkezik.

A következőkben összefoglalom az emissziós jogok szabályozásának alapvető elemeit, a kibocsátáskorlátozó mechanizmusok működését. A kibocsátás-kereskedelmi rendszer elsődleges résztvevői ipari vállalatok, melyeknek tevékenységük végzéséhez elengedhetetlen az emissziós jog mérése és értékelése. A tevékenység során felmerült költségek és ráfordítások mint kalkulációs tényezők befolyásolják a létrehozott termékek és szolgáltatások árát, piaci keresletét, ezáltal a vállalkozás eredményét és értékét.

Megvizsgálom azt is, hogy melyek azok a tényezők, melyeknek köszönhetően 2005 óta nem sikerült egy olyan iránymutatás kidolgozása, amely az emissziós piac résztvevői számára igazodási pontként szolgálhatna.

Az emissziós piacok közgazdasági magyarázata

Az üvegházhatású gázok kibocsátása az éghajlatváltozáson keresztül egy *olyan külső gazdasági hatás*, ami nem csak az egyes termelők és fogyasztók, hanem a Föld valamennyi jelenbeli és jövőbeli lakója számára hatással van. A külső gazdasági hatások – externáliák – meglete akadályozza az erőforrások hatékony működését (Fleischer, 2006; Turner, 1999). A környezetszennyezés

szabályozásáról szóló elmélet és gyakorlat számos módszert javasol, illetve alkalmaz a környezetszennyezésből származó társadalmi károk optimalizálására. E megoldások célja az, hogy a külső gazdasági hatások a vállalat vagy az iparág szempontjából belsővé váljanak.

Az externáliák társadalmilag optimális szintjének biztosítása érdekében a környezet-gazdaságtan többféle eszközt ajánl. Ezek mindegyike közvetlenül befolyásolja a termelőt; vagy a költségeit növeli, vagy adminisztratív módon szabályoz.

Ez utóbbiakat, vagyis a szennyezésre vonatkozó adminisztratív eszközöket vagy normákat nem megfelelő hatékonyságuknak köszönhetően a környezet-gazdaságtani gondolkodás nem különösen támogatja (Gustafsson, 1998). A közgazdászok körében a piaci közgazdasági eszközök a népszerűbbek, ezekkel az internalizálás bekövetkezhet a termelés vagy a szennyezés megadóztatásával, a tulajdonjogok átrendezésével, illetve a szennyezési jogok piacának létrehozásával (Málovics – Bajmócy, 2009).

Az üvegházhatású gázok kibocsátása esetén az üzemeltetők költségfüggvénye minden esetben különböző, annak alakulását befolyásolja a tevékenység jellege, a gazdasági környezet, a piaci viszonyok. A termelés megadóztatása ezért nem elfogadható abban az esetben, ha a szabályozók az össztársadalmi költségek csökkentésére is törekuszenek.

Ronald Coase állítása szerint a szennyeződés ugyanolyan mértékű csökkentése érdekében nem mindig a szennyezőre kell kivetni adót, esetenként a károsultnak kell fizetni a szennyezőnek azért, hogy csökkentse emisszióját (Coase, 1960). Ha a piac ilyen működését feltételezzük, akkor a költségvetésben nem képződik bevétel, nincs forrása a szennyezést, a kibocsátást csökkentő gazdaságpolitikai döntéseknek.

A szennyezési jogok piacának létrehozása hatékony megoldásra vezethet. Az állami szabályozó hatóság minden évben meghatároz egy szennyezési limitet, amit aztán valamilyen elv alapján feloszt a szennyező vállalatok között. A vállalatoknak azonban joguk van egyéni kvótájukkal kereskedni. Azok, akik úgy gondolják, hogy alacsonyabb keret is elegendő számukra, kvótájuk fölösleges részét szabadon értékesíthetik a piacon, eladhatják azon vállalatok számára, amelyeknek az optimális tevékenysége egyéni kvótájuknál magasabb szennyezési értéket feltételez.

A szennyezőanyag kibocsátása szempontjából a piac akkor van egyensúlyban, ha a szennyezés csökkentésének határköltsége minden vállalat esetében megegyezik. Ha ez nincs így a szabályozó hatóság által kiosztott kvóták esetén, akkor azok fogják eladni a kvótájukat, akik viszonylag alacsony költséggel tudják kibocsátá-

sukat csökkenteni, és azok fogják megvenni, akiknél a kibocsátáscsökkentés határköltsége magasabb, mint a kibocsátási jogosultságok piaci ára.

Az egységnyi kvóta ára valahol a két határköltség között lesz, így a kereskedés révén mindkét fél jobban jár, mint annak hiányában. A folyamat addig tart, míg az egyedi határköltségek ki nem egyenlítődnek, azaz a piac Pareto-hatékony állapotba kerül.

Az üvegházhatású gázok kibocsátásának nemzetközi szabályozása

Az üvegházhatású gázok nem a levegőt szennyezik, hanem a légkörben koncentrálnak, ezzel előidézve az átlaghőmérséklet emelkedését. A globális probléma megoldásához egy nemzetközi összefogásra volt szükség, melyben természetesen „a közös felelősséget, de eltérő kötelezettség” elvét is megfogalmazták. 1992-ben az ENSZ Riói Konferenciáján fogadták el az Éghajlatváltozási Keretegyezményt, majd öt évvel később Kiotóban megállapodtak a fejlett országok emissziócsökkentési vállalásaiban. Az általános kibocsátáscsökkentési megállapodás részletes kidolgozása évek hosszú sorát igényelte, de végül 2005-ben hatályba lépett a Kiotói Jegyzőkönyv, melyben 169 állam 2012-ig vállalt kötelezettséget emissziócsökkentésre.

A jegyzőkönyvben előírták, hogy ki kell dolgozni a kibocsátási jogok nemzetközi kereskedelmének, valamint az „együttes végrehajtásnak” a feltételeit, és létre kell hozni a fejlődő országok környezetvédelmi szempontból „tiszta” fejlesztési programjait, illetve a környezeti hatékony technológiák átvételét támogató új pénzügyi alapot.

A kibocsátási jogok nemzetközi kereskedelme azt a célt szolgálja, hogy az üvegházhatású gázok mennyisége a lehető legalacsonyabb költségek mellett csökkenjen.

Az Együttes Megvalósítás (JI, Joint Implementation) annyit jelent, hogy a megállapodást elfogadó országok együttesen teljesíthetik kibocsátáscsökkentési vállalásaikat. Ha az adott mennyiségű csökkentés nagyobb beruházási költséggel jár otthon, mintha ugyanezt a tőkét más országban fektetné be az üzemeltető, akkor joga van a tőkét egy másik ország beruházásához felajánlani. A beruházás során a csökkenésnek megfelelő emissziómennyiséget mint szennyezési jogot lehet elismertetni, melyet a beruházó és a befogadó állam között osztanak meg. A befektetés tehát természeti erőforrást indukál.

A Tiszta Fejlesztési Mechanizmusban (CDM, Clean Development Mechanism) a fejlődő országok is részt vehetnek, szemben az együttes megvalósítással és a

kibocsátási jogok kereskedelmével. A mechanizmus célja a fejlődő országok segítése a fenntartható fejlődés és az éghajlat védelmének elérésében. Ez alapján, ha a részt vevő ország kibocsátást csökkentő beruházást valósít meg egy fejlődő országban, akkor az így elért emissziócsökkentést jóváírhatja saját vállalásainak elszámolásakor.

Az Európai Unió kibocsátáskereskedelmi rendszere

Mivel az Európai Unió, a tagállamok berendezkedésének köszönhetően jóval nagyobb arányban szennyezi a Föld légkörét, mint amennyire a lakosság alapján jogosult lenne, indokoltnak látszott az unión belül az önálló lépések megtétele. Az Európai unió 2005-ben elindította saját emissziókereskedelmi rendszerét (*European Union Greenhouse Gas Emission Trading System, EU ETS*), melyben a szén-dioxid-kibocsátás csökkentését tűzték ki célul. A kereskedelmi rendszerben az energiaigényes vegyi anyagok gyártói, a közüzemi szektor és az energiaintenzív feldolgozó és ipari szektor vesznek részt. A kereskedelmi rendszer nagyjából 12 000 létesítményre 4500 üzemeltetőhöz tartozik,

melyek a szén-dioxid-kibocsátás 45%-áért felelnek, az összes üvegházhatásúgáz-kibocsátás 30%-a írható a számlájukra (Capoor – Ambrosi, 2008).

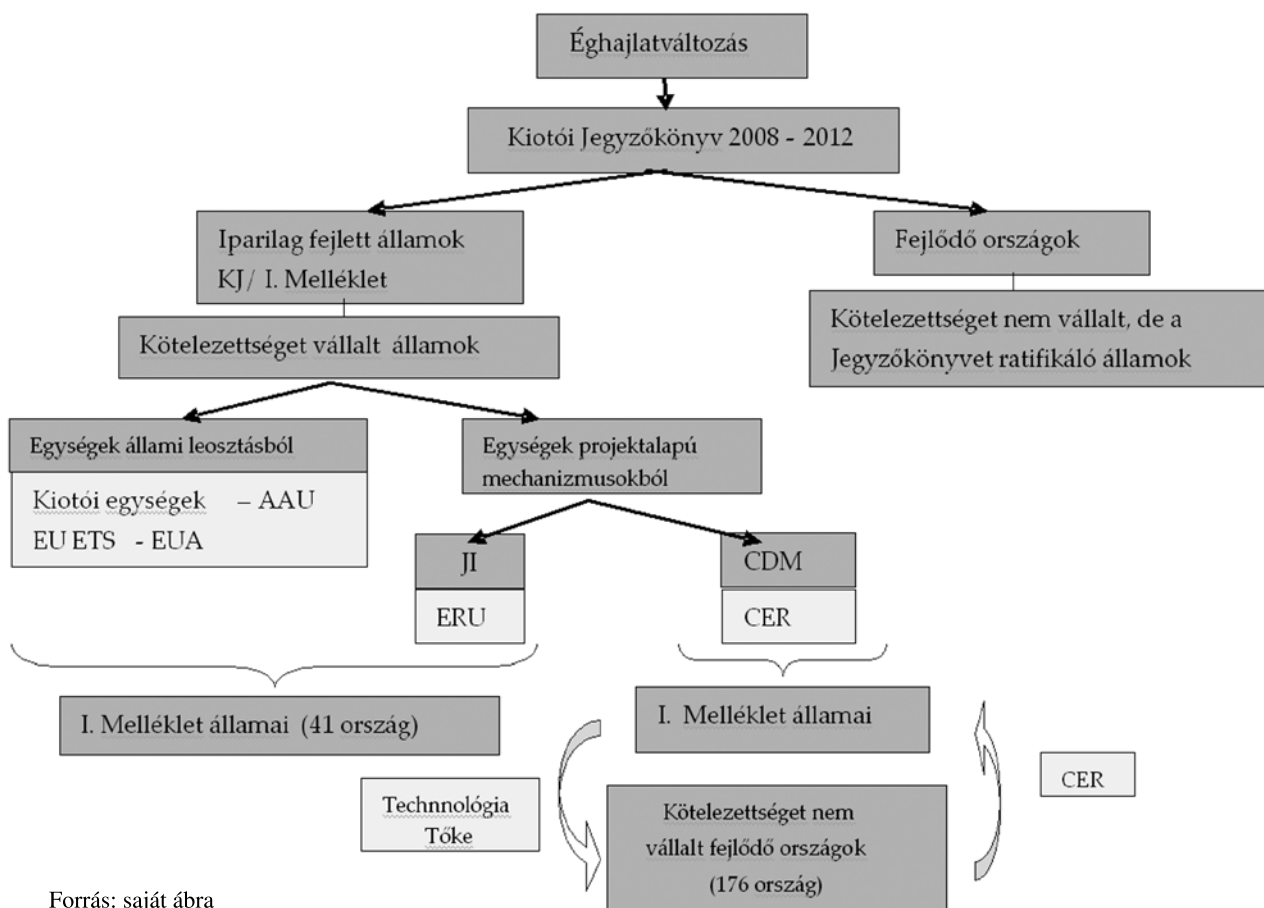
Az Európai Unió kereskedelmi rendszere igazodva a Kiotói Jegyzőkönyvhöz, az abban megfogalmazott kibocsátáscsökkentési eszközöket alkalmazza, illetve elismeri.

Az 1. ábra az emissziókorlátozáshoz kapcsolódó egységeket mutatja. Az egyes államok részére leosztott kibocsátási egységek a kiotói egységekre (AAU, Assigned Amount Units – Megállapított Kibocsátási Egységek) és az európai uniós egységekre (EUA, European Union Allowance) oszthatók. A projektalapú mechanizmusok egységei az ERU (Emission Reductions Units) és a CER (Certified Emission Reduction). Az előbbi a Közös Megvalósítás projektjeihez, míg utóbbi a Tiszta Fejlesztési Mechanizmus beruházásaihoz kapcsolódik.

Az egyes államok, illetve a rendszer hatálya alá tartozó üzemeltetők a részükre kiosztott emissziós jogokkal a tényleges kibocsátás alapján elszámolnak. A kibocsátással nem fedezett jogosultságokat tartalé-

1. ábra

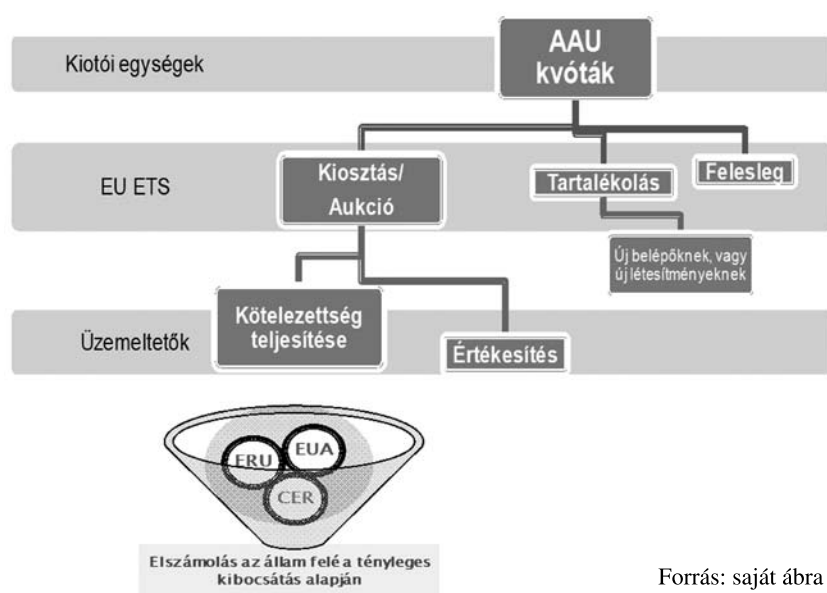
Az emissziókorlátozás elszámolható egységei



Forrás: saját ábra

kolhatják vagy értékesíthetik. Ez utóbbi döntésükben az egységek piaci ára, a következő időszakra tervezett esetleges kapacitásváltozás vagy technológiaváltás játszik döntő szerepet, de nem hanyagolható el a még hátralévő elszámolási időszak hossza. Jelenleg a 2008–2012 közötti elszámolási időszak végén járunk, az egységekkel legkésőbb 2013 áprilisában kell elszámolni, az addig fel nem használt egységek törlésre kerülnek. A 2013-ban kezdődő elszámolási időszak a tervek szerint 8 évig fog tartani, a leosztott jogosultságok ez idő alatt lesznek érvényesek. Az elszámolási folyamatban szereplő egységeket a 2. ábra mutatja.

Kibocsátási egységek leosztása és elszámolása



Forrás: saját ábra

A kibocsátási egységek számviteli megjelenítése

A kibocsátási egységek kötelező érvényű jogosultságok, önálló piaccal rendelkeznek, és az emisszióval járó tevékenységek végzéséhez nélkülözhetetlenek, hiszen ha a gazdálkodó nem tud elszámolni az általa kibocsátott emisszióknak megfelelő egységekkel, büntetést kell fizetnie, de a következő elszámolási időszakban teljesítenie kell elmaradt kötelezettségét. Mivel a vállalkozás vagyona azon jelenségek összessége, amelyek tulajdonságaik alapján megragadhatóak, értékelhetőek, és így az adott vállalkozás szempontjából gazdasági tartalommal bírnak (Baricz – Róth, 2003), a kibocsátási egységek részét képezik a vállalkozás vagyonának.

A vagyoni elemek mérleg- és beszámolóképesége a vagyoni elem jellemzőitől függ. Mérlegképesnek – azaz a mérlegben vagyoni elemként megjeleníthető vagyoni elemnek – nevezzük azokat a jelenségeket, melyek tartalmuk alapján elszámolhatóak. A mérlegképeség nem

a jelenség értékétől, hanem annak leképezhetőségétől – tehát a megragadás, az egyértelmű értékhozzárendelés megbízhatóságától függ. A mérlegképeségi kritériumnak nem megfelelő elemek közül azok, amelyek a beszámolóban még megjeleníthetőek, beszámolóképesek (Schildbach, 2006).

A Nemzetközi Számviteli Standard Testület (IASB, International Accounting Standards Board) a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok Keretelveiben meghatározza az eszközök azonosításának kritériumát. A keretelv alapján az eszközben jövőbeni gazdasági haszon testesül meg, vagyis „az a lehetőség, hogy

2. ábra

közvetlenül vagy közvetve hozzájárul majd pénzeszközöknek és pénzeszköz-egyenértékeseeknek a gazdálkodóhoz történő befolyásához”. Az emissziós jog a szabályozás hatálya alá tartozó üzemeltetők számára termelési tényező, a fel nem használt jogosultságok piaci viszonyok között értékesíthetőek, de a kezdeti leosztáskor az egységek 90%-át ingyenesen osztják le az üzemeltetők között.

Ha megvizsgáljuk a jelenleg érvényben lévő számvitel-szabályozási rendszereket, eltérő a térítés nélkül átvett emissziós jogosultságok mérleg- és beszámolóképeségi megítélése. A különbség legfőbb oka az egységekhez kapcsolódó megbízható mérés és érték-hozzárendelés problémája. A Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok szerint a térítés nélkül

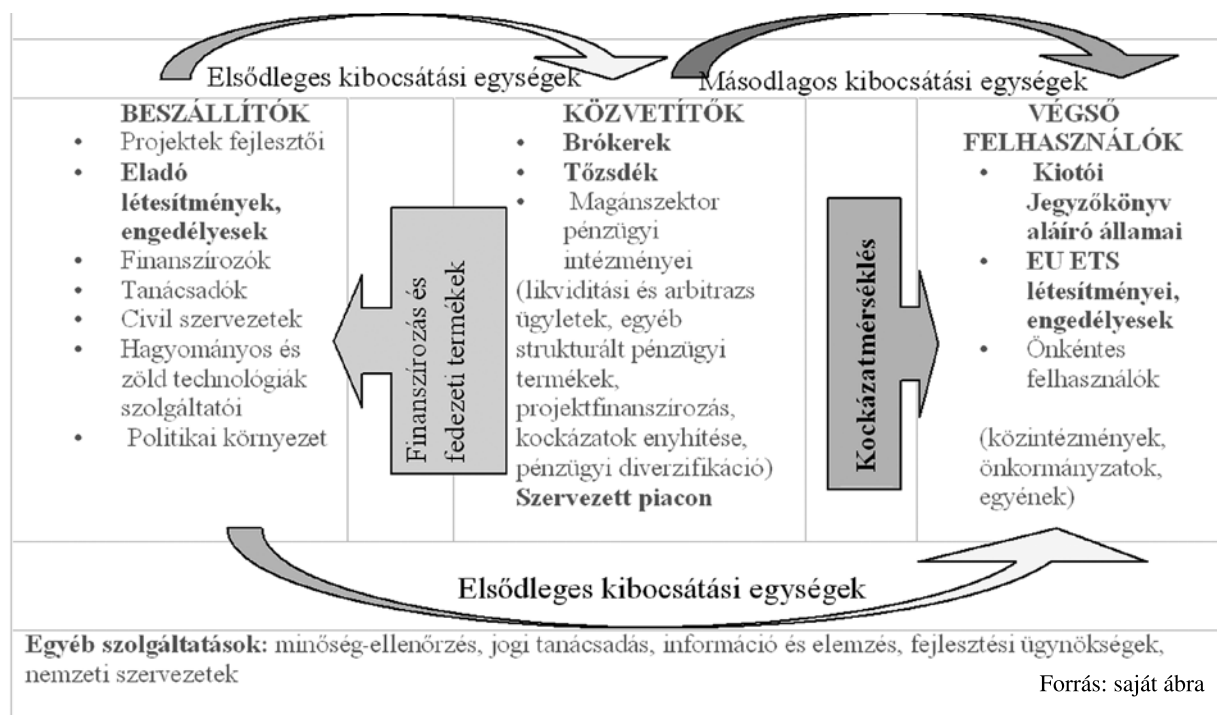
átvett vagyoni elemek valós értéken kell, hogy bekerüljenek a mérlegbe, míg az Egyesült Államok Standard Csomagja, a US GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles) szerint ezek nem mérlegképesek, csak a kiegészítő megjegyzések között lehet őket megjeleníteni (Ampofo és Sellani 2004).

Az emissziós jogok az üzemeltetők pénzügyi kimutatásaiban

A 3. ábra a kibocsátáskereskedelmi piacok résztvevőit és intézményeit mutatja.

Az ábrából jól látszik, hogy a gazdasági szereplők, jogszabályalkotók széles köre működik együtt ahhoz, hogy a kibocsátáskereskedelmi rendszer hatékonyan működjön. A piac legfontosabb szereplői az üvegházhatásúgáz-kibocsátási engedélyesek – az üzemeltetők mint potenciális eladók és vevők. Fontos szereplői a piacnak a közvetítők, akik segítik az egyes üzemeltetők, befektetők szerepvállalását finanszírozással és kockázatmérés- és

A kibocsátáskereskedelmi piacok résztvevői, intézményei



sel. A kibocsátásijog-kereskedelem tartalmilag az értékpapír-kereskedelmi ügyletekkel egyenértékűnek tekinthető, így az ott jellemző kockázatokkal (üggyfélkockázat, likviditási kockázat) számolni kell. Az *államigazgatási szereplők* a piac működésének háttérét, környezetét biztosító, illetve felügyeletét ellátó állami intézmények. A működés feltétele a *szervezett piac, tőzsde*.

Az üzemeltető kibocsátási egységekkel rendelkezhet *állami leosztásból, aukcióból, és egységekhez juthat projektalapú mechanizmusokban* való részvétellel eredményeként is. Az egységekkel elszámolhat az állam felé tárgyévi kibocsátása fedezeteként, azokat tartalékolhatja, értékesítheti, de felhasználhatja őket egyéb tőkepiaci műveletek során is.

Az IASB (International Accounting Standards Board) legelőször 2002-ben foglalkozott az ún. cap and trade rendszerek közé tartozó kibocsátási jogok kereskedelmi rendszerével. Az IFRIC (International Financial Reporting Interpretations Committee), az IASB értelmezési bizottsága 2003-ban közreadta a kibocsátási jogokról szóló értelmezéstervezetet (Draft Interpretation DI, Emission Right)¹. Az IFRIC³² kijelentette, hogy a kibocsátási egység immateriális jószág, és fel kell mérni a valós értékét, ha a kormányzat ingyenesen bocsátotta rendelkezésre. A támogatást a megfelelési időszakban bevételként kell elszámolni, megfelelően az *IAS 20 Állami támogatások elszámolása*

és az állami közreműködés közzététele előírásainak. Az egyéb módon megszerzett, megvásárolt jogosultságok értékelésére mind a bekerülési érték modell, mind az átértékelési modell alkalmazható az IAS 38 alapján.

Az IASB 2005 júniusában visszavonta az értelmezést. A visszavonás indoka mindössze annyi volt, hogy 2003-ban sürgetőnek mutatkozott egy iránymutatás kiadása, de ez már elmúlt. A visszavonás valódi oka az volt, hogy a bekerülési érték, illetve az átértékelési modell alkalmazása torzulást idézett elő az eredménykimutatásban.

2007-ben az IASB tervezett projektjei között szerepelt a kibocsátáskereskedelmi programok kezelése, ez is része annak a konvergenciaprogramnak, amelynek során a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok és a US GAAP közötti különbségeket csökkentik, illetve az elszámolást egységesítik (KPMG 2007). A testület elhatározta, hogy a meglévő standardok módosításával kívánja kezelni a problémát, nem pedig új standarddal vagy értelmezéssel. A teljes értéknél alacsonyabb értékben kibocsátott kibocsátási jogok elszámolását az IAS 20 módosításainak részeként tervezték megvizsgálni. Végül a projekttel kapcsolatos munkát elhalasztották a többi releváns projekt befejezéséig.

Egyéb iránymutatás nem lévén, a visszavont értelmezést veszik alapul az üzemeltetők. *Mind a mai napig nem született meg egy olyan átfogó standard vagy*

iránymutatás, amely megoldaná a kibocsátási joghoz kapcsolódó elszámolási, értékelési, azaz megjelenítési kérdéseket.³

A Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardokból levezethető megoldás

A levezetéshez számos tanulmányt, iránymutatást és ajánlást dolgoztam fel (Birley, 2009; Buchner – Ellermann – Carraro, 2007; Coggins – Swinton, 1996). Ezek mindegyike kiemelte, hogy a jogosultságok besorolása és értékelése túlságosan szerteágazó, és a standardok komplex ismeretét igényli. Az általam javasolt megoldás csak egy lehetőség, melynek alkalmazása az egyes standardok módosítását, kiegészítését teszi szükségessé.

Az emissziókereskedelem számviteli leképezése során összetett kérdéseket kell megoldani (Fornaro – Winkelman – Glodstein 2009). Meg kell határozni azok tagolástani és értéktani jellemzőit, alkalmazkodva a felhasználás céljához, kezelni kell a különböző forrásból származó egységeket, mindezeket oly módon, hogy az alkalmazkodni tudjon a kibocsátáskereskedelmi program várható további fejlesztéséhez.

A legjobb megoldást kerestem a jelenleg érvényes előírásokban. Ehhez kiindulásként a *keretelveket* és az *IAS 1 Pénzügyi kimutatások prezentálása* standardot vizsgáltam. A pénzügyi kimutatások célja, hogy az azt felhasználó a gazdálkodó egység pénzügyi helyzetéről, teljesítményéről hasznos információval rendelkezzen. A pénzügyi kimutatások képet adnak arról, hogy a vállalat a rábizott erőforrásokkal hogyan gazdálkodott.

A standard előírja a gazdasági események valós bemutatását, ez azonban megköveteli, hogy a gazdálkodó az *IAS 8 Számviteli politika, számviteli becslések változásai és hibák* standarddal összhangban válassza ki, és alkalmazza azokat a szabályokat, melyek a lehető legpontosabb prezentálást biztosítják.⁴

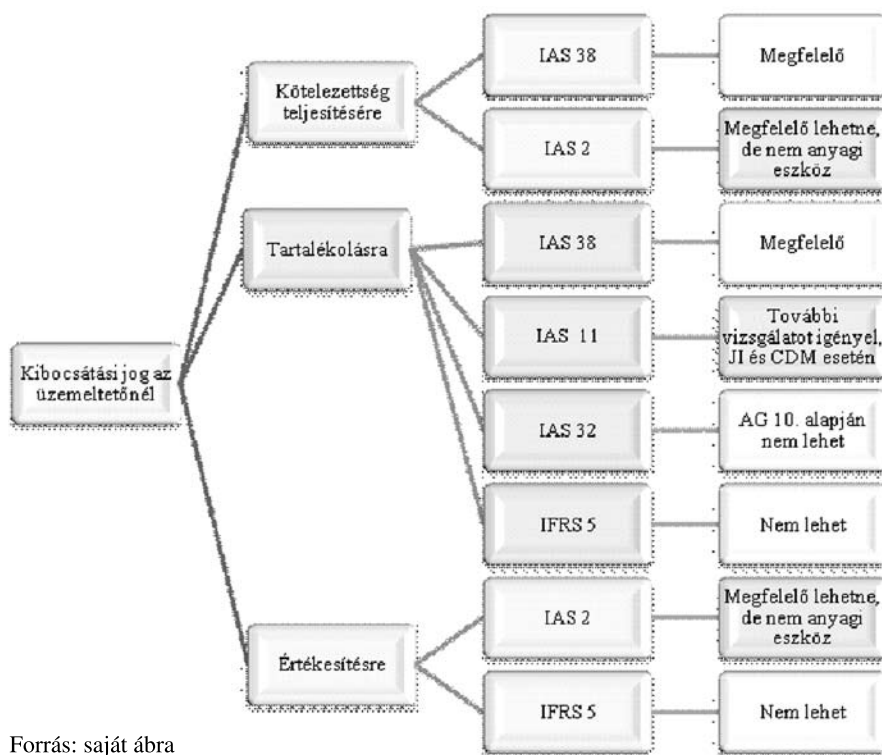
A tagolástani jellemzők vizsgálatakor az elsődleges szempont annak tisztázása, hogy az emissziós jogot befektetett vagy forgóeszköznek kell-e tekinteni. A jelenlegi szabályozás szerint az üzemeltetők minden év februárjában kapják meg a következő elszámolási időszakra (egy évre)

érvényes jogosultságokat, melyekkel a tárgyévét követő év április 30-áig kell elszámolniuk. Az elszámolási időszak egy év, de a fel nem használt emissziós jogok tartalékolhatók. Ebből következően az emissziós jog értelmezhető befektetett vagy forgóeszközként is. A besorolás az üzemeltető döntése, melyet az IAS 8 előírásai alapján dokumentálni köteles.

A kibocsátási jog egy nem anyagi vagyoni elem, amely azonban attól függően, hogy milyen célból szerezték meg, illetve rendelkeznek vele, más-más megítélés alá kell, hogy tartozzon. Az üzemeltetők számára egy termelési tényező feltétlen szükséges a tevékenység folytatásához. Amennyiben az üzemeltető valamilyen kibocsátás csökkentést végrehajtott, akkor rendelkezik olyan kibocsátási jogosultságokkal, melyekkel nem kell elszámolnia, ezek tehát értékesítésre vagy tartalékolásra kerülhetnek. Mindez függvénye az üzemeltető további céljainak, s nem utolsósorban a kibocsátási egységek piaci árának.

A 4. ábrán azon standardok láthatók, melyeket elemzés alá vontam a kibocsátási egységek besorolásakor. Ezeket a szakirodalom is gyakran említi (Elfrink – Ellison, 2008; Fornaro – Winkelman – Glodstein, 2009; PWC, 2008). Az elemzés eredménye is látható az ábrán, megjelöltem az elfogadható, illetve a nem alkalmazható besorolásokat.

Az üzemeltető birtokában lévő kibocsátási jogok célja és a kapcsolódó standardok



Forrás: saját ábra

Egységek állami leosztásból vagy aukcióból

A korábbi értelmezés a megjelenítési kritériumok alapján immateriális jószágként határozta meg az üzemeltető birtokában lévő kibocsátási jogot. Megvizsgálva a kibocsátási egység jogi természetét, ez egy megfelelő mérlegcsoport a bemutatáshoz, nem elfelejtve, hogy egy forgóeszköztől van szó. Ellenben az IAS 38 *Immateriális javak standard* a 3. bekezdésben rögzíti, hogy ha egy immateriális jószágot a szokásos üzletmenet során értékesítésre tartanak, akkor azt vagy az IAS 2 *Készletek* vagy az IAS 11 *Beruházási szerződések standard előírásai* alapján kell bemutatni.

Azok a kibocsátási jogok, melyek az állami szabályzókkal szembeni elszámolást fedezik, megfelelnek az IAS 38 immateriális eszköz definíciójának és a megjelenítési kritériumoknak.

Az üzemeltetők hozzájuthatnak kibocsátási egységekhez az ún. projektalapú mechanizmusok útján is, akár befogadóként, akár befektetőként. Befogadóként akkor, ha az üzemeltetőnél megvalósult igazolt kibocsátáscsökkentés egységeinek egy része nála marad. Beruházóként az üzemeltető egy másik országban éghajlatvédelmi beruházást valósít meg, majd a beruházás nyomán megvalósuló kibocsátáscsökkentés ellenében vagy osztozik a befogadóval a keletkezett kibocsátási egységeken, vagy a teljes mennyiség felett rendelkezési joga keletkezik. Ekkor tehát immateriális javakat szerez meg az üzemeltető egy beruházás ellenében. A vagyoni elem besorolása ebben az esetben is annak további sorsától függ.

Az üzemeltetők abban az esetben, ha kibocsátási potenciáljukat nem használják ki, a kibocsátási egységeket tartalékolhatják is. Ennek oka lehet egyrészt egy későbbi esetleges kibocsátásnövekedés fedezetének megteremtése, másrészt emissziókezelési politika változása alapján a kibocsátási engedélyek várható árfolyamának növekedése. Az egységek tartalékolására a teljesítési időszakok végéig van lehetőség. A teljesítési időszak alatt leosztott vagy ezen időszak alatt vásárolt egységek bármely évi visszaadási kötelezettség teljesítésére felhasználhatók, azaz a jelenleg tartó második teljesítési időszak (2008–2012) alatt tartalékolat egységek még 2013 áprilisáig forgalomképesek. Ha a kibo-

csátási engedélyek célja a későbbi üvegházhatásúgáz-kibocsátás fedezése, akkor az előzőekben megállapított besorolás a jelenleg elfogadható szabály (5. ábra).

5. ábra

Teljesítési időszakok és elszámolási pontok



Forrás: saját ábra

Ha az üzemeltetőt befektetési célok vezetik, megkérdőjeleződik az immateriális jószágként történő besorolás. A szokásos üzletmenet során történő értékesítésre tartott immateriális javakra az IAS 2 *Készletek* és az IAS 11 *Beruházási szerződések*, az IAS 32 *Pénzügyi instrumentumok* és az IFRS 5 *Értékesítésre tartott befektetett eszközök és megszünt tevékenységek* standardokat érdemes megvizsgálni, több helyütt hivatkoznak ezekre (Buchner – Ellermann – Carraro, 2007; Fornaro – Winkelmann – Glodstein, 2009).

Az IAS 2 *Készletek* standard olyan eszközökre vonatkozik, „amelyeket a szokásos üzletmenet keretében történő értékesítés céljaira tartanak, vagy amelyek a termelés folyamatában vannak, vagy amelyek olyan anyagok, anyagi eszközök formájában vannak, amelyeket a termelési folyamatban vagy a szolgáltatásnyújtásban használnak fel”. A definíció szigorú értelmezése szerint tehát ebbe a körbe nem tartozhat a kibocsátási egység, hiszen nem anyagi eszköz, nem a termelés folyamatában van, és a szokásos üzletmenetben történő értékesítés sem valósulhat meg, hiszen az üzemeltetőkről beszélünk. Mégis, azt kell mondjuk, hogy az értékesítésre tartott kibocsátási egység, vagyis a ki nem bocsátott szén-dioxid egyfajta áru, az IAS 2 szerinti besorolása indokolt.

Az IAS 11 *Beruházási szerződések* standard olyan szerződésekre vonatkozik, amelyet kifejezetten egy eszköz vagy eszközcsoport létrehozására kötöttek. A standardot tovább fogom vizsgálni a projektalapú kibocsátási egységek keletkeztetése kapcsán, de jelen esetben ezt az üzemeltető nem tudja alkalmazni.

Az IAS 32 *Pénzügyi instrumentumok: bemutatás* standard a vagyoni elemek szerteágazó részeit kezeli egy egységben. A pénzügyi eszközök és kötelezettsé-

gek meghatározásán túl a standard tartalmaz egy alkalmazási útmutatót, amely *AGIO. bekezdése egyértelműen kiköti, hogy az immateriális javak nem minősülnek pénzügyi eszközöknek*. A kibocsátási jog feletti ellenőrzés lehetőséget teremt pénzeszköz vagy más pénzügyi eszköz beáramlására, de nem keletkeztet meglévő jogot pénzeszköz vagy egyéb pénzügyi eszköz átvételére vonatkozóan. Ha az üzemeltető a kibocsátási egység tartását vállalja, kvázi befektetésként, attól még senki sem kötelezhető annak megvételére.

Az IFRS 5 *Értékesítésre tartott befektetett eszközök és megszűnt tevékenységek* standard hatókörébe azok az eszközök tartoznak, amelyeket a gazdálkodó általában befektetett eszközcsoportba sorol, és azok megfelelnek az IFRS 5 kritériumainak. A standard azt is rögzíti – összhangban az IAS 1 standard előírásával –, hogy az „általában befektetettnek tekintett eszközcsoportba tartozó eszközök csak akkor sorolhatók a forgóeszközök közé, ha megfelelnek az értékesítésre tartottá minősítés kritériumának”. Ezek a kritériumok a következők:

- az eszköz könyv szerinti értéke elsődlegesen egy értékesítési ügylet, nem pedig a folyamatos használat során térül meg,
- az eszköz készen áll az azonnali értékesítésre, mégpedig olyan áron, amely ésszerű annak valós értékéhez viszonyítva,
- az értékesítésnek várhatóan egy éven belül befejezettek kell lennie.

A standard előírása tehát nem vállalható annak az üzemeltetőnek, aki befektetési célból a kibocsátási egység piaci árának növekedését szeretné kihasználni, ebben az esetben a besorolás éven belüli eszközként nem valószínűsíthető.

Kibocsátási egységek projektalapú mechanizmusokból

A JI- vagy CDM-projektokból létrejövő kibocsátási egységek a beruházás „végtermékének” tekinthetők, melyek besorolása attól függően lehet immateriális jószág vagy készlet, hogy az üzemeltető milyen célból jutott hozzá. Ha az állammal szembeni kötelezettség elszámolásához használja, akkor tartalmilag immateriális eszköz, ha értékesítési szándékkal sorolja be, akkor a Készletek mérlegcsoport a megfelelő.

Kibocsátási egységek értékelése

A kibocsátási egységek értékelésének legnagyobb problémája az allokáció jelenlegi módjára vezethető vissza.

A 2007-ig kiosztott egységek legalább 95%-át ingyenesen kellett a létesítményeknek kiosztani, a többi egységet lehetett pénzért, aukció keretében átadni az

érintett vállalatoknak. 2008 és 2012 között az ingyenesen jutott egységek aránya legalább 90%.

A létesítményeknek a tárgyévét követő év áprilisáig kell a tárgyévben megvalósult tényleges kibocsátásaiknak megfelelő mennyiségű egységet átadni az illetékes hatóságnak. Az államnak átadott kibocsátási egység jórészt az adott létesítmény számára arra az évre ingyenesen allokált egységekből származik.

Az EU kibocsátáskereskedelmi rendszeréhez járó jogosultságok leosztása jelenleg a „szennyező fizet” elvnek alapvetően ellentmond (Lesi – Pál, 2005). A jogosultságok ingyenes átadása nem erősíti az éghajlat-politikai célok megvalósítását, emellett nehezíti a számviteli leképezést is.

Az ingyenesen kiosztott jogosultságok alacsony szintje több tanulmány szerint is fontos követelmény (Coggins, 1996; Fogarassy – Lukács, 2009; Krugman, 2004). Negatív externália kezelésének nem hatékony módja az állami támogatás. Az ingyenesen leosztott kibocsátási jogosultságok következménye, hogy a fogyasztás határköltségébe az externália nem épül be, azt a fogyasztók nem értékelik (Gergely – Varró, 2004). Ez azt jelenti, hogy fennmarad az a helyzet, hogy az adott externália-határköltséget nem tartalmazó árszinten a kereslet a társadalmilag kívánatosnál magasabb. Azt is mondhatjuk, hogy az állam – bevételek híján – pozitív határköltséggel finanszíroz externáliaelhárítást. A fenntartható fejlődést vizsgáló kutatások (Málovics – Bajmócy, 2009; Fleischer, 2006) bizonyítják, hogy az erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás szintén csak a piacon és csak az erőforrások beárazása útján valósulhat meg.

A piaci mechanizmus azáltal, hogy az árakon keresztül jelzi az egyes erőforrások szűkösségét, a gazdasági szereplőket más erőforrások, vagy az erőforrások hatékonyabb használatára kényszeríti. E folyamaton keresztül juthatunk el a fenntartható növekedéshez.

Az emissziós határérték elvileg korlátozza a termelést, de ha számára – a jelenleg érvényes rendszer szerint – a leosztott kibocsátási egység nem jelent költséget, azaz ingyenesen hozzájuthat, olyan vállalati bevételeket indukál, melyekkel szemben súlyos társadalmi költségek állnak. Az emissziós jogok hatékony működéséhez tehát elengedhetetlen annak beárazása, ezáltal a társadalmi költségek megoszlanak, a növekedés hozamai és ráfordításai igazságosabban terhelik a termelőket és a társadalmat.

Az IAS 38 alapján *az immateriális eszközt csak abban az esetben kell megjeleníteni, ha annak bekerülési értéke megbízhatóan mérhető*, ehhez pedig rendelkezésre kell állnia a kibocsátási egységek aktív piacának, ahol is bármikor lehet találni vevőket és eladókat, illet-

ve az árak a nyilvánosság számára hozzáférhetőek. Ez az üzemeltetők számára nem jelenthet problémát, hiszen valamennyi egység aktív piacon rendelkezik.

Az emissziós jogok kezdeti nyilvántartási értéke a bekerülési érték. Az üzemeltető a számára szükséges engedélyeket a piacon is beszerezheti, ebben az esetben a jogosultságok tényleges vételára lesz a bekerülési érték.

Az ingyenes allokáció során megszerzett jogosultság állami támogatásnak minősül, és az IAS 20 *Állami támogatások elszámolása és az állami közreműködés közzététele* standardnak megfelelően kell vagy valós értéken, vagy nominális értéken megjeleníteni.

A projektalapon megszerzett egységek bekerülési értékét is valós értéken kell meghatározni, ha a csereügyletnek van kereskedelmi tartalma. A kereskedelmi tartalmat az IAS 38 standard két változótól teszi függővé. Egyrészt mérlegelni kell, hogy a két eszközből származó cash flow-k felépítése eltér-e, illetve a gazdálkodó egység tevékenységeiből az ügylet által érintett résznek az értéke a csere eredményeként megváltozik-e.⁵ A csereügylet ilyen esetben befolyásolja az üzemeltető jövőbeli cash flow-it, hiszen csak az az üzemeltető foglalkozik a projektalapú mechanizmusokkal, akinél az így létrejövő kibocsátási egységek határköltsége alacsonyabb, mint a piacon egyéb úton megszerezhető jogosultságok ára.

*Az eszközök későbbi értékeléséhez az üzemeltetőknek a számviteli politika részeként választaniuk kell a bekerülési érték modell vagy az átértékelési modell alkalmazása között.*⁶

A bekerülési érték modell alkalmazása esetén az immateriális javakat a halmozott amortizációval és a halmozott értékvesztés miatti veszteséggel csökkentett bekerülési értéken kell nyilvántartani.⁷ Az értékcsökkenés a kibocsátási jogok esetén nem értelmezhető. Az értékcsökkenés az eszköz bekerülési értéke és hasznos élettartama végén várható maradványértéke különbsége, amit a hasznos élettartam alatt valamilyen a gazdálkodó által választott módszer szerint kell megosztani. A kibocsátási engedély egy évre szóló jogot testesít meg, tehát hasznos élettartama egy év, maradványértéke megegyezik bekerülési értékével, következésképpen a terv szerinti értékcsökkenés nulla.

A kibocsátási egységeket a hatóság a következő esetekben törli:

- a) a kibocsátási egység jogosultjának kérése alapján bármikor,
- b) a visszaadást követő június 30-án,
- c) a kereskedési (teljesítési) időszak végét követő év május 1-jén, ha a kibocsátási egységet még nem törölték.

Az IAS 36 *Eszközök értékvesztése* standard 8. bekezdésének értelmében az a) és c) eset tervén felüli értékcsökkenésnek, értékvesztésnek minősül.

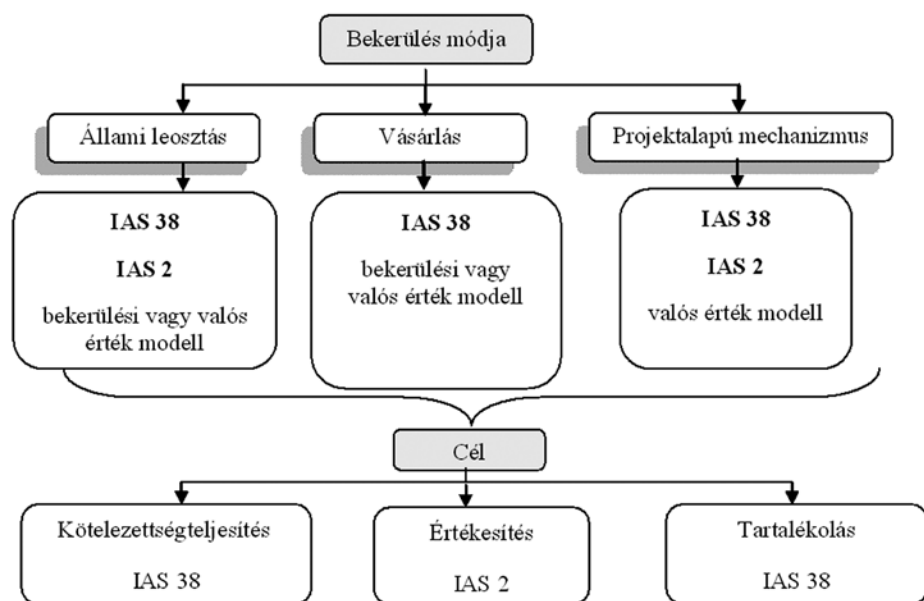
Az átértékelési modell választása esetén a kezdeti megjelenítést követően az immateriális eszközt az átértékelés időpontjában érvényes valós értékkel egyenlő átértékelt értéken kell nyilvántartani, csökkentve a halmozott amortizációval és a halmozott értékvesztés miatti veszteséggel. Az államtól ingyenes kiosztás útján megszerzett kibocsátási egységeknek valós értéken kell a könyvekben szerepelniük. A valós érték meghatározásának feltétele az aktív piac, ezen a piacon kialakult ár alapján, olyan módon kell elvégezni, hogy a mérleg-fordulónapon a kibocsátási egység könyv szerinti értéke ne térjen el lényegesen annak valós értékétől. A standard tehát nem írja elő a rendszeres fordulónapi átértékelést, ennek gyakorisága a kibocsátási engedélyek valós értékének volatilitásától függ.

A pozitív értékelési különbözet a saját tőkén belül az értékelési tartalékokat növeli, a negatív értékelési különbözet az eredményt terheli. Abban az esetben, ha a kibocsátási engedélynek már volt korábban elszámolt negatív értékelési különbözete, és az áralakulás tendenciája megfordult, akkor a növekedést az eredményben kell elszámolni. Hasonlóan, ha korábban pozitív értékelési különbözetet számoltunk el, akkor a későbbi csökkenést az adott eszközhöz tartozó átértékelési különbözet ellentételezéseként kell elszámolni, annak mértékéig.

A standard értelmében a saját tőkében elszámolt halmozott átértékelési többlet közvetlenül átvezethető a felhalmozott eredménybe, annak realizálásakor. Mit is jelent ez pontosan a kibocsátási engedélyek esetén?

Ha az üzemeltető a kibocsátási engedélyt állami leosztásként kapja, annak valós értékét kell kimutatnia. Az elszámolási időszak végéig méri kibocsátásait, majd az elszámolási időszak végén a teljes mennyiséget elkülöníti, mert azokkal a következő év elején el kell számolnia – azaz vissza kell őket adnia az államnak. Ha a kibocsátási engedélyek valós értéke az adott évben növekedett, akkor az év végi átértékeléskor kimutatott értékelési különbözetet azokra az egységekre, melyekkel el kell számolnia, a következő évben realizálhatja eredményszinten (az átvezetés technikailag nem az eredménykimutatáson keresztül történik). Ha az üzemeltető hatékony kibocsátáscsökkentést valósított meg, akkor a fennmaradó egységeit eladhatja az aktív piacon – szintén realizálva az átértékelés különbözetét –, vagy dönthet úgy is, hogy tartalékolja azokat. Ilyenkor a tartalékoló egységek pozitív különbözete a saját tőkét növeli (6. ábra).

**Az üzemeltető birtokában lévő,
az állam által kiosztott kibocsátási jogosultságok javasolt besorolása
és értékelése**



Forrás: saját szerkesztés

6. ábra

származó kötelezettséget akkor lehetne egyéb kötelezettségként kimutatni, ha az üzemeltető minden kétséget kizáróan biztosan tudná mérni a tényleges kibocsátás szintjét. Amíg ez nem valósul meg, addig a kibocsátás nagysága csak jól közelíthető, azaz a végleges elszámolásig, hitelesítésig nagysága bizonytalan. A ráfordítások passzív időbeli elhatárolása kötelezettség, amelyet időnként szintén becsülni kell. A tényleges üvegházhatású gáz kibocsátásának hitelesítése jellemzően a fordulónap után történik, ennek megfelelően a passzív időbeli elhatárolásnak lehet létjogosultsága. Igen szűk az a mezsgye, ami alapján meghatározhatnánk, hogy mi legyen a megjelenítés helye. Alapvetően egy biztos jövőbeni

Az üzemeltetők tényleges kibocsátása és annak elszámolása

Az üzemeltető a leosztott egységekkel fedezi tényleges üvegházhatásúgáz-kibocsátásait. Ezeket a tényleges kibocsátásokat mérni, majd hitelesíttetnie kell. A kibocsátásokkal egyidejűleg annyi kötelezettséget kell kimutatnia, amennyi lefedi tényleges kibocsátását. Ezt a kötelmet becsléssel kell megállapítani, mégpedig oly módon, hogy az a lehető legpontosabban közelítse annak mérleg-fordulónapi értékét. Ez rendszerint meg egyezik a kötelezettség rendezéséhez szükséges kvóták piaci árával.

A kötelezettség megjelenítésének céltartalék formájában kell történnie, az IAS 37 *Céltartalékok, függő kötelezettségek és függő követelések* standard előírásai szerint.

*A kibocsátásokhoz kapcsolódó kötelezettségek céltartalékként történő elszámolása a standard által meghatározott definícióknak megfelel, hisz a kötelezettség bizonytalan összegű, és a gazdálkodó egység olyan múltbeli eseményekből származó köteleme, amelynek teljesítése gazdasági hasznokat megtestesítő erőforrásoknak a kiáramlását eredményezi.*⁸

Az üvegházhatásúgáz-kibocsátáshoz kapcsolódó kötelelem jogi kötelelem, az üzemeltetőt jogszabály kötelezi az elszámolásra. A céltartalékok helyett az egyéb kötelezettségek és a ráfordítások passzív időbeli elhatárolása is felmerülhetne az elszámoláskor, de tartalmilag mindkét forrás mást jelent. Az üvegházhatásúgáz-kibocsátásból

kötelezettségről van szó, amely a tárgyévi tevékenység alapján merül fel, bizonytalanság csak annak nagyságában van, tehát a bizonytalanság fokát kellene ahhoz meghatározni, hogy egyértelműen dönthessünk a céltartalékok és a passzív időbeli elhatárolás között.

A céltartalékok általános értelemben függő kötelezettségek, mivel ütemezésükben vagy összegükben bizonytalanok. Az üvegházhatásúgáz-kibocsátáshoz kapcsolódó kötelezettség ütemezése nem bizonytalan, azzal mindig a tárgyidőszakot követő időszak április 30-ig kell elszámolni, és az összegében sincs olyan nagy bizonytalanság, hisz az üzemeltetők tisztában vannak tevékenységük kibocsátásvonzatával. Ráadásul a standard úgy fogalmaz, hogy olyan kötelezettségekre kell alkalmazni a céltartalékképzést, amelynek létezése „egy vagy több, nem teljesen a gazdálkodó egység ellenőrzése alatt álló, bizonytalan jövőbeli esemény”⁹ bekövetkezésétől függ. A kibocsátások kapcsán nincs ilyen jövőbeli esemény, amennyiben az üzemeltető gazdasági tevékenységet végez, ennek egyenes következménye – tehát nem függvénye – az üvegházhatásúgáz-kibocsátás.

A kibocsátási egységekkel történő elszámolás nem keverendő össze a standard 19. bekezdésében példaként említett jogellenes környezetkárosítással kapcsolatos helyreállítási költségekre vagy büntetésekre képzendő céltartalékkal. Az üvegházhatásúgáz-kibocsátás jelenleg még nem jogellenes, csak kibocsátási határértékek korlátozzák azt.

A pénzügyi kimutatások elkészítésekor alkalmazott ésszerű becslésekről már szoltam az *IAS 8 Számviteli politika, a számviteli becslések változásai és hibák* standard kapcsán. A kibocsátások megbízható mérését a gazdálkodó többéves gyakorlata, bejegyzett hitelesítők közreműködése garantálja, ezáltal azt kellő megbízhatósággal használhatják fel akár a céltartalékként, akár az időbeli elhatárolásként jelenítik meg.

Az üzemeltetők esetén felmerülhet az igény, hogy a pénzügyi kimutatás készítésének időpontja a hitelesítési folyamat után legyen, ezáltal a pénzügyi kimutatásban már a tárgyévvel vonatkozó hitelesített, tényleges adatok jelenhetnének meg.

Ha a vállalkozás céltartalékként mutatja ki kötelezettségét, akkor annak felhasználásakor kell azt kivezetnie. Az üzemeltetőnek a céltartalékokra vonatkozóan közzé kell tennie a könyv szerinti értéket az időszak kezdetén és végén, az időszak során képzett további céltartalékokat, illetve az időszak során felhasznált, azaz felmerült és a céltartalékkal szemben elszámolt összegeket.

Összefoglalás és következtetések

A standardok elemzése után megállapíthatjuk, hogy a jelenleg érvényes nemzetközi számviteli előírások nem teszik lehetővé az emissziós jogok egyértelmű besorolását és értékelését.

A szabályozás hiánya, az elszámolás, a bemutatás nehézségei emelik a tranzakciós költségeket, és ezzel rontják a megvalósítás hatékonyságát. A megnövekedett költségek eltérítik a szabályozást a megvalósítandó céltől, negatívan hatnak az elhárítás mértékére, de a piaci folyamatokból származó össztársadalmi hasznokat is csökkentik.

Az elvégzett elemzés alapján megállapíthatjuk, hogy a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok tagolástani és értéktani kritériumai alapján az üzemeltetőnek a kötelezettség fedezetére tartott kibocsátási egységeket immateriális eszközként kell prezentálnia, melynek értékelése bekerülési érték modell alapján célszerű.

A projektalapú mechanizmusok útján megszerzett egységek értékelésének a beruházás értékelésével kell kezdődnie, mely után az igazolt kibocsátáscsökkentés fedezeteként beáramló egységeket piaci értéken kell fölvenni a mérlegbe. A jelenlegi szabványok alapján az üzemeltetőnek a beruházás ellenében átvett egységeket készletként kell megjelenítenie.

Az igazolt kibocsátás értékelésének problematikája kiváltható azzal, ha a hitelesítési folyamat során megállapított tényleges kibocsátás értékét a meglévő egységek könyv szerinti értékével fedezik. Amennyiben nincs elegendő fedezete az igazolt kibocsátásnak, akkor

csak a különbséget kell piaci értéken beállítani. Ezzel elkerülhető az egységek elszámolásakor az értékbeli különbségek keveredése, a pénzügyi beszámoló torzulása. A jelenlegi helyzetben alapvető követelmény, hogy a pénzügyi kimutatás kiegészítő megjegyzéseiben külön kiemelten kell kezelni az emisszióval kapcsolatos követelményeket és megfeleléseket.

Az éghajlatvédelem szempontjából elengedhetetlen a társadalom tájékoztatása, informálása azokról a folyamatokról, melyeket az üzemeltetők az üvegházhatású-gáz kibocsátás csökkentése érdekében megvalósítanak.

Megállapíthatjuk, hogy a vizsgált és elfogadott standardok továbbfejlesztésével biztosítható, hogy a megfeleltetés egyértelmű legyen. Javaslatom szerint a Standard Bizottságnak továbbra is szorgalmaznia kell egy, a jelenlegi standardokhoz kapcsolódó új értelmezés kiadását, melyben valamennyi piaci résztvevő – üzemeltető, befektető – a jogosultságok különböző fajtái szerint is egyértelmű irányutatást kap.

Lábjegyzet

¹ IAS Plus 2006. IAS Plus [2006]: <http://www.iasplus.com/ifric/emission.htm>

¹ IFRIC 3 [2004]: <http://www.iasplus.com/interps/ifric003.htm>

¹ 2009 végén az IASB és FASB elkezdte egy új értelmezés kidolgozását. A két testület olyan megközelítést választott, amely a 2005-ben visszavont IFRIC 3 értelmezéssel ellentétben nem torzítja a vállalkozás eredményét. Az emissziós engedélyekhez való hozzájárulás időpontjában kell a céltartalékokat megképezni az előterjesztett kibocsátásokat alapul véve. A tervezet további fejlesztése az erre a tervezetre beérkező válaszok alapján várható, ami várhatóan el fog húzódni. A következőkben leírt megoldás köszön vissza a véleményezésre váró tervezetben, de ennek kidolgozása korábbi kutatásaim eredménye.

¹ IAS 1 15. bek.

¹ IAS 38 46. bek.

¹ Amennyiben valamely immateriális eszközt az átértékelési modell alapján számolnak el, az azonos csoportba tartozó valamennyi eszközt ugyanazon módszer szerint kell elszámolni. IAS 38 72. bek.

¹ IAS 38 74. bek.

¹ IAS 37 10. bek.

¹ IAS 37 12. bek.

Felhasznált irodalom

Ampofo, A.A. – Sellani, R.J. (2004): Examining the differences between United States Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP) and International Accounting Standards (IAS): Implications for the harmonization of accounting standards. Accounting Forum, p. 219–231.

Baricz R. (2008): A számvitel súlypontjai. Számvitel, Adó, Könyvvizsgálat ma, jubileumi melléklet, p. 3–6.

- Baricz R.* (1990): Mérlegtan. Aula Kiadó, Budapest
- Baricz R. – Róth J.* (2003): Könyvvitel. Aula Kiadó, Bp.
- Birley, P.* (2009): Development of Carbon Markets. www.iece.com. 2009. november 11. <http://www.iece.com/events/europe-global-leadership-in-the-development-of-carbon-markets> (hozzáférés dátuma: 2010. február 12.).
- Boda Zs. – Pataki Gy.* (1995): A nemzetközi versenyképesség és a környezetügy. Közgazdasági Szemle, 1. szám, p. 66–94.
- Bosnyák J.* (2003): Számviteli értékelési eljárások hatása a vállalkozások vagyoni, jövedelmi és pénzügyi helyzetére. PhD-értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államgazdasági Egyetem.
- Bóta, G.* (2006): „Vállalati gazdasági elemzések reálopciókkal.” PhD-értekezés. BMGE GTK Pénzügyek Tanszék
- Brealey, R.A. – Myers, S.J.* (1992): Modern vállalati pénzügyek. Panem, Budapest
- Buchner, B. – Ellermann, D.A. – Carraro, C.* (2007): Allocation in the European Emissions Trading Scheme: Rights, Rents and Fairness. Cambridge
- Burtraw, D. – Palmer, K. – Bharvirkar, R. – Paul, A.* (2002): The Effect on Asset Values of the Allocation of Carbon Dioxide Emission Allowances. Resources for the Future, p. 2–15.
- Capoor, K. – Ambrosi, P.* (2008): State and Trends of the Carbon Market. World Bank Institute, Washington, DC
- Coase, R.H.* (1960): The Problem of Social Cost. Journal of Law and Economics, p. 414–440.
- Coggins, J.S. – Swinton, J.R.* (1996): The price of pollution: A dual approach to valuing SO₂ allowances. Journal of Environmental Economics and Management, január, p. 30–52.
- Costanza, R. – Cumberland, J.H. – Daly, H. – Goodland, R. – Norgaard, R.* (1997): An Introduction to Ecological Economics. Press and International Society for Ecological Economics, St. Lucie
- Elfrink, J. – Ellison, M.* (2008): Accounting for Emissions Allowances: An Issue in Need of Standards. Accounting and auditing. <http://www.allbusiness.com/government/government-bodies-offices/11784113-1.html> (hozzáférés dátuma: 2008. november 18.).
- EU* (2003): „Az Európai Parlament és a Tanács 2003/87/EK Irányelve.” Az Európai Unió Hivatalos Lapja. 2003. október. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:15:07:32003L0087:HU:PDF> (hozzáférés dátuma: 2005. október 10.)
- FASB* (2008): www.fasb.org/project/emissions_trading_schemes.shtml. 2008. június 5. (hozzáférés dátuma: 2008. november 18.).
- Fleischer Tamás* (2006): Innováció, növekedés, kockázat. in: Miklós Bulla – Pál Tamás (2006): Fenntartható fejlődés Magyarországon – Jövőképek és forgatókönyvek. ÚMK, Budapest, p. 275–285.
- Fogarassy Cs. – Lukács Á.* (2009): Karbongazdaságtan, avagy a tervszerű üvegházgázcsoökkentés és emissziómenedzsment gyakorlati kérdései. Szent István Egyetemi Kiadó: Gödöllő
- Fornaro, J.M. – Winkelman, K.A. – Glodstein, D.* (2009): Accounting for Emissions. Financial Reporting
- Freedman, M.* (2006): Environmental accounting: commitment or propaganda. Elsevier Ltd., Oxford
- Gergely K. – Varró L.* (2007): Energiamedia. A megújuló energia támogatásáról. 2004. <http://www.energiamedia.hu/menu/szab/szab019.html> (hozzáférés dátuma: 08. 22.).
- Gowdy, J. – Erickson, J.D.* (2005): The Approach of Ecological Economics, Cambridge Journal of Economics, No. 2, p. 207–222.
- Gustafsson, B.* (1998): Scope and Limits of the Market Mechanism in Environmental Management. Ecological Economics, No. 2–3, p. 259–274.
- Hull, J.C.* (1999): Opciók, határidős ügyletek és egyéb származtatott termékek. Panem Kft., Budapest
- IASB* (2009): Fair Value Measurement. London: IASB, 2009. www.ifrs.org. 2009. <http://www.ifrs.org/IFRSs/IFRS+technical+summaries/IFRS+and+IAS+Summaries+-+English+-+%282009%29.htm> (hozzáférés dátuma: folyamatosan)
- Kardos P. – Fodor Z.* (2006): Civil Szakértői Tanulmány a Nemzeti Éghajlatváltozási Stratégiához. Energia Klub, Budapest
- Kerekes S.* (2006): A fenntartható fejlődés közgazdasági értelmezése. in: Miklós Bulla – Pál Tamás (2006): Fenntartható fejlődés Magyarországon – Jövőképek és forgatókönyvek. ÚMK, Budapest, p. 196–211.
- Kerekes S. – Szlávik J.* (2003): A környezeti menedzsment közgazdasági eszközei. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Kocsis T.* (2002): Állam vagy piac a környezetvédelemben. Közgazdasági Szemle, XLIX. évf., p. 889–892.
- KPMG* (2007): IFRS Briefing Sheet. 2007. március. <http://kpmg.hu.lcc.ch/dbfetch/52616e646f6d49569f72a58a6706791fb9d64a44d3841ef73c39da1154264535/issue65.pdf> (hozzáférés dátuma: 2007. május 12.)
- Krugman, P.R.* (2004): The Great Unraveling: Losing Our Way in the New Century. W.W. Norton & Company, New York
- Lesi M. – Pál G.* (2005): A szén-dioxid-emisszió kereskedelem elméleti alapjai és európai uniós szabályozása. PM Kutatási füzetek
- Málovics Gy. – Bajmócy Z.* (2009): A fenntarthatóság közgazdaságtani értelmezései. Közgazdasági Szemle, p. 464–483.
- Nahorski, Z. – Horabik, J.* (2008): Greenhouse Gas Emission Permit Trading with Different Uncertainties in Emission Sources. Journal of Energy Engineering, p. 47–52.
- Pálvölgyi T.* (1997): Klímavédelem a fejlett országokban (Szemelvények az OECD környezetpolitikájából). Budapest
- PWC* (2008): Financial reporting in the utilities industry. PWC Web site. 2008. április. http://www.pwc.com/en_GX/gx/energy-utilities-mining/pdf/ifrsutilities.pdf (hozzáférés dátuma: 2009. 07. 20.)

- Ropke, I. (2004): The early history of modern ecological economics. *Ecological Economics*, p. 293–314.
- Schaltegger, S. – Bennett, M. – Burritt, R.L. – Jasch, C. (2008): Environmental management accounting for cleaner production. Springer Science + Business Media, Wien
- Schildbach, T. (2006): IAS/IFRS az Európai Unióban: jellemzés és problémák. *Vezetéstudomány*, p. 36–47.
- Sovern, J. (2009): The Coase Theorem and the Power to Increase Transaction Costs. *McGeorge Law Review*, University of the Pacific, George School of Law, p. 935–946.
- Stern, N. (2007): Stern review report on the economics of climate change. The UK's economics & finance ministry. 2006. http://www.hm-treasury.gov.uk/stern_review_report.htm. (hozzáférés dátuma: 10. 22.)
- Stevenson, R.W. (1992): Trying a Market Approach to Smog. *New York Times*, March 25
- Turner, K.R. (1999): Environmental and Ecological Economics Perspectives. in: J.C.J.M. van den Bergh (1999): *Handbook of Environmental and Resource Economics*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, MA, p. 1001–1033.
- Ürge-Vorsatz D. – Novikova, A. (2008): Szén-dioxid-kibocsátás-csökkentési lehetőségek és költségeik a magyarországi lakossági szektorban. Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium. Budapest
- Varian, H.R. (2003): Mikroökonómia középfokon. KJK KERSZÖV, Budapest
- WBCSD, WRI, *World Business Council for Sustainable Development & World Resources Institute* (2004): The greenhouse gas protocol – A corporate accounting and reporting standard. 2004. <http://www.ghgprotocol.org/files/ghg-protocol-revised.pdf>. (hozzáférés dátuma: 2006. június 12.)

Cikk beérkezett: 2010. 12. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2011. 6. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Bánfi Tamás, tanszékvezető, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Boros Áron**, ügyvezető, OTP Hungaro-Projekt Kft.; **Lovas Anita**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Lengyel Imre**, egyetemi tanár, Szegedi Tudományegyetem; **Fenyővári Zsolt**, egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem; **Nagy Benedek**, egyetemi tanársegéd, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. Sebestyén Zoltán**, egyetemi adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem; **Pádár Katalin**, doktorandusz, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem; **Dr. Pataki Béla**, egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem; **Dr. Szabó Lajos**, egyetemi tanár, Pannon Egyetem; **Fekete Hajnalka**, egyetemi adjunktus, Pannon Egyetem; **Reizingerné Ducai Anita**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Koltay Tibor**, tanszékvezető egyetemi tanár, Szent István Egyetem, Nyugat-Magyarországi Egyetem

KÖNYVISMERTETŐ

John STOREY –
Graeme SALAMAN:

Vezetői dilemmák

Akadémiai Kiadó,
2011. 255 old.

A könyv szerzői munkájukkal óriási dologra vállalkoztak: gyakorló vezetőknek és vezetői kurzusokon, továbbképzéseken tanulóknak próbálnak segíteni abban, hogy vezetési gyakorlatukban, a tervezés, a szervezés, a koordinálás, a motiválás, az ellenőrzés és a döntéshozatal „dzsungelében” rátaláljanak a helyes útra. Veszélyes vállalkozás ez, hiszen e témában megszámlálhatatlanul sok könyv keletkezett, tele új elméletekkel, eszközökkel és módszerekkel.

A szerzők azonban nem egy új, n+1-ik módszert mutatnak be, hanem a vezetésben, annak különböző területein jelentkező dilemmákra és paradoxonokra hívják fel a figyelmet. Hangsúlyozzák, hogy a hagyományos, az eddig szokásos vezetői megközelítés azt eredményezte, hogy a vezetőnek egymást kizáró ellentétek, ellentétpárok közül kell választania – ezt a vagy-vagy helyzetet nevezzük dilemmának. Rávilágítanak azonban arra, hogyha a dolgokat más keretbe, más rendszerbe helyezzük, akkor a vezetési probléma megoldása nem egymást kizáró ellentétpárok közötti választás, hanem az azok közötti helyes arány kialakítása lesz. A paradoxonok lényege a dilemmával ellentétben tehát az, hogy két, látszólag ellentétes nézet egyszerre, egy időben van jelen. A könyvben bemutatott esettanulmányok igazolják, hogy a vezetői siker titka nemcsak az ellentétes nézetek újszerű kezelésében, hanem a látszólagos ellentmondások kiaknázásában rejlik. A bevezetés a fent leírt új szemléletmódra hívja fel a figyelmet: a dilemmák és a paradoxonok

elméleti háttérét ismerteti, egyrészt vezetésfilozófiai síkon, másrészt azok gyakorlati alkalmazása terén mozogva. Az elmélet és a gyakorlat szoros kapcsolatára építve ez a fejezet az ismeretbővítésen túl a vezetői szemléletmód formálásában is fontos szerepet játszik.

A könyv második részében a szerzők a vezetésben előforduló hat legfontosabb dilemmát és paradoxont elemzik. Mindegyik fejezetben esettanulmányokon keresztül világítanak rá a szerzők, hogy az ellentétek között mozogva hogy találjuk meg a sikeres kombinációt.

A stratégiai és üzleti modellek dilemmái és paradoxonai

Az alapvető kérdés itt egyszerűen az, mire is irányul a vállalkozói tevékenység? A gyors válasz a legtöbb esetben természetesen a profitszerzés lesz. Az utóbbi időkben viszont sok vállalatnál a fenntarthatóság, a társadalmi felelősségvállalás is középpontba került. Az e célok közötti optimalizálás jól kifejezi az ezek kiegyensúlyozására irányuló törekvések nehézségeit.

Nem elég azonban a célok és érdekcsoportok közötti egyensúly megtalálása, hanem a stratégia és a működés kereteinek, módjának összehangolása is szükséges. Ha a stratégiai kihívásokat növeljük, a működési modellünket is hozzá kell igazítani. Az itt bemutatott esettanulmányok ezekre a kihívásokra adott válaszokra mutatnak jó példát.

A szervezeti forma és struktúra dilemmái és paradoxonai

Egy szervezet a maga kereteivel már önmagában is ellentmondásos. A szervezetek független individuumokból állnak, miközben a cél, hogy ezeket az önálló egyéneket egy kiszámíthatóságon, rendben és ellenőrzésen alapuló rendszerbe integráljuk. Olyan

dilemmákkal találkozhatunk itt, mint a centralizáció és decentralizáció mértéke, a bürokrácia és a rugalmasság egyensúlya, valamint a belső stabilitás és a piaci alkalmazkodás különböző fokozatai a projektszervezetektől a kiszervezésen és az ellátási láncokon keresztül egészen a piaci hálózatokig.

A teljesítménymenedzsment dilemmái és paradoxonai

A teljesítménymenedzsmentre úgy tekinthetünk, mint a vezetők által használt különféle eszközök összességére, amelynek a célja az emberi inputok hozzájárulásának biztosítása a szervezeti hatékonysághoz. A rendszer középpontjában a kontroll áll. Itt olyan dilemmák merülnek fel, mint a direkt és indirekt kontroll aránya, vagy a szoros és laza kontroll előnyei és problémái. A fejezetben a közvetlen ellenőrzés és az adminisztratív kontroll, a műszaki kontroll, valamint az önellenőrzés és a társas kontroll megfelelő ötvözetének alkalmazására találunk kitűnő példákat.

Az innováció dilemmái és paradoxonai

A legutóbbi kutatások megállapították, hogy a világ vezető cégei azért lettek sikeresek, mert az ügyfelek igényeire reagálva agresszíven fektettek be termékek, technológiák, gyártási kapacitások kiépítésébe, amik kielégítették ügyfelek következő generációs igényeit. Ám paradox módon közülük később sok elbukott. Hogy miért? Talán épp azért, mert túlságosan ragaszkodtak a korábbi sikeres vezetési és működési rendszereikhez. A könyv olyan dilemmákat világít meg, mint a fokozatos és a radikális innováció, a lapos, rugalmas és a stabil, központosított struktúrák, a generalisták és a specialisták alkalmazása, a laza és a szigorú szabályozás, valamint az újtól való félelem és a kockázatvállalás

mértékének kérdései. A fejezetben az egyes dilemmák elemzéseit vállalatvezetőkkel készített interjúk eredményeire építik a szerzők.

A vezetői tudás dilemmái és paradoxonai

A szervezet stratégiáját nagymértékben meghatározza a stratégia készítését irányító vezetők tudása, felkészültsége. A fejezet arra a kérdésre keresi a választ, hogy miért nincs sok vállalatnak stratégiája, vezetői miért nem gondolkodnak stratégiai alternatívákban, vagy miért nem képesek a stratégiai céloknak megfelelő működési rendszert kialakítani? A válaszok mind a vezetői tudásban rejlő dilemmákban keresendők. A szerzők

a vezetői tudást két dimenzióban vizsgálják: tacit és explicit tudás, valamint konszenzusos és nyílt tudás. E két dimenzió mentén négy vezetői tudástípust határozhatunk meg. A fejezetben az egyes típusokat kereskedelmi és logisztikai cégek, valamint egy bankfiók példáján keresztül elemzik a szerzők.

A szervezeti változás dilemmái és paradoxonai

A szervezetek gyakran úgy kívánának fejlődni vagy meglévő problémáikat megoldani, hogy változási, átalakítási folyamatokat, projekteket indítanak. A szervezeteket viszont éppen azért hozták létre, hogy állandósult működésükkel stabilitást,

biztonságot adjanak dolgozóiknak és ügyfeleiknek. Ez a paradoxon minden szervezeti változásban benne van. A fejezetben olyan problémákkal ismerkedhetünk meg, mint a szervezet változási képessége (állandóság kontra bizonytalanság), a változást kiváltó probléma felismerése (tüneti kezelés vagy az okok feltárása), a változtatás folyamatának tervezése (jól bevált sémák mentén vagy új utakat keresve), továbbá hogy változtatni vagy változni kell-e inkább.

Kedves vállalatvezetők, vezetői képzésben részt vevő hallgatók, eredményes tanulást és egyúttal jó szórakozást is kívánok Önöknek a könyv olvasása közben!

Szabó Lajos

„Magyar” szakkönyv

az információs tanácsadásról,
angolul

Wormell, I. – Olesen, A. J. –
Mikulás, G.:

Information Consulting:
Guide to good practice. Oxford,
etc. Chandos, 2011
ISBN 1 84334 662 1
ISBN-13: 978 1 84334 662 3

Az oxfordi Chandos kiadó kínálatában nemrégiben megjelent egy magyar gyökerű könyv, amely két szerzőjének is van köze Magyarországhoz: az első szerző, Irene Wormell magyar származású, és a szerzők között ott van Mikulás Gábor is. Ennél persze fontosabb a mű szakmai tartalma és kivitele. Lássuk tehát ezeket! Gyakorlatközpontú könyvről van szó, amelyben azonban magas szinten és színvonalon, ugyanakkor gördülékeny, olvasmányos stílusban tárgyalnak a szerzők fontos kérdéseket.

Nem véletlen tehát, hogy a címben ott van a bevált gyakorlatra való utalás. Három információs tanácsadó, vagy – ahogy gyakrabban szoktuk nevezni – információbróker tapasztalatai szűrődnek le benne, méghozzá három országból: Svédországból, Dániából és Magyarországról, kiegészítve az ügyfelek reakcióival. Az elméleti ismereteket esettanulmányok egészítik ki.

A gyakorlatias jelleg abban is megmutatkozik, hogy a szerzők minden fejezet elején röviden és tömören összefoglalják mondanivalójukat. Sok a felszólító módban megfogalmazott, valamire buzdító cím, ami szintén nem az elméleti művek sajátja. A mondanivaló jobb megértését közben számos ábra és táblázat szolgálja. Kevésbé igaz ez a több fejezetet záró Checklist-ekről. Ezek némelyike jól összegzi az adott fejezet legfontosabb tanulságait, máskor viszont afféle sommás ellenőrző listaként nem tűnnek igazán használhatónak.

Bár a könyv nem elméleti jellegű, nem hiányoznak belőle a meghatározások. Az információs tanácsadó fogalmának meghatározásából talán elég annyit kiemelünk, hogy hozzáadott értéket teremt, amiért térítést kér. A vele szembeni elvárások ötös „toplistáján” ott van a szakértelem, a jó kommunikációs készségek, a céltudatosság, a problémamegoldó képességgel ötvözött kreativitás és a késedelem nélküli kommunikáció. Emellett további olyan tulajdonságok is szerepelnek, mint például a diszk-

récio vagy a rugalmasság. Ezek a jellemzők az ügyfelek kérdőíves megkérdezése eredményeként kerültek fel a listára.

Az információs tanácsadás meghatározása mellett a szerzők felvetik, hogy ez az – egyébként igen sokrétű, sokféle igényt kielégítő – munka nem való mindenkinek. Éppen ezért felsorolják előnyeit és hátrányait is. Kezdőpontként üzleti terv elkészítését ajánlják, amit be is mutatnak. Az anyagiak mellett figyelnek a lehetséges szövetségesekre és vetélytársakra is. Egy másik, fontos témakör, a jogi környezet számos kérdést rejt magában. Itt van a felelősség ügye, a szellemi tulajdonjog és a szerzői jog számos problémája. A szerzők szólnak az etikai vonatkozásokról is.

Az információs tanácsadó közismerten olyan terméket árul, amely nem kézzelfogható, tehát ez az üzletág nagymértékben az ügyfél és a szolgáltató közötti bizalmon alapul. Ez kihát a minőség megítélésére is. Ha pedig egyetértünk azzal, hogy a bizalom középponti kérdés, üdvözlünkünk kell, hogy a könyv szerzői egy egész fejezetet szánnak a bizalomnak. Igaz, ebbe a fejezetbe került a marketing is.

Ha értjük ügyfeleinket, az jót tesz a hírnevünknek és segít a piaci rések felderítésében. Fontos az is, hogy

szakterületünkön is ismertek legyünk. Mindezekről és számos, ide tartozó kérdésről szól ez a fejezet, amelynek tulajdonképpen folytatása a következő, az ügyfélkapcsolatokkal foglalkozó mintegy harminc oldal. Mondanunk sem kell, hogy fontos dolgokról esik itt szó. Árajánlat, szerződés, számla és tartalmi kérdések is terítékre kerülnek. Nem soroljuk tovább, hogy mi mindent tudhatunk itt meg, viszont kiemelésre érdemes, hogy az egyébként tájékozott, de nem információs tanácsadóként dolgozó szakember ennek a fejezetnek a kapcsán tehet szert a legtöbb gyakorlati ismeretre. Nem mintha a veterán tanácsadóktól a kényes helyzetekben való viselkedésre kapott tippek nem volnának érdemesek figyelmünkre. Csak egyetlen kérdést említünk meg ebből a körből: Újra felhasználhatjuk-e valamelyik korábban készült anyagunkat?

Némileg meglepő, hogy ezek után arról olvashatunk, hogy milyen az az átalakulási folyamat, amelynek során valaki az információs tanácsadói munkát választja, ugyanis szerencsésebb lett volna ide azt a fejezetet tenni, amely az ügyfelek nézőpontjából nézi a tanácsadói munkát. Ha talán nem a legjobb helyen találjuk is, az ügyfelek szerepével foglalkozó feje-

zetet nem kell tehát nélkülöznünk. Itt nézhetjük meg részletesebben a már említett öt elvárást. Rengeteg hasznos tanácsot is kap itt a gyakorló információs tanácsadó, vagy az, aki erre a pályára adná a fejét. Az itt olvashatók közül több minden az Amerikai Egyesült Államokban, Dániában, Izlandon, Kanadában, Magyarországon és Svédországban végzett kérdőíves felmérések eredményeit tükrözi. Kár, hogy magukról a felmérésekről nem kapunk részletesebb adatokat.

Idézzük fel (szabad fordításban) az „Előre!” címet viselő zárófejezet néhány mondatát! „Ne hagyd, hogy a veteránok tippjei elbátortalanítsanak, azt az érzést keltve Benned, hogy a tanácsadói munka kényes dilemmák és kényszerhelyzetek megoldásának nyuggjeivel jár együtt! Inkább ügyfeleid pozitív visszajelzései és elégedettsége vezessen a kihívások közepette.” (149.) Ezek a biztató mondatok azt az összegzést vezetik be, amely azt mutatja be, hogy sokan milyen mértékben élvezik ezt a munkát, és csak azt sajnálják, hogy nem előbb vágtak bele. Ezt a fejezetet követik az esettanulmányok és (természetesen) a szakirodalom jegyzéke, valamint a tárgymutató.

Mondjuk ki, egy neves kiadónál könyvet megjelentetni siker, amelynek mértékét azonban még túl korai volna eladott példányokban mérni. Ugyanakkor idehaza viszonylag kevesen olvasnak szakirodalmat angolul. Aki tehát itthon szeretné tudni, hogy mit kellene tennie jövőre vagy gyakorló információs tanácsadóként, az jobban szeretné, ha magyar nyelven kapná az útmutatást. Ez nyilvánvalóan így van a felsőoktatás hallgatóit, valamint a továbbképzéseken részt vevő könyvtárosok és más információs szakemberek körében is.

Szóval, az egyik szemünk sír, a másik nevet. Mindenesetre szívesen látnánk a magyar változatot, amelyik bizonyára már nem ennek a műnek a fordítása lenne csupán, hanem egy aktualizált, lényegében új könyv.

Végezetül még egy gondolat a könyvből: Az információs tanácsadó közreműködése akkor is jól jön, amikor az ügyfél tudja, hogy ötletét nem fogják elfogadni, ha ő terjeszti elő, viszont valószínű, hogy ugyanazt az elképzelést „megveszik” mástól, vagy legalábbis nem lesz negatív hatással az adott menedzser karrierjére. Ez az, amikor a tanácsadó kommunikációs eszközként működik.

Koltay Tibor

CONTENTS

**BÁNFI, Tamás – BOROS, Áron –
– LOVAS, Anita**

Managers' innovation sensitivity, approach,
and purposes – experience of a survey 2

**LENGYEL, Imre – FENYŐVÁRI, Zsolt –
– NAGY, Benedek**

Rethinking the role of the proximity
in the innovative business relationships
ence of a survey 19

**SEBESTYÉN, Zoltán – PÁDÁR, Katalin –
– PATAKI, Béla**

Comparison of role concepts of projects
and changes 30

FEKETE, Hajnalka

Strategy-driven performance? 39

REIZINGERNÉ DUCSAI, Anita

Economic relevancy and accounting
mapping of emission rights 52

Book review 65

VEZETÉSTUDOMÁNY

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

BÁNFI, Tamás – BOROS, Áron – LOVAS, Anita

Managers' innovation sensivity, approach, and purposes – experience of a survey

Questionnaire surveys of innovation abilities of the Hungarian enterprises have given different results, which could be explained by different innovation interpretation of the market players. According to the authors' hypothesis the managers consider themselves innovative, and many of them plan developments in the future to realize them with tender sources. In the practice idea of innovation is broader interpreted than the scientific definition, and novelties introduced at the companies (eg. a new product taken over from competitors) is also considered innovation. Corporate growth is limited by financing difficulties. Supports, credits and sources of venture capital character play a role in the corporate life to different extent. Authors investigate the connection between the innovative activity of companies and the existence of several sources, and corporate experience linked to tendering system.

LENGYEL, Imre – FENYŐVÁRI, Zsolt – NAGY, Benedek

Rethinking the role of the proximity in the innovative business relationships

Multiple studies of innovative business relations give an account about „the double character” of innovative processes. On the one hand, the role of proximity has been appreciated, for this reason, the innovative companies, institutes are concentrated in space, especially in big cities. On the other hand extensive networks have been established among innovative companies, institutes operating in the different countries, most of which are successful in spite of the long distance. All these observations suggest there is a need to clarify business skills on the role of proximity and distance, tailored to the changing conditions of globalization. In their study the authors review the role of the main features of spatial proximity in formation and maintenance of corporate cooperation based on innovative activities. After a brief description of traditional concepts certain types of „network proximity” otherwise relational proximity are analyzed. They cover main features of regional clusters and the local innovative environment which utilize advantages coming both from spatial and relational proximities. This leading international experience are applicable at home as well when elaborating academic and corporate cooperation resp. local development programs for the economy and corporations.

SEBESTYÉN, Zoltán – PÁDÁR, Katalin – PATAKI, Béla

Comparison of role concepts of projects and changes

This paper compares the role concepts which are in current use in project management and change management literature. The similarities are noticeable at first sight but it

is not clear where the domains of the different definitions of the two management disciplines overlap and where they vary from each other significantly. The authors have not found such an interdisciplinary comparison in the literature of the two fields. At first, they compared the widely used definitions of project, first order (or morphostatic) and second order (or morphogenetic) changes to find the overlapping areas where it is reasonable to compare the different role definitions at all. They found an overlapping area where the different role definitions are all valid and the role theories can be compared. The typical project stakeholders are: project sponsor, project manager, project management team, project team, influencers, customer/user, performing organization etc. The typical change roles are: sponsor (initiating and sustaining), agent, target, advocate, facilitator etc. The authors found samenesses, similarities and differences alike between the two sets of roles. The most important conclusion is that the findings enable participants working on these types of activities to rely on both bodies of knowledge properly.

FEKETE, Hajnalka

Strategy-driven performance?

Organizational culture determines the fundamental values, presuppositions, interpretations and approaches that are typical of the organization. The great variety of definitions proves that organizational culture is the manifestation of all that makes the organization unique. The unique and organization-specific answers to challenges manifest in different company strategies, structural features and organizational cultures – factors susceptible to the company. In this paper, the author presents some of the results of an empirical research designed to examine the correspondences of company performance and the above factors. This study endeavors to examine the relationships between company performance and organizational culture, typifies the cultural characteristics that may contribute to the improvement of company performance.

REIZINGERNÉ DUCSAI, Anita

Economic relevancy and accounting mapping of emission rights

The author presents that accounting and report ability criteria of the emission rights what mapping allows in the current International Financial Standards. The study focuses on the operator, who is the subject of the European Union Emissions Trading Scheme, whose industrial activities pollute with carbon dioxide to the earth's atmosphere. The operator, as the owner of emission rights is displayed. This article examines those processes, which resulted in these units may be owned, and that what possibility is provided by IFRSs to evaluate rights from different sources.