

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
Sztintay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

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

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
tnusser@ibs-b.hu

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

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:

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

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

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

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLIII. ÉVF., OKTÓBER

2012. 10. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **DEMETER Krisztina – SZÁSZ Levente**
Az ellátási láncban elfoglalt pozíció és a szolgáltatásodás
– Üzleti modellek Európában 2
- **KOVÁCS Dániel Máté – MOHL Gergely**
A vállalati likviditásmenedzsment számviteli támogatása 19
- **CZINKÓCZI Sándor**
Stratégiai paradigmaváltás, szervezeti (verseny)képesség
és az operations management központi szerepe 36
- **BÁRTH-FEHÉR Szilvia**
Fenntarthatóság a hazai vállalati programban
– A „Versenyben a világgal” kutatási program
2009. évi kérdőíves felmérés eredményeinek vizsgálata 44
- **GYŐRI Zsuzsanna**
Első- és másodfajú etikai kudarcok 56

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

DEMETER Krisztina – SZÁSZ Levente

AZ ELLÁTÁSI LÁNCBAN ELFOGLALT POZÍCIÓ ÉS A SZOLGÁLTATOSODÁS

– ÜZLETI MODELLEK EURÓPÁBAN

A szerzők célja, hogy megvizsgálják, milyen kölcsönhatásban áll az ellátási láncban elfoglalt pozíció, valamint a szolgáltatósodás szintje az európai termelővállalatoknál. Vizsgálatuk azt mutatja, hogy a globalizáció és a termelés nemzetközivé válása mindkét tényezőt jelentős mértékben befolyásolja. A termelés globalizációs trendjeinek megfelelően így a kelet-európai (fejlődő), illetve a nyugat-európai (fejlett) országokban eltérő üzleti modellek válnak dominánssá, amelyek különböző ellátásilánc-pozícióval és más-más szintű szolgáltatásnyújtással jellemezhetőek. A domináns üzleti modellek mellett természetesen más üzleti modellek is működőképesnek bizonyulhatnak a két vizsgált régióban. A létesítmények elhelyezésére, valamint az üzleti eredményességre vonatkozó mutatók elemzésbe történő bevonásával cikkük az Európában működő üzleti modellek kialakításának okára, valamint jövőbeli fenntarthatóságára is megpróbál választ adni.¹

Kulcsszavak: globalizáció, ellátási lánc, szolgáltatósodás, üzleti modellek

Az elmúlt néhány évtizedben a folyamatosan tért hódító globalizáció alapjaiban változtatta meg a világ-gazdaság és a vállalatok működését (Czakó – Reszegi, 2010). A túlélés érdekében a vállalatok kénytelenek folyamatosan alkalmazkodni a globalizáció által alakított ún. „új gazdaság” gyorsan változó feltételeihez (Hayes, 2002; Nissan és társai, 2011). Az „új gazdaságot” globális szinten a következőkkel jellemezhetjük: folyamatosan erősödő versenyhelyzet a globalizálódó piacokon, melyet a multinacionális vállalatok térnyerése idéz elő (Cui, 1998); a termelőtevékenységek határokon átnyúló kiszervezése és a termelés nemzetközivé válása (Sideri, 1997; Levy, 2005); valamint az a tény, hogy a termelővállalatok kibocsátása egyre inkább eltolódik a fizikai javak felől az intellektuális, megfoghatatlan és tudásintenzív jóságok irányába (Hayes, 2002; Mudambi, 2008). Az említett folyamatok szoros kapcsolatban állnak egymással: az erősödő globális piaci verseny egyaránt előidézi a *termelés nemzetköziesedését* (átalakítva az ellátási láncok felépítését [Gelei, 2009]), valamint a termelővállalatok outputjának *szolgáltatások irányába való elmozdulását*.

Egyrészt tehát a globális versenyhelyzet fokozódása arra készteti a vállalatokat, hogy megerősítsék pozícióikat a versenytársakkal szemben és kilépjenek a nemzeti piacokra olyan tényezők után kutatva, amelyek versenyelőnyt biztosíthatnak számukra. A nemzetközi piacokra lépés (1) export-import tevékenység révén, vagy (2) termelőegységek külföldre történő telepítésével valósulhat meg (Shi, 2003). Az export-import tevékenységek előnyösebb beszerzési és értékesítési piacokhoz juttathatják a vállalatokat, a termelőlétesítmények külföldre telepítésével pedig elsősorban az alacsonyabb költségtényezőket aknázzhatják ki, ugyanakkor közvetlenül elérhetik az exportpiacokat, és felhasználhatják az ott rendelkezésre álló tudást és képességeket (Ferdows, 1997). A termelőtevékenységek kiszervezése, külföldre telepítése ugyanakkor radikális módon változtatja meg az ellátási láncok struktúráját és az érintett vállalatok ellátási láncban elfoglalt pozícióját (Buckley – Ghauri, 2004).

Másrészt a globális verseny átalakítja a termelővállalatok kínálta fő outputok jellemzőit is. Ezeknek a vállalatoknak – versenyképességük megőrzése érdekében – a pusztán fizikai javak helyett fizikai ter-

mékek és kapcsolt szolgáltatások csomagját, azaz integrált megoldásokat kell kínálniuk a fogyasztóknak (Davies és társai, 2006; Matthysens – Vandenbempt, 2008). A szakirodalom a termelővállalatok outputjának fokozatos elmozdulását a fizikai javak felől a szolgáltatások irányába a *szolgáltatatosodás (servitization)* folyamatának nevezi (Baines és társai, 2009; Demeter – Szász 2012). A szolgáltatatosodás fogalmát elsőként Vandermerwe és Rada (1988) vezette be. Az azt követő kutatások eredményei alapján kijelenthető, hogy a szolgáltatatosodás egyik fő motorja, hogy nagyobb és stabilabb bevételhez juttatja a vállalatokat, ami általában magasabb profitrátaival is társul (Wise – Baumgartner, 1999; Mathieu, 2001). A szolgáltatásokkal együtt ráadásul több termék is értékesíthető, mivel értéket adnak hozzá az eredeti termékhez és sokkal alkalmasabbak a fogyasztói hűség kialakítására (Gebauer – Fleisch, 2007; Correa és társai, 2007). A kutatók abban is egyetértenek, hogy a növekvő globális versenyben a hagyományos, termékeken alapuló versenyelőnyt szinte lehetetlen fenntartani, míg a szolgáltatások képesek lehetnek a termelővállalatok között megkülönböztető tényezővé válni (Frambach és társai, 1997; Gebauer – Fleisch, 2007). A globális verseny ily módon jelentősen befolyásolja a termelővállalatok szolgáltatatosodási folyamatait is.

A globalizáció tehát egyszerre gyakorol hatást a termelés nemzetközivé válására, és ezáltal az *ellátási láncok struktúrájának átalakulására*, valamint a *termelővállalatok szolgáltatatosodására*. A nemzetközi szakirodalom meglehetősen gazdag a kutatási eredmények tekintetében mind az ellátási láncok struktúrája (Melo és társai, 2009), mind pedig a szolgáltatatosodás terén (Baines és társai, 2009), a két terület együttes vizsgálatára azonban csak szűkösen állnak rendelkezésre irodalmi források. Ennek fényében cikkünk célja, hogy az Európában tevékenykedő termelővállalatok ellátásilánc-pozícióját és szolgáltatatosodását együttesen vizsgálva azonosítsa a kialakuló üzleti modelleket, ezek létrehozásának okait, valamint az egyes modellek üzleti eredményességét.

A kitűzött cél elérése érdekében a következő fejezet röviden áttekinti a termelés nemzetköziesedése, az ellátási lánc struktúrája, valamint a szolgáltatatosodás kapcsolatára vonatkozó szakirodalmat, majd erre alapozva fogalmazzuk meg kutatási kérdéseinket. Az azt követő fejezet ismerteti az általunk alkalmazott kutatási módszertant, a felhasznált adatbázist és a kialakított változókat. Ezután mutatjuk be és értékeljük az elemzés eredményeit a megfogalmazott kutatási kérdések szemszögéből. Az utolsó fejezet kutatásunk fő következtetéseit tartalmazza.

Szakirodalmi áttekintés és kutatási kérdések

A fokozódó globális versenyre adott válaszként számos fejlett országbeli termelővállalat dönt amellett, hogy külföldre helyezi termelőtevékenységét (*offshoring*), illetve kiszervezi azt (*outsourcing*). A célállomást leggyakrabban a világ fejlődő országai jelentik (UNCTAD, 2010; Dachs és társai, 2006). Sideri, (1997) szerint a globalizáció a fejlett és fejlődő országok között földrajzilag is átszervezte a gyártási tevékenységeket, és „a termelési folyamatokat több részfolyamatra szegmentálta (...), ami növekvő mértékű termelési munkamegosztást tett lehetővé azzal, hogy az elkülönített termelési lépéseket más-más helyszínen lehet elvégezni” (idézi Buckley – Ghauri, 2004: 82. old.).

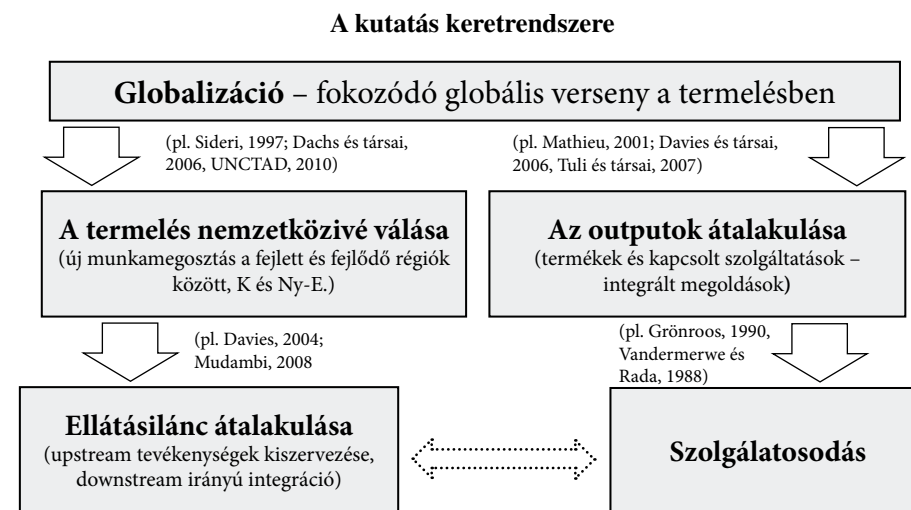
A termelés nemzetközivé válásának globális mintázata az európai gyártókra is érvényes. A kelet-európai szocialista hatalmak bukását követően a nyugat-európai vállalatok piaci lehetőségeket láttak abban, hogy kihelyezzék, illetve kiszervezzék termelési folyamataikat a kelet-európai régióba. Ezáltal egy új munkamegosztás kezdett kialakulni, amelyben a kelet-európai vállalatok nyugat-európai társaik beszállítóivá váltak (Guerreri, 1998; Marin, 2006). Az Európai Unió 2004-es kibővítése, amikor tíz kelet-európai ország csatlakozott a közösséghez, tovább erősítette ezt a folyamatot (Garmel és társai, 2008). A European Manufacturing Survey empirikus felmérése például azt mutatta, hogy a nyugat-európai termelővállalatok nagy része már rendelkezik külföldre telepített termelési folyamattal, és egyik legfontosabb célrégiójukat a feltörekvő kelet-európai piacok jelentik. Ezzel párhuzamosan Kelet-Európában a termelési tevékenységek más országba történő kiszervezése meglehetősen ritkának bizonyult (Dachs és társai, 2006).

A fejlett és fejlődő országok közötti kontrasztra utalva Mudambi (2008) azt állítja, hogy míg az alacsony hozzáadott értéket képviselő és ismétlődő termelési folyamatokat a vállalatok gyakran telepítik fejlődő országokba, addig a magas hozzáadott értékű, az ellátási láncban a végső fogyasztóhoz közelebb levő (*downstream*) tevékenységek rendszerint az anyaországban maradnak. Ennek alapján azt feltételezzük, hogy a Kelet- és Nyugat-Európa között kialakult új munkamegosztással párhuzamosan a termelővállalatok ellátási láncban elfoglalt pozíciójának is különbözőnek kell lennie a két régióban.

Hasonló logikát követve, mivel a szolgáltatásokat is magas hozzáadott értékű, vevőhöz közeli, downstream tevékenységeknek tekinthetjük (Mudambi, 2008), ezeknek is gyakrabban kell megjeleníteniük a nyugat-európai vállalatok kínálatában. A szolgáltatatosodást a

szakirodalom gyakran egy olyan folyamatként írja le, amely az ellátási lánc alacsonyabb hozzáadott értékű, upstream folyamatainak kiszervezésével kezdődik, majd ezt követi az ellátási lánc vevőhöz közelebb fekvő, downstream tevékenységeinek integrációja. Ezen integráció elősegíti, hogy a vállalat jobban tudjon fókuszálni a vevőorientált szolgáltatásokra (Davies, 2004).

A bevezetőben és a szakirodalmi áttekintésben elmondottakkal összhangban a nemzetközi szakirodalom számos kutatása alátámasztja a globalizáció – ellátási láncok átalakulása, valamint a globalizáció – szolgáltatatosodás közötti kapcsolatot. Kutatásunkban a viszonylag még ritkábban elemzett ellátási lánc – szolgáltatatosodás kapcsolatot vizsgáljuk. Ezt a kontextuális helyzetet szemlélteti az 1. ábra, ahol a szaggatott körvonalú nyíl a tanulmány kutatási fókuszát jelöli.



Bár létezik néhány olyan esettanulmány-alapú kutatás, amely kapcsolatot feltételez az ellátási láncban elfoglalt pozíció és a termelés szolgáltatatosodása között (lásd például Oliva és Kallenberg, 2003; Cohen és társai, 2006), kiterjedtebb empirikus vizsgálattal a szakirodalomban nem találkoztunk. Ezért úgy véljük, hogy egy ilyen vizsgálat fontos adalékokkal szolgálhat a kapcsolat jellegének megértésében. Elemzésünket európai termelővállalatokra végezzük el elsőként az alábbi kutatási kérdést fogalmazva meg:

KK1: A Nyugat- és Kelet-Európa között fennálló munkamegosztással összhangban jellemezhetjük-e a két régió vállalatait eltérő ellátásilánc-pozícióval és szolgáltatatosodási szinttel?

Azt várjuk, hogy a legelterjedtebb üzleti modell Nyugat-Európában downstream (a végső fogyasztóhoz közeli) ellátásilánc-pozícióval és magasabb szolgáltatatosodási szinttel jellemezhető, Kelet-Európában pedig upstream

(a végső fogyasztótól távolabbi) ellátásilánc-pozícióval párosuló alacsonyabb szolgáltatatosodási szint a domináns. Ugyanakkor más üzleti modellek (Hedman – Kalling, 2003; Morris és társai, 2005) jelenlétét és üzleti sikerét sem zárhatjuk ki.

Az üzleti modell annak leírása, hogy egy vállalat „az üzleti stratégia, a vállalati architektúra és üzleti gazdaságtan egymással szoros kapcsolatban álló területein milyen döntéseket hoz a fenntartható versenyelőny elérése érdekében” (Morris és társai, 2005: 727. old.). Az üzleti modell azonosítása céljából olyan *stratégiai döntéseket* kell figyelembe venni, mint a versenyelőny, a vállalat piaci pozicionálása, növekedési lehetőségek stb. A *vállalati architektúra* a működés szintjét képviseli a belső folyamatokra és a vállalati infrastruktúra felépítésére fókuszálva. Végül a *gazdaságtani* oldal a

1. ábra

profitgenerálással kapcsolatos kérdéseket érinti: bevételi források, árazási módszerek, költségstruktúrák, profithányad, elvárt megtérülés.

Az ellátási láncban elfoglalt pozíció és a szolgáltatatosodás egyaránt fontos elemeit képezik az üzleti modellnek. Az ellátásilánc-pozíció érinti a beszállítókkal, vevőkkel, partnerkapcsolatokkal összefüggő stratégiai és működési kérdéseket, míg a szolgáltatatosodás a kínálatot magát befolyásolja, illetve azt a módot, ahogyan a vállalat megszervezi belső folyamatait.

Összességében ez a két tényező jelentősen hat a vállalkozások stratégiai, működési és gazdasági területeire, így az üzleti modell alapvető fontosságú elemeinek tekinthetők.

A két európai régió közötti általános különbségek feltárása (*KK1*) mellett célunk a domináns mellett a kevésbé elterjedt üzleti modellek feltárása és jellemzése az ellátásilánc-pozíció, valamint a szolgáltatatosodás mentén. Ezzel párhuzamosan arra is választ keresünk, hogy milyen gazdasági megfontolások vezethetnek az eltérő üzleti modellek kialakulásához, valamint az üzleti teljesítménymutatók bevonásával megvizsgáljuk, hogy vajon mennyire fenntarthatóak ezek a modellek.

KK2: Melyek a Nyugat- és Kelet-Európában működő termelővállalatok ellátásilánc-pozícióinak és szolgáltatatosodási szintjeinek lehetséges kombinációi, mi ezen üzleti modellek létrehozásának oka és mennyire sikeresek ezek?

Kutatási terv és módszertan

Kutatásunk az International Manufacturing Strategy Survey nemzetközi kutatóhálózat (IMSS V) adatait használja. Az IMSS adatbázisban 445 termelővállalat található Európa 13 országából. A vállalati minta összetétele iparági szempontból meglehetősen homogén, az elemzett vállalatok tevékenysége az ISIC 28-35 kategóriákba sorolható (fémből készült termékek, valamint gépek és berendezések gyártása). Az IMSS nemzetközi kutatóhálózat elsődleges célja a termelővállalatok termelési stratégiájának, termelési gyakorlatának és üzleti teljesítményének feltérképezése. A kutatás 5. fordulója 2009-ben zajlott, és mintegy 19 országra terjedt ki (melyből 12 európai), amit további két ország adataival egészítettek ki 2010. első fél évében (melyből az egyik európai). Az adatgyűjtési folyamatot minden országban helyi koordinátorok irányították, akik szükség esetén az angol nyelvű kérdőív fordításáról is gondoskodtak. A kérdőíveket termelésvezetők, vagy az annak megfelelő pozícióban lévő vezető beosztású alkalmazottak töltötték ki. Az európai mintában a válaszadási arány 23,2% volt. Kutatásunk céljainak elérése érdekében az európai mintát két részre – a fejlett és kevésbé fejlett országokban működő vállalatok körére – osztottuk. A két régióra bontás mögötti elv, hogy Nyugat- és Kelet-Európa között a gazdasági fejlettségben egyértelmű különbség létezik, ugyanakkor mindkét csoport viszonylag homogén kulturális közeget képvisel (Ronen – Shenkar, 1985). Ez a felosztás azzal is alátámasztható, hogy számos olyan nemzetköziesedésre irányuló kutatás létezik, amely bizonyította a régiók és kulturális blokkok elemzési egységként való használatának megbízhatóságát (Barkema – Drogendijk, 2007). Az *1. táblázat* szemlélteti az IMSS V adatbázisban szereplő európai országokat régióként, valamint országonként a mintában lévő termelővállalatok számát.

Az *1. melléklet* tartalmazza az IMSS-kérdőív azon kérdéseit, amelyek az európai termelővállalatok termelési tevékenységének nemzetközivé válására, a vál-

alatok ellátási láncban elfoglalt pozíciójára, valamint szolgáltatosodásuk szintjére vonatkoznak.

A nemzetköziesedés szintjének és a termelés kiszervezésének megragadására a vállalatoknak jelezniük kellett, hogy termelőtevékenységük milyen arányban oszlik meg a helyi, regionális (adott kontinensen belüli) és globális (kontinensen kívüli) szintek között. Emellett azt is vizsgáltuk, hogy a vállalatok milyen mértékű erőfeszítéseket tesznek termelési hálózatuk globalizációs szintjének növelésére (1–5 Likert-skálán mérve). A termelés kiszervezésével kapcsolatos kérdések az *1/A. mellékletben* találhatók.

Annak érdekében, hogy a termelővállalatok ellátási láncban elfoglalt pozícióját jellemezni tudjuk, két mutatót alakítottunk ki: egyet az *upstream*, egyet pedig a *downstream* pozíció mérésére. Ezen két mutató segítségével két változót képeztünk, egyet az összesített ellátásilánc-pozíció (*ELpoz*), és egyet az ellátási láncban a vertikális integráció fokának (*VertInt*) jellemzésére. A mutatók kialakításának részletei a *2. mellékletben* találhatók. Az összesített ellátásilánc-pozíció mutatója tehát két összetevőn alapul: az *UpstreamPoz* indikátor méri, hogy miként pozicionálja a vállalat magát az upstream ellátási láncban, míg a *DownstreamPoz* az ellátási lánc downstream részében való pozicionálást mutatja (mindkét képzett változó értéke 0 – a legalacsonyabb, és 1 – a legmagasabb között változik). Az így kialakított két mutató közötti különbség (*UpstreamPoz* – *DownstreamPoz*) jól jellemzi a vállalat ellátási láncban elfoglalt pozícióját (*ELpoz*). Az *ELpoz* = 0 azt jelenti, hogy az upstream és downstream irányú pozicionálás azonos szintű. Ha *ELpoz* > 0, akkor upstream irányba tolódott el a vállalat, ha *ELpoz* < 0, akkor pedig downstream irányba. Az upstream és downstream ellátásilánc-pozíció mutatóinak összege (*UpstreamPoz* + *DownstreamPoz*) viszont a vállalat vertikális integrációjának szintjéről nyújt információt. Minél magasabb a *VertInt* értéke, annál szélesebb a vállalat által végzett termelési folyamatok köre az ellátási láncban.

1. táblázat

A kutatási minta összetétele országonkénti bontásban

Ország	Nyugat-Európa		Kelet-Európa	
	Vállalatok száma	Ország	Vállalatok száma	Ország
Belgium	36	Németország	38	Észtország
Dánia	18	Olaszország	56	Magyarország
Hollandia	51	Portugália	10	Románia
Írország	6	Spanyolország	40	
Nagy-Britannia	30	Svájc	31	
Összesen:	316	Összesen:	129	

VEZETÉSTUDOMÁNY

2. táblázat

A termelés- kiszervezés intenzitása Nyugat- és Kelet-Európában

	Nyugat-Európa (átlag)	Kelet-Európa (átlag)	Szign.
Helyi gyártás (%)	81,79	95,14	0,000
Regionális gyártás (%)	11,14	3,18	0,000
Globális gyártás (%)	7,07	1,68	0,000
Azon vállalatok aránya (%), amelyek a termelés egy részét külföldre telepítették	41,7	12,7	0,000
A termelés nemzetközivé tételére irányuló befektetés (1 = kicsi, 5 = nagy)	2,18	1,59	0,000

3. táblázat

Az ellátásilánc-pozíció mutatói Nyugat- és Kelet-Európában

	Nyugat-Európa (átlag)	Kelet-Európa (átlag)	Szign.
UpstreamPoz	0,6581	0,7751	0,000
DownstreamPoz	0,5349	0,5381	0,915
ELpoz (UpstreamPoz-DownstreamPoz)	0,1238	0,2498	0,004

Annak érdekében, hogy képet kapjunk a termelővállalatok szolgáltatosodásának szintjéről is, a hat vizsgált szolgáltatástípus (ld. *1/C. melléklet*) alapján két kategóriát képeztünk: a *termékre irányuló* (pl. karbantartás) és a *vevőre irányuló* (pl. ügyfélszolgálat) szolgáltatások kategóriáját. A szakirodalom szerint a szolgáltatosodási folyamat rendszerint a termékekkel kapcsolatos szolgáltatások kínálatával indul, míg a vevőre irányuló szolgáltatások csak később, egy magasabb szinten válnak a nyújtott szolgáltatáscsomag részévé (Oliva – Kallenberg, 2003; Gebauer és társai, 2005). Ezért a szolgáltatások általános szintje mellett fontos megragadni a kínált szolgáltatások jellegét is. Következésképpen kialakítottunk egy mutatót, amely a termékekkel kapcsolatos szolgáltatásokat tömöríti (*TermKapcsSzolg*), mint a karbantartás, a termékfeljavítás (upgrade), javítás és pótalkatrészek biztosítása (Cronbach’s alpha = 0,820), és egy másikat a vevővel kapcsolatos szolgáltatásokra (*VevKapcsSzolg*), ami a gyorssegélyt (help desk), a vevőtámogató központ szolgáltatásait és a képzéseket foglalja magába (Cronbach’s alpha = 0,806).

Elemzés és eredmények

Nemzetköziesedés, ellátásilánc-pozíció és szolgáltatosodás

Az első kutatási kérdés (*KK1*) megválaszolásához először megvizsgáltuk, hogy a szakirodalom által is hangoztatott, általánosan jellemző munkamegosztás Nyu-

gat- és Kelet-Európa között a felhasznált kutatási mintában is megjelenik-e. A termelés nemzetköziesedésében fennálló különbséget a két régió között (*1/A. melléklet*) varianciaelemzés (ANOVA) segítségével teszteltük. Az eredményeket a *2. táblázatban* foglaltuk össze.

Az elemzés eredményei egyértelműen jelzik, hogy a termelés kiszervezése jellemzőbb gyakorlat Nyugat-Európában. A gyártóegységek földrajzi elhelyezkedése és a nemzetköziesítés érdekében tett erőfeszítések egyaránt erre utalnak.

A következő lépés annak vizsgálata, hogy vajon a termelés kiszervezésében tapasztalt különbség a két régió között az ellátásilánc-pozíciókban is megjelenik-e. Az erre vonatkozó eredményeket a *3. táblázat* foglalja össze.

Az elemzés eredményei szerint a két régió közti munkamegosztás az ellátási láncban elfoglalt pozícióban is visszatükröződik. A kelet-európai termelővállalatok feljebb helyezkednek el az ellátási láncban (*ELpoz* = 0,2498), mint nyugat-európai társaik (*ELpoz* = 0,1238). A különbség egyértelműen az ellátási lánc felső, upstream részén jelentkezik: a nyugat-európai vállalatok a láncban feljebb elhelyezkedő tevékenységeket nagyrészt kiszervezték (*UpstreamPoz* = 0,6581), és ezeket a tevékenységeket ma helyettük részben kelet-európai vállalatok végzik (*UpstreamPoz* = 0,7751).

Az első kutatási kérdés (*KK1*) további vizsgálata érdekében bevontuk az elemzésbe a szolgáltatosodás változóit is. A varianciaelemzés eredményei a *4. táblázatban* láthatók.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A nyugat- és kelet-európai termelők szolgálatosodási mutatói

	Nyugat-Európa (átlag)	Kelet-Európa (átlag)	Szign.
Termékekkel kapcsolatos szolgáltatások	3.0896	2.9776	.379
Vevőkkel kapcsolatos szolgáltatások	2.9801	2.4669	.000

4. táblázat

A domináns üzleti modell különböző elemei Nyugat- és Kelet-Európában

	Nyugat-Európa	Kelet-Európa
Termelési tevékenységek kiszervezése	jellemző	nem jellemző
Upstream pozíció az ellátási láncban	alacsony	magas
Vevőkkel kapcsolatos szolgáltatások	magas	alacsony

5. táblázat

Az eredmények összhangban vannak a két régió közötti munkamegosztással: a szolgálatosodás jellemzőbb a nyugat-európai vállalatoknál. Ugyanakkor a különbség csak a vevőkkel kapcsolatos szolgáltatásoknál jelentkezik. A termékekkel kapcsolatos szolgáltatások szintje a két régióban hasonló, feltehetően ezek minősítő kritériumok (Hill, 1993) az európai vállalatok részére: függetlenül attól, hogy a termelés egyes folyamatait kiszervezik-e vagy nem, a termékekkel kapcsolatos szolgáltatásokat mindkét régióban nyújtani kell ahhoz, hogy a vállalat a piaci versenyben fenn tudjon maradni.

Összefoglalva az első kutatási kérdéssel (KK1) kapcsolatban a következő tendenciákat állapíthatjuk meg. A nyugat-európai vállalatok intenzívebben kiszervezik termelési folyamataikat, melynek egyik fő célpontja Kelet-Európa. Ennek következtében a nyugat-európai vállalatok kelet-európai társaikhoz képest jellemzően lejjebb helyezkednek el az ellátási lánc upstream ágában. A nyugat-európai vállalatok legalább egy lépéssel előbbre járnak a szolgálatosodás folyamatában is, ami intenzívebb vevőkkel kapcsolatos szolgáltatások nyújtásában jelentkezik. A termékkel kapcsolatos szolgáltatásokra ugyanakkor minősítő kritériumként tekinthetünk mindkét régióban.

Üzleti modellek az ellátási lánc-pozíció és a szolgálatosodás mentén

Az eddigi elemzések eredményeit összefoglalva a Nyugat- és Kelet-Európában domináns üzleti mo-

dellek jellemző vonásait az 5. táblázat szemlélteti. A két régióban domináns üzleti modellek fő jellemzőinek megállapításán túl célunk annak meghatározása is, hogy az ellátási láncban elfoglalt pozíció és a vevőkkel kapcsolatos szolgáltatáskínálat dominánstól eltérő kombinációit milyen mértékben használják a vállalatok, milyen megfontolásból alakítják ki őket és milyen eredményeket képesek velük elérni (KK2). Ez utóbbi feltárása azt is előrevetítheti, hogy milyen jövőbeli trendek várhatóak e téren Nyugat- és Kelet-Európában.

A második kutatási kérdés megválaszolásához egy 2×2-es mátrixot készítettünk, amelyben a vállalatokat a két fő – a két vizsgált régió viszonylatában jelentős különbségeket mutató – változó (ellátási lánc-pozíció, vevőkkel kapcsolatos szolgáltatások nyújtása) szerint bontottuk csoportokra:

1. Ellátási lánc-pozíció: annak érdekében, hogy megkülönböztessük a mintában az ellátási láncban feljebb, illetve lejjebb elhelyezkedő vállalatokat, először egy hierarchikus klaszterelemzést végeztünk Ward módszerével. Ennek eredménye alapján a kétklaszteres megoldás megbízhatónak tűnik, ami megerősíti logikánkat, hogy egyszerűen upstream és downstream, azaz feljebb és lejjebb pozicionált vállalatok között tegyünk különbséget. Ezután k-középpontú klaszteranalízist alkalmaztunk két klasztert feltételezve. Az eredményeket a teljes európai mintára a 6. táblázat tartalmazza.

6. táblázat

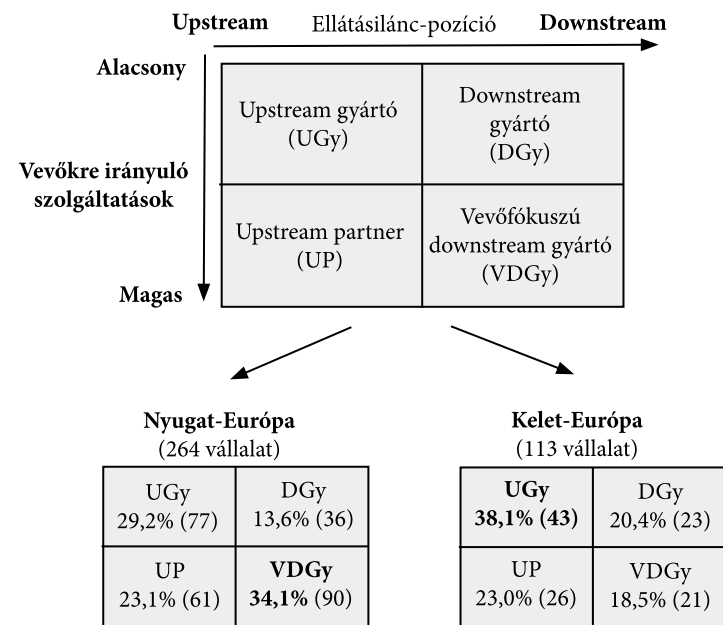
Vállalati csapatok az ellátási lánc-pozíció alapján

	Átlag (ELpoz)	Mín (ELpoz)	Max (ELpoz)
Upstream csoport	0,4532	0,13	1,00
Downstream csoport	-0,2040	-0,92	0,12

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLIII. ÉVF. 2012. 10. SZÁM / ISSN 0133-0179

A downstream ellátási lánc-kapcsolatok alapmutatói



2. Vevőkkel kapcsolatos szolgáltatások nyújtása: azt a két csoportot különbözteti meg, amelyek a szolgálatosodásban eltérő fejlettségi szinten vannak. Mivel a vevőkkel kapcsolatos szolgáltatásokat 1–5 Likert-skálán mértük, azokat, akik legalább közepesen értékelték az e téren tett erőfeszítéseiket (*VevKapcsSzolg* ≥ 3), jobban szolgálatosodott vállalatoknak tekintettük.

Ezt a két kritériumot használtuk a mátrix négy kategóriájának kialakítására (felfelé pozicionált gyártó – *Upstream Gyártó*, UGy; lefelé pozicionált gyártó – *Downstream Gyártó*, DGy; felfelé pozicionált partner – *Upstream Partner*, UP; vevőfókuszú lefelé pozicionált gyártó – *Vevőfókuszú Downstream Gyártó*, VDGy), amint a 2. ábra mutatja.

Ezután a minta összes európai vállalatát (összesen 377 vállalat rendelkezett érvényes adatokkal) besoroltuk a mátrix négy kategóriájának egyikébe. A 2. ábra azokat az eredményeket is összegzi, hogy a két régióban a vállalatok milyen arányban estek az egyes kategóriákba. A zárójelben szereplő értékek a kategóriába került vállalatok abszolút számát mutatják, míg a zárójel előtti szám a százalékos megoszlást tükrözi.

Amint a 2. ábrán látszik, Nyugat-Európában a domináns üzleti modell a vevőfókuszú, lefelé pozicionált gyártó (VDGy). Ugyanakkor a nyugat-európai vállalatok csaknem 30%-a pontosan az ellentétes kategóriába esik (felfelé pozicionált gyártó, UGy), ami arra

2. ábra

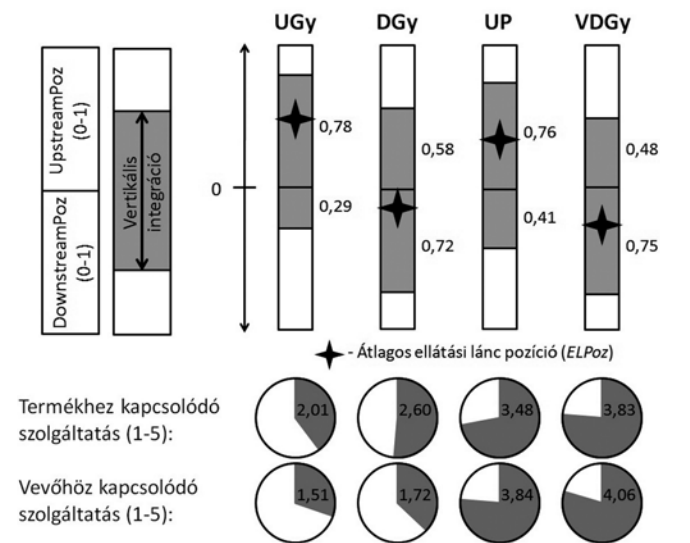
utal, hogy más üzleti modellek hasonlóan sikeresek lehetnek. Ugyanez a logika érvényes Kelet-Európára is, ahol a domináns modellt a vállalatok 38%-a használja, de mellette a többi üzleti modell is fontos szerepet kap. Annak érdekében, hogy tisztább képet nyerjünk az egyes üzleti modellekről és azok üzleti teljesítményéről, az elemzésbe további változókat vontunk be: upstream és downstream pozíciók mutatói (2. melléklet), az üzleti teljesítmény mutatói (1/D. melléklet), az üzem földrajzi elhelyezkedése által kínált előnyök (1/E. melléklet), a vertikális integráció foka (2. melléklet, *VertInt*) és a termékekkel kapcsolatos szolgáltatások nyújtása (*TermKapcsSzolg*). A kutatás során varianciaelemzést és *Scheffe post-hoc* tesztet használtunk, hogy a mátrix egyes kategóriái közötti különbségeket feltárjuk.

Az üzleti modellek jellemzői Nyugat-Európában

A következő két alfejezetben a nagyobb, mint (>) és a kisebb, mint (<) jelek segítségével azokat az eseteket szemléltetjük, amikor két üzleti modell között egy adott jellemző szerint szignifikáns különbséget találtunk ($p < 0,05$). Ez lehetővé teszi, hogy bizonyos mutatók tekintetében sorrendet határozzunk meg az egyes üzleti modellek között. Az egyenlőség jel azt fejezi ki, hogy nincs szignifikáns különbség a kategóriák között. A nyugat-európai modellek fő üzleti jellemzőit a 3. ábra foglalja össze. A részletes eredményeket a 3. melléklet tartalmazza.

3. ábra

A nyugat-európai üzleti modellek jellemzői



VEZETÉSTUDOMÁNY

XLIII. ÉVF. 2012. 10. SZÁM / ISSN 0133-0179

A mátrix négy kategóriájának páronkénti összehasonlítása az upstream és downstream ellátásilánc-pozíciók szerint az alábbi eredményeket szolgáltatta:

Upstream ellátásilánc-pozíció:

$VDGy < DGy < UGy = UP$

Downstream ellátásilánc-pozíció:

$UGy < UP < DGy = VDGy$

A vártak megfelelően a feljebb pozícionált üzleti modelleknek (UGy, UP) magasabb az upstream ellátásilánc-pozíció értéke és alacsonyabb a downstream ellátásilánc-pozíció értéke, mint a lejjebb pozícionált üzleti modelleknek (DGy, VDGy). Van azonban egy váratlan eredmény is: a VDGy modell upstream ellátásilánc-pozíció értéke szignifikánsan alacsonyabb, mint a DGy modellé. Ez arra utal, hogy Nyugat-Európában annak érdekében, hogy egy vállalat a vevőkkel kapcsolatos szolgáltatások nyújtására tudjon összpontosítani, jelentős mértékben ki kell szerveznie a feljebb lévő, upstream termelési folyamatait és így erőteljesen kénytelen beszállítóira hagyatkozni. Hasonló kivétel figyelhető meg az ellátási lánc felső részén: az UGy modellnek alacsonyabb a downstream ellátásilánc-pozíciója, mint az UP modellé. Azaz, ha egy upstream gyártó magasabb szolgáltatósági szintet kíván elérni, több lemenő folyamatot kell integrálnia. Másrészt, az UGy modell olyan szakosodott, fókuszált upstream gyártókat takar, amelyek a termelési tevékenységek láncolatának csak egy szűk részét fogják át, amire a vertikális integráció mutatójának (*VertInt*) értéke is utal.

Vertikális integráció: $UGy < DGy = VDGy$

A termékekkel kapcsolatos szolgáltatások tekintetében a következő a sorrend az üzleti modellek között:

Termékekkel kapcsolatos szolgáltatások:

$UGy < DGy < UP = VDGy$

Az UGy kínálja a legkevesebb termékekkel kapcsolatos szolgáltatást, tovább erősítve a szakosodott, fókuszált termelő imázsát. Azonban ha tovább haladunk, akár a downstream integráció irányába (DGy), akár a vevőfókuszú szolgáltatások felé (UP, VDGy), egyre több termékekkel kapcsolatos szolgáltatást kell nyújtani. Tehát az UGy modellből kiindulva minél lejjebb haladunk az ellátási láncban, illetve minél inkább szolgáltatósodott egy vállalat, a termékekkel kapcsolatos szolgáltatások annál inkább egyfajta belépőkártya, avagy minősítő kritérium szerepét töltik be. Az egyes üzleti modellek kialakításának okait teheti világosabbá az adott termelőegység elhelyezkedése által kínált előnyök vizsgálata. Ebben a tekintetben csak a VDGy modell mutat eltérést a többihez képest az alacsony költségekkel kapcsolatos tényezők terén:

Alapanyag alacsony áron: $VDGy < DGy$

Munkaerő alacsony költsége

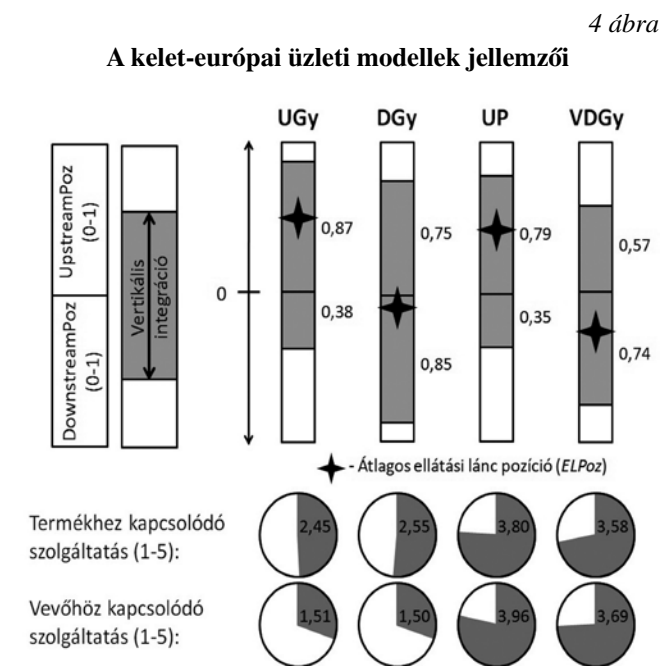
($p = 0.1$ szinten): $VDGy < DGy = UP = UGy$

Az eredmények arra utalnak, hogy downstream irányba, a végső felhasználók felé haladva az ellátási láncban, és növelve a vevőkkel kapcsolatos szolgáltatások arányát, a vállalatoknak nem célszerű a versenyelőny forrását az alacsonyabb költségekre alapozni.

Másfelől az egyes üzleti modellek üzleti teljesítményét vizsgálva nagyon kevés szignifikáns különbségre bukkantunk. Annyi azért látható, hogy a feljebb pozícionált üzleti modelleknek van a legalacsonyabb árbevétel-arányos nyeresége a versenytársakhoz mérten ($UP < DGy$ és $UGy < DGy$). Ebből arra következtethetünk, hogy az upstream pozíciók az ellátási láncban alacsonyabb jövedelmezőséggel járnak Nyugat-Európa fejlett országaiban, ami összhangban van a nemzetközi munkamegosztásról szóló szakirodalommal. Ez lehet az oka annak, hogy az ellátási lánc upstream tevékenységeit a nyugat-európai vállalatok előszeretettel telepítik fejlődő országokba, ahol a költségek lényegesen alacsonyabbak, így képesek magasabb jövedelmezőséget produkálni (Mudambi, 2008).

Az üzleti modellek jellemzői Kelet-Európában

A kelet-európai mintára ugyanazon összehasonlításokat végeztük el, mint a nyugat-európai vállalatokra. A főbb eredményeket a 4. ábra, a részleteket a 3. melléklet tartalmazza.



Az upstream és downstream ellátásilánc-pozíció terén a következő sorrend határozható meg:

Upstream ellátásilánc-pozíció:

$VDGy < DGy < UGy = UP$

Downstream ellátásilánc-pozíció:

$UGy = UP < DGy = VDGy$

Nyugat-európai társaikhoz hasonlóan a VDGy vállalatok Kelet-Európában is nagyrészt kiszervezik upstream termelési folyamataikat, alacsony értéket produkálva az upstream ellátásilánc-pozíció mutatójában. Nyugat-Európával ellentétben azonban az UGy és UP vállalatok közel ugyanolyan értéket érnek el a downstream ellátásilánc-pozíció mutatójában: mindkét üzleti modell főleg az upstream tevékenységekre fókuszál, így leginkább más termelővállalatok beszállítói szerepét töltik be. A DGy vállalatok általában az ellátási lánc alacsonyabb szintjére pozícionáltak, de Nyugat-Európával ellentétben ők az upstream ellátásilánc-pozíció mutatójában is viszonylag magas értéket érnek el, ezáltal átfogva az ellátási lánc termelőtevékenységeinek széles spektrumát. A vertikális integráció mutatója is megerősíti ezt a megállapítást, a DGy modell mélyen integrált termelőket takar a kelet-európai régióban.

Vertikális integráció:

$DGy > UGy = UP = VDGy$

A vevőfókuszú szolgáltatásokat nyújtó vállalatok (UP, VDGy) termékekkel kapcsolatos szolgáltatásai is fejlettebbek, erre utal az alábbi sorrend.

Termékekkel kapcsolatos szolgáltatások:

$UGy = DGy < UP = VDGy$

Ez alátámasztja azt az elgondolást is, miszerint a vevőkkel kapcsolatos szolgáltatások nyújtása előtt a vállalatoknak először a termékekkel kapcsolatos szolgáltatások terén kell tapasztalatot szerezniük (Gebauer és társai, 2005).

Kelet-Európában az alacsony munkaerőköltség, mint telephely-választási tényező minden üzleti modellben hasonlóan fontos szerepet játszik. Az alacsony alapanyag-költség fontosabbnak tűnik az UP és a DGy csoportoknak, mint az UGy csoportnak, míg a beszállítókhöz és vevőkhöz való közelség fontosabb az UP, mint az UGy vállalatoknak.

Üzleti teljesítmények szempontjából csak az UGy és az UP vállalatok között azonosítható szignifikáns különbség. Az UGy vállalatok képesek voltak árbevétel-arányos nyereségük intenzívebb növelésére 2006-2009 között, mint az UP vállalatok. Ez azt sugallja, hogy ezek a tipikus kiszervezési célpontok (UGy) a régióban képesek üzleti teljesítményük növelésére azáltal, hogy jól fókuszált upstream termelési folyamatokat működtetnek.

A nyugat- és kelet-európai üzleti modellek összehasonlítása

A nyugat- és kelet-európai üzleti modellek külön-külön jellemzése után a 7. táblázatban az egyes jellemzők mentén a két régió hasonló üzleti modelljeit együttesen is szemügyre vettük, és összehasonlítottuk a 3. mellékletben bemutatott eredmények alapján. Általános különbség, hogy Kelet-Európában az alacsony munkaerőköltség minden üzleti modellben fontosabb telepítési tényező, mint Nyugat-Európában. Ez alátámasztja a termelés nemzetköziesedéséről és az új munkamegosztásról már korábban született elméleteket (Mudambi, 2008; Guerreri, 1998; Marin, 2006).

Ugyanakkor az upstream termelési tevékenységeket nemcsak az alacsony munkaerőköltség miatt telepítik át, illetve szervezik ki Kelet-Európába, hanem azért is, mert Nyugat-Európában az upstream folyamatokból generálható árbevétel-arányos nyereség alacsonyabb, mintha a vállalat csak a downstream tevékenységekre fókuszálna. Ez az eredmény arra utal, hogy Nyugat-Európában az ellátásilánc-pozíciónak valószínűleg nagyobb hatása van az üzleti teljesítményre, mint a szolgáltatósodásnak. Még ha a nyugat-európai vállalatok úgy is döntenek, hogy upstream folyamataikat az anyaországban tartják, versenyképességüket csak úgy tudják növelni kelet-európai versenytársaikkal szemben, ha az UP üzleti modell irányába mozdulnak el, azaz termékkel és vevőkkel kapcsolatos szolgáltatásokat egyaránt nyújtanak ügyfeleiknek. Bár ennek alacsonyabb az árbevétel-arányos nyeresége, mint a downstream modelleké, de még mindig nagyobb, mintha mindezt Kelet-Európában végeznék, ami összhangban van a szakirodalommal (Mudambi, 2008; Wise – Baumgartner, 1999; Mathieu, 2001).

Bár a négy modell mindkét régióban fellelhető, jelenlétük mértéke különböző, amint az az 2. ábrán is látszik. A legszembeütőbb különbség a két szélső pozícióban, az upstream – kevés vevőkkel kapcsolatos szolgáltatást nyújtó (UGy) és a downstream – sok vevőkkel kapcsolatos szolgáltatást nyújtó modellben (VDGy) található. Az eredmény újfent alátámasztja azt az állítást, miszerint az ellátásilánc-pozíció és a szolgáltatósodás szintje közötti kapcsolat viszonylag erős (az upstream pozícióhoz alacsony szintű szolgáltatósodás, míg a downstream pozícióhoz magasabb szintű szolgáltatósodás társul), még ha nem is annyira, hogy a másik két üzleti modellt kizárja.

Fontos különbség Nyugat- és Kelet-Európa között a vertikális integráció foka. A kelet-európai vállalatok magasabb integrációs fokára is létezik magyarázat. Az egyik lehet a partnerek közötti bizalom hiánya (és ezáltal a tevékenységek egy vállalatba való „tömörítése”),

ami a volt szocialista országok történelmi hagyatékával magyarázható (Humphrey – Schmitz, 1998). A vertikálisan integrált modellek túlélését magyarázhatja a tudás és nyitottság hiánya az új üzleti modellekkel szemben, ami megakadályozza a vállalatokat, hogy régi, megszokott struktúráikon változtassanak. Az újra való nyitottság hiánya jól tetten érhető az innováció viszonylag alacsony szintjében a posztszocialista országokban (Kornai, 2010).

makrokörnyezetnek a fejlettségi szintjétől is, amelyben az adott vállalatok működnek. A magasabb gazdasági fejlettség az upstream termelési folyamatok egyre intenzívebb kitelepítésével/kiszervezésével jár, és egyben erősebb fókuszt eredményez a downstream tevékenységekre nézve, beleértve a vevőknek kínált szolgáltatásokat is. A nyugat-európai vállalatok upstream folyamataik nagy részét Kelet-Európába helyezik át, elsősorban költségtakarékossági okokból. Az ellátási láncban upstream

7. táblázat

Az üzleti modellek fő jellemzői Nyugat- és Kelet-Európában

Nyugat-Európa	Kelet-Európa
<i>Upstream gyártó (UGy):</i> - erőteljesebben fókuszált niche gyártó - erőteljes upstream pozíció az ellátási láncban - nagyon kevés downstream tevékenység - kevés termékre irányuló szolgáltatás - kevés vevőre irányuló szolgáltatás	<i>Upstream gyártó (UGy):</i> - fókuszált gyártó - erőteljes upstream pozíció az ellátási láncban - kevés downstream tevékenység - kevés termékre irányuló szolgáltatás - kevés vevőre irányuló szolgáltatás <i>tipikus off-shore célpontok</i>
<i>Downstream gyártó (DGy):</i> - upstream termelés kiszervezése - magas downstream pozíció az ellátási láncban <i>vertikálisan kevésbé integrált, mint a kelet-európaiak</i> - kizárólag termelésre fókuszál - kevés szolgáltatás nyújtása - az üzleti teljesítmény magasabb, mint az upstream modelleknél	<i>Downstream gyártó (DGy):</i> <i>az upstream pozíció viszonylag magas</i> - magas downstream pozíció az ellátási láncban <i>vertikálisan integrált nagy termelővállalatok</i> - kizárólag termelésre fókuszál - kevés szolgáltatás nyújtása <i>alacsonyabb árbevétel- és tőkearányos megtérülés, mint Nyugat-Európában</i>
<i>Upstream partner (UP):</i> - upstream gyártó - termék- és vevőfókuszú szolgáltatásokat is kínál - a szolgáltatásokat főleg ipari partnereknek kínálja <i>magasabb az árbevétel-arányos megtérülés javulása, mint Kelet-Európában</i>	<i>Upstream partner (UP):</i> - upstream gyártó - termék- és vevőfókuszú szolgáltatásokat is kínál - a szolgáltatásokat főleg ipari partnereknek kínálja
<i>Vevőfókuszú downstream gyártó (VDGy):</i> - upstream tevékenységek nagy részének kiszervezése - fókusz a downstream tevékenységeken - a versenyprioritások távol esnek az alacsony költségtényezőktől - termék- és vevőfókuszú szolgáltatások teljes portfóliója	<i>Vevőfókuszú downstream gyártó (VDGy):</i> - upstream tevékenységek nagy részének kiszervezése - fókusz a downstream tevékenységeken - termék- és vevőfókuszú szolgáltatások teljes portfóliója <i>a legkevésbé jellemző üzleti modell Kelet-Európában</i> - az üzleti teljesítmény nem marad el más üzleti modellektől

Következtetések

Cikkünkben a termelővállalatok ellátási láncban elfoglalt pozíciójának és a szolgáltatosodás szintjének kapcsolatát vizsgáltuk Nyugat- és Kelet-Európában. Célunk nem csak a domináns üzleti modellek feltárása volt, hanem további létező és működő üzleti modellek azonosítása és jellemzése.

Elemzéseink alapján elmondhatjuk, hogy a termelési tevékenységek kiszervezése, az ellátási láncban elfoglalt pozíció és a szolgáltatosodás szintje szoros kapcsolatban állnak egymással, és egyben függenek annak a

szerepet betöltő, feljebb pozicionált gyártók kevésbé tűnnek sikeresnek Nyugat-Európában, ezzel szemben Kelet-Európában hatékonyan tudnak működni, és ott tulajdonképpen a domináns üzleti modellt képezik.

A termékekkel kapcsolatos szolgáltatások minősítő kritériumként funkcionálnak Nyugat- és Kelet-Európában egyaránt, e szolgáltatások nyújtása már mindkét régióban elengedhetetlen a versenyben maradáshoz. A vevőkkel kapcsolatos szolgáltatások ugyanakkor a fejlett országokra jellemzőbbek.

A termelővállalatok Kelet-Európában vertikálisan integráltabbak. Bár ez azt jelenti, hogy az ellátási lánc

tevékenységeinek nagyobb szeletét hasítják ki, ez nincs igazán hatással a szolgáltatosodás szintjére. A vállalati működés azonban kétségkívül komplexebb, ami jól felkészült, a vállalaton belüli tevékenységrendszert átlátó szakembereket kíván.

Fontos kérdés, vajon miként alakítja át a két régió közötti munkamegosztást a kelet-európai régió költségeinek felzárkózása a nyugat-európai szintekre. Jelenleg ugyanis sok vállalatnál az egyre nagyobb tevékenységreszek kihelyezését a megfelelő minőségi és termelékenységi szintekkel párosuló alacsony költségek motiválják. A felzárkózás minden bizonnyal le fogja lassítani ezt a folyamatot, és a kihelyezést sokkal inkább a vevői igényekhez igazított termékportfólió fogja vezérelni. Az „alacsony költségű régió” státus elvesztésével tehát a kelet-európai régió egyben fő vonzerejét is elveszti, ami új üzleti modellek kialakítását – például a nyújtott szolgáltatáscsomagon belül a vevőkkel kapcsol-

atos szolgáltatások arányának növelését, a partnerkapcsolatok és a kihelyezés menedzselésének képességét – követeli majd meg. Ugyanakkor – mint a nyugat-európai helyzet mutatja – nem törvényszerű, hogy minden vállalkozásnak ebbe az irányba kell elmozdulnia.

Jelen tanulmány feltáró jellegű, és jelentős korlát, hogy csak Európára terjed ki. A későbbiekben más régiókat, például az amerikai és ázsiai kontinenst is érdemes lehet megvizsgálni, hiszen ezáltal cikkünk megállapításai általánosabb szintre is kiterjeszthetők lennének. Hasonló munkamegosztás létezik Észak- és Dél-Amerika, vagy Japán és Kína között, így célszerű lehet ezen országokat is bevonni a kutatásba. A kutatás kiterjesztése ugyanakkor lehetővé tenné néhány regionális sajátosság, például az országok méretének és globális fejlettségi szintjének a figyelembevételét, amely az ellátásilánc-pozíciók és szolgáltatosodási szintek eltérő kombinációit eredményezheti.

1. melléklet – A kérdőív kérdései

A) Termelés kiszervezése

Hol szerzi be a nyersanyagokat, az alkatrészeket/részegységeket, a szerelvényeket/rendszereket, és hol termeli és értékesíti a termékeket/szolgáltatásokat, melyek az üzleti egység meghatározó tevékenységéből származnak (összesen 100%):

	Beszerzés	Termelés ¹	Értékesítés
Ebben az országban	_____ %	_____ %	_____ %
A kontinensen belül	_____ %	_____ %	_____ %
A kontinensen kívül	_____ %	_____ %	_____ %
Összesen	100%	100%	100%

¹Abban az esetben, ha a vállalatnak vannak más üzemei is az üzleti egység meghatározó tevékenységével kapcsolatban

Áthelyezte az országon kívülre vagy az országon kívül hozta létre a saját termelő tevékenységeinek egy részét?

☐ Igen ☐ Nem

Jelölje, hogy az alábbi akcióprogramokat az elmúlt három évben milyen mértékben alkalmazták!

	Használat mértéke az elmúlt három évben				
	Semmi		Magas		
A termelési hálózat globalizációjának növelése (a termelési tevékenységek kihelyezése külföldi üzemekbe)	1	2	3	4	5

B) Ellátásilánc-pozíció

A vásárlások hány százaléka tartozik az alábbi beszállítói kategóriákba (összesen 100%)?

Anyagszállítók	Alkatrész/részegységsszállítók	Szerelvény/rendszer szállítók	Total
_____ %	_____ %	_____ %	100%

VEZETÉSTUDOMÁNY

Jelölje az eladások százalékát az alábbi vevőkategóriákban! (Az összegnek 100%-nak kell lenni.)

Szerelvények gyártói	Késztermékek gyártói	Nagykereskedők / Közvetítő kereskedők	Végso felhasználók	Total
_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	100 %

C) Szolgáltatósodás

Milyen mértékben kínálja az üzleti egysége/üzeme az alábbi szolgáltatásokat a termékekhez?

	Egyáltalán nem					Nagy mértékben				
A vevőknek eladott termékek karbantartása	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Termékfrissítések (szoftver-, termékmódosítások)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Help desk/vevőszolgálat	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Képzés a termék használatában	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Javítások	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tartalék-alkatrészek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

D) Üzleti teljesítmény

Milyen az üzleti egység jelenlegi teljesítménye? A piaci részesedésnél jelezze az üzleti egység által kiszolgált piacok átlagos értékeit.

	A három évvel ezelőttihez képest a mutató					A fő versenytársához viszonyítva a teljesítmény				
	5%-nál többel csökkent	Nem változott -5%/+5%	5-15%-kal nőtt	15-25%-kal nőtt	25%-nál többel nőtt	Sokkal rosszabb	Azonos			Sokkal jobb
Árbevétel	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Piaci részesedés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Árbevétel-arányos eredmény (ROS) ¹	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Eszközök megtérülési mutatója (ROI) ²	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

¹ROS = Osztalékfizetés és adózás előtti jövedelem/Árbevétel ²ROI = Osztalékfizetés és adózás előtti jövedelem/Összes eszköz.

E) Üzem elhelyezése

Milyen mértékben nyújtja az alább felsorolt előnyöket az üzem elhelyezkedése?

	Egyáltalán nem					Nagymértékben				
Szállítókhoz való közelség	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Alacsony költségű munkaerőhöz való hozzáférés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Olcsó anyagokhoz és/vagy energiaforrásokhoz való hozzáférés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Készségekhez és know-how-hoz való hozzáférés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Szállítási lehetőségekhez és logisztikai létesítményekhez való hozzáférés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fogyasztókhoz való közelség	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

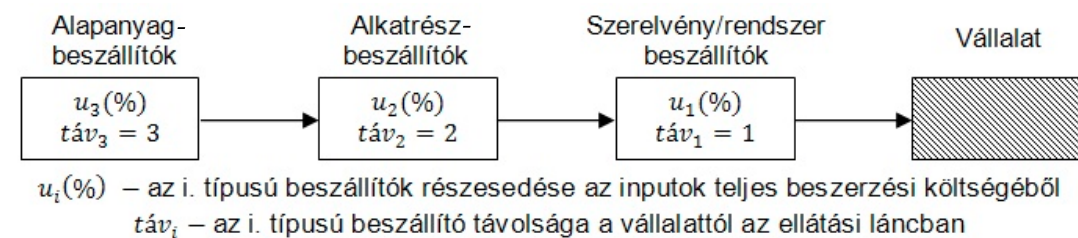
2. melléklet – Az ellátási láncban elfoglalt pozíció mutatóinak kialakítása

Upstream mutató

Az upstream oldalon annak megragadásával, hogy az egyes beszállítói kategóriák az inputok milyen arányát biztosítják, meghatározható, hogy az upstream termelési folyamatok milyen mértékben lehettek fel a vállalatban belül, illetve más szemszögből, ezen tevékenységek milyen arányát szervezi ki a vállalat beszállítóinak. Ezt a logikát mutatja be az A/1. ábra.

A/1. ábra

Az upstream ellátási lánc kapcsolatok alapmutatói



Az egyes kategóriák költségi arányait kombinálva a vállalat és az adott típusú beszállító közötti távolság mutatójával, az alábbi képlet segítségével kiszámolható az upstream pozíció általános mutatója:

$$Upstream\ pozíció = \sum_{i=1}^3 u_i(\%) \times táv_i \quad (1)$$

A legmagasabb érték, amit egy vállalat kaphat, 300 (ha csak nyersanyag-beszállítói vannak), míg a legalacsonyabb 100 (ha csak szerelvény/rendszer szállítói vannak). Az 1. egyenletet lineáris interpolációval standardizáltuk, hogy a mutató értékei egységesen a [0,1] intervallumba essenek. Ezt mutatja a 2. egyenlet.

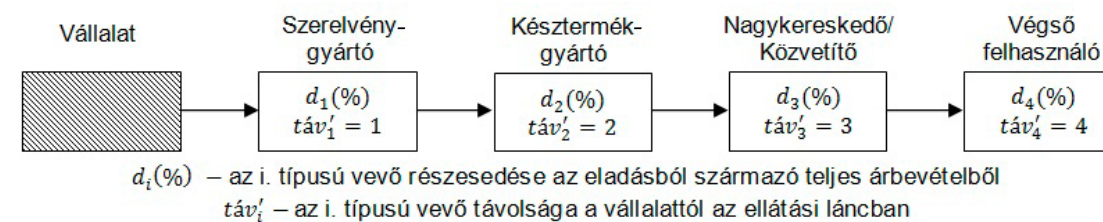
$$UpstreamPoz = \frac{\sum_{i=1}^3 u_i(\%) \times táv_i - 100}{300 - 100} \quad (2)$$

Downstream mutató

A downstream oldalon hasonló módon alakítottuk ki az általános downstream pozíció mutatóját. A különböző típusú vevőknek történő értékesítés arányainak megragadásával (lásd I/B. melléklet) meghatározható, hogy a termelővállalat milyen mértékben szervezi ki downstream termelési folyamatait, vagy – ellentétes szemszögből – milyen mértékben integrálja a downstream termelési folyamatokat, ezáltal közelebb pozicionálva magát a végso fogyasztóhoz. Ezt a logikát szemléltet az A/2. ábra.

A/2. ábra

A lemenő ellátási lánc-kapcsolatok alapmutatói



A downstream mutató tehát, az 1. egyenlet logikáját követve, a következőképpen határozható meg:

Downstream pozíció = \sum_{i=1}^4 d_i(\%) \times \text{táv}'_i \tag{3}

A maximumérték, amit egy termelő a downstream pozícióra kaphat: 400. Ekkor minden bevétele a végső felhasználóknak történő értékesítésből származik. Hasonlóképpen, a minimális érték (a legkevésbé downstream irányultságú vállalat) 100, mely esetben a vállalat minden vásárlója szerelvénygyártó. A minimum- és maximum-értékek felhasználásával a standardizált downstream mutató a az alábbiak szerint határozható meg:

DownstreamPoz = \frac{\sum_{i=1}^4 d_i(\%) \times \text{táv}'_i - 100}{400 - 100} \tag{4}

Összesített mutatók

Kombinálva az upstream és downstream mutatókat (2. és 4. egyenlet) minden vállalatra kiszámolhatunk egy átfogó mutatót (ELpoz), amely az ellátási láncban elfoglalt pozíciót általánosan jellemzi (5. egyenlet).

ELpoz = UpstreamPoz - DownstreamPoz \tag{5}

Másrészt viszont a két különálló mutató összeadásával (2. és 4. egyenlet) a vizsgált vállalat vertikális integrációjának fokát jellemezhetjük (VertInt).

VertInt = UpstreamPoz + DownstreamPoz \tag{6}

Ez utóbbi mutató bevonása az elemzésekbe azért is indokolt, mert elképzelhető, hogy két vállalat ellátásilánc-pozíciója (ELpoz) ugyanolyan, de a vertikális integráció mutatója (VertInt) teljesen különbözik. Mindez természetesen az ellátási lánc integrációjának egészen eltérő megközelítésére, azaz eltérő üzleti modellek alkalmazására utal.

3. melléklet

	Üzleti modellek jellemzői és összehasonlítása Nyugat-Európában								Üzleti modellek jellemzői és összehasonlítása Kelet-Európában								Hasonló üzleti modellek összevetése (Nyugat- vs. Kelet-Eu.)							
	DGy	UP	VDGy	UGy-DGy	UGy-UP	UGy-VDGy	DGy-UP	DGy-VDGy	UP-VDGy	UGy	DGy	UP	VDGy	UGy-DGy	UGy-UP	UGy-VDGy	DGy-UP	DGy-VDGy	UP-VDGy	UGy	DGy	UP	VDGy	
Ellátási lánc és szolgáltatásokkal kapcsolatos mutatók																								
UpstreamPoz	0,78	0,58	0,76	0,48	*	*	*	*	*	*	0,87	0,75	0,79	0,57	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
DownstreamPoz	0,29	0,72	0,41	0,75	*	*	*	*	*	*	0,38	0,85	0,35	0,74	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
VertInt	1,07	1,30	1,17	1,23	*	*	*	*	*	*	1,26	1,61	1,15	1,31	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
TermKapcsSzolg	2,01	2,60	3,48	3,83	*	*	*	*	*	*	2,45	2,55	3,80	3,58		*	*	*	*	*	*	*	*	*
Létesítményelhelyezéssel kapcsolatos mutatók																								
Közel a beszállítóhoz	2,34	2,25	2,64	2,72							2,12	2,52	3,32	2,71		*								
Alacsony munkaerőköltség	2,32	2,47	2,34	1,89		o	o	o	o	o	3,16	3,59	3,80	3,62							o	*	*	*
Alacsony anyagköltség	2,30	2,50	2,67	1,97							2,14	3,18	3,36	2,52	*	*								
Tudás & know-how	3,62	3,64	3,66	3,72							2,88	3,00	3,24	3,00										
Szállítás & logisztika	3,21	3,06	3,21	3,13							3,12	3,00	3,64	3,10										
Közel a vevőhöz	2,97	2,75	2,92	2,56							2,35	2,52	3,44	2,67		*								
Üzleti teljesítmény javulása és üzleti teljesítmény a versenytársakkal összehasonlítva																								
Értékesítés jav.	2,27	2,09	2,72	2,63							2,65	2,00	1,72	2,10										
Piaci részesedés jav.	2,38	2,50	2,62	2,59							2,58	2,14	1,96	2,38										
Árbevétel-arányos jövedelem jav.	2,20	2,50	2,52	2,33							2,43	2,29	1,59	1,89		*						o		
Tőkearányos jövedelem jav.	2,29	2,50	2,50	2,54							2,46	2,19	1,74	2,06										
Értékesítés a versenytársakhoz képest	3,24	3,38	3,15	3,32							3,28	3,19	3,04	3,22										
Piaci rész. a versenytársakhoz képest	3,11	3,28	3,17	3,41							3,26	3,00	3,33	3,11							o			
Árbevétel-arányos jöv. a versenytársakhoz képest	3,11	3,57	3,07	3,16	o			*			3,14	2,64	3,23	3,07										
Tőkearányos jöv. a versenytársakhoz képest	3,00	3,39	3,07	3,15							3,07	2,69	3,33	3,00										

* a különbség szignifikáns legalább 0,05 szinten,

o a különbség szignifikáns legalább 0,1 szinten

Lábjegyzet

¹ A kutatást a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 kutatási program támogatta.)

Felhasznált irodalom

- Baines, T. – Lightfoot, H. – Benedettini, O. – Kay, J. (2009): The servitization of manufacturing. A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), p. 547–567.
- Barkema, H.G. – Drogendijk, R. (2007): Internationalising in small, incremental or larger steps? *Journal of International Business Studies*, 38(1), p. 1–17.
- Bonaglia, F. – Goldstein, A. – Mathews, J.A. (2007): Accelerated internationalization by emerging markets multinationals: the case of the white goods sector. *Journal of World Business*, 42, p. 369–383.
- Buckley, P.J. – Ghauri, P.N. (2004): Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35, pp. 81–98.
- Cohen, M.A. – Agrawal, N. – Agrawal, V. (2006): Winning the aftermarket. *Harvard Business Review*, May, p. 129–138.
- Correa, H.L. – Ellram, L.M. – Scavarda, A.J. – Cooper, M.C. (2007): An operations management view of the services and goods offering mix. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(5), p. 444–463.
- Czakó Erzsébet – Reszegi László (szerk.) (2010): Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Budapest: Alinea Kiadó (ISBN: 978-963-9659-47-6)
- Cui, G. (1998): The evolutionary process of global market expansion: experiences of MNCs in China. *Journal of World Business*, 33(1), p. 87–110.
- Dachs, B. – Ebersberger, B. – Kinkel, S. – Waser, B.R. (2006): Offshoring of production—a European perspective. Frequency, target regions and motives. *European Manufacturing Survey, Bulletin 2*, Karlsruhe
- Davies, A. (2004): Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. *Industrial and Corporate Change*, 13(5), p. 727–756.
- Davies, A. – Brady, T. – Hobday, M. (2006): Charting a path toward integrated solution. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), p. 39–48.
- Demeter Krisztina – Szász Levente (2012): Úton a megoldás alapú gondolkodás felé: A szolgáltatósodás jellemzői a magyarországi termelő vállalatoknál. *Vezetéstudomány*, 43. Vol, No. 10.
- Ferdows, K. (1997): Making the most of foreign factories. *Harvard Business Review*, March–April, p. 73–88.
- Frambach, R. – Wels-Lips, I. – Gündlach, A. (1997): Proactive product service strategies – an application in the European health market. *Industrial Marketing Management*, 26, p. 341–352.

- Garmel, K. – Maliar, L. – Maliar, S. (2008): EU eastern enlargement and foreign investment: implications from a neoclassical growth model. *Journal of Comparative Economics*, 36(2), p. 307–325.
- Gebauer, H. – Fleisch, E. – Friedli, T. (2005): Overcoming the service paradox in manufacturing industries. *European Management Journal*, 23(1), p. 14–26.
- Gebauer, H. – Fleisch, E. (2007): An investigation of the relationship between behavioural processes, motivation, investments in the service business and service revenue. *Industrial Marketing Management*, 36, p. 337–348.
- Gelei A. (2009): Hálózat: a globális gazdaság kvázi szervezete, *Vezetéstudomány*, . Vol. 40, No.1, 16–33. old.
- Guerreri, P. (1998): Trade patterns, FDI, and industrial restructuring of Central and Eastern Europe, BRIE working paper series, 124.
- Hayes, R. H. (2002): Challenges posed to operations management by the new economy. *Production and Operations Management*, 11(1), p. 21–32.
- Hedman, J. – Kalling, T. (2003): The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations,. *European Journal of Information Systems*, 12, p. 49–59.
- Hill, T. (1993). *Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function*. London: MacMillan
- Humphrey, J. – Schmitz, H. (1998): Trust and inter-firm relations in developing and transition economies. *The Journal of Development Studies*, 34(4), p. 32–61.
- Kornai J. (2010): Innovation and dynamism. *Economics of Transition*, 18(4), p. 629–640.
- Levy, D.L. (2005): Offshoring in the new global political economy. *Journal of Management Studies*, 42(3), p. 685–693.
- Li, P.P. (2003): Toward a geocentric theory of multinational evolution: the implications from the Asian MNEs as latecomers. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(2), p. 217–242.
- Marin, D. (2006): A new international division of labor in Europe: outsourcing and offshoring to Eastern Europe. *Journal of the European Economic Association*, 4(2-3), p. 612–622.
- Mathieu, V. (2001): Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership. *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), p. 451–475.
- Matthyssens, P. – Vandenbempt, K. (2008): Moving from basic offerings to value-added solutions: Strategies, barriers and alignment. *Industrial Marketing Management*, 37(3), p. 316–328.
- Melo, M.T. – Nickel, S. – Saldanha-Da-Gama, F. (2009): Facility location and supply chain management – a review. *European Journal of Operational Research*, 196, p. 401–412.
- Morris, M. – Schindehutte, M. – Allen, J. (2005): The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, p. 726–735.

- Mudambi, R. (2008): Location, control and innovation in knowledge intensive industries. *Journal of Economic Geography*, 8(5), p. 699–725.
- Nissan, E. – Galindo, M.-A. – Méndez, M. T. (2011): The future of services in a globalized economy. *The Service Industries Journal*, 31(1), p. 59–78.
- Oliva, R. – Kallenberg, R. (2003): Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), p. 160–172.
- Ronen, S. – Shenkar, O. (1985): Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis. *Academy of Management Review*, 10(3), p. 435–454.
- Shi, Y. (2003): Internationalisation and evolution of manufacturing systems: classic process models, new industrial issues and academic challenges. *Integrated*

- Manufacturing Systems*, 14(4), p. 357–368.
- Sideri, S. (1997): Globalisation and regional integration. *European Journal of Development Research*, 9(1), p. 38–81.
- UNCTAD (2010): *World Investment Report 2010*. New York and Geneva, United Nations
- Vandermerwe, S. – Rada, J. (1988): Servitization of business: adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), p. 314–324.
- Wise, R. – Baumgartner, P. (1999): Go downstream. The new profit imperative in manufacturing. *Harvard Business Review*, September–October, p. 133–141.

Cikk beérkezett: 2011. 11. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 12. hó

HIBAIGAZÍTÁS

Sajnálatos technikai hiba folytán a 2012. évi 7–8. számban Török László: Államadósság és privatizáció című cikkében a 123. oldalon lévő 3. sz. táblázatban a „Privatizációs bevétel: – összege, – aránya” sorában, Spanyolország oszlopában a 38,77-es érték utolsó 7-es értéke lekerült a 6,1 elé, így az 76,1-ként jelent meg, ugyanezen sor Összesen oszlopában a 159,77-es érték utolsó 7-es értéke lekerült az 5,2 elé, így az 75,2-ként jelent meg.

A javított táblázat:

3. táblázat

PIIGS országok privatizációs bevételeinek hatása

Indikátorok	Portugália	Írország	Olasz-ország	Görög-ország	Spanyol-ország	Összesen
Bruttó államadósság (2010)	144	148	1.843	327	639	3.101
Privatizációs bevétel: – összege, – aránya	6,0 4,2	5,0 3,5	60,0 3,3	50,0 15,3	38,77 6,1	159,77 5,2
GDP összege (2010)	173	154	1.549	230	1.063	3.169
Privatizációs bevétel aránya a GDP-hez	3,5	3,2	3,9	21,7	3,6	5,0

Adatok: milliárd euró, forrás: IMF, 2011, saját számítás

Elnézést kérünk a szerzőtől és az olvasóktól!

Szerkesztőség

KOVÁCS Dániel Máté – MOHL Gergely

A VÁLLALATI LIKVIDITÁSMENEDZSMENT SZÁMVITELI TÁMOGATÁSA

A cikk kiindulópontja, hogy a kettős könyvvitelt vezető vállalkozások által kötelezően elkészítendő éves pénzügyi kimutatások (számviteli beszámolók) olyan információbázist jelentenek, amelyek segítséget nyújthatnak egyrészt a vállalati likviditásmenedzsment támogatásához, másrészt a vállalkozások likviditási helyzetének megítéléséhez. A cikk első fele felvázolja a vállalkozások pénzügyi helyzetét bemutató adatok számviteli kereteit, bemutatja a likviditás fogalmának egyes értelmezéseit, majd részletesen kitér arra, hogy a likviditás utólagos vizsgálatához, illetve előrejelzéséhez milyen korrekciókat kell (lehet) végezni a számviteli beszámoló adatain. A cikk második fele az elemzés lehetséges módjait és eszközeit veszi számba, kitérve a statikus és dinamikus elemzés közötti különbségek bemutatására, az egyes mutatók számításának lehetséges módjaira és értelmezésükre, mindvégig szem előtt tartva az alkalmazás korlátait.*

Kulcsszavak: pénzügyi kimutatások, számviteli beszámoló, likviditás, mobilitás, likviditásmenedzsment

Régi, újra és újra fellángoló vita a pénzügyi és számviteli szakma között, hogy vajon a pénzügyi kimutatásokban közzétett, illetve azokból nyerhető adatok mennyiben alkalmasak a vállalatok pénzügyi helyzetének megítélését célzó elemzések számára, illetőleg mennyiben lehet számviteli adatok alapján megítélni és előre jelezni a vállalatok pénzügyi helyzetének alakulását. Tanulmányunkban azt vizsgáljuk, hogy mennyire támogatott számviteli adatokkal a pénzügyi helyzet egyik aspektusa, a vállalati likviditás, illetve ehhez kapcsolódóan a vállalati likviditásmenedzsment.

Kiindulási alapunk az, hogy mivel az éves pénzügyi kimutatásokat valamennyi kettős könyvvitelt vezető vállalkozásnak kötelező elkészítenie, így valamennyi vállalkozás (vezetője) számára rendelkezésre áll egy alapvető információs bázis, aminek segítségével képet alkothat a vállalkozás pénzügyi helyzetéről anélkül, hogy egyéb – jellemzően költséges – vezetői számviteli/kontrolling rendszereket alakítana ki. *Ennek az információbázisnak a kiaknázását, az ebben rejlő lehetőségeket szeretnénk felvázolni, ami segítséget nyújthat egyrészt a vállalatvezetőknek a számviteli beszámoló pénzügyi szempontú „olvasásához”, ezáltal a vállalati likviditásmenedzsment támogatásához, másrészt*

pedig a vállalkozással kapcsolatba kerülő külső érintettek számára a vállalkozások likviditási helyzetének megítéléséhez.

Célunk elsősorban a kisebb vállalkozások számára hasznosítható módszerek bemutatása, hiszen ezek a vállalkozások általában nem rendelkeznek olyan anyagi és humán erőforrásokkal, amelyek nélkülözhetetlenek a nagyvállalatok által alkalmazott módszerek alkalmazásához, azonban a likviditás fenntartása, illetve menedzselése számukra is fontos és aktuális probléma.

Egyfelől a jó likviditás elengedhetetlen a reagálóképesség biztosítása céljából, másfelől egyfajta biztonsági puffert is jelent a vállalkozás számára. Megemlíthetjük még a hiányából fakadó problémákat is: a kedvező beruházási vagy beszerzési lehetőségektől való elesést, a megbízható üzleti partnerek elvesztését, a kedvezőtlenebb szállítói kondíciókat, vagy végső esetben a csődöt, felszámolást (Subramanyam – Wild, 2009).

Meglepő, hogy a téma kurrens volta ellenére milyen szegényes annak hazai menedzsment- (és ezen belül számviteli) szakirodalma, így munkánkat egyben hiánypótlónak is számjuk.

Először a vállalkozások pénzügyi helyzetét bemutató adatok számviteli kereteit vázoljuk fel, ezt követően a

likviditás fogalmának egyes értelmezéseit mutatjuk be, majd részletesen kitérünk arra, hogy a likviditás utólagos vizsgálatához, illetve előrejelzéséhez milyen korrekciókat kell (lehet) végezni a számviteli beszámoló adatain. A cikk második felében az elemzés lehetséges módjait és eszközeit mutatjuk be, kitérve a statikus és dinamikus elemzés közötti különbségekre, az egyes mutatók számításának lehetséges módjaira és értelmezésükre, mindvégig szem előtt tartva az alkalmazás korlátait.

A pénzügyi helyzet bemutatása számviteli beszámolókból

A számviteli beszámolók (pénzügyi kimutatások) feladata a magyar számviteli törvény (2000. évi C. törvény, továbbiakban Szt.) szerint, hogy megbízható és valós összképet nyújtson a gazdálkodó vagyoni, jövedelmi és pénzügyi helyzetéről és ezek alakulásáról.¹ Ez utóbbi – a pénzügyi helyzet – bemutatásának eszközét elsősorban a *cash flow-kimutatás* (CF-kimutatás) jelenti, mely a nemzetközi pénzügyi beszámolási standardokban (továbbiakban IFRS-ek) a beszámoló önálló fő része (lásd: IAS 1), míg a jelenleg hatályos magyar számviteli szabályozás szerint az éves beszámoló kötelezően elkészítendő elemeként a kiegészítő mellékletben kap helyet (Szt. 88. § [6] bekezdés).

A CF-kimutatás a beszámolási időszak alatt egy előre definiált (monetáris) eszközkörben bekövetkezett változást vezet le *be- és kiáramlások egyenlegeként*.² A CF-kimutatások összeállításánál egyaránt lehetőség van múltbeli tény- és jövőbeni tervadatokkal dolgozni.

A pénzügyi helyzet elemzésénél ugyancsak gyakran használatos a *likviditási mutatók* nem folyamatot (illetve annak végeredményét) mutatnak be, hanem éppen mutató jellegükénél fogva (tény vagy terv) *állományi adatokkal* operálnak, és ezek viszonyából kívánnak különféle következtetéseket levonni.

Azaz a tényadatokkal összeállított CF-kimutatás elsősorban a pénzfolyamat végeredményét vezeti le

(*flow*), a likviditási mutatók viszont e végeredménnyel (állományi adattal – *stock*) kezdenek el dolgozni.

A likviditási mutatók tartalmát, számítási módjukat, kívánatos mértéküket semmilyen jogszabály, standard nem szabályozza. Így kialakításuk és értelmezésük is a menedzsmenttudományok, közte a pénzügyi és a vezetői számvitel feladata. Tartalmuk nem kezelhető „kőbe vésettnek”, értelmezésük pedig a konkrét eset – vállalkozás vagy más gazdálkodó – függvényében, egyéb tényezők figyelembevételével végezhető el.

Szintén a pénzügyi helyzet elemzését szolgálja az ún. tőkeforgalmi kimutatás, amely a vállalkozás eszközeit és forrásait csoportosítja újra, bemutatva az eszközök eredetét, illetve felhasználását, ezzel egyfajta leegyszerűsített modelljét adva a vállalkozás gazdasági, pénzügyi folyamatainak.

Jelen cikkünkben elsősorban a likviditással és a likviditási mutatókkal kívánunk foglalkozni, terjedelmi okokból a cash flow-kimutatásokat és tőkeforgalmi kimutatásokat nem tárgyaljuk, az egy külön tanulmány témája lehetne.

Alapvetően a magyar számviteli terminológiát használjuk, mivel ezt tekintjük „közös nyelvnek”: feltételezzük, hogy az alapvető számviteli fogalmak valamennyi vállalatvezető számára ismertek.³ Ugyanakkor az elemzési keret – az egyes fogalmak mögöttes tartalmát szem előtt tartva – alkalmazható egyéb számviteli szabályrendszer alapján készült pénzügyi kimutatásokra is.

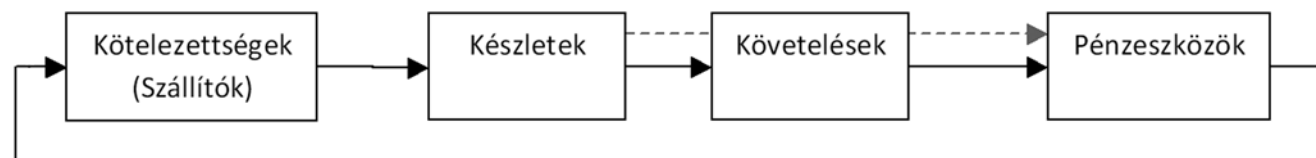
A likviditás elméleti megközelítése

A profitorientált vállalkozás nem más, mint egy erőforrás-átalakító rendszer, amely (tárgyasult és nem tárgyasult) erőforrásokat von magához, ezek segítségével állít elő értékkel bíró produktumokat (termékeket és szolgáltatásokat), azokat értékesíti a piacon, majd a felhasznált (illetve elhasznált) erőforrásait e termékek ellenértékéből pótolja, és az átalakító folyamat újrakezdődik. Ezt a folyamatot képezi le a klasszikus újratermelési folyamat.

1. ábra

Az újratermelési folyamat egyszerűsített sémája

(Az ábrában nem szerepelnek külön az egyes készletállapotok [anyagok, befejezetlen termelés, késztermékek, illetve áruk]
A folyamat természetesen nemcsak a szó szerint vett termelésre, hanem a kereskedelemre és a szolgáltatásokra is értelmezhető.)



Az 1. ábrán látható, hogy a vállalkozás eszközei a körforgás során végső soron pénzeszközzé – mint kiemelkedő jelentőségű eszközzé – alakulnak át. A pénzeszközöknek kitüntetett szerepe van rugalmasságuk, univerzális voltuk miatt, ugyanis további átalakítás nélkül, azonnal és előre rögzített értéken alkalmasak tetszőleges erőforrás beszerzésére.

Az előbb elmondottak kapcsán tehát a következő két kérdést kell megválaszolnunk: a vállalkozás egyes meglévő és jövőbeni (!) eszközei

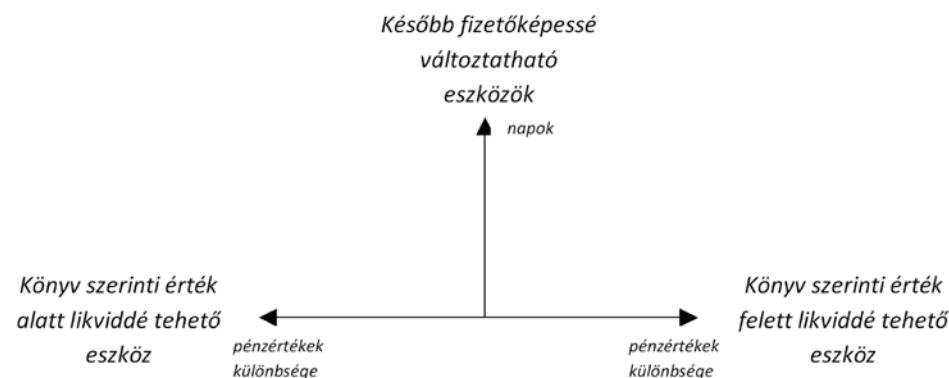
1. mikor (mikorra) és
2. milyen értéken fognak pénzeszközzé átalakulni?

E két koordináta mentén kell tehát az eszközöket „felhelyezni a térképre”, és e térkép alakulását kell figyelemmel kísérni, amikor egy vállalkozás újratermelési folyamatainak alakulását vizsgáljuk.

Ehhez definiálnunk szükséges a *mobilitás* fogalmát, amely „a vállalkozás eszközeinek dologi formából pénzformába történő átalakulás sorrendiségét, sebességét jelenti” (Róth et al., 2005: 318. old.). Hozzátehetjük még ehhez a meghatározáshoz, hogy a mobilitás esetében a sorrendiséggel, sebességgel egyben a pénzzé alakulás képességét is jellemezzük időbeli és értékbeli értelemben egyaránt. Első megközelítésben az eszközöket a 2. ábrán látható – két koordináta-egyedből álló – koordináta-rendszerbe lehetne besorolni.

2. ábra

A mobilitás dimenziói, a mobilitási térkép



A koordináta-rendszer origójában foglalnának helyet a szabad pénzeszközök, tehát azon eszközök, amelyek mindenféle megkötés nélkül, azonnal, pontosan a könyv szerinti értékükön alkalmasak kötelezettségek kiegyenlítésére.⁴ Egy vagyonelem távolsága az origótól azt fejezi ki, hogy az adott eszköz mikor lesz alkalmas kötelezettségek kiegyenlítésére, illetve, hogy a könyv szerinti értéke e tekintetben mennyire vehető figyelembe (pénzeszközként az értéke több vagy kevesebb lesz-e). Az eszközök ilyen fajta besorolása min-

den további nélkül, minden pillanatban elvégezhető, és ezt egybevetve a kötelezettségek lejáratával egyben a pillanatnyi likviditásról is tájékozódhatunk. A pénzáramlásnak ezt a fajta folyamatos nyomon követését *diszponibilitásként* vagy *szolvenciaként* (tartós fizetőképesség) definiálja.⁵

Egy egzakt rendszer felépítéséhez először tisztázni kell, hogy mit is értünk a „később fizetőképessé változtatható eszközökön”. A pénzzé válás folyamatát célszerű napokban mérni, és eszerint besorolni az eszközöket. A vízszintes tengelyen az egyes eszközök besoroláskori könyv szerinti értékét és a fizetőképes állapot elérésének időpontjára *becsült* pénzérték különbségét tüntetjük fel, eszerint történik az eszközök besorolása.⁶ Az újratermelési folyamatban részt vevő eszközök normál körülmények között lefelé mozognak a koordináta-rendszerben. Vizsgálatunk szempontjából kitüntetett szerepe van a jelen időpontnak, hiszen az esedékes kötelezettségek és a kiegyenlítésükre azonnal rendelkezésre álló eszközök viszonya itt jelenik meg igazán döntő kérdésként. Ehhez azonban be kell vezetnünk a *likviditás* fogalmát.

A likviditás definíciói

„Vállalkozásunk *jelenleg* kiváló likviditási helyzetben van... Likviditásunk hosszú távon biztosítottnak *lát-szik*... Komoly likviditási problémáink *lehetnek* 3-6

hónapos időtávon, ha nem jutunk gyorsan hitelhez... Likviditási helyzetünk *ipar-ági összehasonlításban* is kiválónak tekinthető... A felhalmozott készleteink sajnos nem elég likvidiek...” Ismerős mondatok, melyek mindegyike a likviditás fogalmának és jelentéstartalmának mibenlétéről árulkodik.

A pénzügyi szakirodalom is (legalább) négyféle likviditás jelentéstartalmat fogalmaz meg: az eszközök

eladhatóságához kapcsolódó likviditást, a pillanatnyi fizetőképességet, a nettóforgótőke-gazdálkodást és finanszírozást, valamint a rövid távú forráshoz jutás képességét (Havran, 2010). Munkánkban az első két megközelítésnek megfelelően definiáljuk a likviditást, és ezek alapján mutatjuk be a menedzsment támogatásában betöltött szerepét.

A likviditás fogalmának lehetséges egy „puhább” értelmezése is: ez elsősorban az emberi cselekvések szemszögéből vizsgálja a jelenséget.

A likviditás mint pillanatnyi állapot

A likviditás egy adott időpontbeli állapot, melyet az éppen esedékes kötelezettségek (k^e) és a kiegyenlítésükhöz szükséges – likvid, fizetésre alkalmas – eszközök (e^L) viszonya jellemez. Ezen értelmezés szerint likvidnek – *fizetőkép*esnek – tekinthetünk egy gazdálkodót valamely pillanatban (t), ha vagyonelemei vonatkozásában a következő (*pénzértékben mért*) egyenlőtlenség teljesül:

adott időpontban (napon) esedékes kötelezettségek $\leq$ kiegyenlítésükre azonnal alkalmas likvid eszközök értéke, azaz

$$k^e_t \leq e^L_t. \quad (1)$$

Illikvid, azaz likviditáshiányos egy adott pillanatban az a gazdálkodó, amelynél a fenti egyenlőtlenség nem teljesül. Hasonlóan „mindenkori” fizetőképességként definiálja a likviditást Bordáné (1989) és Botos (2003) is.

Az (1) képlet kapcsán hangsúlyozandó, hogy abban nem csupán klasszikusan likvidnek tekintett vagyonelemek (szabad pénzeszközök) szerepelnek, hanem valamennyi olyan vagyonelem, amely az adott gazdálkodó esetében alkalmas lehet a fennálló kötelezettségek kiegyenlítésére (jelezve, hogy végső soron nem kizárólag pénzeszközzel lehet valamely kötelezettséget ellentételezni, bár ez a tipikus).⁷

A definícióból látszik, hogy a likviditás nem más, mint a mobilitás egy speciális esete: a mobilitás koordinátarendszerünkben a vízszintes tengelyen elhelyezkedő vagyonelemek értékének és az azonnal esedékes kötelezettségek értékének egybevetése (2. ábra). Azaz a likviditás nem más, mint a mobilitás realizációja (az eszköz azonnal alkalmas kötelezettségek kiegyenlítésére). Ezzel összhangban jegyzi meg Bordáné is, hogy a likviditás definíciója kettős: egyrésztől nem más, mint a vagyon készpénzzé válthatósága (realizált mobilitás), másrésztől a gazdálkodó egység fizetőképességének mértéke (Bordáné, 1989).

Mivel az így elkészített mobilitási térkép is pillanatról pillanatra változik, a likviditás (L_t) a megelőző időszak mobilitásának (M_{t-1}) a függvénye, azaz:

$$L_t = f(M_{t-1}), \quad (2)$$

Megállapítható tehát, hogy a likviditás pillanatról pillanatra változó állapotot jelent⁸, így ezen értelmezés szerint a likviditás az időhöz kötődően értelmezhető fogalom. Ennek megfelelően már vizsgálódásunk kezdetén kétféle likviditást különböztethetünk meg: az a priori (előzetes) és az a posteriori (utólagos) likviditást. Az előzetes likviditás egy előrejelzés, becslés a jövőbeni likviditási állapot(ok)ra vonatkozóan, míg az utóla-

gos likviditás már konkrét tényszámokon alapszik. Az ilyen vizsgálat egyértelmű (de inkább csak leíró jellegű) eredményekre vezethet. Prezentálható a gyakorlatban megszokott hányadosalapú mutatószámokkal, illetve azok nélkül is. Ezen kettős likviditásmegközelítésben a fordulónapra készített számviteli beszámoló adatai alapján számított bármely likviditási mutató tulajdonképpen egy, a fordulónapot jellemző a posteriori likviditás, melyet kiterjesztően (statikus szemlélettel) értelmeznek egyúttal a priori likviditásként is (az eddig történtek eredménye az, amit látunk, és ez jelent valami biztosat a jövőre nézve is). Szigorú értelemben véve azonban előzetes likviditáselemzésről nem is beszélhetünk, hiszen a jövő nem elemezhető, legfeljebb jósolható, előre jelezhető többé-kevésbé pontosan.⁹

A likviditás értelmezése az emberi cselekvés szempontjából

A likviditás azonban nemcsak a gazdálkodó egység egyik pillanatnyi állapotjellemzőjeként értelmezhető, hanem egyúttal emberi cselekvés jellemzésére is szolgálhat, fogalmát emberi cselekvés megfigyeléséből is eredeztethetjük: túl azon, hogy egy gazdálkodó képes-e eleget tenni fizetési kötelezettségeinek egy adott pillanatban (ezt neveztük az első megközelítés szerint likvid állapotnak), azt is meg kell vizsgálnunk, hogy ezen képessége készség formában realizálódik, realizálódott-e.

Mit értünk ezalatt? A megfigyelő látja minden t időpillanatban a gazdálkodót, meg tudja ítélni a fizetőképességet. Az, hogy ezen időpontra vonatkozó fizetési képesség realizálódott-e, már csak egy t+1 időpontban, utólagosan ítéltethető meg. Attól függően, hogy a meg-lévő képesség realizálódott-e vagy sem, utólag képet kaphatunk a fizetési készségről is. Emellett rendelkezhetünk a készség kapcsán egyfajta szándék-előrejelzéssel is. E készség tehát híd a potenciális likviditás (likviditási tartalék) és a realizált likviditás (e tartalékok tényleges felhasználása) között. Formalizálva az előbbieket, a likviditás készségként való értelmezése nem más, mint az alábbi egyenlőség és következményeinek vizsgálata:

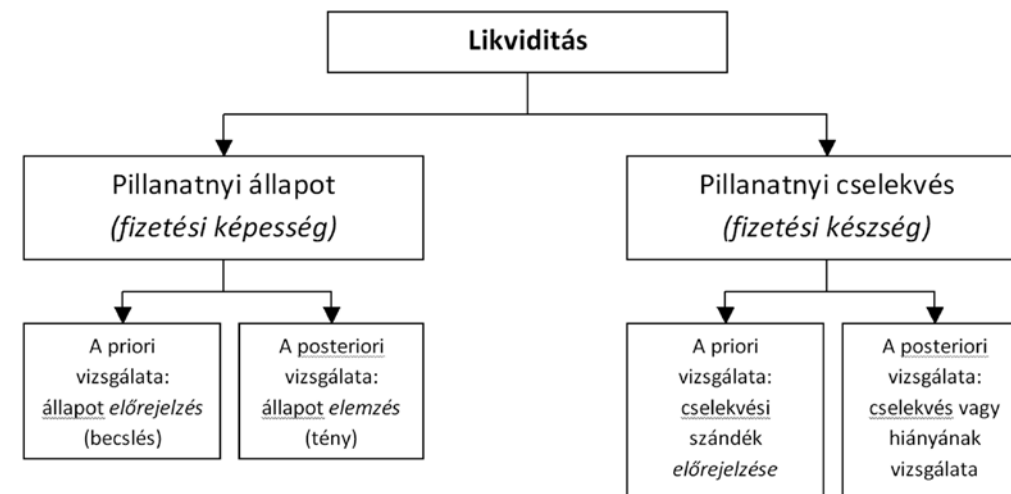
az adott t időpontban (napon) fennálló kötelezettségekből (k) kiegyenlített összeg, amely egyenlő a kiegyenlítésükre fordított vagyonelemek csökkenésével (e^L), vagyis

$$\Delta k_t = \Delta e^L_t. \quad (3)$$

A képletben nem az esedékes, hanem a fennálló kötelezettségek szerepelnek, hiszen lehetséges egy kötelezettséget határidő előtt is kielégíteni.

A likviditás ezen kiterjesztő értelmezés szerint tehát egyszerre jelent fizetőképességet és fizetőkészséget (Róth et al., 2005). A számvitelnek nyilvánvalóan nem feladata – nincs is hozzá eszköze – a fizetőkészség emberi okainak, mozgatórugóinak elemzése¹⁰, annál inkább van terepe megfelelő adatok birtokában a fizetőkészség utólagos számszerűsítésének vagy előzetes számszaki becslésének. A likviditásról eddig írtakat foglalja össze a 3. ábra.

A likviditás két lehetséges értelmezése



Amikor tehát valamely gazdálkodó likviditását vizsgáljuk, akkor egyfelől állapotról, azaz fizetésre való képességről, másfelől fizetési készségről beszélünk az idő függvényében.

Likviditás és a számviteli beszámoló adatai

Korábban a likviditást pillanatnyi fizetőképességként értelmeztük, és adott időpontbeli állapot alapján neveztük egy gazdálkodót likvidnek vagy illikvidnek. Ezen értelmezéssel összhangban likvid eszköznek tekintjük azon eszközöket, amelyek azonnal alkalmasak kötelezettség kiegyenlítésére (fizetésre), így a korábban (1)-gyel jelölt összefüggésben szerepelnek (eszközlikviditás). A fizetés tipikus (de nem kizárólagos) eszközei a modern piacgazdaságokban a pénzeszközök (és sokszor a pénzeszköz-egyenértékesek), ami megfelel a modern belső érték nélküli pénz forgalmi- és fizetési-eszköz-funkciójának.¹¹

A likviditás vizsgálatához tehát mindenekelőtt tisztázni kell, hogy mit értünk pénzeszköz, pénzeszköz-egyenértékes alatt.

A számviteli törvény a pénzeszközök közé a készpénzt, az elektronikus pénzeszközöket, a csekkeket és a bankbetéteket sorolja be (Szt. 31. §).

Ezen legszűkebb „pénz” értelmezésnél létezik egy tágabb számviteli fogalom, az ún. pénzeszköz-egyenértékes. Az IAS 7 6. bekezdése szerint a pénzeszköz-egyenértékesek olyan rövid lejáratú, magas likviditású befektetések, amelyek könnyen és gyorsan meghatározott összegű pénzeszközzé válthatók át, és amelyeknél az értékváltozás kockázata elhanyagolható.¹²

Ezért mondhatjuk, hogy a likvid eszköz definíciójának a pénzeszközök (és egyenértékeseik) felelnek meg

3. ábra a legtöbbször: kevés kivételtől eltekintve azonnali fizetésre alkalmasak, azaz likviddek. Ha elfogadjuk ezt a megközelítést, akkor a klasszikus újratermelési folyamat minden további eleme a likviditási rangsorban értelemszerűen a pénzeszközök mögé kerül, illetve a különböző időtávon értelmezett (tehát nem egy adott időpontot vizsgáló) vagy feltételekhez kötött likviditás vizsgálata során válik lehetségessé a figyelembevételük.

Amennyiben a likviditás vizsgálatát ki akarjuk terjeszteni a pénzeszközökön és pénzeszköz-egyenértékeseken túlra, meg kell vizsgálnunk az újratermelési folyamat elemeinek (bővebben pedig valamennyi vagyonelemnek) a viselkedését, sajátosságait a fizetőképesség szempontjából. Azaz meg kell határoznunk, hogy milyen módosításokra, korrekciókra van szükség a számviteli beszámoló adatainál, hogy azok az adott vagyonelemet ténylegesen jól jellemezzék likviditás szempontjából. Vagyis ha a 2. ábra szerinti mobilitási koordináta-rendszerbe ténylegesen be kellene sorolnunk az eszközöket, akkor ezt hogyan tudnánk megtenni.

Tehát:

1. döntenünk kell arról, hogy egy mérlegbeli eszköz egyáltalán felkerül-e képzeletbeli „mobilitási koordináta-térképünkre”,
2. az eszközöket szükség szerint újra kell értékelnünk (elhelyezés a vízszintes tengely mentén),
3. mobilitási időket kell számolnunk (elhelyezés a függőleges tengely mentén).

Ezen fejezet további részeiben az első két pont alapján tekintjük át a vállalkozások vagyoni elemeit.

A második pont kapcsán rögtön két dolgot szükségessé felvetnünk:

1. A különböző korrekciók szükségessége/szükségtelensége függvénye a kiindulásul szolgáló számviteli beszámolósi rendszernek.¹³
2. Figyelembe kell venni azon értékviszonyokat, melyeknek megfelelően az adott beszámolót összeállították.

A likviditás két értéket (a likvid vagyonelemeket és az esedékes kötelezettségeket) hasonlít össze, s ezen összehasonlítás két oldalán szereplő vagyonelemek értékviszonyai egyáltalán nem determináltak. E tekintetben a kötelezettségek oldalán tűnik egyszerűbbnek a helyzet, hiszen a jelentős beszámolósi rendszerek mindegyike visszafizetendő értéken rendeli el kimutatni a kötelezettségeket.

Jóval színesebb a kép az elkötelezettségek kiegyenlítésére hivatott eszközoldalon. Különbség adódhat az azonos elvekre (például vállalkozás folytatásának alapelve) épülő beszámolók részletszabályai között is (lásd például magyar számviteli törvény és IFRS-ek), de még szembetűnőbb a különbség a speciális helyzetekre készült és a „normál” – a vállalkozás folytatásának elvét érvényre juttató – beszámolók értékviszonyai között.

A beszámolók elsöprő többsége a vállalkozás folytatásának elvére épül, ennek megfelelő belső értékviszonyokkal – ez döntően valamilyen aktualizált bekerülési értéket jelent. Megjelenik azonban a vagyonelemek egyes körének esetében¹⁴ a piaci (illetve valós) értéken történő értékelés, amely le-, illetve felértékelési lehetőséget vagy kötelezettséget jelent az aktualizált bekerülési értékhez képest. Milyen jelentősége van ennek a likviditás szempontjából? Ismét figyelembe kell venni, hogy az egyes vagyonelemek likvid értéke nem feltétlenül egyezik meg azok könyv szerinti értékével. Lehet annál magasabb, azzal megegyező, de annál alacsonyabb is. Ennek megállapításához azonban szükséges az alapul szolgáló beszámolósi rendszer ismerete és a beszámolóból ki nem olvasható további adatok, körülmények vizsgálata. A likviditásvizsgálat nem „likvidálásvizsgálat”, azaz elvégezhető a vállalkozás folytatásának elve figyelembevételével mellett is. Nem célunk tehát egyfajta felszámolási mérleget létrehozni, átértékelni olyan eszközöket, melyek a folyamatos működést szolgálják. Indokolt lehet azonban az adott beszámolósi keretek által átértékelési tilalommal sújtott olyan vagyonelemek átértékelése, melyeknek a vállalkozásból való kikerülése a vizsgálat alá vont időtávon valószínűsíthető.

A likviditás mélyebb elemzése során számos szempont szerint lehet módosítani az éves beszámoló adatait. A kiegészítő mellékletben megjelenő pénzügyi helyzet

bemutatás (és ezen belül a likviditás elemzése) esetében a megbízható és valós összkép követelménye csak így biztosítható, s csak ennek révén lesznek a számvitel által szolgáltatott adatok felhasználhatóak a menedzsment döntéseihez.

Példa

A számviteli törvény nem engedi meg a készletek piaci értékre történő felértékelését. Értékkorrekcióra, értékvesztés elszámolására csak a bekerülési értéknél alacsonyabb piaci értékű készletek esetében van lehetőség (illetve megengedett ezen értékvesztés későbbi visszaírása). Valószínű azonban, hogy a likvid eszközzé konvertálás a könyv szerinti értéknél magasabb értéken valósítható meg, amit adott esetben (például, ha az így kapott különbség jelentős összegű) célszerű lehet figyelembe venni a likviditásvizsgálat során. Ilyen lehet, ha élő, de még nem teljesített szerződéssel rendelkezik a gazdálkodó valamely készlet értékesítésére vonatkozóan.

Az egyes vagyonelemek vizsgálata likviditás szempontjából

A készletek likviditása

A készleteket a likviditás szempontjából több részre érdemes és szükséges is bontani. Nyilvánvalónak látszik, de egyáltalán nem bizonyos az alapanyagok – befejezetlen termelés késztermékek növekvő likviditása, ugyanakkor számos tényezővel szükséges módosítani értéküket a konkrét elemzés során.

Az elfekvő vagy lassan forgó készletek (késztermékek, áruk, anyagok) – bár nyilvánvalóan az újratermelési folyamatba illeszthetők – éppen elfekvő jellegüknél fogva nem likvidek, hiányzik (vagy nagyon bizonytalan) a pénzzé válásra való képességük. Amennyiben értékvesztés elszámolására került sor az ilyen készletek kapcsán, azzal tulajdonképpen „beáraztuk” a készlet elfekvő jellegét, így az értékvesztett készletek ezen nettó értékükön a „normál állapotú” készletekkel azonos módon vehetők figyelembe a likviditás vizsgálata során. Ha nem kerül sor értékvesztés elszámolására (például a számviteli politika előírásai miatt), akkor is érdemes lehet a korrekciót elvégezni elemzési és döntési célok miatt.

Az IAS 2 is a bekerülési érték és a nettó realizálható érték közül a kisebbben rendeli el kimutatni a készleteket (IAS 2, 9. bekezdés), ami – hasonlóan a számviteli törvényhez – ugyancsak nem ad lehetőséget a felértékelésre. A likviditás vizsgálata során azonban az ilyen jellegű egyoldalúság nem indokolt, nemcsak az értékvesztett készleteket kell kiemelten kezelni, hanem

a könyv szerinti értéküknél magasabb piaci értékkel bíró készleteket is. Ezek felértékelése a likviditáselemzés során indokolt lehet. Különösen igaz ez akkor, ha a mérlegkészítésig megismert információkat is módunkban áll felhasználni. (Bár ekkor már az utólagos és az előremutató likviditáselemzés keverékével van dolgunk.)

A befejezetlen termelés és félkész termékek¹⁵ pénzre tehetősége elsősorban a készültségi fokuktól függ, amely számos más tényezővel együtt hat a likviditásra. Ezek:

- a konkrét termék egyedisége (jelentősen más például egy befejezetlen textilipari termék, egy befejezetlen autó és egy befejezetlen épület pénzzé tehetősége),
- a termék befejezéséhez szükséges know-how megléte,
- a befejezéshez szükséges tőke- és időigény,
- általános gazdasági állapot (recesszió vagy fel lendülés) a végtermékre irányuló keresleten keresztül,
- a gazdálkodó helyzete (mennyire kényszerített az értékesítés),
- az egyes szezonális hatások.

Összefoglalóan: a befejezetlen termelés likviditási szempontból egyedi elemzést igényelhet, főként abban az esetben, ha az jelentős vagyoni értéket képvisel. Ez a helyzet különösen jellemző lehet a különböző – elsősorban építőipari – projektcégek esetében, ahol a még ki nem számlázott, folyamatban lévő beruházások¹⁶ jelentős vagyoni értéket képviselnek, melyeket a magyar számviteli szabályok szerint a tényleges (utókalkulált) önköltségen értékelünk (*completed contract method*). A likviditás vizsgálata szempontjából ez két kérdést vet fel: egyrészt ez a ki nem számlázott teljesítmény, amennyiben – megfelelően nagy bizonyossággal – ki számlázásra kerül, sokkal inkább követelésjellegű, és ennek megfelelően kezelendő, másrészt pedig értékelése szempontjából – hasonlóan a késztermékekről, árukról mondottakhoz – figyelembe kell venni az esetleges hasznót is (amennyiben az adott szerződésen haszon realizálódik).¹⁷

Az IAS 11 a beruházási szerződések, egészen pontosan a beruházási szerződésekből származó bevétel esetében – amennyiben a kimenetel megbízhatóan mérhető – teljesítésarányos (*percentage of completion method* – POC) elszámolást ír elő. Ennek megfelelően a szerződés teljes bevételeének teljesítéssel megegyező hányada kerül elszámolásra, ebből következően a még ki nem számlázott teljesítmények szerződés szerinti értéken (bekerülési költség + várható nyereség) szerepel-

nek a követelések között. (Itt tehát nincs szükség arra a korrekcióra, ami a számviteli törvény szerint készült beszámoló esetében indokolt.) Ha azonban a szerződés kimenetele nem mérhető megbízhatóan, akkor csak a várhatóan megtérülő költségekkel arányos bevétel számolható el (tehát nyereség semmilyen esetben nem mutatható ki). Amennyiben egy szerződés várhatóan veszteséges, úgy a várható veszteség teljes összegét azonnal el kell számolni (IAS 11, 36. bekezdés, vö. értékvesztés a számviteli törvény szerint).

Az alapanyagok szintén lehetnek speciálisak, csak az adott termékhez felhasználhatóak, ami nagyban korlátozhatja a likviditásukat. Az IAS 2-es szerint nem szükséges értékvesztést elszámolni azon anyagkészletre, melyet olyan végtermékbe tervezünk beépíteni, amely bekerülési értéken vagy azt meghaladó értéken értékesíthető (IAS 2, 32. bekezdés). Likviditás szempontjából az alapanyag besorolása attól függ, hogy

1. tervezik-e beépíteni az alapanyagot egy végtermékbe, ekkor nem kell leértékelni, de nem is vehető figyelembe likviditásként eszközként,
2. nem szándékozzák azt a közeljövőben felhasználni, ezért akkora mértékű értékvesztést kell utánuk elszámolni, ami megfelelően tükrözi azt, hogy milyen értéken válhat likviditásként a jövőben az adott anyagkészlet.

A készletek kapcsán szóba jöhetnek olyan szerződéses viszonyok is, amelyek likviditásvizsgálat szempontjából figyelmet igényelhetnek. Ilyen esetet jelenthetnek az ún. szervizkészletek – melyek értéke likviditás szempontjából csekély, vagy éppen nulla –, illetve a barterügyletek, amikor egy készlet közvetlen likvid eszközzé transzformálására nincs is szükség, mert barterügylet során a készlettel fizetünk. Ha az ügyletből származó kötelezettség már megtalálható a mérlegünkben, de a másik ügylet (a mi értékesítésünk) még nem történt meg, akkor a likviditás vizsgálata szempontjából a készletek értékvesztett/felértékelte értéken történő szerepeltetése nem indokolt még a megfelelő körülmények fennállása esetén sem, hanem a könyv szerinti érték a legmegfelelőbb, hiszen így tudjuk bemutatni a likviditás semlegességét.

A követelések és értékpapírok likviditása

Egy követelés pénzzé tehetőségét befolyásolhatja a követelés jellege (vevő vagy egyéb elszámolásból eredő, pl. előleg miatti követelés, szerződéses biztosíték-ból eredő követelés stb.), a partner likviditása készség és képesség értelemben, a kapcsolódó határidők (mikor kell szerződés szerint pénzügyileg teljesítenie a másik félnek), a pénzpiaci szolgáltatások fejlettsége (a köve-

telés átruházhatóságának lehetőségei) és a követelés összege (megfinanszírozás tőkeigénye) is. Módosító tényező lehet például egy faktoring ügylet járulékos költsége. Az *előlegek* esetében feltétlenül vizsgálandó, hogy mire adtuk az adott előleget. Az előleget likviditás szempontjából is célszerű a számviteli törvény szerinti mérlegbesorolásnak megfelelően kezelni: a befektetett eszközökre adott előleget befektetett eszközként, a készletekre adott előleget készletként (mégpedig az anyagot megelőző állapotú készletként). A likviditás vizsgálatánál szintén figyelmet érdemelnek a kötelezettséget csökkentő (pl. befizetett adóelőleg miatti vagy levonható áfából eredő), illetve a *kötelezettségből átsorolt* követelések (szállítói túlfizetés). Az adókat célszerű a kötelezettség oldalon nettósítani, amennyiben ez lehetséges, míg a negatív szállítói kötelezettségek mindaddig illikvid eszközöknek tekinthetők, amíg az adott partnerrel szemben nem keletkezik újabb kötelezettség. Ekkor ismét a kötelezettség oldali nettósítás a javasolt eljárás. Az értékvesztés-elszámolással kapcsolatban a készleteknél elmondottak a követelésekre is érvényesek.

Az *értékpapírok* likviditás szempontjából igen közel állnak a pénzeszközökhöz. Likviditás szerinti besorolásuk sokkal inkább függ az értékpapírok piacának aktivitásától, mintsem a gazdálkodó szubjektív döntését alapul vevő befektetett, illetve forgóeszköz dichotómiától.

A pénzeszközök likviditása

A *pénzeszközökön* belül is célszerűnek látszik megkülönböztetni a feltétel nélküli likvid eszközöket (mint például a folyószámlán lévő pénz) és a csak feltételekkel vagy használdozattal likviddé tehető pénzeszközöket (mint például a lekötött pénzeszközök). Itt a használdozat a lekötés megszüntetése következtében elvesztett halmozódó kamat, vagy valamilyen büntetőköltség felszámítása is lehet. A likviditás vizsgálatában a használdozatnak vagy a kiküszöbölhető korlátozó tényezőknek a léte önmagában nem indokolja a likviditás szempontjából hátrасorolást, szemben a tényleges kiadással járó költségekkel. Például egy egymillió forintos lekötött bankbetét esetében a lekötés ténye még nem feltétlenül indokolja azt, hogy immobil eszközként kezeljük, hacsak nincs olyan szerződéses kötöttség, amely lehetetlenné teszi, hogy a gazdálkodó a lekötés lejárta előtt hozzáférjen ehhez az összeghez.¹⁸ Likviditás szempontjából sokkal fontosabb, hogy a lekötés bármikor feloldható, de ez 30 ezer forint elvesztésével jár.¹⁹ Ilyen esetben az eszközt tekinthetjük likvid eszköznek, de csak 970 ezer forint értékén.

A befektetett eszközök likviditása

A hosszú távú működést szolgáló *tárgyi eszközök és immateriális javak* jellemzően nem, de szükség esetén többé-kevésbé pénzzé tehetőek. Likviditás szempontjából az értékesítésre tartott eszközöket indokolt külön kezelni, azaz a készletekkel azonos likviditásúnak tekinteni, ha nem ismert olyan körülmény, amely ennek ellentmondana. Ezt a tényt leképezi a könyvvezetés is, amikor működésből kivont és értékesítésre szánt tárgyi eszközt sorol át az áruk közé. Az ilyen vagyonelemek értékelése során célszerű követni az IFRS 5 előírásait, vagyis célszerű azokat a várhatóan felmerülő értékesítési költségekkel csökkentett valós érték²⁰ és az értékhe-lyesbítést is magában foglaló könyv szerinti érték közül a kisebbben kimutatni. Figyelembe véve azt a – készletek kapcsán már kifejtett – szempontot, hogy az aktualizált bekerülési értékük (bruttó érték – értékcsökkenések + visszairások) nem egyezik meg automatikusan az értékesítésük során realizálható összeggel, amely elsődlegesen fontos a likviditás előrejelzése szempontjából.

A likviditás vizsgálata során a térítés nélkül vagy apportként átadásra szánt eszközöket nulla értékkel célszerű figyelembe venni, mivel ezekből a tranzakciókból pénzáram nem várható.

A források vizsgálata a likviditás szempontjából

A vagyonelemek likviditásvizsgálatát nem korlátozhatjuk kizárólag az eszközökre. A vagyon források szerinti csoportosítása mutatja meg ugyanis, hogy az eszközök (elsősorban a likvid eszközök) milyen jogcímeken és mikor hagyják el várhatóan a vállalkozást.

A *saját tőke* tartalmazhat olyan elemeket, amelyek a likviditás szempontjából kötelezettségtartalmúak. Ilyenek lehetnek például a kapott pótbefizetések vagy a jogszabály alapján tőketartalékba (és innen lekötött tartalékba) helyezett olyan összegek, melyeket meghatározott feltételek teljesülése (vagy nem teljesülése) esetén a vállalkozásnak vissza kell fizetnie. Lehet követeléstartalmú eleme is, mint például a jegyzett, de még be nem fizetett tőke, melyet indokolt likviditásvizsgálat során ténylegesen is eszközként, azaz követelésként kezelni, tekintettel arra, hogy az ilyen tőkeinnlevőség befolyásának időperiódusát a társaságjogi szabályok meglehetősen jól behatárolják.

A *céltartalékok* kapcsán különös hangsúlyt kap annak figyelembevétele, hogy mely beszámolási rendszer keretében dolgozunk (az Szt. külön főcsoportként tekint a céltartalékokra, a nemzetközi standard – IAS 37 – a kötelezettségek egy fajtájaként kezeli azokat), illetve, hogy mely szabályok alapján történik a céltartalékok képzése (mire kell, mire nem kell képezni, esetleg van-e jogcím, amely esetében a gazdálkodó döntésén múlik a képzése).

A *mérlegen kívüli tételek* esetében eltérés a magyar szabályozás és a nemzetközi standard között, hogy míg a Szt. céltartalék képzését rendeli el a függő és jövőbeni kötelezettségekre, addig az IAS 37 ezt nem engedi meg. Ugyanakkor az ilyen kötelezettségek – különösen pedig a jövőbeni kötelezettségek – figyelembevétele indokolt lehet a likviditás vizsgálata során is: ha nem történt céltartalékképzés e tételekhez kapcsolódóan, akkor indokolt a mérlegbe emelésük a jövőbeni pénzügyi helyzet pontosabb előrejelzésének céljából. Nem hagyható figyelmen kívül a céltartalékok esedékessége, annak a jövőbeli esemény várható bekövetkezésének időpontja sem, ami miatt a céltartalékokat képezték. Bár az Szt. nem különíti el a hosszú, illetve rövid lejáratú céltartalékokat a mérlegben, a likviditás vizsgálatának szempontjából az elkülönítés elengedhetetlen.

A *kötelezettségeknél* az esedékesség szerinti (hátrасorolt, hosszú lejáratú, rövid lejáratú) különbségtétel a likviditás szempontjából is releváns, hiszen meghatározza, hogy mikorra, milyen ütemezésben kell fizetésre alkalmas eszközöket biztosítani a kötelezettségek kiegyenlítése érdekében. A hosszú és a rövid időtáv közötti különbségtétel konvención alapszik, az egyéves időtáv önkényesnek tekinthető.²¹ Az egyes kötelezettségeknek lehetnek olyan paraméterei, amelyek kiszakítják azokat a fenti hátrасorolt – hosszú lejáratú – rövid lejáratú tagolásból. Ilyen lehet például, ha a szerződő felek egy kötelezettség kiegyenlítését valamely feltétel teljesüléséhez kötik (például valamely bevétel realizálásához vagy befolyásához). Lehetnek olyan kötelezettségek között nyilvántartott vagyonelemek is, mint például az átváltoztatható kötvények, melyek tartalmuk alapján saját tőkeelemnek tekinthetőek. Mindezek mellett azért sem célszerű abszolútizálni az egy évet, mint választópontot, mert elképzelhető olyan gazdálkodó, amelynek üzleti ciklusa egy évnél hosszabb.

Az eszközök és források közötti kapcsolódást tekintve fontos módszertani szempont, hogy a *horizontális fedezetek*²² mindkét „lábát” – tehát eszköz- és forrásoldali megjelenését is – azonosan kell kezelni. Például, ha a vállalkozás rendelkezik egy szállítói tartozással, melyet – szerződéses alapon – egy később realizálódó bevételéből keletkező vevői követelés engedményezésével tud majd kiegyenlíteni, és az ennek eléréséhez szükséges készlet már jól körülhatárolhatóan megtalálható a mérlegében, akkor mind a készletet, mind a kötelezettséget azonos módon kell figyelembe venni, azaz el kell hagyni a pénzügyi helyzet vizsgálata, illetve egy-egy mutató kiszámítása során. E mögött azon megfontolás áll, hogy az ilyen eszközforráspárok a pénzügyi helyzet szempontjából semlegesek, azaz vagy egyáltalán nem jelentkeznek pénz be- és kiáramlasként, vagy egymást azonnal kiegyenlítik.

Az ilyen tételeket elhagyásukon kívül azonos likviditási szinten is kezelhetjük. Például, ha olyan mutatót kellene számolni, amelynek a része a szóban forgó kötelezettség, de nem része a készlet, akkor a készletet is szerepeltetni lehetne a mutatóban. Hogy mégsem ezt a módszert javasoljuk, annak matematikai okai vannak.

Különbségen alapuló mutatók esetében nem jelentene gondot ez a fajta kezelés sem, hiszen:

$x - y = (x + z) - (y + z)$, de az igen elterjedt hányadosként számolt mutatóknál már:

$\frac{x}{y} \neq \frac{x+z}{y+z}$, ahol x és y a mérleg két oldalán szereplő vagyonelemek, z pedig a mindkét oldalon megjelenő azonos összeg. Ez mindenképpen torzítást vinne a számszaki eredményekbe, és esetlegesen téves következtetések levonására adna okot.

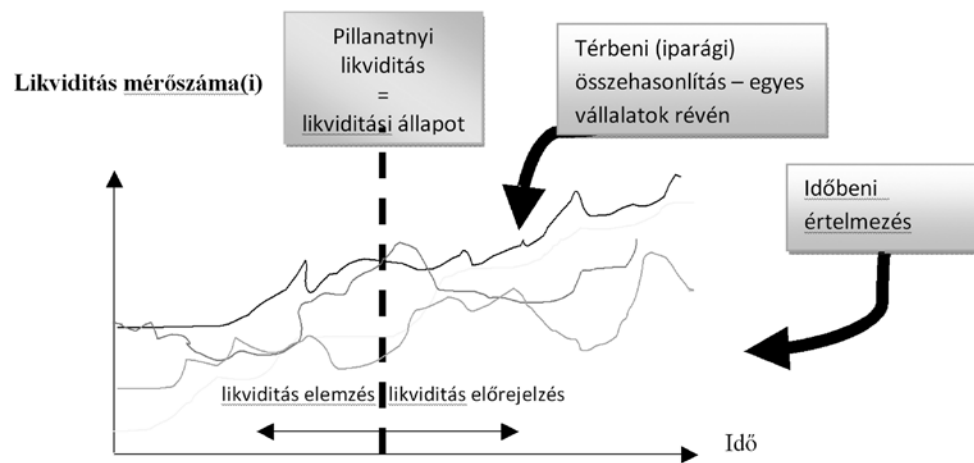
Az *időbeli elhatárolások* bizonyos elemei szintén követelés- (bevételek aktív időbeli elhatárolása), illetve kötelezettség tartalmúak (költségek, ráfordítások passzív időbeli elhatárolása),²³ így likviditás szempontjából azokkal megegyező módon célszerű az elhatárolásokat is kezelni. A költségek, ráfordítások aktív időbeli elhatárolása és a halasztott ráfordítások ugyanakkor immobil eszközöknek, a bevételek passzív időbeli elhatárolása és a halasztott bevételek pedig vissza nem fizetendő forrásoknak minősülnek.

Likviditáselemzés számviteli adatokkal

A likviditás értelmezése a korábban írtaknak megfelelően időpontra vonatkozóan lehetséges, a likviditási mutatók csak pillanatképek. Amint egy fényképet nézve nem tudjuk bizonyossággal megmondani, hogy mi történt a kép elkészítését követő pillanatokban, úgy a likviditási mutatókból levont következtetéseket is fenntartásokkal kell kezelni. Így a likviditás jövő időpontbeli állapotára hatással van többek között a vállalkozás forrásszerző képessége (lásd a likviditás lehetséges definícióit korábban!) és kinnlevőség menedzsmentjének minősége is. Mindezek a *számvitel hatókörén kívül eső tényezők*.

Egy gazdálkodó likviditása önmagában nem, vagy csak korlátozottan értelmezhető, azaz nem „pontoszerű”. Releváns információval csak az iparági összehasonlítások szolgálhatnak, kombinálva a már kifejtett időbeli értelmezéssel. Azaz a likviditás időbeni lefutását tekintve vizsgálható az adott gazdálkodónál, miközben mindezt egybe kell (lehet) vetni más *hasonló* (tevékenység, árbevétel, alkalmazottak száma, földrajzi piacok stb.) gazdálkodókkal (4. ábra).

A likviditás értelmezése nem „pontoszerű”, időbeli és térbeli összehasonlításokat kell tenni



4. ábra

Az 1-es jelű mutató a gazdálkodó adott időpontbeli likviditási tartalékát (~nettó likviditási pozíció) mutatja be. Pozitív értéke esetén likviditási többletről, negatív érték esetén pillanatnyi likviditáshiányról beszélhetünk, összhangban a likviditás fizetőképesség definíciójával. A 2-es mutató tartalma hasonló, 1-et meghaladó értéke többletet, 1 alatti értéke hiányt jelez. A gyakorlatban is használt különféle likviditási ráták is ebből

a 2-es számú mutatóból eredeztethetők. A különbség közöttük abban van, hogy miként terjesztik ki a szám-lálót és/vagy a nevezőt.

A 4-es mutató a tényleges kötelezettségkiegyenlítés arányát mutatja az esedékes kötelezettségekhez viszonyítva, azaz nem más, mint a kötelezettségek rendezettségének mértéke. 1 alatti értéke azt jelenti, hogy maradtak ki nem egyenlített esedékes kötelezettségek.

5. ábra

A likviditás elméleti mutatói

Mutató		Különbség-alapú		Hányados-alapú
Potenciális likviditási tartalék	1	$e_t^L - k_t^e = L_t$	2	$\frac{e_t^L}{k_t^e} = l_t$
Kötelezettségek rendezettsége	3	$\Delta e_t^L - k_t^e = L'_t$	4	$\frac{\Delta e_t^L}{k_t^e} = l'_t$
Kumulált potenciális likviditási tartalék	5	$\sum_t L_t = \sum_t (e_t^L - k_t^e)$	6	nem értelmezhető
Átlagos potenciális likviditási tartalék	7	$\frac{\sum_t L_t}{n} = \frac{\sum_t (e_t^L - k_t^e)}{n}$	8	$\frac{\sum_t l_t}{n}$
Kumulált kötelezettség rendezettség	9	$\sum_t L'_t = \sum_t (\Delta e_t^L - k_t^e)$	10	nem értelmezhető
Átlagos kötelezettség rendezettség	11	$\frac{\sum_t L'_t}{n} = \frac{\sum_t (\Delta e_t^L - k_t^e)}{n}$	12	$\frac{\sum_t l'_t}{n}$
Fizetési készség	13	$\Delta l v_t - \min(e_t^L; k_t^e) = W_t$	14	$\frac{\Delta e_t^L}{\min(e_t^L; k_t^e)} = w_t$
Likviditási tartalék aránymutatója	15	nem értelmezhető	16	$\frac{L_t}{e_t^L} = 1 - \frac{k_t^e}{e_t^L}$
Kiegyenlítettlen kötelezettségek aránymutatója	17	nem értelmezhető	18	$\frac{L'_t}{k_t^e} = \frac{\Delta e_t^L}{k_t^e} - 1$

VEZETÉSTUDOMÁNY

Ha értéke pontosan egy, akkor minden esedékes kötelezettség kiegyenlítésre került az adott időpontban. A 3-as mutató hasonlót fogalmaz meg különbséggént. Itt a végeredmény előjele a döntő: ha negatív, akkor maradt ki nem egyenlített kötelezettség, ha 0, akkor mindent kifizettek. (Értéke lehet esetlegesen pozitív is, ez valamely okból bekövetkezett túlfizetést mutat.)

Az 5-ös jelű mutató a likviditási tartalékok, hiányok vizsgált időszaki összegét adja. Ennek napi átlaga a 7-es mutató, amely megmutatja, hogy napi átlagban mennyivel haladta meg, illetve mennyivel maradt el a likvid vagyonelemek összege az éppen esedékes kötelezettségek összegétől. Átlagos likviditáshitányadot jelez a 8-sal jelölt mutató. Ezen időszakra vonatkozó számításoknak – a többi, időpontra vonatkozó mutatótól eltérően – a későbbiekben bemutatásra kerülő statikus módszernél lehet jelentősége. Segítségükkel ugyanis kezelhető, de legalábbis jelezhető a működésben meglévő esetleges szezonális.

A 9-es mutató a napi fennálló kötelezettségek időszaki összege. Ennél jóval több tartalommal bír a 11-es mutató, amely a rendezetlen kötelezettségek napi átlagát mutatja be, azaz naponta átlagosan mennyi esedékes kötelezettséget nem fizettek ki a vizsgált időszakban. A 12-es mutató az átlagos kötelezettségrendezettség bemutatására alkalmas.

Fizetési készségként értelmezve a likviditást további mutatók képezhetők. A 13-as mutató különbséggént mutatja be a fizetési készséget: a rendelkezésre álló likvid vagyonelemek és az esedékes kötelezettségek közül a kisebbhez²⁵ viszonyítja a tényleges kiegyenlítés összegét. Hasonlót fejez ki a 14-es mutató hányados formában. A különbség-alapú mutató negatív értéke a készség bizonyos fokú hiányát jelzi, 0 értéke a teljes készséget. A hányadosformánál ugyanez 1-nél kisebb, illetve 1 értékre vonatkozik. A mutatók ilyen formájú definíciójából következik, hogy negatív likviditási tartalék esetén értékük megegyezik a kötelezettségek rendezettségének mutatójával (3-as illetve 4-es mutatók).

Adott időpontbeli likviditáshitányad-hányadot, azaz nettó likviditási pozíció és a likvid elemek arányát fejezi ki a 16-os jelölt mutatószám. Előjelétől függően beszélhetünk likviditáshitány-többlet-arányról (+), illetve -hiányról (–).

Végül a 18-as mutató a kiegyenlítettlen kötelezettségek arányát jelöli; 0 értéket vesz fel az adott napon esedékes kötelezettségek maradéktalan kiegyenlítése esetén, negatív értéket, ha van kiegyenlítettlen kötelezettség (–1 az értéke, ha egyáltalán nem történt kiegyenlítés az adott napon).

Az itt felvázolt mutatók mind utólagos likviditás-elemzést szolgáló eszközök. Az, hogy a gyakorlatban

elterjedt likviditáselőrejelzésre felhasznált mutatók is ezek mintájára épülnek fel, csak annyit jelent, hogy az alapvetően a fordulónapi állapotot (utólagosan) jellemző mutatókat statikus módon kivetítik a jövőre is.

Statikus vs dinamikus elemzés

A pénzügyi helyzet elemzése elvégezhető pusztán az adott helyzetben fennálló állapot alapján (*statikus elemzés*), illetve a környezetben és a vállalkozás helyzetében várhatóan bekövetkező változások hatásait is figyelembe véve (*dinamikus elemzés*).

A két módszert összehasonlítva megállapítható, hogy a *statikus elemzés* előnye, hogy már rendelkezésre álló, megbízható, mérhető adatokkal dolgozik. Azonban éppen retrospektív megközelítmódjából következik legnagyobb hátránya is: valamennyi statikus vizsgálat mögött ott húzódik a *mögöttes feltételezés*: az adott időpillanatban fennálló állapot, a feltételek, ezáltal az elemzéshez felhasznált adatok a jövőben nem változnak meg jelentősen. Ez különösen egy létező szezonális szempontjából rosszul megválasztott kiindulópont esetében jelenthet komoly problémát. Egyaránt rossz következtetésekre juthatunk, ha ez az időpont likviditásmélypontot vagy éppen -maximumot jelent.

Ezzel szemben a *dinamikus vizsgálatok* a tényadatok, a folyamatos működést jellemző pénzügyi információk mellett figyelembe veszik azok várható alakulását is (Borda, 1989). Természetesen ezzel együtt jár, hogy az elemzéshez szükségszerűen tervezett adatokat használnak, így ebben az esetben fokozottan jelentkezik a *megbízhatóság problémája*: a tervadatok helyességét, alátámasztottságát valamennyi esetben ellenőrizni kell.

A fentieket összefoglalva tehát *nem lehet egyértelműen rangsort felállítani a statikus, illetve dinamikus elemzési módszerek között*, mindig az adott vállalkozás egyedi adottságait, gazdálkodási jellemzőit, helyzetének és környezetének stabilitását figyelembe véve kell kiválasztani a megfelelő elemzési módszert. Általánosságban annyit lehet mondani, hogy amennyiben a vállalkozás folyamatosan működik, gazdálkodása viszonylag egyenletesnek nevezhető abban az értelemben, hogy nem várhatóak lökésszerűen jelentkező nagyobb gazdasági mozgások (lehet ez akár egy nagyobb projekt), akkor a statikus elemzések jól tükrözik a valós pénzügyi helyzetet. Ellenben, ha a cég folyamatos „mozgásban van” (projektszerűen működő vállalkozások), akkor a statikus elemzések – azáltal, hogy kiragadnak egy adott pillanatot – félrevezetőek lehetnek, még ha használatuk „tényszerűségük” miatt első ránézésre vonzóknak tűnhet, szemben a tervadatokat is alkalmazó – ám adott esetben a valós összképet jobban mutató – dinamikus elemzésekkel.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Pénzügyi helyzet elemzésének gyakorlati módszerei Likviditási mérlegek

A rövid távú pénzügyi stabilitás mérésének egyik módszere a számviteli adatok – különös tekintettel az éves beszámoló (valamennyi vállalkozás által kötelezően elkészítendő) mérlegére²⁶ – átstrukturálásával elkészített *likviditási mérleg*. A likviditási mérlegeknek alapvetően két fajtája van. A fentiekben ismertetett elvek mentén beszélhetünk statikus, illetve dinamikus likviditási mérlegekről.

A likviditási mérlegek elkészítésének alapelve (legyen szó statikus vagy dinamikus mérlegről), hogy a vállalkozás vagyonát likviditási szempontból csoportosítja: az eszközöket pénzzé tehetőségük (mobilitásuk), a forrásokat esedékességük (fizetési határidejük) szerint.

A likviditási mérlegek legegyszerűbb formája a (klasszikus) négyfokozatú (alapvetően statikus)²⁷ likviditási mérleg, melynek sematikus ábráját a 6. ábrán mutatjuk be.

A négyfokozatú statikus likviditási mérleg felépítése⁴⁴

Likviditási mérleg, 20X1. december 31.	
ESZKÖZÖK	FORRÁSOK
I. LIKVID ESZKÖZÖK pénzeszközök és <i>pénzeszköz-egyenértékesek</i>	I. AZONNAL ESEDÉKES FORRÁSOK már lejárt kötelezettségek
II. MOBIL ESZKÖZÖK - követelések <i>elismert, de még ki nem számlázott teljesítmények (beruházási szerződések)</i> - értékpapírok (<i>likvid</i>) <i>lekötött (elkülönített), de felszabadítható pénzeszközök</i> - bevételek aktív időbeli elhatárolása	II. RÖVID HATÁRIDŐN BELÜL ESEDÉKES FORRÁSOK - rövid lejáratú kötelezettségek - költségek, ráfordítások passzív időbeli elhatárolása - céltartalékok⁴³
III. MOBILIZÁLHATÓ ESZKÖZÖK - készletek <i>értékesítésre tartott tárgyi eszközök (immateriális javak)</i>	III. KÉSŐBB ESEDÉKES FORRÁSOK - hosszú lejáratú kötelezettségek - hátrasorolt kötelezettségek <i>kapott pótbefizetés, tőketartalékba kapott visszafizetendő támogatás</i>
IV. IMMOBIL (MEGHATÁROZOTT HELYZETBEN MOBIL) ESZKÖZÖK - befektetett eszközök (<i>vállalkozás célját szolgáló immateriális javak, tárgyi eszközök; kevésbé likvid pénzügyi eszközök</i>) <i>elkülönített és fel nem szabadítható pénzeszközök</i> - költségek, ráfordítások aktív időbeli elhatárolása - halasztott ráfordítások	IV. VISSZA NEM FIZETENDŐ (MEGHATÁROZOTT HELYZETBEN ESEDÉKES) FORRÁSOK - saját tőke (jegyzett tőke; jegyzett, de be nem fizetett tőke; tőketartalék; eredménytartalék; lekötött tartalék; értékelési tartalék; mérleg szerinti eredmény) <i>átértékelésből származó tartalék</i> <i>átváltoztatható kötvények</i> - bevételek passzív időbeli elhatárolása - halasztott bevételek
I. FOKOZAT ÖSSZESEN	I. FOKOZAT ÖSSZESEN
I–II. FOKOZATOK ÖSSZESEN	I–II. FOKOZATOK ÖSSZESEN
I–III. FOKOZATOK ÖSSZESEN	I–III. FOKOZATOK ÖSSZESEN
ÖSSZESEN	ÖSSZESEN

A négyfokozatú likviditási mérleg egymásnak megfelelő eszköz- és forrásfokozatainak összehasonlításával feltárhatóak a pénzügyi egyensúlytalanságok: amennyiben az adott fokozatban eltérnek egymástól az eszközök és a források egyenlegei, az pénzügyi hiányt (az adott fokozatban a források összege magasabb, mint az eszközök összege), illetve pénzügyi többletet jelent (eszközök meghaladják a forrásokat). A likviditási mérleg eszköz- és forrásoldali fokozatainak összevetése alapján:

I. fokozat esetében az azonnali fizetőképesség,

I–I. fokozatok halmozott egyenlegei esetében a rövid távú fizetőképesség,

I–III. fokozatok halmozott egyenlegei esetében a hosszabb távú fizetőképesség vizsgálható.²⁸

Parciális pénzügyi hiányról/többletről beszélünk, amennyiben csak valamelyik fokozatban tér el, *totális pénzügyi hiányról/többletről*, amennyiben a fenti három fokozat mindegyikében jelentős mértékben eltér egymástól a két oldal.

6. ábra

A négyfokozatú likviditási mérlegek előnye, hogy az éves beszámoló adataiból viszonylag egyszerűen előállíthatók. Hátrányuk, hogy összevontságuk (különös tekintettel a II. és III. fokozatra) miatt a rövid távú likviditást nem jellemzik megfelelően. Éppen ezért a mélyebb likviditási elemzések elvégzéséhez szükséges a mérleg további tagolása, amelyben a mérleg adatainak tovább-bontása történhet analitikus adatok (egyedi fizetési határidők, speciális szerződési feltételek stb.), valamint a főkönyvi számlák aggregált adataiból, forgási, likviditási, illetve esedékességi idők számítása alapján. A négyfokozatú likviditási mérlegeknek azonban elvitathatatlan előnyük az egyszerűség, éppen ezért kifejezetten alkalmasak arra, hogy a felhasználók egy első, de átfogó, a főbb erősségeket és gyengeségeket feltáró képet alkothassanak a vállalkozások likviditási helyzetéről, és annak várható alakulásáról.

A likviditási mérlegek segítségével végzett elemzések esetében az alábbi szempontokat feltétlenül figyelembe kell venni:

- a likviditási mérleg összeállítási módszerének kiválasztásakor (statikus/dinamikus), illetve a fokozatok számának meghatározásakor figyelembe kell venni az adott vállalkozás sajátosságait, valamint az elemzés célját (rövid/hosszú távú pénzügyi helyzet, esetleges speciális elemzés),
- egy vállalkozás pénzügyi helyzetének komplex megítélése *nem alapulhat pusztán a likviditási mérlegek egyes fokozataiból kiragadott adatok alapján* (parciális egyensúlytalanságok),
- a rövid távú pénzügyi egyensúlytalanságok léte nem feltétlenül jelenti egyben a vállalkozás fizetéseképtelenné válásának veszélyét* is, ennek megítéléséhez szükséges az esetleges finanszírozási lehetőségek (engedmények, határidő-módosítások, likviditási hitellehetőségek stb.) vizsgálata is,
- a likviditási mérlegek összeállításánál különösen *fontos figyelembe venni az éves beszámoló mérlegében nem feltétlenül tükröződő vagyonelem-sajátosságokat*,
- amennyiben a likviditási mérleg összeállítása során egy vagyonelem az éves beszámolóban megjelenő értékétől eltérő értéken szerepel (átértékeljük), akkor a mérlegegyezőség fenntartásához *az átértékeléssel azonos nagyságú saját forrás (átértékelésből származó tartalék)* mérlegbe állítása szükséges .²⁹

A pénzügyi helyzet elemzésének mutatószámai

A pénzügyi helyzet elemzésének mutatószámait alapvetően a *rövid, illetve hosszú távú* mutatószámok csoportjaiba sorolhatjuk. A rövid távú mutatószámok

(klasszikus likviditási ráták) segítségével feltárhatók a vállalkozás működésében potenciálisan előforduló likviditási problémák, azonban ezek vizsgálata alapján nem adható válasz a vállalkozás jövőjét, hosszú távú működőképességét érintő kérdésekre. A hosszú távú pénzügyi stabilitás, a vállalkozás csődbe jutása veszélyének megítéléséhez a rövid távú likviditás vizsgálatán kívül további vizsgálatok szükségesek, amelyek eszközei lehetnek további (hosszú távú) mutatószámok képzése.

Egy kiragadott mutatószám önmagában nem sok jelentéssel bír, *a mutatószámok csak rendszerben, valamint térbeli és időbeli összehasonlításokban alkalmasak arra*, hogy a vállalkozás pénzügyi helyzetéről képet alkothassunk. A mutatók egyébiránt szabadon megválaszthatóak, de kialakításuk során meg kell felelni az *értelmezhetőség* és a *relevancia* követelményeinek.

A rövid távú likviditás alapvető mutatóit az alábbiakban foglaljuk össze:

$$\begin{aligned} \text{Készpénz-likviditású ráta} &= \frac{\text{Pénzeszközök}^{30}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}} \\ \text{Likviditási gyorsráta} &= \frac{\text{Pénzeszközök} + \text{Értékpapírok} + \text{Követelések}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}} \\ \text{Likviditási ráta} &= \frac{\text{Forgóközök}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}} \\ \text{Likvid eszközök hányada} &= \frac{\text{Nettó forgótőke}^{31}}{\text{Összes eszköz}} \end{aligned}$$

A fenti négy mutatószám közös tulajdonsága, hogy a likviditási mérlegek kapcsán már ismertetett egyensúlytalanságok feltárására alkalmasak (a mutatószámok számlálója, illetve nevezője megfeleltethető a likviditási mérleg fokozatainak). A fenti mutatószámok alapján arra lehet következtetni, hogy az adott vállalkozás időben eleget tud-e tenni a rövid lejáratú kötelezettségeinek.

A likviditási helyzet megítéléséhez *leggyakrabban használt mutatószám a likviditási ráta* (illetve az ehhez nagyon közel álló likvid eszközök aránymutatója). Az eszközök kisebb körét a vizsgálatba bevonó *likviditási gyorsráta* használata azokban az esetekben lehet indokolt, amikor a készletek forgási sebessége alacsony, a készletek értékesítése, illetve pénzzé válása lassú. *A készpénz-likviditási ráta* jelentősége kisebb, hűvelykujjszabályként segítséget nyújthat az optimális készpénzállomány meghatározásához.³² A megfelelő mutatószám kiválasztásánál azonban figyelembe kell venni az adott vállalkozás (eszközeinek és kötelezettségeinek) sajátosságait, a likviditási ráták mechanikus – az előző fejezetekben részletezett kérdéseket figyelmen kívül hagyó – meghatározása erősen félrevezető lehet.

Nem létezik egyetlen best-practice mutatószám, amely minden esetben perdöntő lehetne. A körülmé-

nyek határozzák meg, hogy adott helyzetben mely mutatószámunk lesz nagyobb relevanciája, illetve hogy mely mutatószámhoz hogyan kell előkészíteni a számviteli rendszerből nyert nyers adatokat.

A likviditási rátának nincsen arany szabályként érvényes „jó értéke”, a tapasztalatok alapján azonban az 1-1,5 közötti érték mondható megfelelőnek (ekkor nyújtanak fedezetet a forgóeszközök a rövid lejáratú kötelezettségekre), de hitelképességi vizsgálatoknál gyakran 2 körüli értéket tartanak jónak.

A likviditási gyorsráta – amelyet gyakran hathetes bázison számítanak³³ – „hüvelykujj-szabályként” 0,7 és 1 között tekinthető megfelelőnek, azonban a mutatószám értelmezésekor figyelemmel kell lenni az esetleges folyószámla hitelkeretre: a likviditási gyorsráta alacsony értéke mellett is teljesítheti kötelezettségeit, ha megfelelő hitelkeret áll rendelkezésére. A hitelkerettel korrigált mutatószám gyakran jobban tükrözi a vállalkozás pénzügyi helyzetét, mint a „tradicionális” likviditási gyorsráta.³⁴

A likviditási ráták magas értéke szintén problémákat jelezhet: egy túl magas likviditású vállalkozás pénzgazdálkodási, illetve hatékonysági gondokkal küzdhet.

Egyes esetekben az előbbi állományi mutatószámok helyett hasznosabb lehet az alábbi mutatószám, amely arra ad választ, hogy amennyiben a vállalkozás nem realizálna pénzbevételt, akkor a likvid eszközeivel hány napig finanszírozhatók működési kiadásai. Azonban itt is figyelembe kell venni, hogy a mutató az esetleges pénzeszköz-bevonással, illetve a működési kiadások megváltozásával nem számol, azokat fixnek tekinti.

$$\text{Időtartam-mutató} = \frac{\text{Pénzeszközök} + \text{Értékpapírok} + \text{Követelések}}{\text{Napi átlagos működési kiadások}}$$

Szintén hasznos lehet annak számszerűsítése, hogy amennyiben a társaság pénztöbbletet (pozitív cash flow-t) realizál, akkor ez mekkora fedezetet teremt a tartozásai visszafizetéséhez. Ezt összehasonlítva a tartozások lejáratí szerkezetével, az esedékessé váló tartozások arányával, lehet következtetni a vállalkozás likviditási helyzetére.

$$\text{Dinamikus likviditás} = \frac{\text{Cash flow}}{\text{Összes tartozás}}$$

Bár a cikkben elsősorban a (rövid távú) likviditással foglalkozunk, mégis szükségesnek tartjuk, hogy egy rövid kitekintést adjunk a hosszabb távú pénzügyi elemzések számviteli adatokon alapuló módszereiről.

A hosszú távú pénzügyi stabilitás megítéléséhez leggyakrabban használt mutatószámok a vállalkozás működési, illetve pénzügyi áttételét vizsgálják. Működési áttétel alatt az állandó költségek arányát, míg pénzügyi (finanszírozási) áttétel alatt a saját és idegen források

arányát értjük.³⁵ Leegyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy minél áttételesebb egy adott vállalkozás, annál könnyebben fordulhatnak elő pénzügyi nehézségek. Itt is fontos megjegyezni, hogy egy kiragadott mutatószám alapján nem ítéltető meg a vállalkozás pénzügyi helyzete, illetve „jósolható” meg jövője.

A pénzügyi áttétel mutatószámai közül az alábbi kettő a legelterjedtebb: az első (amelyet tőkefeszültségi mutatónak is neveznek) a pénzügyi áttétel nagyságát, míg a második a pénzügyi áttétel eredményre gyakorolt hatását mutatja meg.

$$\text{Tőkeáttételi mutató} = \frac{\text{Kötelezettségek}^{36}}{\text{Saját tőke}}$$

$$\text{Pénzügyi áttétel hatása} = \frac{\text{Adózás és kamatfizetés előtti eredmény}}{\text{Adózás előtti eredmény}}$$

A finanszírozási áttétel optimális nagyságára nincs „arany szabály”, függ az adott ágazattól, a vállalkozás profittermelő képességétől, valamint működési környezetétől. Minél magasabb a mutató értéke, annál inkább függ a vállalkozás a hitelezőtől, azonban ennek a kockázatnak a kezelhetőségéről, illetve ennek megvalósításáról a mutató nem sokat mond.

A tőkeáttételi mutató kapcsán fel kell hívunk a figyelmet arra a problémára, hogy az éves beszámolóban megjelenő saját tőke értéke, illetve a saját tőke piaci értéke bizonyos esetekben eltérhet egymástól. A pénzügyi helyzet vizsgálatánál alapvetően a saját tőke piaci értékéből kell(ene) kiindulnunk, ellenben az inaktív piacokon jegyzett társaságok esetében a piaci értékviszonyok félrevezetőek lehetnek.

A működési áttételen az állandó költségek összes költségén, illetve adózás előtti eredményen belül képviselt arányát értjük. Sem a működési áttétel optimális nagysága nem határozható meg (ebben az esetben is inkább ágazati átlagokról beszélhetünk), sem pedig a működési áttétel nagyságából való egyenes következtetések nem szerencsések. Egy magas működési áttétellel rendelkező cég sem feltétlenül megy csődbe, és fordítva.

$$\text{Működési áttétel hatása} =$$

$$\frac{\text{Adózás előtti eredmény} + \text{Állandó működési költségek}}{\text{Adózás előtti eredmény}}$$

A pénzügyi helyzet megítélése, illetve az esetleges pénzügyi nehézségek előrejelzése – mint már korábban is utaltunk rá – nem alapulhat egyetlen kiragadott mutatószámon. Azt is látnunk kell, hogy a likviditási probléma (~likviditási mutatók kedvezőtlen értéke) még nem feltétlenül jelent fizetőkép telenséget a jövőre nézve.

A pénzügyi helyzet megítélésének egyik legkomplexebb módszertárát jelentik a csődelőrejelző modellek, melyek különböző – számviteli adatokon alapuló

– mutatószámokból³⁷ statisztikai módszerekkel (általában többváltozós regressziószámítással) próbálják meg előre jelezni az adott vállalkozás csődbemenetelének valószínűségét.

A csődelőrejelző modellek egyik legismertebb – mára méltán klasszikusnak nevezhető – képviselője Altman – eredetileg 1968-ban, empirikus adatok alapján, regressziószámítással specifikált úgynevezett Z-modellje.³⁸

A modell a következő módon írható fel:

$Z = 0,012X_1 + 0,014X_2 + 0,033X_3 + 0,006X_4 + 0,0999X_5$, ahol:

$$X_1 = \frac{\text{Nettó forgótőke}^{39}}{\text{Összes eszköz}}$$

$$X_2 = \frac{\text{Eredménytartalék} + \text{MSZE}^{40}}{\text{Összes eszköz}}$$

$$X_3 = \frac{\text{Adózás és kamatfizetés előtti eredmény}}{\text{Összes eszköz}}$$

$$X_4 = \frac{\text{Saját tőke piaci értéke}}{\text{Kötelezettségek könyv szerinti értéke}}$$

$$X_5 = \frac{\text{Értékesítés nettó árbevétele}}{\text{Összes eszköz}}$$

A modellt felépítő mutatószámokon láthatjuk, hogy szerepel köztük rövid távú likviditást mérő mutató (X_1), (hosszabb távú) eszközmegtérülési (X_2), tőkeáttételi, tőkeerősségi mutatók (X_4), illetve hatékonysági és teljesítménymutatók (X_3 és X_5).

A modell a nagyobb biztonságot – a csőd kisebb veszélyét – nagyobb Z-értékekkel jelzi, 3, illetve afeletti értékek viszonylagos biztonságot, az 1,8, illetve az alatti Z-értékek már komoly csődvészelyt jeleznek.

A Z-modellel szemben több kritikai észrevétel felmerült: többek között bíralták a modellben használt mutatószámok általános érvényességének hiányát (egy adott vagyonelem besorolása vállalkozásonként eltérő lehet), a múltbéli információk használatát, az elméleti háttér kidolgozatlanágát (kérdés, hogy a modell a számviteli politika megváltoztatására hogyan reagál), illetve, hogy az időtáv növelésével a modell megbízhatósága csökken^{41, 42}.

A számviteli adatok alapján felépített csődmodellek, minden hibájuk ellenére széles körben elterjedtek, hitelminősítéseknel, a specifikus kockázat mérésénél, illetve könyvvizsgálatkor a vállalkozás folytatásának vizsgálatakor is elterjedt használatuk.

Témánk szempontjából a modellek két dologra mutatnak rá: egyrészt, hogy számviteli adatokból kiindulva, kellő körültekintéssel és a korlátokat figyelembe véve előrejelző modellek építhetők fel, másrészt, hogy egy vállalkozás (pénzügyi) helyzetének megítélése komplex módszereket kíván, egyetlen mutatószám

(csoport) alapján nem végezhető el. Azonban a fentebb vázolt, egyszerű, könnyen elérhető, valamennyi vállalkozás számára rendelkezésre álló számviteli adatokon alapuló, bonyolult módszertani ismereteket nem igénylő elemzési módszerek (likviditási mérlegek, mutatószámok) is képet adnak a vállalkozások általános likviditási helyzetéről, és rávilágítanak az esetleg problémás – tovább és mélyebben elemzendő – területekre.

Összefoglalás

Tanulmányunk lényegét röviden a következőképpen foglalhatjuk össze.

1. A likviditás időpontbeli állapotot jellemez, képességet (mégpedig fizetőképességet) mutat be. A likviditás mérése ezért nem más, mint egy képesség vizsgálata.
2. Létezik a likviditásnak olyan felfogása is, amely a likviditást fizetési készségként (is) értelmezi.
3. A likviditás időben értelmezhető, ezért kétféle likviditásról beszélhetünk az elemzés szempontjából: a posteriori (utólagos) likviditáselemzésről és a priori (előretekintő) likviditás-előrejelzésről.
4. A likviditás a priori vizsgálata mutatószámok segítségével egy statikus, pillanatnyi állapotot mutat be az előrejelzés igényével, mely azonban nem jelent 100%-os bizonyosságot a jövőbeni eseményekre nézve.
5. A likviditás a posteriori, utólagos vizsgálata mutatószámok nélkül elvégezhető. A fizetőképesség (és -készség) utólag pontosan megítélhető.
6. Egy adott gazdálkodót térben is célszerű vizsgálni (iparági összehasonlítások szükségessége). Ennek oka, hogy a likviditási mutatószámok önmagukban nem, vagy nehezen értelmezhetőek.
7. A számviteli adatokra épülő likviditásvizsgálat során figyelembe kell venni, hogy mely szabályrendszer szerint összeállított beszámolóból indulunk ki, különös tekintettel erre az arra jellemző értékviszonyokra.
8. A likviditásvizsgálat eszközei, mutatói teljesen szabadon megválaszthatóak, ezen eszközökkel kapcsolatos elvárás azonban az értelmezhetőség és a relevancia.
9. A likviditás mélyebb elemzése során számos szempont szerint lehet/szükséges módosítani az éves beszámoló adatait. A kiegészítő mellékletben megjelenő, a pénzügyi helyzet bemutatása (és ezen belül a likviditás elemzése) esetében a megbízható és valós összkép követelménye csak így biztosítható.
10. Az ún. horizontális fedezeteket az elemzések során konzekvensen kell kezelni.

11. Bármely módszert, eszközt alkalmazzuk is a pénzügyi helyzet elemzésére, egyetlen mutató, módszer alapján nem lehetséges komplex és megbízható képet alkotni egy gazdálkodó pénzügyi helyzetéről.
12. Nincs egyetlen best-practice mutatószám. A körülmények határozzák meg, hogy mely mutatószámhoz hogyan kell előkészíteni a számviteli rendszerből nyert adatokat, illetve hogy adott helyzetben mely mutatószámnak lesz nagyobb relevanciája.

A fentiek alapján kérdésként merülhet fel, hogy amennyiben a számviteli beszámoló adatai megfelelő transzformációk útján, de alapvetően önmagukban alkalmasak a pénzügyi helyzet megítélésének támogatására, akkor miért nem fordít a számviteli szabályozás nagyobb figyelmet az információk ilyen szempontok szerinti bemutatására.

Természetesen a számviteli beszámolás fejleszthető és fejlesztendő, ugyanakkor azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a kötelező pénzügyi beszámolás és annak produktuma, az éves beszámoló mindig – legalább – két (ellentétes) érdek metszeteként alakul ki. A szabályozás célja a közérdek érvényre juttatása, a vállalkozás célja pedig egyrésről autonómiájának megőrzése, belső folyamatainak minél „kontrolláltabb” bemutatása, másrésről a pénzügyi beszámolás költségeinek optimalizálása, minél alacsonyabb szinten tartása. Ebből következően naivitás lenne elvárni, hogy a számviteli beszámolókból készen kapjuk az információkat, így tehát a „számok mögé látás” képességének elsajátítása – vállalatvezetőként is – elengedhetetlen.

Lábjegyzet

- * A kutatást a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 program támogatta.
- ¹ Lásd: Szt. preambulum, illetve 4. § (2). Tulajdonképpen bármely más számviteli beszámolási rendszer szerint is ez a cél, még ha ezt más szavakkal is fogalmazzák meg. Lásd például: *true and fair view* az IFRS-ekben.
- ² A cash flow-kimutatás elnevezés mellett méltatlanul mellőzött a magyar elnevezése (tulajdonképpen tükörfordítása), a pénzáramlás-kimutatás.
- ³ Nem a pontos törvényi definíciók, hanem a számviteli beszámoló fő részeinek tartalmára célunk.
- ⁴ Feltéve persze, hogy a pénzeszköz névértéke egyben a könyv szerinti értéke is. Ez implikálja azt is, hogy ugyanabban a pénz-nemben mérjük mindkettőt.
- ⁵ „*Disponibilitás*: a pénzfolyamatok, a bevételek és kiadások alakulása, a folyamatos fizetőképesség, illetve ezek vizsgálata.” (Kovács – Sári, 1977: 10. old.). A szolvenciához lásd még Botos (2003).
- ⁶ Ezzel persze még nem oldottuk meg azt a problémát, amit a könyv szerinti érték hordoz magában, hiszen ez újabb számos kérdést nyit meg: milyen számviteli rendszerben dolgozunk, mi-

- lyen értékviszonyok jellemzik az eszközök mérlegbe kerülését stb. Ezekre a kérdésekre a későbbiekben még kitérünk.
- ⁷ Hogy mi tekinthető ilyen vagyonelemnek, az egyedi esetenként különböző lehet – nyilvánvalóan függ az eszközök, de a kötelezettségek jellegétől is.
- ⁸ Az idő természetesen folytonos változónak tekinthető, de praktikus okokból nem így kezeljük a mindennapi munka során, hanem diszkrétként. Vizsgálódásunk egysége az idő tekintetében a továbbiakban a nap lesz. Ez összhangban áll azzal is, ahogyan az eszközök mobilitásvizsgálatánál eljártunk.
- ⁹ Formalizáltabb megközelítésben a likviditás felfogható egy sok tényezőtől függő valószínűségi változóként, a posteriori értékei pedig e valószínűségi változó realizált értékeit jelentik.
- ¹⁰ Ez inkább a szervezeti magatartás vagy az üzleti etika témája lehet.
- ¹¹ A felhalmazási és elszámolási funkció mellett. Bővebben lásd: Meyer – Solt (1999: 171–173. old.). Más megközelítések ezt a pénz csereszköz és elszámolási egység funkciójának tekintik. Lásd: Samuelson – Nordhaus (2008: 458. old.) *Adott helyzetben* egy készlet is lehet éppen olyan likvid, mint egy pénzeszköz. Például mert egy barterügylet tárgya, amely ügyletben még csak a másik fél teljesített.
- ¹² A gyakorlat *általában* a három hónapnál nem hosszabb lejáratú kamatozó értékpapírokat tekinti pénzeszköz-egyenértékeseknek. Itt is inkább csak bevett konvencióról van szó, semmint rögzített szabályról – e tekintetben ugyanis a standard meglehetősen pontatlanul fogalmaz: „*Therefore, an investment normally qualifies as a cash equivalent only when it has a short maturity of, say, three months or less from the date of acquisition.*” in: IAS 7, 7. szakasz, kiemelés a Szerzőktől. Még a pénzeszközök számviteli megítélése sem egységes: az IFRS-ek például a pénzeszközök közé tartozónak tekintik a folyószámlahitelt is (negatívba fordult bankszámla-egyenleg), míg a US GAAP ez utóbbit egyértelműen kötelezettségnek veszi, és akként is kezeli.
- ¹³ Az előbbiekben tárgyalt pénzeszköz – pénzeszköz-egyenértékes problémakör is jól mutatja ezen felvetés súlyát, hiszen már a leg-elemibb definíciók szintjén is lehet különbség az egyes beszámolási rendszerek között.
- ¹⁴ A tekintetben sem egységesek a beszámolási rendszerek, hogy mely vagyonelemeknél milyen típusú és milyen irányú értékelést engednek (azaz, hogy mely eszközöket és mivel szemben lehet/kell átértékelni).
- ¹⁵ Feltételezzük, hogy a vállalkozás a befejezetlen termelését, illetve a félkész termékeit be kívánja fejezni. Amennyiben ez igaz, akkor illikvid eszközökről beszélünk. Ha nem, akkor kezelésük megegyezik a likviditás szempontjából.
- ¹⁶ A beruházások fogalmát itt nem a számviteli törvény értelmezésében használjuk: nem saját használatra szánt, saját előállítású tárgyi eszközökről van szó, hanem értékesítési céllal előállított, még ki nem számlázott teljesítményekről, azaz saját termelésű készletekről.
- ¹⁷ Ugyanez igaz a realizálódó veszteségre is, azonban az értékvesztés (gyakorlatilag a várható veszteség) elszámolásával a mérleg-értéket megfelelően módosítjuk, így további korrekciót elvileg nem igényel ez az eset.
- ¹⁸ Ilyen lehet például a bankgarancia miatti lekötés, vagy a közbeszerzés miatt letétbe helyezett összeg.
- ¹⁹ Közgazdasági értelemben használdozatként jelentkezik természetesen a feloldás miatt elvesztett kamat is, de ennek a likviditás szempontjából nincs jelentősége.
- ²⁰ Első és durva megközelítésben az eladási ár.
- ²¹ Ugyanakkor hangsúlyozzuk, hogy például a számviteli törvény szabályozza a hosszú, illetve rövid lejáratú kötelezettségek közé való besorolás kritériumait.

- ²² Horizontális fedezetnek nevezünk minden olyan eszköz és forrás közötti kötöttséget, mely alapján az adott eszköz az adott forrással egyértelműen párba állítható, a vállalkozásból való kikerülésük egy időben és/vagy azonos összegben várható.
- ²³ Az időbeli elhatárolások szintén lehetnek hosszú, illetve rövid lejáratúak, a likviditási elemzéseknél ennek figyelembevétele itt is fontos.
- ²⁴ A mutatók értelmezhetőek a teljes kötelezettségállományra is.
- ²⁵ Ennek oka, hogy a készség csak a rendelkezésre álló keretek erejéig gyakorolható, és addig is ítéltető meg. Azaz, ha a gazdálkodó teljes rendelkezésre álló likvid vagyonát felhasználja kötelezettségei kiegyenlítésére, de még mindig maradnak kielégítetlen hitelezők, akkor a képessége bár korlátozott, de a készsége maximális – itt tehát a likvid vagyonhoz kell hasonlítani annak csökkenését. Fordítva: ha a likviditási tartaléka pozitív (lásd: 1-es mutató), akkor a készséget csak a kötelezettségek erejéig van értelme vizsgálni.
- ²⁶ Jóllehet, a jelenlegi szabályok alapján, a vállalkozások jelentős része csak ún. egyszerűsített éves beszámolót készít, amelyben az adatok jelentősen összevontan szerepelnek. Azonban a beszámolót alátámasztó tételek könyvelés adataiból a részletesebb mérleget még a legegyszerűbb számviteli programok is automatikusan előállítják, még ha a vállalkozás azt nem is teszi közzé.
- ²⁷ Természetesen négyfokozatú likviditási mérleg is összeállítható dinamikus szemléletben, a tervezett változások figyelembevételével is.
- ²⁸ A I–IV. fokozatok természetesen a mérlegegyezőség miatt automatikus egyensúlyban vannak, ezen összesen sornak pusztán ellenőrző szerepe van, az elemzésnél nem használható.
- ²⁹ Itt olyan likviditási szempontú értékkorrekciókra kell gondolni, melyeket az előző fejezetben az egyes vagyonelemek sajátosságai kapcsán már bemutatunk. Ez nem azonos a saját tőke részét képező értékelési tartalékkal.
- ³⁰ Pénzeszközök alatt célszerűbb pénzeszköz-egyenértékeseket érteni, lásd bővebben a pénzeszközök értelmezéséről írottakat.
- ³¹ A nettó forgótőke a forgóeszközök és a rövid lejáratú kötelezettségek különbsége.
- ³² Az optimális készpénzállomány meghatározásának összetettebb modelljei például a Baumol, illetve Miller-Orr modell, ezek tárgyalása azonban nem kapcsolódik szorosan a pénzügyi helyzet megítéléséhez.
- ³³ Kiszámításánál a 6 héten belül likvid eszközöket hasonlítják össze a 6 héten belül esedékes kötelezettségekkel.
- ³⁴ Fontos azonban megjegyezni, hogy amennyiben egy adott mutatószámot az éves beszámoló kiegészítő mellékletében közzétesz a vállalkozás, mivel a Számviteli törvény nem ad definíciót, a számítás módját, az esetleges korrekciós tényezőket szintén be kell mutatni.
- ³⁵ Bővebben lásd: Bosnyák et al. (2009) 7. fejezet.
- ³⁶ A kötelezettségek és a saját tőke értelmezésekor a saját tőke elemeinek, illetve az átváltoztatható kötvények speciális tulajdonságait figyelembe kell venni, bővebben lásd az előző fejezetekben.
- ³⁷ A legkorábbi „csődmodellek” között megtalálható egyváltozós megközelítések is (például Beaver 1966-os modellje), azonban ezek – alacsony magyarázóerejük folytán – igen hamar átadták helyüket a többváltozós modelleknek.
- ³⁸ Már itt szeretnénk jelezni, hogy a csődmodellek részletes kifejtése meghaladja jelen cikk terjedelmi korlátait. Itt csak az egyik legismertebb csődmodell (Altman Z-modellje) rövid, számviteli szempontú bemutatására vállalkozunk. Ezenkívül fontos azonban megemlíteni az ún. ZETA-modellt, illetve Magyarországon Virág Miklós munkásságát (lásd bővebben Virág, 2000).
- ³⁹ Forgóeszközök – rövid lejáratú kötelezettségek. Az angol *working capital* = működő tőke használata helyett jobbnak láttuk a magyar számviteli szaknyelvben elterjedtebb nettó forgótőkét használni, mivel működő (saját) tőke alatt gyakran értik a jegyzett, de

- be nem fizetett tőke, valamint a visszavásárolt saját részvények értékével csökkentett saját tőkét (lásd Lukács et al., 2009: 321. old. és Baricz, 2009: 62–63. old.).
- ⁴⁰ Az angol *retained earnings* fogalom magyar megfelelője az eredménytartalék, azonban ebbe beleértik az adott évi, vállalkozásban hagyott nyereséget/veszteséget, tehát a mérleg szerinti eredményt is.
- ⁴¹ Egy éven belüli csődöt 95%-os pontossággal jelzi előre a modell, ellenben hároméves előrejelzések esetén már csak 71%-os pontosságu.
- ⁴² Szintén kritikaként merült fel, hogy a modell a saját tőke piaci értékét használja, éppen ezért csak tőzsdén jegyzett cégekre alkalmazható. Ezzel azonban nem teljesen értünk egyet, mivel egy vállalkozás (saját tőkéje) piaci értékének meghatározásakor több tényezőre figyelemmel kell lenni, ahogyan azt a cikk korábbi részében, a saját tőke kapcsán már kifejtettük.
- ⁴³ A költségek, ráfordítások passzív időbeli elhatárolása, illetve a céltartalékok a III. fokozatban is elhelyezhetők, konkrét tartalmuktól (pénzügyi esedékességüktől) függően.
- ⁴⁴ Róth et al. (2005: 320–321. old.) átdolgozata alapján

Felhasznált irodalom

- Baricz R.* (1994): Mérlegtan. Budapest: AULA
- Baricz R.* (2009): A számvitel alapjai. Budapest: Saldo
- Bordáné Rabóczki M.* (1989): A gazdasági társaságok pénzügyi megítélése. Budapest: KJK
- Bosnyák et al.* (2009): Vezetői számvitel (egyetemi jegyzet). Budapest: Saldo
- Botos K.* (2003): Likviditás, szolvencia, prudencia. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. Szeged: JATEPress
- Brealey, R.A. – Myers, S.C.* (1999): Modern vállalati pénzügyek. Budapest: Panem
- Fazakas et al.* (2004): Vállalati pénzügyi döntések. Budapest: Tanszék Kft.
- Havran D.* (2010): A vállalati likviditáskezelés. PhD-értekezés, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- IASB* (2011): Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok (IFRS-ek) 2011, beleértve a Nemzetközi Számviteli Standardokat (IAS-ek) és az Értelmezéseket 2011. január 1-jén, London: IASCF
- Kovács K. – Sári J.* (1977): Mobilitás, likviditás, diszponibilitás. Budapest: KJK
- Lukács et al.* (2009): Számviteli esettanulmányok. Budapest: MKVK OK
- Meyer D. – Solt K.* (1999): Makroökonómia. Budapest: AULA
- Róth et al.* (2005): Üzemgazdasági számvitel. Budapest: Saldo
- Samuelson, P.A. – Nordhaus, W.D.* (2008): Közgazdaságtan. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Subramanyam, K.R. – Wild, J.J.* (2009): Financial Statement Analysis. New York: McGraw-Hill - Irwin
- Virág M.* (2000): Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés. Bp.: KK.
- Watts, R.L. – Zimmerman, J.L.* (1986): Positive Accounting Theory. New York: Prentice-Hall
2000. évi C. törvény a számvitelről

Cikk beérkezett: 2011. 7. hó
Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2011. 10. hó

CZINKÓCZI Sándor

STRATÉGIAI PARADIGMAVÁLTÁS, SZERVEZETI (VERSENY)KÉPESSÉG ÉS AZ OPERATIONS MANAGEMENT KÖZPONTI SZEREPE

Az elmúlt két évtized folyamán a menedzserek megtanultak a megújult szabályok szerint játszani. Tudatosították, hogy a vállalatuk eredményes navigálásához folyamatosan figyelniük és adaptálniuk kell a legújabb módszereket, elméleteket. Jelen tanulmányával a szerző ezt a folyamatot kívánja segíteni, valamint arra az alapvető kérdésre keresi a választ, hogy érdemes-e a rendkívül gyorsan változó világban hosszabb távú célok meghatározásával foglalkozni, és ha igen, akkor mire összpontosítsák a vállalatok erőfeszítéseiket. Milyen részletezettséggel, milyen módon határozzák meg az elképzeléseiket úgy, hogy közben megőrizték a vállalat flexibilitását, a változások idején nélkülözhetetlen agilitást. A szerző arra vállalkozik, hogy feltárja a stratégiai paradigmaváltás fejlődését, a termelési stratégia, az operations management központi meghatározó szerepévé válását, valamint áttekintse a termelési és szolgáltatási rendszertervezés (OM) elveinek, eszközeinek, módszereinek fejlődését, kölcsönhatását, összefüggéseit.

Kulcsszavak: stratégiai paradigmaváltás, operations management, hosszú távú versenyelőny

Stalk, Evans és Schulman (1992) tanulmányukban a Wal-Mart üzletlánc innovatív stratégiai koncepcióját képességeken alapuló versenyként (capabilities-based-competition) definiálták. Véleményük szerint a „pozícióharcol” (war of position) a piaci környezet változókonnyá válásával felváltotta a „mozgás harca” (war of movement). Ebben a „háborúban” a szervezet sikere alapvetően a piaci-technológiai trendek előrelátásának pontosságától és a fogyasztói szükségletek megváltozására adott gyors, testreszabott (customized) válaszadási képességtől függ.

Hayes és Pisano (1994) véleménye szerint turbulens környezetben a *stratégia flexibilitása* válik stratégiai céllá. Világszínvonalúvá válni nem elég, a vállalatnak úgyszintén rendelkeznie kell az „átkapcsolás” képességével, mint például a gyors termékfejlesztés alacsony költséggel és minimális erőforrás-felhasználással.

Dawar és Frost (1999) úgy fogalmazza meg a stratégia flexibilitásával szembeni követelményeket, hogy a vállalatoknak nyitottnak kell lenniük arra, hogy a piaci igények hatással legyenek a szervezeti stratégiájukra.

Meg kell azonban jegyezni, hogy akad ellenkező példa is, amikor a vállalat stratégiája determinálja a piaci/fogyasztói igényeket (pl. az Apple nemrég bejelentett iPad 2 terméke).

Ezt a flexibilitási követelményt hangsúlyozza Sull (1999) is, amikor azt állítja, hogy a „vaskalapos” vállalati stratégiának az a veszélye, hogy dinamikus változó környezetben vakká teheti a vezetőket, a szervezeti folyamatok rutinná válnak, a kapcsolatok a munkavállalókkal, beszállítókkal, piaci partnerekkel „kötött pályán” tartják a céget, míg a vállalat által vallott értékek dogmákká merevednek.

Collis és Montgomery (1995) úgy vélték, szükség van olyan modern stratégiai megközelítési módok kidolgozására, alkalmazására, amelyek képesek a gyorsan változó piaci-technológiai hatásokra megfelelő reakcióidővel válaszolni, a szervezeti struktúrát és működést a megváltozott feltételekhez igazítani, szinkronizálni.

Porter (1996) megközelítésében a vállalatoknak agresszív outsourcing tevékenységet kell folytatniuk, hogy elérjék a hatásos, célratörő működést (efficiency).

A tevékenységek/erőforrások kiszervezésével elért hatékonyságjavulás azonban nem azonos a hosszú távon fenntartható versenyelőnyhöz vezető stratégiával. Az outsourcing mint működésoptimalizáló technika nem teljesen veszélytelen.

Erre hívja fel a figyelmet Pisano (2009), aki szerint az outsourcing veszélyeket is rejt magában, különösen, ha a kihelyezett munka minősége nem elég jó, ha az anticipált költségmegtakarítások nem az elvárt szinten jelentkeznek, ha az ellátási lánc komplexitása és kockázatai túl nagyok, vagy ha a munka stratégiai szempontból – mint eredeti ötlet – fontossá válik.

Porter (1996) szerint napjainkban az általános nézet elutasítja a pozicionálást – ami pedig egykor a stratégia lelke volt –, mivel az túlságosan statikusnak ítéli meg a mai gyorsan változó piaci-technológiai helyzetet. 1998-ban már úgy teszi fel a kérdést, hogy rendelkezik-e külön stratégiával cégünk arra vonatkozóan, hogy megkülönböztesse magát a többiektől (Porter, 1998). A piaci versenyben egy vállalat akkor képes versenyelőnyre szert tenni, ha a konkurenciától meg tudja különböztetni magát, és ezt a különbséget hosszú távon fenn is tudja tartani. A stratégia lényege tehát abban áll, hogy a cég riválisaitól eltérően tudja megválasztani értéktermelő tevékenységeit. Amennyiben ezeket a tevékenységeket az operációs rendszerével hatékonyan képes végrehajtani, akkor megalapozhatja hosszú távon fenntartható előnyös stratégiai pozícióját.

A klasszikus stratégiai tervezési folyamat (küldetés $\Rightarrow$ környezet $\Rightarrow$ stratégiai célok $\Rightarrow$ végrehajtás $\Rightarrow$ ellenőrzés/visszacsatolás) és a „felülről determinált” operatív tervek a modern stratégiai megközelítések szerint már nem tarthatók. Különösen nem a termelési stratégiára vonatkozóan. Ezt támasztja alá Wheelwright (1985) is, aki a termelési stratégia szerepének szempontjából négy fejlődési szakaszt különböztet meg:

1. a negatív termelési potenciál minimalizálása,
2. a versenytársak beérése (utolérése),
3. hiteles támogatás biztosítása az üzleti stratégiához,
4. a termelésalapú versenyelőny megszerzése és fenntartása.

Ezen szakaszokon belül kell megvalósítani néhány *paradigmaváltást*:

- a) utasítás és ellenőrzés helyett csoportmunka és problémamegoldási metódusok alkalmazása,

- b) a kontrollált erőfeszítések menedzselése váljon az irányítás kulcsfeladatává,
- c) a termék- és gyártásfejlesztés mellett a hangsúly a párhuzamos és interaktív termék- és folyamatfejlesztés felé tolódjon el.

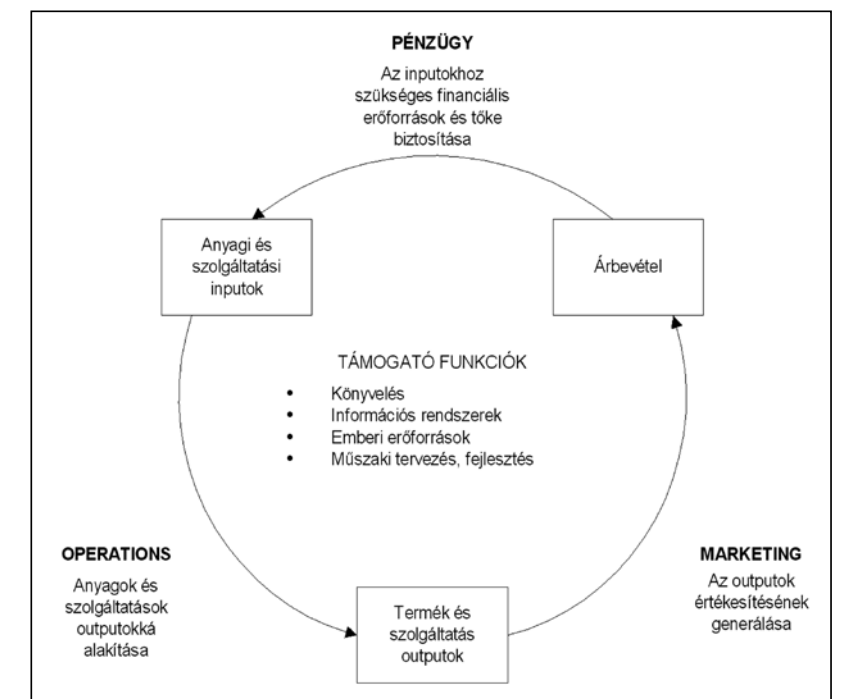
Mindez azonban egy „felülről determinált” stratégiai tervezési folyamattal nem valósítható meg.

Kaplan (2008) szerint a stratégiai tervet úgy kellene használni, mint egy kézikönyvet, amely segítségével a vállalat feltérképezi, hogy milyen operatív tervek és erőforrások szükségesek a célok eléréséhez. Miközben a menedzserek végrehajtják a stratégiai és operatív terveket, folyamatosan monitorozzák és tanulmányozzák a belső eredményeket és a külső (versenytársaktól és üzleti környezettől származó) adatokat annak érdekében, hogy lássák a stratégia sikerességét

Krajewski és Ritzman (1996) a *termelés (operation) kiütemezett szerepét* hangsúlyozták a szervezeti funkciók között. 2007-ben megjelent tankönyvükben a termelésirányítás és vezetés (Operations Management) már mint önálló funkció szerepel (Krajewski et al., 2007). 2010-es könyvükben pedig az egyes funkcionális területek közötti integrációként definiálták (Krajewski et al., 2010). Az 1. ábrán látható modelljükben a finansziális erőforrások $\Rightarrow$ inputok $\Rightarrow$ termék-előállítás $\Rightarrow$ marketing $\Rightarrow$ árbevétel $\Rightarrow$ finansziális erőforrások körfolyamatban a termelés a kiinduló- és meghatározó pont.

1. ábra

Az egyes üzleti funkcionális területek közötti integráció
(Krajewski et al., 2010)



Jarjabka (2001) szerint a sikerre törő vállalati vezetés integrálja a funkcionális stratégiai ágakat, amelyek viszonyában azonban a szimbiózis és a szinergiahatás, s nem a hierarchia a jellemző.

Az *operations management* (OM) Vörös József (1999) meghatározása szerint a termelési és szolgáltatási rendszerek vezetésének tudományterülete, mely olyan tevékenységek tervezését, koordinálását és elemzését tárgyalja, amelyek célja valamely termék vagy szolgáltatás előállítása. A termelési és szolgáltatási rendszerek vezetésének alapvető funkciója, hogy biztosítsa azokat az eljárásokat, amelyek alkalmazásával a rendszerbe érkező inputokat a leghatékonyabb termelési útvonalon keresztül olyan outputokká alakítsa, amelyek a fogyasztók igényeit mind minőségben, mind árban kielégítik.

E funkció magában foglalja a termelés és szolgáltatás területein szükséges tevékenységek irányítását, a rendszer létrehozását, üzemeltetését, folyamatos fejlesztését is. Meghatározó szerepe van a vállalat hosszú távú piaci versenyelőnyének megszerzésében, megtartásában, valamint a stratégia megvalósításában. Az *OM fejlődése* során a termelési képességek hatékonyságának javítására, a termék és szolgáltatás minőségére, az előállítási költségek csökkentésére egyre újabb és újabb eljárások, módszerek kerültek előtérbe, alkalmazásra. Ez a fejlődési folyamat a mai napig tart, s a jövőben még nagyobb jelentőséggel bír. A tanulmány további részében a jelentősebb eszközök, módszerek közül vizsgálunk meg néhányat.

Termelési és szolgáltatási rendszerek

A transzformációs folyamatok (termelési, szolgáltatási rendszerek) minősége, hatékonysága azokon az alkalmazott vezetési elveken múlik, amelyek az egész rendszerre hatnak. A folyamat kezdetén már világossá kell tenni, hogy milyen elvek (módszertanok, eljárások) szerint menedzseljük a transzformációs folyamatokat. Az utóbbi 20-25 évben új módszertanok, eljárások láttak napvilágot, amelyek egy része megerősödött, népszerűvé vált, s tartósan bekerült a menedzserek eszköztárába, míg néhány felett eljárt az idő. Ma már újabbak születnek, amelyekben a régiek hatékonysága megméretődik, és sikerekkel kecsegtetik a vállalatok hatékonyságáért fáradozó menedzsereket.

Az OM legfontosabb küldetése, hogy olyan termelési stratégiát, gyakorlatot kövessen, amely a legkisebb ráfordítással a legnagyobb értéket képes létrehozni. A fogyasztói elégedettség alapvető forrása az érték. Az *értéket két tényező* határozza meg: a *minőség* és *megszerzésének költsége*, vagyis a *beszerzési ár*. A kínálható

árat viszont alapvetően befolyásolják a termelési képességek, amelyek a termelési költségekben fejeződnek ki. A fogyasztói elvárásokat alapvetően befolyásolja az ár. A teljesítménycentrikus minőségmegközelítés tehát egyúttal értékközpontúságot is jelent (Lee – Krajewski, 2002).

Először a minőségre vonatkozó elvek, eljárások közül nézzük magának a minőségnek az értelmezését. „A minőséggel kapcsolatos terminológiai zűrzavar meglehetősen nagy. Mind a verbális, mind a formalizált irodalom, amikor a minőségről esik szó, elsősorban konzisztens minőségről beszél, és azt állapítja meg, hogy a minőség tervezésének célja olyan termelési folyamat kialakítása, amely konzisztens módon képes a kitűzött minőség-paraméterek teljesítésére, bizonyos üzemeltetési feltételek fennállása esetén. Egyik híres megfogalmazás Deming (1982) ismert 14 pontja, vagy Juran (1986) «fitness for use» koncepciója” (Vörös, 2003: 3. old.).

Garvin (1987) a minőség nyolc dimenzióját fogalmazta meg: 1. a termék teljesítménye, 2. sajátosságok, jellegzetességek, 3. megbízhatóság, 4. konformitás, 5. tartósság, 6. szervizelhetőség, 7. esztétika, design, 8. érzékelt (szubjektív) minőség. Tatikonda, Montaya és Weiss (2001) tanulmánya alapján a minőség alatt a termék funkcionalitásának gazdagságát és a funkciók ellátásának megbízhatóságát értjük. Ebben az értelemben a minőség objektíven mérhető kategória, mindemellett fogyasztói véleményeket is tükröz.

A *minőség menedzsmentjének* fejlődése alapvetően négy jól azonosítható fázison ment keresztül (Kövesi – Topár, 2006):

1. a minőség ellenőrzése (QCh = Quality Check),
2. a minőség szabályozása (SQC = Statistical Quality Control),
3. a minőség biztosítása/minőségügyi rendszer kiépítése (QA = Quality Assurance (USA, EU), majd QAS = Quality Assurance System (EU); TQC = Total Quality Control (Japán)),
4. a minőség teljes körű menedzsmentje (TQM = Total Quality Management).

E fejlődési pályát követve változtak az egyes fázisok (i) elsődleges célja, (ii) a tevékenységek hangsúlya, (iii) az alkalmazott módszerek és (iv) a minőségért való felelősség szervezeti súlypontja.

A fentiek alapján tehát:

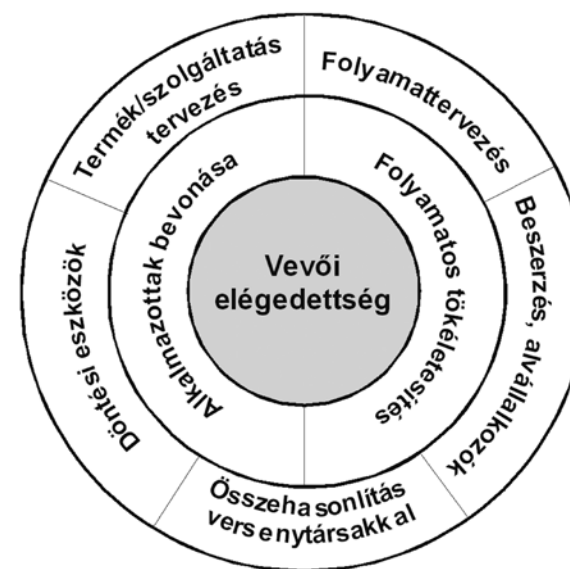
- i. hibamegállapítás »ellenőrzés és szabályozás» összehangolás» stratégiai befolyásolás,
- ii. homogén termék »homogén termék kevesebb ellenőrzés mellett »a tágabb termelési lánc hibamegelőzésre fókuszálva» a piaci és fogyasztói igények,

- iii. szabványosítás és mérés » statisztikai eszközök és technikák »minőségprojektek és rendszerek» stratégiai tervezés, a célok rendszerbe foglalása, a teljes rendszer mobilizálása,
- iv. minőség-ellenőrzési részleg »termelő és egyéb műszaki részlegek» minden részleg valamennyi alkalmazott a vezetés elkötelezett irányításával és közreműködésével.

A *minőség és a TQM* között a lényegi különbség az, hogy amíg a minőség a termékre/szolgáltatásra vonatkozó kategória, addig a TQM a termék-előállítással kapcsolatos folyamatokra, a termék értékére, a fogyasztói megelégedettségre, azaz mind a termék minőségére, mind a termelési képességekre egyaránt kiterjed. A TQM célja a vevői elvárásoknak megfelelő minőségi termék létrehozása, melyekre garancia a folyamatok szabályozottsága és kontrollja (stabilitás és minőségképesség), valamint a vevő „hangjára” való állandó koncentráció, rugalmas reagálás. A fogyasztói elvárás és elégedettség igen fontos szerepet játszik a TQM koncepciójában. Erre utal Krajewski és Ritzmann (2002) TQM „kormánykerék” ábrája is (2. ábra), amelyben a meghatározó központi „tengely” a fogyasztói megelégedettség.

2. ábra

A TQM „kormánykeréke”
(Krajewski – Ritzman, 2002)



A termék egy transzformációs folyamat eredményeként áll elő, amelynek bemenete a munkaerő, tőke, technológia, információ, alapanyag, energia.

Amennyiben e folyamat stabil (a folyamatra kizárólag csak véletlen zavarok hatnak, amelyek a folyamat természetes ingadozását eredményezik, és így a

folyamat viselkedése előre megjósolható), és képes a vevő által előre definiált minőség-paramétereket tűréshatárokon belül teljesíteni, úgy a folyamat végén előáll termék is az elvárt paraméterekkel fog rendelkezni. A vevői elégedettség fokmérője, hogy milyen mértékben találkozik a termék minősége a megcélzott vevői szükségletekkel. Amennyiben a vevő azt kapja (és olyan áron), amit elvár – sőt még látens igényei is kielégíthetők –, akkor nő a vevői lojalitás is (márkahűség, ismételt vásárlás, tovább ajánlás), aminek következtében nő az árbevétel és a profitabilitás. E nélkül a Krajewski és Ritzman (2010) által meghatározott körfolyamat (1. ábra) folytonossága nem tartható fenn.

A folyamatközpontúság tehát a TQM szemléletéből adódik, és a termék-előállítási folyamat állandó javítását tűzi ki célul. A TQM szellemében irányított vállalkozások működésük során a folyamatok állandó fejlesztésére törekednek, illetve elsődlegesen a folyamatok minőségére koncentrálnak.

A TQM-megközelítés szerint a munkatársak a szervezet jelentős erőforrásai, és teljes bevonásuk növeli azt a képességüket, hogy értéket hozzanak létre az érdekelt felek számára. A felső vezetés, az egész vezetési gyakorlatával szükséges, hogy kialakítson és fenntartsa egy közös jövőképet és értékrendet, valamint olyan belső környezetet, amelyben a munkatársakat teljes mértékben bevonhatják a szervezet céljainak elérésébe. Mivel a munkatársak a legértékesebb és legkritikusabb erőforrások, biztosítani kell, hogy munkakörnyezetük támogassa a személyes fejlődést, tanulást, tudásátadást és csoportmunkát.

A TQM folyamatközpontúsága és a munkatársak bevonása nemcsak a termék/szolgáltatás minőségi tényezőire van hatással, hanem egyúttal az értéket meghatározó költségracionalizálásra (csökkentésre) is. Ennek azonban voltak előzményei.

Az OM fejlődése során a *termelési képességek hatékonyságának javítására* nagy hatással voltak a kialakított és elterjedt módszerek, mint például az *MRP* (Material Requirements Planning – anyagigény-tervezés), a *TPS* (Toyota Production System – Toyota Termelési Rendszer), a *JIT* (Just in Time – mindent éppen időben). Mindezen metodikák szoros összefüggésbe hozhatók a TQM-mel, amely a TPS-ből és a JIT-ből nagyon sokat örökölt.

A TPS Jidoka elvében (a dolgozói felhatalmazás) a dolgozók arra vannak felhatalmazva, hogy amikor a termelés során minőségi problémát észlelnek, a termelő szalagot megállíthassák. Ezzel megelőzik, hogy a gyártási folyamat további fázisaiba – fölösleges költségeket generálva – hibás input kerüljön, és a folyamat végén selejt termék álljon elő.

Vörös (2010) a TPS erősségének azt tartja, hogy megszünteti a szükségesnél nagyobb készleteket, amelyek feleslegesen növelik a termék előállításának költségeit, és kiküszöbölésükkkel a vállalat „karcsúbbá” válhat. Rámutat továbbá a készletek negatív hatásaira is, amely abból adódik, hogy a szükségesnél magasabb készlet szint elfedi a gyártás során jelentkező problémákat, konkrétan a gépleállásokat, a selejt gyártását, az áramlás hiányát és az egyenetlen munkaterhelést.

A JIT alatt – amelynek közvetlen célja a készletek minimálisra szorítása volt – olyan termelésirányítási politikát értünk, melynek célja magas minőségű, problémamentes, olcsó termelési folyamat megvalósítása. A JIT két fontos eszköze az alkalmazotti felhatalmazás, valamint a folyamatos tökéletesítés. A JIT alkalmazásából eredő legfontosabb következmény az eltökélt problémamegoldás állandóvá tétele, és így a problémamentes, hatékony, magas termékminőséget biztosító termelés.

A TPS és a JIT azonossága mellett megállapíthatjuk, hogy a JIT komplexebb módszer. A termelőrendszerre vonatkozóan a dolgozók felhatalmazást kapnak a gépsor leállítására, a JIT azonban a termelési folyamat tökéletesítésébe is bevonja a dolgozókat. A TQM-szemléletben az alkalmazottak minden szinten széles körű jogosítvánnyal rendelkeznek a (minőség) problémák megoldásához szükséges rugalmas munkastruktúra kialakítására, amelynek legfőbb célja a termékek és folyamatok javítása, valamint a vevői elvárások kielégítése. Mindebbe a szállítókat is bevonják, akik bizonyos idő elteltével vevőkké válnak oly módon, hogy együtt dolgoznak a széles körű felhatalmazással rendelkező alkalmazottakkal az egész szervezet hasznára (Tanner – De Toro, 1996).

Ennek a komplex menedzseri feladatnak gyakorlati megvalósítására épül az *ellátásilánc-menedzsment*, azaz a supply chain management (SCM). Az SCM alkalmazásának célja a vállalat számára fenntartható versenyelőny és az operatív képesség (új termék tervezése és fejlesztése, JIT, TQM) biztosítása.

Lee (2004) kutatásai szerint a legjobban teljesítő ellátási láncok három különböző minőséggel rendelkeznek.

1. *Agilitás*, amelyben a vállalat célja a gyors reagálás a kereslet, vagy a kínálat rövid távú változásaira. A megvalósításhoz szükséges: (i) a szállítók és a vevők közötti információáramlást előmozdítani, (ii) az együttműködő szállítói kapcsolatokat fejleszteni, (iii) készletlét terveket kidolgozni, (iv) válságmenedzsment csapat alkalmazni.
2. Az *alkalmazkodóképesség* célja az ellátási lánc hozzáillesztése a változó piaci struktúrához, és ha

kell, akkor az ellátási hálózat módosítása stratégiában, termékben, technológiában. Ennek módszere – az új ellátási piacok és módszerek megtalálása érdekében – a világ gazdaság monitorozása, flexibilis terméktervezés, valamint a termék és a technológia életciklusának meghatározása.

3. *Összehangoltság*, amelynek célja a jobb teljesítményre történő ösztönzés. Ennek metodikája: (i) a vevők és a szállítók közötti szabad információ- és tudásáramlás, (ii) egyértelmű vevői/szállítói kötelezettségek, felelősségek, feladatok lefektetése, (iii) a fejlesztések kockázatainak, költségének és nyereségének arányos elosztása. A szerző véleménye, hogy csak az agilis, alkalmazkodni kész és összehangolt ellátási lánc biztosítja a vállalat részére fenntartható versenyelőnyt.

A versenyelőny-fenntartási képesség kérdése régóta foglalkoztatja az OM tudományának kutatóit. Vörös (1995) szerint a leglényegesebb kérdés a stratégia teljesülésekor, hogy megvan-e az a képesség (core capability) a szervezetben, mely hosszú távon biztosítja a versenyelőnyök létrehozásához szükséges rendszert. Erre a kérdésre keresték a választ C. Hsu, K. C. Tan, V. R. Kaman és G. Keong Leong (2009) „Az ellátásilánc-menedzsment gyakorlata mint az operatív képesség és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolat mediátora” című publikációjukban. Hipotéziseik megfogalmazásakor a releváns szakirodalmak elemzéséből indultak ki. Ezek alapján a gyakorlati operatív menedzserekkel mélyinterjúkat készítettek.

Az interjúk segítettek annak eldöntésében, hogy a szakirodalom által meghatározott asszociatív kapcsolatok konzisztensek-e az ipari gyakorlattal. A módosított dokumentumot azon 4500 senior operatív menedzsernek küldték el, akik azonosíthatók voltak az Institute for Supply Management (ISM) és az Association for Operations Management (APICS) tagi listáján.

Az értékelőknek ötpontos Likert-skálán (1 = alacsony, 5 = magas) kellett jelezniük az egyes módszerek fontosságát a saját vállalatuk életében. A korrelációanalízis során a válaszok összehasonlításához a vállalat publikus pénzügyi adataiból vettek mintát. Hipotéziseik arra vonatkoztak, hogy az új terméktervezési és -fejlesztési, a JIT és a TQM-képesség pozitívan hat-e az ellátásilánc-menedzsment gyakorlatára, illetve a vállalati teljesítményre. Eredményül a következőket állapították meg.

Az új terméktervezési és -fejlesztési képesség szignifikáns kapcsolata jelzi, hogy ez a képesség direkt és indirekt módon is hat a vállalat teljesítményére. A JIT-képesség szignifikáns kapcsolata indirekt hatást jelez a

vállalati teljesítményre, de direkt hatás statisztikailag nem igazolható. Ez az eredmény nem meglepő. Korábbi kutatások javaslata alapján a JIT-képességnek a vállalati teljesítményre gyakorolt pozitív hatása olyan infrastrukturális döntéseknek tulajdonítható, melyeket szélesebb körű minőségirányítási kezdeményezések részeként hoztak meg (Sakakibara, 1997). Az eredmények nem jeleztek szignifikáns kapcsolatot a TQM-képesség és az ellátásilánc-menedzsment képessége között, de arra utalnak, hogy a minőségképesség közvetlenül befolyásolja a vállalati teljesítményt.

A kapott eredmények vezetnek át az OM témakörének legfontosabb kérdéséhez. Hogyan tudja versenytársaitól megkülönböztetni magát egy vállalat, s ezt a különbséget hosszú távon hogyan tudja fenntartani?

A konkurenciától való megkülönböztetés egyik speciális módszertana a *magkompetencia-menedzsment*.

Prahalad és Hamel (1990) elismert világcégek tartós sikerét elemezve arra a megállapításra jutottak, hogy ezek a cégek olyan – általuk magkompetenciáknak (core competences) elnevezett – tulajdonságokkal rendelkeznek, amelyek jóvoltából előnybe kerülnek versenytársaikkal szemben.

A magkompetencia szüllekből (szakmai jártasság, szakértelem, készség) és technológiákból összeálló, versenyelőnyt nyújtó speciális szaktudás, amely birtokában a vállalat (a) a vevők által elismert értéket hozhat létre, lényeges előnyt nyújtva számukra, (b) megkülönböztetheti magát versenytársaitól, valamint, ami egyedi és nehezen utánozható, (c) kiterjesztheti tevékenységét új termékekre, piacokra vagy üzletágakra (Pataki, 2005). A magkompetencia-elmélet fontos része a vállalati versenyképesség magkompetenciákra épülő hierarchikus modellje. A modell kifejlesztői, Prahalad és Hamel (1990) eredetileg nem ábrázolták a szüllekek és technológiák szintjét, csak szövegesen írtak róla, de más szerzők (Knott – Pearson – Taylor, 1995) később kiegészítették a modellt. A magkompetenciák magtermékekben öltenek testet, amelyek azután az egyes stratégiai üzleti egységek végtermékeibe épülnek be. Például a Honda sohasem vásárol motort más cégektől, szemben a Chryslerrel, amely több százezer motort vesz évente a Mitsubishi-tól és a Hyundaitól.

A Honda rengeteg pénzt költ a Formula 1-es autóversenyezésre és a GP motorversenyekre, amelyek révén világszínvonalú magkompetenciára tesz szert a motorgyártás terén. A Honda motorok azok a magtermékek, amelyek fizikailag megtestesítik ezt a magkompetenciát. A Honda gépkocsik, motorkerékpárok, fűnyírók és egyéb üzletágak terméktípusai azok a végtermékek, amelyekbe ezek a magtermékek beépülnek (Pataki, 2005).

Hamel és Prahalad (1990) a szolgáltatások esetében a magtermék helyett a magplatform (core platform) elnevezést használják arra utalva, hogy ezek alapozzák meg és hordozzák az egyes üzletágak konkrét szolgáltatásait.

A szolgáltatások módszertani hátterét a „*services management*” (szolgáltatásmenedzsment) gyűjtőnéven ismerhettük meg. Heskett és társai (1994) a szolgáltatásprofit-lánc kapcsolódási rendszerét a következők szerint definiálták. Az operatív stratégia és szolgáltatásnyújtási rendszeren belül a belső szolgáltatási rendszer minősége a kiindulópont, amelynek meghatározó tényezői: (a) a munkahelyi design, (b) a munkakör tervezése, (c) a munkavállalói kiválasztás és fejlesztés, (d) a munkavállalói jutalmazás és ösztönzés, (e) a vevők kiszolgálásának eszközei. Mindezen tényezők magas szintű minősége eredményezi az alkalmazotti elégedettséget, aminek következtében nő a munkavállalói lojalitás és produktivitás. Mindezek együtt generálják a vevői elégedettséget meghatározó külső szolgáltatási értékeket („eredmények a vevőért”).

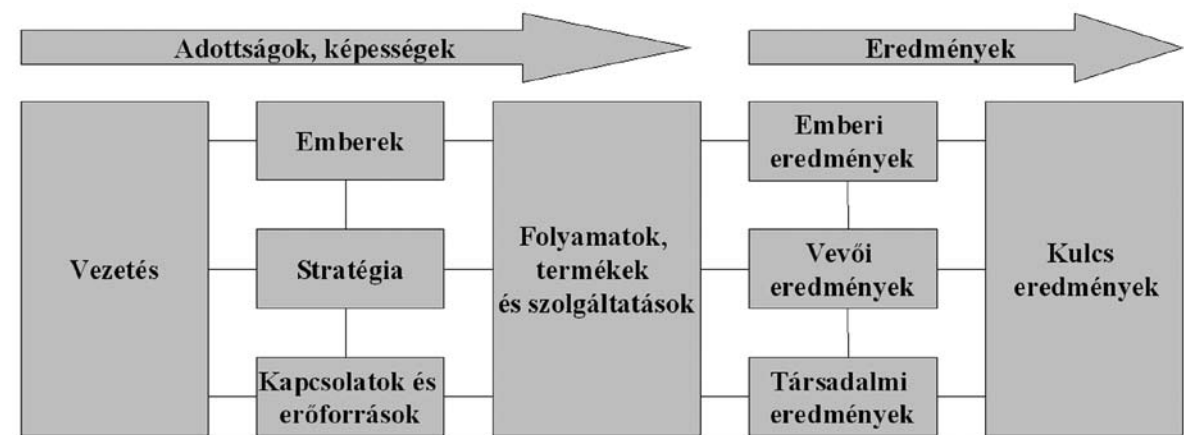
Jelen tanulmányban feltárt versenyképességi sikerfaktorok rendszerezéséhez, módszeres elemzéséhez, értékeléséhez és javításához jó kiindulópont lehet az EFQM (European Foundation for Quality Management – Európai Minőségmenedzsment Alapítvány) Kiválóság Modell. A 3. ábrán látható önértékelési modell kilenc kritérium mentén segíti a vállalatot annak megértésében és elemzésében, hogy milyen ok-hatás kapcsolat (a modellben a hatások irányja nyíllal jelölve) van a szervezeti adottságok (képességek) és eredmények között. A kilenc kritérium közül öt a szervezeti *adottságok* (Vezetés, Emberek, Stratégia, Kapcsolatok és Erőforrások, Folyamatok, Termékek és Szolgáltatások), négy kritérium pedig a szervezeti *eredmények* (Emberi Eredmények, Vevői Eredmények, Társadalmi Eredmények, Kulcseredmények) értékelésére irányul.

Az eredeti modellben az *adottságok* kritérium helyén az angol *enablers* kifejezést találjuk. Az Országfele Angol–Magyar Nagyszótár vonatkozó értelmezése szerint az *enable* jelentése: lehetővé, képessé, alkalmassá tesz valamit/valakit valamire. Ebből adódóan az adottságok magukban foglalják a szervezet és az emberek képességét/alkalmasságát a tartós siker elérésére és a tanuláson, kreativitáson és innováción keresztül az elért eredmények visszacsatolására, a képességek folyamatos tökéletesítésére.

Visszatérve az operations management alapkérdéséhez – megvan-e a stratégia teljesülésekor a szervezetben az a képesség (core capability), amely hosszú távon biztosítja a versenyelőnyök létrehozásához szükséges

3. ábra

Az új EFQM modell (2010)



rendszer – a fentiek értelmében az EFQM Kiválóság Modellben egy, a versenylőnyt biztosító, szabványosítható rendszerhez mint lehetséges válaszhoz jutotunk. E megállapítás empirikus vizsgálata és igazolása azonban már a jövő kutatóinak feladata lesz.

Összegzés

A stratégiai tervezésben megtörtént a paradigmaváltás. A pozícióharcot fölváltotta a mozgás harca. A vállalatok arra törekednek, hogy egyedi, másolhatatlan szervezeti teljesítményt érjenek el, valamint értékteremtő, proaktív szemlélettel valósítsák meg üzleti stratégiáikat. A termelési stratégia középpontba állításával az operatív menedzsment lett a vezetés iránytűje, hajtómotorja. A termelési és szolgáltatási rendszerek vezetése önálló tudományterületté nőtte ki magát. Olyan elveket, eszközöket, módszereket szült, amelyek világszerte elismert, követendő példaként (tudományos eszközként) vannak jelen a vállalati teljesítmények fenntartásában, fejlesztésében.

A tanulmány második fejezetében sorra vettük a minőségre, a költséghatékonyságra irányuló operatív menedzsmenteszközöket mint az érték létrehozásának ismérveit. Összefüggést, egymásra épülést állapíthatunk meg a minőség, a TQM, a TPS, a JIT között.

Megvizsgáltuk ezek hatásait a vállalati teljesítményre, ahol szignifikáns és erős kapcsolat az új terméktervezési és fejlesztési képesség esetében mutatható ki. A jelenkori új OM-technikák egyre jobban az emberi erőforrások minőségére, a folyamatok állandó javítására, a szállítókkal/vevőkkel való szoros együttműködésre építenek. Az ellátásilánc-menedzsment, a magkompetencia-menedzsment, a szolgáltatásmenedzsment már az OM-módszerek, eljárások „új generációját”

képviselik, s ezek egyben a jövőben várható technikák alapjai és kiindulópontjai is.

A tanulmány alapján választ kaptunk arra az alapkérdésre, hogy érdemes-e hosszabb távú célokat kitűzni, a módszertani, menedzseri ismereteket folyamatosan és napi szinten figyelni, tanulni és a gyakorlatban mielőbb alkalmazni.

Felhasznált irodalom

- Collis, D.J. – Montgomery, C.A. (1995): Competing on Resources Strategy in the 1990s. Harvard Business Review, július-augusztus, 120. o.
- Dawar, N. – Frost, T. (1999): Competing with Giants, Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets. Harvard Business Review, március-április, 123. o.
- Deming, W.E. (1986): Out of the Crisis. Boston: MIT Center for Advanced Engineering Study
- Garvin, A.D. (1987): Competing on the Eight Dimensions of Quality. Harvard Business Review, november-december, 101–109. o.
- Hayes, R.H. – Pisano, G.P. (1994): Beyond World – Class: The New Manufacturing Strategy. Harvard Business Review, január-február, 79. o.
- Heskett, J.L. – Jones, T.O. – Loveman, G.W. – Earl Sasser, W.Jr. – Schlesinger, L.A. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work. Harvard Business Review, március-április, 164–174. o.
- Hsu, C.-C. – Tan, K. C. – Kannan, V.R. – Keong Leong, G. (2009): Supply chain management practices as a mediator of the relationship between operations capability and firm performance. International Journal of Production Research, Vol. 47, No. 3, 1 február, 835–855. o.
- Jarjabka Á. (2001): A stratégia fogalmának modern jelentéstartalma. Vezetéstudomány, (32. évf.) 7–8. sz., 25–32. o.

- Juran, J.M. (1986): The Quality Trilogy. A Universal Approach to Managing for Quality. ASQC 40th Annual Quality Congress in Anaheim, California, May 20.
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (2008): Mastering the management system. Harvard Business Review, January, 63–78. o.
- Knott, P. – Pearson, A. – Taylor, R. (1995): Competences in Technology Management: a New Approach to Competence Analysis. 5th International Forum on Technology Management, Espoo, Finland, 5-8 June
- Kövesi J. – Topár J. (2006): A minőségmenedzsment alapjai. Budapest: BME GTK-Typotex
- Krajewski, L.J. – Ritzman, L.P. (1996): Operations management: strategy and analysis. Harlow: Prentice Hall
- Krajewski, L.J. – Ritzman, L.P. – Malhotra, M.K. (2007): Operations management: processes and value chains, 8th ed. Harlow: Prentice Hall
- Krajewski, L.J. – Ritzman, L.P. – Malhotra, M.K. (2010): Operations management: processes and supply chains, 9., global ed. Harlow: Prentice Hall
- Krajewski, L.J. – Ritzman, L.P. (2002): Operations management: strategy and analysis, 6th ed. Harlow: Prentice Hall
- Lee, H. (2004): The triple: a supply chain. Harvard Business Review, október, 103–112. o.
- Pataki B. (2005): Technológiamenedzsment. Oktatási segédlet. Budapest: BME
- Pisano, G.P. – Shih, W.C. (2009): Restoring American Competitiveness. Harvard Business Review, July–August
- Porter, M.E. (1998): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press
- Porter, M.E. (1996): What Is Strategy? Harvard Business Review, november-december, 61–78. o.

- Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, május-június, 79–91. o.
- Sakakibara, S. – Flynn, B.B. – Schroeder, R.G. – Morris, W.T. (1997): The Impact of Just-in-Time Manufacturing and Its Infrastructure on Manufacturing Performance. Management Science, Vol. 43, No. 9, szeptember, 1246–1257. o.
- Sull, D.N. (1999): Why Good Companies Go Bad. Harvard Business Review, július-augusztus, 45. o.
- Stalk, G. – Evans, P. – Schulman, L.E. (1992): Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. Harvard Business Review, március-április, 57. o.
- Tatikonda, M.V. – Montaya-Weiss, M.M. (2001): Integrating Operations and Marketing Perspectives of Product Innovation: The Influence of Organizational Process Factors and Capabilities on Development Performance. Management Science, 47, 1, 151–172. o.
- Tenner, A.R. – DeToro, I. J. (1996): Teljes körű minőségmenedzsment. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Vörös J. (1995): A fejlesztési stratégia jelentősége. Marketing & Menedzsment, XXIX. évf., 9–12. o.
- Vörös J. (1999): Termelési-szolgáltatási rendszerek vezetése. Pécs: Janus Pannonius Egyetemi Kiadó
- Vörös J. (2003): A minőség és a termelési képesség stratégiai szerepéről. Magyar Minőség, (12. évf.) 10. sz., 2–8. o.
- Vörös J. (2010): Termelés- és szolgáltatásmenedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Wheelwright, S.C. – Hayes, R.H. (1985): Competing through Manufacturing. Harvard Business Review, január-február, 99–109. o.

Cikk beérkezett: 2011. 11. hó
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 2. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. DEMETER Krisztina, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **SZÁSZ Levente**, PhD-hallgató, Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Kolozsvár; **KOVÁCS Dániel Máté**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **MOHL Gergely**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **CZINKÓCZI Sándor**, PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem; **BÁRTH-FEHÉR Szilvia**, beszerzési menedzser, Unilever; **GYŐRI Zsuzsanna**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

BÁRTH-FEHÉR Szilvia

FENNTARTHATÓSÁG A HAZAI VÁLLALATI GYAKORLATBAN

– A „VERSENYBEN A VILÁGGAL” KUTATÁSI PROGRAM 2009. ÉVI
KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS EREDMÉNYEINEK VIZSGÁLATA

A fenntarthatóság kérdésköre napjainkban egyre inkább a figyelem középpontjába kerül. Egyes szerzők egyenesen a következő, a minőségi és az információs forradalomhoz hasonló megatrendnek tartják a fenntarthatóságot (Lubin – Esty, 2010). A tanulmány célja megvizsgálni, mennyiben érvényesül ez a megatrend Magyarországon: mennyiben kezelik stratégiai, versenyképességi kérdésként a magyar vállalatok a környezetvédelmet és a fenntarthatóságot? A szerző tanulmányában bemutatja a fenntartható fejlődés vállalati vonatkozásait, majd megvizsgálja, mennyiben jelennek meg a hazai vállalatok stratégiájában és gyakorlatában a fenntarthatóság aspektusai. Az elemzéshez a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központjában 2009-ben lebonyolított kérdőíves felmérés adatait használta fel.¹

Kulcsszavak: fenntarthatóság, vállalati stratégiák, versenyképesség

A fenntartható fejlődés legelfogadottabb és legelterjedtebb definíciója a Brundtland Bizottság által 1987-ben megfogalmazott definíció: „A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen generáció szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő generáció esélyeit arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket.” (Láng, 2008) A fenntartható fejlődés az ökológiai, a társadalmi és a gazdasági fenntarthatóságot egyidejű harmóniaként feltételezi (Kerekes, 2008). Ezen felül a fenntarthatóság szerves része a generációk, nemzetek és egyének közötti egyenlőség biztosítása (Greene – Wegener, 1997).

Ezek a makroökonómiai definíciók azonban nem adnak megfelelő iránymutatást a vállalatoknak arra vonatkozólag, hogy mi is az ő szerepük, és hogyan tudnák a belső és külső érintettek érdekeit megfelelően összehangolni a vállalati érdekekkel (Carter – Rogers, 2008).

A környezetvédelem megjelenése a vállalati gyakorlatban

A fenntarthatóság a vállalati gyakorlatban először a környezetvédelemre korlátozódva jelent meg, míg a társadalmi aspektus csak később vált széles körben kiemelt jelentőségűvé (Kerekes – Szlávik, 2001; Borghesi – Vercelli, 2003; Kőszeghy, 2004).

Ennek oka lehet az is, hogy több szerző szerint a vállalatok számára nem elérhető vagy releváns cél a társadalmi aspektusok integrálása: a vállalatok nem rendelkeznek a megfelelő eszközökkel ahhoz, hogy a társadalmi problémákat hatékonyan kezelni tudják (Fineman, 2000; Lamming et al., 1999, idézi: Schaefer, 2004).

A jelenlegi fejlődés fenntarthatatlanságának és a változtatás szükségességének felismerésével, a negatív externális hatások internalizálása céljából a kormányok egyre szigorodó környezetvédelmi szabályozásokat hoztak. Így próbálták rákényszeríteni a vállalatokat a természeti környezet tiszteltben tartására, a környezetterhelés csökkentésére. A legtöbb vállalat működésében a környezetvédelmi tevékenység külső kényszer, valamilyen szabályozás hatására jelent meg, és legtöbbször csak a szabályozásoknak való megfelelésig terjedt. A vállalatok úgy tekintettek a környezetvédelemre, mint pluszterhet, -költséget jelentő tényezőre, mely egyértelműen negatív hatással van a vállalat pénzügyi eredményére és versenyképességére.

Porter és Van der Linde (1995a) 1995-ös cikkével próbálta azt az elterjedt vélekedést megdönteni, mely szerint a környezetvédelmi szabályozások – a növekvő költségeken keresztül – aláássák a versenyképességet.

Porter és Van der Linde álláspontja szerint a megfelelően kidolgozott környezetvédelmi szabályozás olyan innovációkhoz vezethet, melyek az inputok (alapanyag, energia, munkaerő stb.) hatékonyabb felhasználását teszi lehetővé. Ezáltal az eredmény kisebb környezeti hatás mellett alacsonyabb költség, jobb termékminőség és javuló globális versenyképesség lehet. Vagyis a javuló erőforrás-termelékenység képes a környezeti teljesítmény javításának költségeit ellensúlyozni, és magasabb versenyképességhez vezet. Porter és Van der Linde arra hívja fel a figyelmet, hogy a szennyezés általában gazdasági veszteségforrás, az erőforrások nem hatékony felhasználását jelzi. Ez az újszerű megközelítés heves vitát robbantott ki, végül pedig paradigma-váltáshoz vezetett.

Porter és Van der Linde makroszinten, a szabályozások oldaláról közelítette meg a kérdést, azonban a vita kirobbanása után számos kutató igyekezett vállalati szinten, esettanulmányokon keresztül, illetve empirikusan bizonyítani az egyik vagy másik tábor igazát (Karakazoglu – Lindell, 2000; Crowe – Brennan, 2007; Rao – Holt, 2005; Zhu – Sarkis – Geng, 2005; King – Lenox, 2001; Pataki, 2001; Németh, 2008).

Egymásnak ellentmondó eredmények is születtek: több tanulmány kihangsúlyozza, hogy az egyre komplexebbé váló környezeti problémák kezelése igen jelentős költségekkel jár, ami nagyban megnehezíti annak versenyelőnyre formálását. Amennyiben ezek a befektetések valóban előnyösek volnának, nem lenne szükség állami kényszerre: a piaci verseny automatikusan kikényszerítené azokat a piaci szereplőktől (Walley – Whitehead, 1994; Palmer et al., 1995). Ugyanakkor számos esettanulmány bizonyítja, hogy a progresszív környezeti stratégiák, környezeti innovációk által gazdasági előny érhető el: ezek általában kedvezőbb termékminőség és/vagy alacsonyabb költségek formájában jelentkeznek (Karakazoglu – Lindell, 2000).

Az elmúlt évtizedben tapasztalt trendek – a globalizáció, a globalizálódó ellátási láncok, a növekvő verseny a természeti erőforrásokért, az egyre szigorodó

környezetvédelmi szabályozások, a fogyasztók növekvő környezettudatossága – azonban új síkra terelik a porteri vitát: többé nem eldöntendő kérdés a környezetvédelem stratégiai szintre emelése, hanem ez a hosszú távú versenyképesség alapfeltételévé válik.

A fenntartható és felelős vállalat

Az utóbbi években a vállalatok felelőssége számos tényezőnek köszönhetően egyre inkább előtérbe került. Ilyen tényezők a globalizáció, valamint a globalizáció által egyre erősödő verseny, a vállalatok egyre növekvő mérete és befolyása, az állam szerepének átvértékelődése, az érintettekkel való kapcsolatok, a tudás és a vállalati hírnév szerepének erősödése, a nagy szakértelemmel rendelkező alkalmazottakért folyó egyre erősebb verseny, a civil szervezetek növekvő aktivitása és a szellemi termékek jelentőségének növekedése (Raynard – Forstater, 2002: 1. old.). Mindezeket tovább erősíti, hogy az életszínvonal emelkedésével felértékelődik az externáliákkal kapcsolatos társadalmi érzékenység (Steger – Meima, idézi: Csutora – Kerekes, 2004: 28. old.), márpedig a társadalmi elfogadottság és legitimáció az üzleti siker alapja.

Mára széles körben elfogadottá vált, hogy mind a környezetvédelmi, mind a társadalmi aspektusok figyelembevétele elengedhetetlen a vállalat hosszú távú fennmaradásához, sikeréhez (Lubin – Esty, 2010).

A fenti elvek nem csak elméleti szinten bizonyítottak, a vállalati gyakorlatban is megvalósulnak: mára a vállalati vezetők többsége elismeri, hogy a fenntartható és felelős vállalati működés az üzleti siker alapfeltétele, számos vállalatnál találkozhatunk fenntarthatósági vezérigazgató-helyetessel, fenntarthatósági jelentésekkel, és a vállalati kommunikációban sokszor kulcsszerephez jut a fenntarthatóság. Míg az 1990-es évek közepén a fenntartható fejlődés legfőbb szószólói és előmozdítói a helyi önkormányzatok voltak, addig mára a legaktívabb szereplőnek az üzleti szektor tekinthető (Dyllick – Hockerts, 2002) (1. ábra).

1. ábra

A fenntarthatóság megjelenése a vállalati gyakorlatban



A fenntarthatóság vállalati szintű értelmezése

A vállalatok számára a fenntarthatóság tulajdonképpen azt jelenti, hogy a korábbi szemléletmódot, a kizárólag gazdasági érdekek szerinti optimalizálást fel kell váltania a *hármass célrendszer* (triple bottom line) elvének: a gazdasági szempontok mellett a környezeti és társadalmi célok figyelembevételének. Vagyis a fenntartható vállalat összehangolt erőfeszítéseket tesz annak

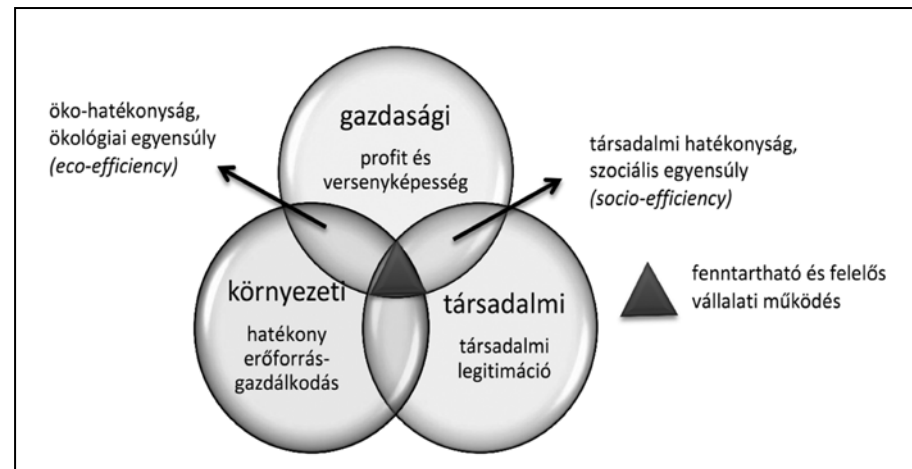
használatát (Figge – Schaltegger, 2000 idézi: Perrini – Tencati, 2006: 298. old.).

A fenntartható vállalati működés legfontosabb aspektusai – a hosszú távú orientáció, az érintettek figyelembevétele és a vállalatok felelősségvállalása – a hármass célrendszer alkalmazásán, a gazdasági mellett a társadalmi és környezeti szempontok, teljesítménycélok figyelembevételén keresztül valósulnak meg (2. ábra).

2. ábra

A fenntartható vállalati működés dimenziói

(Figge – Schaltegger (2000) idézi: Perrini – Tencati, 2006: 298. old. és Schaltegger – Burritt, 2003: 21. old. alapján saját szerkesztés)



érdekében, hogy *gazdaságilag életképes, a környezetet nem terhelő és társadalmilag felelős szervezet* legyen (Elkington 1997, 1998, 2004 in: Carter – Rogers, 2008; Marrewijk, 2003).

A fenntarthatóság stratégiai szintre való emelése egyben a stratégiai gondolkodás időtávjában is változást hoz; a rövid távú pénzügyi sikerek mellett felhívja a figyelmet a *hosszú távú* gondolkodásmódra, a hosszú távú siker megalapozására. A vállalatok érintett megközelítésével összhangban a fenntartható vállalat nemcsak a pénzügyi érdekkeltséggel rendelkező, hanem *minden érintett számára felelősséggel tartozik*. A vállalati döntések során tehát a tulajdonosok, részvényesek érdekei mellett figyelembe kell venni a fogyasztók, az alkalmazottak, a beszállítók, a hatóságok, a közösség és a természeti környezet érdekeit is (Dyllick – Hockerts, 2002).

Figge és Schaltegger (2000) megközelítése szerint a *fenntarthatóságra törekvő vállalat* folyamatainak és teljesítményének gazdasági, társadalmi és környezeti aspektusait is figyelembe véve fejlődik, mely során *együtt* képes megvalósítani a pénzügyi és versenyképességi sikereket, a társadalmi elfogadottságot, legitimitációt és a természeti erőforrások hatékony fel-

aspektusai, melyek csak *átváltások* árán valósíthatók meg (az egyik dimenzió mentén való javulás csak egy másik dimenzió rovására jöhet létre). Ugyanakkor a fenntartható vállalati működés és a társadalmi felelősségvállalás számos *üzleti előnnyel* járhat:

- versenyképesség erősödése,
- új üzleti lehetőségek,
- működési költségek csökkenése,
- javuló hírnév, megítélés, tekintély,
- alkalmazottak toborzásának, fejlesztésének és megtartásának lehetőségei javulnak,
- javuló kapcsolatok a különböző érintettekkel,
- hatékonyabb kockázatmenedzsment,
- tanulás és innováció.

(Raynard – Forstater, 2002: 8–9. old.; Matolay – Petheő – Pataki, 2007: 8. old.; Shrivastava, 1995b)

Amennyiben egy vállalat képes ezeket a lehetséges előnyöket megfelelően kiaknázni, úgy a fenntartható működés egyben versenyelőny-forrássá válhat. Ugyanakkor mára a környezeti és társadalmi teljesítmény a legtöbb vállalat számára alapvető elvárásaként, *minősítő kritériumként* jelenik meg ahhoz, hogy a vállalat egyáltalán a piacon maradjon.

Fenntarthatóság és versenyképesség

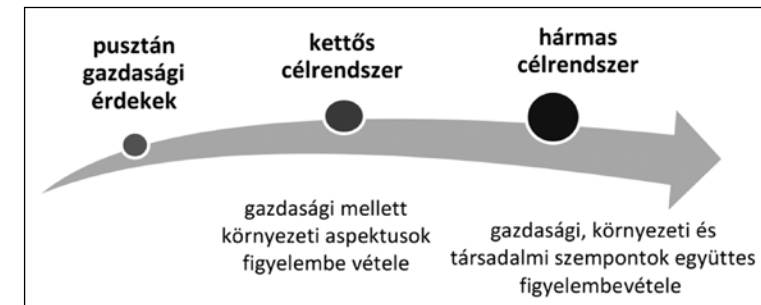
A hármass optimalizálás elve azt is előrevetíti, hogy a társadalmi, környezeti és gazdasági teljesítmény metszéspontjában *léteznek* a vállalatok számára olyan tevékenységek, melyek pozitív hatással vannak a környezetre és a társadalomra, és egyben hosszú távú gazdasági előnyöket és versenyelőnyforrást is jelentenek a cégeknek (Carter – Rogers, 2008; Csutora – Kerekes, 2004).

A fenntartható működésnek az egyes érintettek egymással ütköző érdekei miatt természetesen mindig lesznek olyan

A kettős és hármass célrendszer megjelenése a hazai vállalati gyakorlatban

A feldolgozott irodalom alapján elmondható, hogy a gazdasági érdekek mellett egyre inkább alapvető elvárássá válik a környezeti és társadalmi aspektusok integrálása (3. ábra).

A vállalati fenntarthatósági gyakorlat fejlődése



A fenntarthatóság a vállalati gyakorlatban először a környezetvédelmi megfontolások terén jelent meg. A fenntartható működést sokan az ökohatékonysággal azonosították (*kettős célrendszer*), míg a társadalmi szempontok kevésbé jelentek meg. A környezetvédelmi megfontolások integrálása mára minden fejlett gazdaságban alapvető elvárássá, követelménnyé vált, azonban egyre erőteljesebb hangsúlyt kap a fenntarthatóság *hármass célrendszerének* érvényesítése.

A Budapesti Corvinus Egyetemen működő Versenyképesség Kutató Központ kérdőíves felmérésének eredményei alapján azt vizsgáltam meg, hogy a fenntarthatóság három pillérének integráltságát tekintve mi jellemzi a hazai vállalatokat – vagyis mennyiben érvényesül a hazai vállalati gyakorlatban a gazdasági mellett a környezeti és a társadalmi aspektusok figyelembevétele.

A felmérést 2009 májusa és novembere között, 313 vállalat 1246 vezetőjét bevonva bonyolította le a központ. Jelen vizsgálatban az első számú vezetők és a termelésvezetők válaszait használtam fel. A mintát főként leíró statisztikai módszerekkel, az SPSS statisztikai szoftver segítségével elemeztem. A minta alapjellemzőinek részletes leírását Matyusz (2011) tartalmazza.

Korábbi empirikus kutatások eredményei

Az utóbbi években Magyarországon lebonyolított két empirikus kutatás egyhangzóan a környezeti aspektusok dominanciáját mutatja a társadalmi megfontolásokkal szemben:

Málovics (2011) alapján *hazánkban sokkal inkább a fenntarthatóság környezeti aspektusai vannak a figyelem középpontjában, mint a társadalmiak* (161.

old.). Málovics empirikus kutatási eredményei szerint a vállalati működésben nagy hangsúlyt kapott az ökohatékonyság és a vállalati környezetvédelem. Ezzel kapcsolatban fontos kiemelni, hogy a vizsgálatba bevont vállalatok ISO 14001 környezetvédelmi tanúsítvánnyal rendelkeznek. Ez eleve implikálja a negatív környezeti hatások csökkentésének szándékát, a környezeti aspektusok figyelembevételét. Az is szerepet játszhat a környezeti dimenzióhoz köthető kérdések értékelésében, hogy „a szempontok manapság mintegy társadalmi elvárásaként jelentkeznek a válaszadók irányába” (161. old.). A vállalati működés *társadalmi aspektusai lényegesen kisebb súlyt kaptak*, mint a gazdasági és környezeti aspektusok.

A Szonda Ipsos a Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért (BCSDH) megbízásából 2008 szeptemberében végzett attitűdfelmérést a 100 főnél többet foglalkoztató magyarországi vállalatok körében a fenntartható fejlődés és társadalmi felelősségvállalás témakörében, 224 cégvezető bevonásával. A vizsgált cégek kétharmadának üzleti stratégiájában szerepel a fenntartható fejlődés. A fenntartható működés konkrét megvalósítási formáira rákérdezve a legtöbben a környezettudatos gondolkodást, a környezetvédelmi szempontok figyelembevételét nevezték meg (31%), míg társadalmi célú projekteket mindössze 4% említett. Az eredmények azt mutatták, hogy a cégek lényegesebbnek tartják működésük során a környezetvédelmi aspektusok figyelembevételét, mint a társadalmi anomáliák szem előtt tartását (BCSDH, 2008).

A fenntarthatóság *három pillérének integráltsága a hazai vállalati gyakorlatban*

A fenntarthatóság három pillérének integráltsága a hazai vállalati gyakorlatban

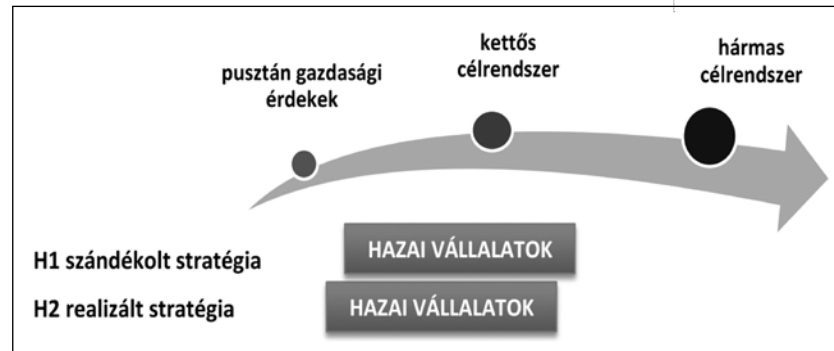
A fenntarthatóság környezetvédelmi és társadalmi pillérének integráltságára, a kettős, illetve hármass célrendszer figyelembevételére kétféle módon igyekeztem következtetni a felmérés eredményei alapján. Egyrészt megvizsgáltam a kettős, illetve hármass célrendszer megjelenését a *vállalatok kinyilvánított, szándékolt stratégiájában*, vagyis igyekeztem képet kapni a vállalatok célkitűzéseiről. Ezután a vállalatok tényleges környezetvédelmi, illetve társadalmi intézkedéseit, lépéseit, menedzsmenteszközeit megvizsgálva próbáltam következtetni a fenntarthatóság pillérének a *realizált stratégiájában* való megjelenéséről.²

H1: A vállalatok *szándékolt* stratégiája alapján a környezeti aspektusok integrálása, a kettős célrendszer érvényesítése a magyarországi vállalatok körében is egyre inkább elterjedt, a társadalmi aspektusok figyelembevétele, a fenntarthatóság

hármass célrendszerének érvényesítése csak a vállalatok kisebb részénél figyelhető meg.

H2: A vállalatok *realizált* stratégiája alapján a környezeti aspektusok integrálása, a kettős célrendszer érvényesítése a magyarországi vállalatok körében is egyre inkább elterjedt, a társadalmi aspektusok figyelembevétele, a fenntarthatóság hármass célrendszerének érvényesítése csak a vállalatok kisebb részénél figyelhető meg.

A kutatási cél bemutatása



A fenntarthatóság pilléreinek érvényre jutása a vállalatok szándékolt stratégiájában, célkitűzéseiben abban ragadható meg, hogy az egyes döntéshozatalok során a tulajdonosok és vezetők által képviselt gazdasági érdekek mellett mennyiben mérlegelik a természeti környezet és a társadalom hosszú távú érdekeit. Ezt alátámasztja az is, hogy a fenntarthatóság, a társadalmi felelősségvállalás és a fenntartható ellátási lánc-menedzsment definíciókban rendre az érintettek figyelembevétele jelenik meg, mint a fenntartható működés kritériuma (Dyllick – Hockerts, 2002; Ásványi, 2010; Seuring – Müller, 2008) (4. ábra).

A hármass célrendszert a vállalatok arra a kérdésre adott válaszai alapján vizsgáltam, hogy a döntéshozatal során általában milyen mértékben veszik figyelembe a vállalattal kapcsolatban álló érintettcsoportok érdekeit, jogait, elvárásait. A válaszadók az egyes érintettcsoportok érdekeinek figyelembevételét 1-től 5-ig terjedő skálán értékelték. Az egyes érintettcsoportoknak tulajdonított átlagos értékek, illetve azon vállalatok százalékos aránya, melyek az adott érintettcsoport érdekeit, jogait, elvárásait meghatározó mértékben figyelembe veszik döntéseik meghozatala során (4-es vagy 5-ös érték) látható az 5. ábrán.

A vállalat Chikán-féle definíciója alapján³ a gazdasági szempontok érvényesítése, valamint a tulajdonosok és vezetők érdekei mellett a fogyasztók elvárásainak figyelembevétele alapvetőnek tekinthető egy profitorientált vállalat esetében. Ezt tükrözik a vállalatok válasza is, amennyiben ezt a három érintettcsoportot szinte mindegyik vállalat kiemelkedő fontosságúnak tartja. Ugyanakkor a három érintettcsoport közül a tulajdonosok érdekei érvényesülnek leginkább.

4. ábra

A kettős célrendszer érvényesítéséhez elengedhetetlen, hogy a természeti környezetet, mint érintettcsoportot meghatározó mértékben vegyék figyelembe a döntéshozatal során (4-5 érték). A környezeti kérdések a válaszadó hazai vállalatok csaknem felénél (49%) meghatározó jelentőséggel bírnak a döntéshozatal során, vagyis érvényesül a kettős célrendszer. Szintén ezt támasztja alá a természeti környezet, mint érintettcsoport figyelembevétele adott, magasnak mondható, 3,41-es értékelés. A vállalatok mindössze 20%-a

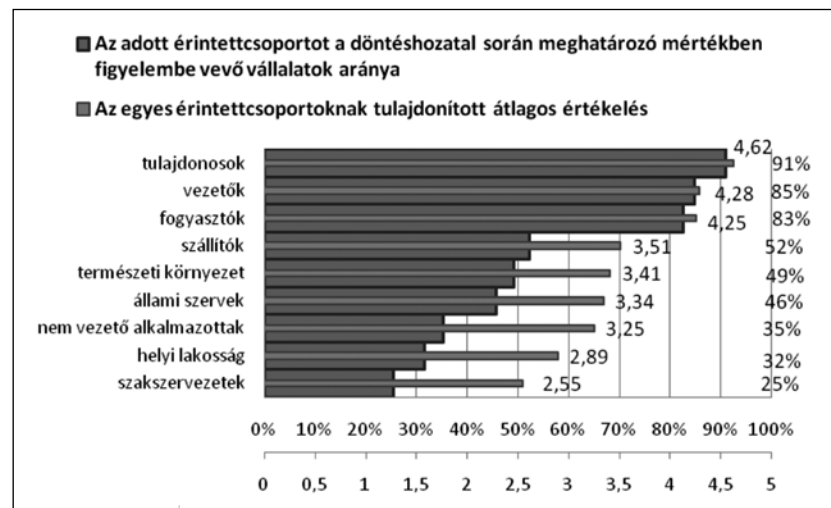
nyilatkozott úgy, hogy a környezeti hatásokat nem mérlegelik a döntéshozatal során (1-es vagy 2-es értékelés).

A hármass célrendszer ugyanakkor az érintettcsoportok szélesebb körének figyelembevételét jelenti, beleértve a nem vezető alkalmazottakat, a szállítók, az állami szervek, a szakszervezetek és a helyi lakosság érdekeit, jogait, elvárásait is.

A vállalatok társadalmi felelősségébe tartozó problémák és érintettcsoportok köre azonban nem hatá-

5. ábra

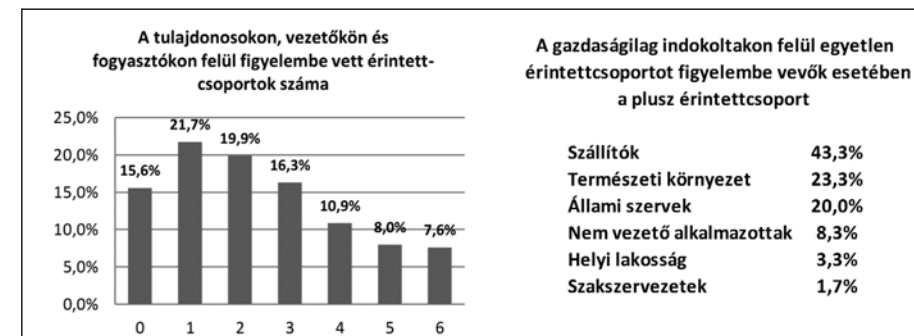
Az adott érintettcsoport fontosságára 1-től 5-ig terjedő skálán 4-es vagy 5-ös értéket megadó vállalatok aránya, illetve az egyes érintettcsoportoknak tulajdonított átlagos érték



rozható meg egyértelműen és univerzálisan, minden vállalatra érvényes módon. A releváns problémák és érintettcsoportok iparáganként, vállalatanként és időben is változóak (Carroll, 1979).

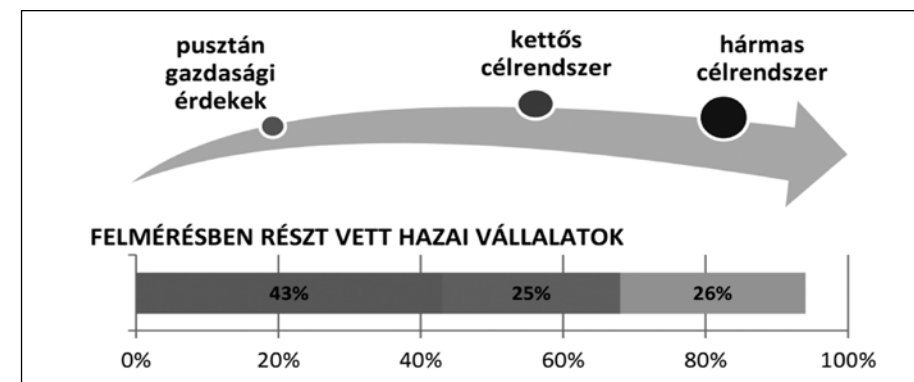
A 6. ábrán látható, hogy a vállalatok több mint 37%-a a tulajdonosokon, vezetőkön és fogyasztókon kívül nem, vagy csak egy érintettcsoport érdekeit veszi figyelembe. Ez a plusz egy érintett-csoport a vállalatok több mint 40%-a esetében a szállítók, 20%-nál pedig az állami szervek. Valószínűsíthető, hogy ezek a vállalatok az esetek többségében a gazdaságilag egyértelműen indokolt érintettcsoportokon (tulajdonosok, vezetők, fogyasztók) felül gazdasági érdekből (szállítók) vagy kényszerből (állami szervek) vontak be még egy érintettcsoportot a döntéshozatalba. A második legnagyobb „plusz” érintettcsoport a természeti környezet, ami viszont azt tükrözi, hogy a kettős célrendszer még a társadalmi kérdések iránt kevésbé fogékony vállalatok körében is megjelenik. A vállalatok 36%-a vesz figyelembe a gazdaságilag egyértelműen indokoltakon felül kettő vagy három, 27%-a pedig négy, vagy annál több különböző érintettcsoportot (a természeti környezetet is beleszámítva).

A gazdaságilag indokoltakon felül figyelembe vett érintett-csoportok száma, illetve megoszlása



7. ábra

A felmérésben részt vett vállalatok megoszlása aszerint, hogy érvényesítik-e a kettős, illetve hármass célrendszert⁴



A kérdésben szereplő érintettcsoportokat relevanciájuk alapján három csoportra osztottam:

- leginkább gazdaságilag releváns érintettcsoportok: tulajdonosok, vezetők, fogyasztók,
- környezeti pillér kapcsán releváns: természeti környezet,
- főként a társadalmi dimenzió kapcsán releváns érintettcsoportok: nem vezető alkalmazottak, szállítók, állami szervek, szakszervezetek, helyi lakosság.

Ezután olyan változókat hoztam létre, melyek a három kategóriában szereplő érintettcsoportok fontosságára adott értékek átlagai alapján besorolták a vállalatokat az adott pillért meghatározó mértékben figyelembe vevő, illetve meghatározó mértékben figyelembe nem vevő csoportokba (3,51-es átlagos érték felett értékeltem egy vállalatot az adott dimenziót meghatározó mértékben figyelembe vevőként).

A csoportosítás alapján a hazai vállalatok 26%-a veszi meghatározó mértékben figyelembe a gazdasági mellett a környezeti és társadalmi érintettcsoportokat is, vagyis érvényesíti a fenntarthatóság hármass célrendszerének követelményét.

További 25% azon vállalatok aránya, melyek a döntéshozatal során a gazdasági és a környezeti szempontokat veszik meghatározó mértékben figyelembe, vagyis a kettős célrendszer elvét követik. A vállalatok több mint felének (51%) döntéshozatalában tehát megjelennek a környezeti szempontok, míg a társadalmi szempontok integrálása csupán egynegyedénél jellemző. A vállalatok 43%-ánál továbbra is a gazdasági érdekek figyelembevétele dominál.

Elmondható tehát, hogy a környezeti pillér integrálása a vállalati döntéshozatalba a felmérésben részt vett vállalatok felénél, a fenntarthatóság mindhárom pillérének figyelembevétele pedig a vállalatok negyedénél jelenik meg. Ezen eredmények alapján a H1 hipotézist elfogadjuk (7. ábra).

Fontos ugyanakkor kiemelni a vizsgálat két alapvető korlátját:

1. Az egyik korlátot az *egyes érintettcsoportoknak a különböző fenntarthatósági dimenziókhoz való rendelése* jelenti. Egy adott érintettcsoporthoz ugyanis akár egyszerre fűződhet gazdasági, környezeti és társadalmi érdek, ahogyan egy adott személy/szervezet része lehet egyszerre több érintettcsoportnak is (például egy fogyasztó egyben lehet helyi lakos és/vagy alkalmazott is).⁵
2. A vizsgálat másik korlátja, hogy a besorolást a vállalati felső vezető által adott válaszok alapján végeztem, ezek tehát *az adott felső vezető értékítéletét, véleményét, esetleg célját tükrözik*, a környezeti, illetve társadalmi aspektusok figyelembevételének *gyakorlati érvényesítését, gyakorlatban való megvalósítását nem feltétlenül*.

Összefoglalva tehát azt mondhatjuk, hogy a kettős, illetve hármas célrendszernek a *vállalatok szándékolt stratégiájában* való megjelenéséről tudunk következtetéseket levonni, a realizált stratégiáról nem. Ezért tartottam szükségesnek bevonni a H2 hipotézist a vizsgálatba.

A kettős, illetve hármas célrendszer *realizált stratégiában* betöltött szerepéről a vezérigazgató és a termelésvezető válaszai alapján igyekeztem következtetni.

A *környezetvédelemnek* a megvalósult, realizált stratégiában való megjelenését a vállalat által megvalósított környezetvédelmi intézkedések, lépések, az alkalmazott környezetmenedzsment-eszközök és a környezetvédelem intézményesültsége mentén vizsgáltam.

A vizsgált kérdések összefoglaló táblázatából (*1. táblázat*) leolvasható, hogy a válaszadó vállalatok nagyjából fele végrehajtott *elsődlegesen környezetvédelmi célú beruházást*. Ez egyértelműen a környezetvédelem realizált stratégiában való megjelenését jelzi.

Szintén 50% körüli az *ISO 14000* vagy *EMAS* környezeti tanúsítvánnyal rendelkező vállalatok aránya. Azért tartottam fontosnak ezt a kérdést bevonni a realizált környezetvédelmi stratégia

vizsgálatába, mert a GEMS-HU 1999-es, a környezet-tudatos vállalatirányítás magyarországi helyzetét vizsgáló kutatása egyértelmű pozitív kapcsolatot állapított meg az ISO 14001 tanúsítás megszerzése és a vállalatok környezeti teljesítménye között. A legszembetűnőbb különbséget a megelőző környezetvédelmi intézkedések elterjedtsége kapcsán tapasztalták a kutatók (Pataki – Tóth, 1999).

A fenti arányok gyakorlatilag *megegyeznek a szándékolt stratégiában a környezetvédelemnek meghatározó jelentőséget tulajdonító vállalatok arányával*.

A legmagasabb gyakoriságot a környezetvédelem intézményesültségével kapcsolatos kérdés mutatta: a válaszadó vállalatok több mint 67%-ánál van *közvetlenül a környezetvédelemért felelős személy*. Legnagyobb arányban (21%) a felső vezetésből kerül ki a környezetvédelemért felelős személy, ami a környezetvédelemmel kapcsolatos szemléletváltozás megjelenésének jele lehet. Kifejezetten szakosított környezetvédelmi osztály azonban mindössze a válaszadók 11%-ánál létezik. Ennek fényében mindenféleképpen fenntartásokkal kell kezelni ezt a kiugróan magas arányt.

A *környezetmenedzsment-eszközök* alkalmazása terén teljesen eltérő a kép. Szinte minden megemlített eszközt mindössze a vállalatok 27-36%-a használja. Egyedül a környezetvédelmi ráfordítások számviteli kimutatásában ér el az arány 50% körüli értéket.

1. táblázat

A környezetvédelem realizált stratégiában való megjelenésével kapcsolatban vizsgált kérdések

Vizsgált kérdés	érvényes válasz	vállalatok száma igen	vállalatok száma nem	vállalatok aránya igen	vállalatok aránya nem
Elmúlt három évben végrehajtott elsődlegesen környezetvédelmi célú beruházást	255	121	134	47,5%	52,5%
Rendelkezik ISO 14000 vagy EMAS tanúsítvánnyal	247	121	126	49,0%	51,0%
Van közvetlenül a környezetvédelemért felelős személy	282	190	92	67,4%	32,6%
Környezetmenedzsment eszközök használata:					
Írott környezetvédelmi politika	226	78	148	34,5%	65,5%
Környezetvédelmi kritériumok alkalmazása az alkalmazottak munkájának értékelésekor	218	60	158	27,5%	72,5%
Környezetvédelmi képzési program az alkalmazottak számára	221	60	161	27,1%	72,9%
Környezetvédelmi tevékenység auditáltatása	218	77	141	35,3%	64,7%
Környezetvédelmi teljesítmény mérése	216	64	152	29,6%	70,4%
A számviteli rendszer kimutatja a környezetvédelmi ráfordításokat	218	106	112	48,6%	51,4%
Nyilvános környezetvédelmi jelentés	216	71	145	32,9%	67,1%
Környezetvédelmi teljesítménymutatók/célok alkalmazása	215	79	136	36,7%	63,3%
Egyéb	158	16	142	10%	90%

Az adott környezetmenedzsment-eszközt alkalmazó vállalatok száma és százalékos megoszlása



A környezetmenedzsment-eszközök kapcsán megvizsgáltam, hogyan alakul az egyes vállalatoknál alkalmazott környezetmenedzsment-eszközök száma. A válaszok alapján elmondhatjuk, hogy a vállalatok mindössze 20%-a nem alkalmaz semmilyen környezetmenedzsment-eszközt, 24%-uk alkalmaz csak egy eszközt, míg *a vállalatok 55,2%-a kettő, vagy annál több környezetmenedzsment-eszközt alkalmaz*.

Véleményem szerint a fenti eredmények a 8. táblázatban azt mutatják, hogy *a környezeti kérdések kezelése ma már Magyarországon is alapvető elvárásnak minősül*. Ugyanakkor a leggyakrabban alkalmazott környezetmenedzsment-eszköz („A számviteli rendszer kimutatja a környezetvédelmi ráfordításokat”) arra utal, hogy a környezeti menedzsment terén a vállalatok többségénél a költségek állnak a fókuszban.

Amennyiben összevetjük az alkalmazott környezetmenedzsment-eszközök számát a teljes mintában, illetve a *kettős célrendszert érvényesítő* és nem érvényesítő vállalatok esetében, a *szándékolt stratégiával összhangban álló* értékeket kapunk:

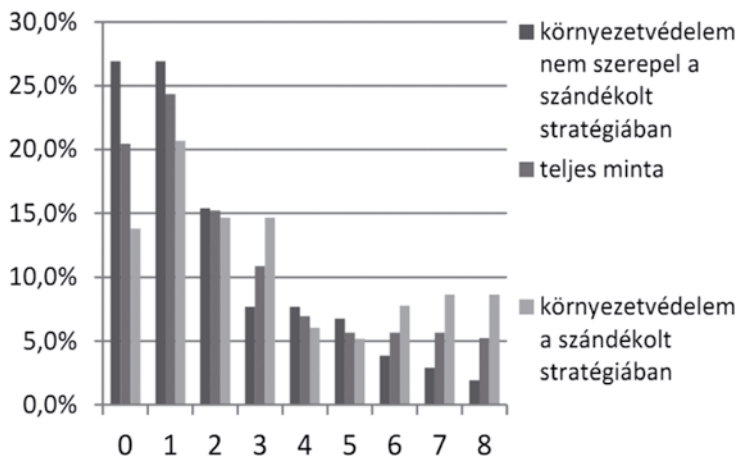
- az egy környezeti menedzsmenteszközt sem alkalmazó vállalatok aránya 27% a környezetet meghatározó mértékben nem figyelembe vevő, míg csak 14% a kettős célrendszert érvényesítő vállalatok körében,
- a kettő, vagy annál több eszközt alkalmazó vállalatok aránya a 46%-kal szemben 66% a kettős célrendszerű vállalatoknál.

8. ábra

Mindezek alapján a *H2 hipotézis első*, a környezetvédelem realizált stratégiában való megjelenésével kapcsolatos *részt elfogadhatjuk*. Hasonlóan a szándékolt stratégiával kapcsolatban levont következtetésekhez, a különböző elemzési módszerek alapján *a vállalatok 40-50%-ára mondható el, hogy realizált stratégiájukban hangsúlyosan megjelennek a környezetvédelmi aspektusok* (8. ábra).

9. ábra

Alkalmazott környezetmenedzsment-eszközök száma a teljes mintában, a kettős célrendszert érvényesítők és nem érvényesítők körében



A *társadalmi aspektusok* figyelembevételével kapcsolatban a 3. táblázatban található kérdéseket vizsgáltam.

Fontos kiemelni, hogy e kérdések által lefedett, főként etikai kérdéseket érintő terület *csak egy metszetét jelenti a vállalatok társadalmi felelősségének*. Lehetséges, hogy egy vállalat akár iparági vagy vállalati sajátosságai folytán, akár személyes preferenciáiból kifolyólag a társadalmi felelősségvállalás más területein nyújt kiemelkedő teljesítményt, melyet a kérdőív nem vizsgál. Ezért tehát mindenképp fenntartásokkal kell kezelni e kérdések alapján levont következtetéseket.

A vizsgált kérdések körét két csoportra osztottam: az első kérdéscsoport az etikai normák *vállalaton belüli* intézményesültségével és a vállalatnak a belső érintettekkel (alkalmazottak) való kapcsolatát vizsgálja. A második kérdéscsoport (mely sajnos csak két kérdés-

A társadalmi aspektusok realizált stratégiában való megjelenésével kapcsolatban vizsgált kérdések

Vizsgált kérdés	érvényes válasz	vállalatok száma igen	vállalatok száma nem	vállalatok aránya igen	vállalatok aránya nem
Vállalaton belüli intézményesültség, belső érintettekkel való kapcsolat					
Van-e a vállalatnak írott etikai kódexe?	260	53	207	20,4%	79,6%
Működik-e a vállalatnál etikai bizottság?	256	17	239	6,6%	93,4%
Volt-e az elmúlt három évben a vállalatnál etikai képzés?	257	21	236	8,2%	91,8%
Mérik-e valamilyen módon az alkalmazottak elégedettségét?	251	113	138	45,0%	55,0%
Van-e a vállalatnál intézményesített lehetőség az alkalmazottak panaszainak, igényeinek a kezelésére (pl. szociális bizottság)?	247	93	154	37,7%	62,3%
Külső érintettekkel való kapcsolat					
Vannak-e a vállalatnál szervezeti megoldások a fogyasztói visszajelzések, panaszok, reklamációk kezelésére?	253	204	49	80,6%	19,4%
Költ-e a vállalat jótékonyági célokra (pl. alapítványi támogatások, öntevékeny közösségek támogatása)?	255	169	86	66,3%	33,7%

2. táblázat

a vállalatok 38%-ánál jellemző. Az *alkalmazottakkal való kapcsolat tudatos, kétirányú kezelése* tehát átlagosan a vállalatok nagyjából 40%-ánál jelenik meg. Érdekes ezeket az adatokat összevetni Ransburg – Vágási (2011) empirikus kutatásának eredményével, mely szerint a hazai nagyvállalatok CSR-kommunikációjának legfőbb célcsoportját a munkavállalók jelentik, a közvetíteni kívánt fő üzenetek között pedig előkelő helyen, a „jótékony vállalat”-ot megelőzve szerepel a vállalat „jó munkáltató”-ként való bemutatása.

A külső érintettek felé a vállalatok átlagosan 73,5%-a tesz lépéseket, míg a belső érintettekkel

való kapcsolat intézményesítése csak a vállalatok 41%-ára jellemző. Ebből arra lehet következtetni, hogy *a vállalatok egyre nagyobb része érzékeli a felelősségvállalásra irányuló külső elvárást, nyomást, ennek megfelelően a külső érintettekkel kapcsolatban intézményesít is lépéseket. A társadalmi aspektusok belső vállalati működésbe integrálása azonban jóval kisebb hangsúlyt kap.*

A társadalmi aspektusok realizált stratégiába való integráltságával kapcsolatban a vizsgált kérdések alapján elmondható, hogy *az etikai normák intézményesültsége egyelőre igen alacsony (átlagosan 12%), a belső érintettekkel való kapcsolat tudatos, kétirányú kezelése már a vállalatok majdnem felénél megjelenik (41%), míg leginkább elterjedtek a külső érintettekhez köthető, jól kommunikálható aspektusok (73%).*

A vizsgált kérdések ugyan nem elégséges, de mindenképp szükséges feltételeit jelentik a társadalmi érdekek érvényesítésének, ezért bizonyos következtetések levonhatók belőlük. A kapott eredmények a H2 hipotézis második részében megfogalmazott feltevést mindenféleképpen *alátámasztják*: a környezeti kérdésekhez képest jóval kisebb mértékben jelenik meg a társadalmi aspektusok integrálása, intézményesültsége a megkérdezett vállalatok körében.

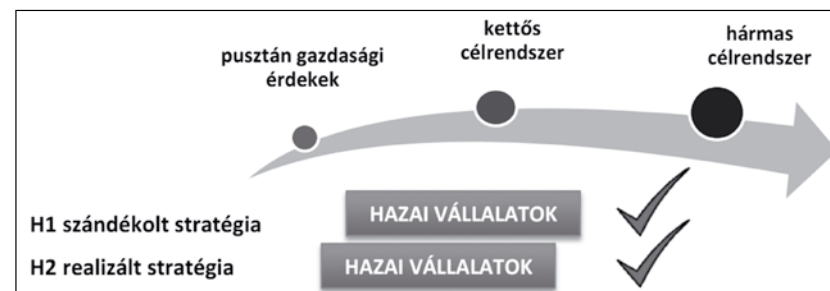
Amennyiben összehasonlítjuk a realizált stratégiával kapcsolatosan vizsgált kérdésekre adott válaszokat a teljes mintában, illetve a szándékolt stratégia alapján

felelős, a *hármass célrendszert* érvényesítőként azonosított vállalatok körében, az alábbi következtetéseket vonhatjuk le:

A *környezeti aspektusok figyelembevétele* (az érvényes válaszok százalékában kifejezve) *egyértelműen hangsúlyosabb a szándékolt stratégia alapján felelősként azonosított vállalatok körében*. Szinte minden kérdésnél legalább 5 százalékkal meghaladják a pozitív válaszok a teljes minta átlagát.

A *társadalmi aspektusok figyelembevétele esetében azonban nem találkozunk markáns különbségekkel*: az összesített mutató mindössze 0,6 százalékkal mutat 'felelősebb' viselkedést a hármass célrendszert a szándékolt stratégia alapján érvényesítő körében. Az intézményesültségnél kismértékben kedvezőbb eredményeket látunk. Érdekes ugyanakkor, hogy jótékonyági célokra 4 százalékkal kevesebb vállalat költ a felelősök csoportjából, mint a teljes minta alapján kapott arány. Összességében *a vállalati belső aspektusok terén valamivel magasabb, a külső érintettekkel kapcsolatban a két vizsgált kérdés alapján valamivel alacsonyabb eredményeket mutat a felelős vállalatok csoportja*. Ez egyrészt utalhat mélyebb, kevésbé kifelé irányuló elköteleződésre. A különbségek nagyon alacsony volta miatt azonban sokkal inkább azt mondhatjuk, hogy *a társadalmi aspektusok figyelembevétele terén a szándékolt stratégiával nincs összhangban a vállalati gyakorlat* – a szándékolt stratégia alapján mind a környezeti, mind a társadalmi érintettcsoportokat meghatározó mértékben figyelembe vevő vállalatok realizált stratégiájában csak a környezetvédelmi kérdések terén tapasztalható mélyebb elköteleződés, a társadalmi aspektusokban minimális a különbség az átlagos szinthez képest. Ez is alátámasztja a H2 hipotézis második részét, miszerint a társadalmi aspektusok a realizált stratégiában csak a vállalatok szűk körénél jelennek meg (10. ábra).

A hipotézisek vizsgálatának eredményei



A környezeti és társadalmi aspektusok realizált stratégiába való integráltságának vizsgálata alapján *a H2 hipotézist elfogadom*.

Következtetések, összegzés

A cikkben azt vizsgáltam meg, mennyiben jelennek meg a hazai vállalatok stratégiájában, célkitűzéseiben a fenntarthatóság aspektusai. Igyekeztem átfogó képet adni a környezetvédelmi és társadalmi aspektusok *stratégiában betöltött szerepéről*. Mind a szándékolt, mind a realizált stratégiát vizsgáltam.

A vizsgálat alapján elmondható, hogy a vállalatok *szándékolt stratégiájában* a környezeti aspektusok integrálása, a kettős célrendszer érvényesítése Magyarországon is egyre elterjedtebb, a környezeti mellett a társadalmi aspektusok figyelembevétele, a fenntarthatóság hármass célrendszerének érvényesítése azonban csak a vállalatok szűkebb körére jellemző.

A vállalatok *realizált stratégiájának* vizsgálata azt mutatta, hogy a környezeti kérdések kezelése ma már Magyarországon is alapvető elvárásnak minősül, ugyanakkor a környezetvédelmi kérdéseket széles körben menedzselő vállalatok aránya alacsony.

A *társadalmi aspektusok* figyelembevétele a realizált stratégiában – még a szándékolt stratégia alapján felelősnek minősített vállalatok esetében is – jóval alacsonyabb szintű. Az etikai normák intézményesültsége egyelőre igen alacsony, a belső érintettekkel való kapcsolat tudatos, kétirányú kezelése a vállalatok nagyjából felénél jelenik meg, míg leginkább elterjedtek a külső érintettekhez köthető, jól kommunikálható aspektusok.

A szándékolt stratégia alapján *a hármass célrendszert érvényesítő vállalatok* körében a környezeti aspektusok figyelembevétele, szinte minden szempont szerint, még a kettős célrendszert érvényesítőknél is hangsúlyosabb. Ez azt jelzi, hogy az érintettcsoportok szélesebb körét figyelembe vevő vállalatok felelősebb viselkedést mutatnak. A társadalmi aspektusok integrálása terén azonban nem mutatható ki jelentős különbség.

Mindezek alapján elmondható, hogy Magyarorszá-

gon is egyre több vállalat érzékeli úgy, hogy *a környezetvédelmi kérdések integrálása a vállalati stratégiába alapvető elvárás a piacon, melynek figyelmen kívül hagyása versenyhátrányt jelentene a vállalatnak*. Nagyon alacsony azon vállalatok aránya, melyek egyáltalán ne fordítanának figyelmet a környezeti kérdésekre, míg a vállalatok nagyjából fele mind szándékolt, mind realizált stratégiája alapján, meghatározó mértékben figyelembe veszi

a környezetvédelmi szempontokat. A *fenntarthatóság* harmadik, *társadalmi pillérének integrálása* azonban csak a vállalatok jóval szűkebb körére jellemző.

Lábjegyzet

- ¹ A kutatást a TÁMOP-4.2.1.B-09/KMR-2010-0005 kutatási program támogatta.
- ² Mintzberg (1998) különbséget tesz a vállalat *kinyilvánított* (tervezett/szándékolt, intended) stratégiája, mely formalizáltan megfogalmazott tervként, előzetes koncepcióként értelmezhető, és a *megvalósult* (realized) stratégiája között. A realizált stratégiát középpontba helyező megközelítés „a szervezet cselekvéseiben utólagosan fölismerhető „mintát”, szabályszerűséget tekintí stratégiának” (Baranyi, 2001 p. 23.).
- ³ „Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, melynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett.” (Chikán, 2008: 24. old.)
- ⁴ A vállalatok 5%-a esetében kaptam olyan eredményt, hogy a döntéshozatalok során a gazdasági és társadalmi érdekeket veszi meghatározó mértékben figyelembe, a környezeti aspektusokat azonban nem, ezért nem sorolható sem a kettős, sem a hármas célszerüst érvényesítő vállalatok közé.
- ⁵ Málovics (2011) kutatása az egyes érintettcsoportok elvárásairól a hazai kkv-k felé alátámasztja besoroláson. Bár az alkalmazottak és a helyi közösség esetén környezeti elvárások is megjelenhetnek, mivel a természeti környezet külön érintettcsoportként szerepelt, azzal a feltevéssel éltem, hogy az egyéb érintettcsoportok által felvetett ilyen irányú elvárásokat a válaszadók az értékelés során a természeti környezetnél vették figyelembe.

Felhasznált irodalom

- Ásványi K. (2010a): A fenntarthatóság és a CSR kapcsolata. Előadás a Fenntartható és társadalmilag felelős vállalat c. kurzus keretében, 2010. 09. 16., Budapesti Corvinus Egyetem
- Ásványi K. (2010b): A CSR története, fogalmi változásai. Előadás a Fenntartható és társadalmilag felelős vállalat c. kurzus keretében, 2010. 09. 30., Bp.i Corvinus E.
- Baranyi Á. (2001): Környezetvédelmi stratégiátípusok a magyarországi feldolgozóipari vállalatok körében. PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék
- Bartek-Lesi M. – Bartók I. – Czakó E. – Gáspár J. – Könczöl E. – Pecze K. (2007): Vállalati stratégia. Budapest: Alinea Kiadó
- BCSDH (Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért) (2008): Kutatási jelentés – Ismeretek és vélemények a fenntartható fejlődésről és a vállalati felelősségvállalásról – on-line közvélemény-kutatás cégek körében, 2008. október, http://www.bcsdh.hu/images/uploads/Szonda_2008.pdf
- Belin-Munier, C. (2009): Logistique, SCM, et développement durable: Une revue de la littérature, <http://www.let.fr/fr/atelier09/communications/belinmunier.pdf>, Letöltés időpontja: 2010. október 29.
- Bowen, F.E. – Cousins, P.D. – Lamming, R.C. – Faruk, A.C. (2001): The role of supply management capabilities in green supply. Production and Operations Management 2001;10(2): p.174–189.
- Carroll, A.B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. Academy of Management Review, 1979, Vol. 4., No. 4, p. 497–505.

- Carter, C.R. – Rogers, D.S. (2008): A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving toward New Theory. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management (38:5), p. 360–387.
- Chikán A. (2008): Vállalatgazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó
- Chikán A. – Czakó E. – Kazainé Ónodi A. (2006): Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból – Versenyben a világgal 2004–2006 kutatási program zárótanulmánya. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben – Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, http://www.versenykepesség.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepesség/tanulmányok_pdf-ben/gyorsjelentés_2010.pdf, Letöltés dátuma: 2010. szeptember 11.
- Ciliberti, F. – Pontrandolfo, P. – Scozzi, B. (2008): Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. Journal of Cleaner Production, Vol. 16, p. 1579–1588.
- Crowe, D. – Brennan, L. (2007): Environmental Considerations within Manufacturing Strategy: an International Study. Business Strategy and the Environment, Volume 16. Issue 4, p. 266–289.
- Csillag S. (2009): Vállalatok társadalmi felelőssége és a versenyképesség. Műhelytanulmány (working paper). Budapest: Vállalatgazdaságtan Intézet
- Csutora M. – Kerekes S. (2004): Akörnyezetbarát vállalatirányítás eszközei. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Epstein, M.J. (2009): Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Greene, D.L. – Wegener, M. (1997): Sustainable transport. Journal of Transport Geography, Vol. 5, No. 3, p. 177–190.
- Harangozó G. (2007): Mitől zöld egy vállalat? A termelő vállalatok környezeti teljesítménye. Doktori (PhD) értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Karakazoglu, N. – Lindell, M. (2000): Environmental Management: Testing the Win-Win Model. Journal of Environmental Planning and Management, 43 (6), p. 817–829.
- Kerekes S. – Baranyi Á. – Csutora M. – Kovács E. – Nemcsicsné Zsóka Á. – Zilahy G. (2001): A tisztább termelés és a környezetközpontú irányítás eszközeinek alkalmazása a hazai vállalatoknál. Átfogó információs rendszer a környezetvédelemről. Fókuszban a tisztább termelés, p. 58–63.
- Kerekes S. (2008): A fenntartható fejlődés európai szemmel. in: Gömbös Ervin (szerk.) (2008): Globális kihívások, millenniumi fejlesztési célok és Magyarország – ENSZ-Akadémia 2008, Budapest: Magyar ENSZ Társaság, p. 51–60.
- Kerekes S. (2009): A környezetgazdaságtan alapjai. Budapest: Aula Kiadó
- King, A.A. – Lenox, M.J. (2001): Does It Really Pay to Be Green? An Empirical Study of Firm Environmental and

Financial Performance. Journal of Industrial Ecology, Vol. 5. No. 1, p. 105–116.

- Kőszeghy B. (2004): A fenntarthatósági követelmények hatása a vállalati magatartás változására. rs1.szif.hu/~pmark/publikacio/Netware/koszeghy.doc, Letöltés dátuma: 2010. december 21.
- Láng I. (2008): A Brundtland Bizottság és a fenntartható fejlődés. http://www.nfft.hu/a_brundtland_bizottsag_es_a_fenntarthato_fejlodes/, Letöltés időpontja: 2010. október 29.
- Losonczi M. (2007): A fenntartható vállalkozások elősegítése – Munkanyag az ILO-konferencia Promotion of sustainable enterprises című témájához. Szociális és Munkügyi Minisztérium, www.szm.gov.hu/download.php%3FdocID%3D20018%26ctag%3Ddownload+hazai+vallalatok+fenntarthatosag, Letöltés időpontja: 2011. március 8.
- Lubin, D.A. – Esty, D.C. (2010): The Sustainability Imperative. Harvard Business Review, May, p. 2–9.
- Marrewijk, M. van (2003): Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. Journal of Business Ethics, May, p. 95–105.
- Málovics Gy. (2011): A vállalati fenntarthatóság értelmezéséről. Szeged: JATEPRESS
- Matolay R. – Petheő A. – Pataki Gy. (2007): Vállalatok társadalmi felelőssége és a kis- és középvállalatok (kutatás és tanulmány). Budapest: Nemzeti ILO Tanács, 2007. május
- Matyusz Zs. – Demeter K. (2010): A termelési stratégia és termelési gyakorlat kutatás eredményei 2009–2010 (Gyorsjelentés). Műhelytanulmány (working paper). Budapest: Vállalatgazdaságtan Intézet
- Matyusz Zs. (2011): A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellezői és reprezentativitása. Műhelytanulmány. Budapest: Vállalatgazdaságtan Intézet
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (1998): Strategy safari – A guided tour through the wilds of strategic management. New York: The Free Press
- Németh P. (2008): A vállalati környezetvédelmi tevékenység szerepe a versenyképességben, a piaci sikerességben. Doktori PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Palmer, K. – Oates, W.E. – Portney, P.R. (1995): Tightening Environmental Standards: The Benefit-Cost or the No-Cost Paradigm?, Journal of Economic Perspectives, Vol. 9, No. 4, p. 119–132.
- Pataki Gy. – Tóth G. (1999): Vállalati környezettudatosság – A GEMS-HU (nemzetközi felmérés a környezettudatos vállalatirányítás helyzetéről Magyarországon) eredményeinek összefoglalója. Budapest: Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület (KÖVET-INEM Hungária)
- Pataki Gy. (2001): A magyarországi vállalatok környezeti teljesítménye – a Versenyben a világgal kutatási program 1999. évi kérdőíves felmérésének eredményei. Vezetéstudomány, Vol. XXXII, No. 2, p. 34–41.
- Pearce, M.B. (1989): Blueprint for a Green Economy. London: Earthscan Publications Ltd., <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V2W-48XK0PW-87/2/d052326a1d1bc9e6495beea076342dbe>, Letöltés dátuma: 2010. 11. 16.
- Perrini, F. – Tencati, A. (2006): Sustainability and Stakeholder Management: the Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems. Business Strategy and the Environment 15. p. 296–308.

- Porter, M.E. – van der Linde, C. (1995a): Green and Competitive: Ending the Stalemate. Harvard Business Review, 73, No. 5, September-October, p. 120–134.
- Porter, M.E. – van der Linde, C. (1995b): Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. Journal of Economic Perspectives – Volume 9, Number 4 – Fall 1995 – p. 97–118.
- Ransburg B. – Vágási M. (2011): A fenntartható fejlődés vállalati integrációja és kommunikációja – A hazai nagyvállalati gyakorlat vizsgálata. Vezetéstudomány, Vol. XLII, No. 10, p. 2–14.
- Rao, P. – Holt, D. (2005): Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25, No. 9, p. 898–916.
- Raynard, P. – Forstater, M. (2002): Corporate Social Responsibility – Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries. Vienna: United Nations Industrial Development Organization
- Sajtos L. – Mitev A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest: Alinea Kiadó
- Sarkis, J. (2001): Manufacturing’s role in corporate environmental sustainability – concerns for the new millennium. International Journal of Operations & Production Management, 21(5–6), p. 666–686.
- Schaefer, A. (2004): Corporate sustainability – integrating environmental and social concerns?, Corporate Social Responsibility and Environmental Management 11. (Dec 2004), p. 179–187.
- Schaltegger, S. – Burrit, R. – Petersen, H. (2003): An Introduction to Corporate Environmental Management – Striving for Sustainability. Aizlewood’s Mill: Greenleaf Publishing Limited
- Seuring, S. – Müller, M. (2008): From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. Journal of Cleaner Production, Vol. 16, No. 15, p. 1699–1710.
- Seuring, S. – Sarkis, J. – Müller, M. – Rao, P. (2008): Sustainability and supply chain management – an introduction to the special issue. Journal of Cleaner Production, Vol. 16, p. 1545–1551.
- Tóth G. (2007): A valóban felelős vállalat. <http://www.otlethid.hu/dokumentum/VFV.pdf>, Letöltés dátuma: 2010. november 2.
- Wimmer Á. – Csesznák A. (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején – a „Versenyben a világgal 2004–2006” kutatási programban részt vevő vállalatok jellemzése. Versenyképesség-kutatás műhelytanulmány-sorozat 3. sz. kötet, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, 2005. június
- Zhu, Q. – Sarkis, J. – Geng, Y. (2005): Green supply chain management in China: pressures, practices and performance. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25, No. 5, p. 449–468.
- Walley, N. – Whitehead, B. (1994): It’s not easy being green. Harvard Business Review, Vol. 72, p. 46–52.

Cikk beérkezett: 2011. 10. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2011. 12. hó

GYÓRI Zsuzsanna

ELSŐ- ÉS MÁSODFAJÚ ETIKAI
KUDARCOK

A cikkben a szerző a piac és a kormányzat kudarcából kiindulva azonosítja a közjó elérését célzó harmadik rendszer, az etikai felelősség kudarcait. Statisztikai analógiát használva elsőfajú kudarcként azonosítja, mikor az etikát nem veszik figyelembe, pedig szükség van rá. Ugyanakkor másodfajú kudarcként kezeli az etika profitnövelést célzó használatát, mely megteveszti az érintetteteket, így még szélesebb utat enged az opportunista üzleti tevékenységnek. Meglátása szerint a három rendszer egymást nemcsak kiegészíti, de kölcsönösen korrigálja is. Ez az elsőfajú kudarc esetében általánosabb, a másodfajú kudarc megoldásához azonban a gazdasági élet alapvetéseinek átfogalmazására, az önérdék és az egydimenziós teljesítményértékelés helyett egy új, holisztikusabb szemléletű közgazdaságra van szükség.¹

Kulcsszavak: társadalmi felelősségvállalás, vállalati etika, kudarcok

Bár Amerikában a vállalatok társadalmi felelőssége már a hatvanas-hetvenes években terítékre került – ezt bizonyítja Friedman 1970-ben megjelent cikke, ahol már arról beszél, milyen veszélyes a tulajdonosok és a kapitalista rendszer szempontjából, ha a vállalatok komolyan vesznek olyan feladatokat, mint a munkahelyteremtés, a diszkrimináció visszaszorítása vagy a környezetszennyezés csökkentése –, mégis az első legfontosabb elméleti tanulmány a témáról Goodpaster és Matthews: Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete? című cikke. Természetesen előbb is megfogalmazódtak gondolatok az üzlet felelősségéről, de korábban főként az üzletemberek egyéni felelősségét hangsúlyozták². A mű azért is mérföldkő, mert tisztázták benne, hogy a társadalmi felelősségvállalás nem a rendszer gyökeres megváltoztatását célozza, nem akar szocializmust, ahogy attól Friedman tartott, hanem egy újfajta kapitalista felfogást testesít meg.

Amikor 1982-ben megírták korszakalkotó cikküket a vállalatok felelősségvállalásáról, még egész másra helyezték az elemzés hangsúlyát, mint napjainkban tesszük, bár már ebben a tanulmányban is megemlítik a „nem saját jogú” (instrumentális) etika veszélyének lehetőségét, de csak az egyéni felelősséggel kapcsolatban. A mai helyzet ismeretében visszanézve talán kicsit naivan azt állítják, hogy ösztönösen tudjuk, egy felelős személy „nem csupán a »tisztesség a leginkább kifizetődő politika« jegyében, hanem mint önmagában fontosat, »saját

jogon« veszi figyelembe szempontjainkat” (Goodpaster – Matthews in: Boda – Radácsi, 1997: 30. o.). Ez a probléma képezi cikkem mondanivalójának alapját, de előbb tekintsünk végig a szerzők gondolatmenetén.

A tanulmány fókuszpontja az egyéni felelősség mi-benlétének tisztázása, és ezután a fogalom értelmezése nem csak az egyes emberre, de emberek olyan szervezett csoportjára is, mint egy vállalat. Ebben az időben még kérdéses volt, van-e egyáltalán szerepe az etikának, erkölcsi megfontolásoknak a gazdasági életben, a vállalatok mindennapjaiban.

Ma már egyre szélesebb körben elfogadott, hogy az egyének nem viselkedhetnek tökéletesen más logika és normák alapján vállalatvezetőként, mint más társadalmi szerepeikben, Goodpaster, (2007) később ezt morális skizofréniának nevezi. A klasszikus közgazdaságtan uralgó emberképe, a racionális és önérdékkövető homo oeconomicus segítségével egyre kevésbé képes megmagyarázni és előre jelezni a gazdasági folyamatokat és azok hatásait a társadalmi, ökológiai folyamatokra.

A gazdaságetika emberképe Amitai Etzioni szocioökonómiai elmélete (in: Kindler – Zsolnai, 1993) szerint sokkal árnyaltabb, több tényezőt vesz figyelembe az emberi cselekvés megjósolása folyamán: figyelembe veszi, hogy a döntéshozó hasznosságán kívül az etikai megfontolások is szerepet játszanak. Továbbmenve azt állapítja meg, hogy az emberek döntéseiknél nem maximalizáló, hanem egyensúlyozó tevékenységet végez-

nek – egyensúlyra törekcszenek a hasznosság és az etika között. Goodpaster és Matthews is hasonló állapot meg az emberi felelősségről: döntéshozatali értelemben „azokat tartjuk felelős személyeknek, akik cselekedetekben megbízhatóak, véleménynyilvánításukban hitelt érdemlőek, ítéleteiket mindig a körülmények messzemenő figyelembevételével alakítják ki” (Goodpaster – Matthews in: Boda – Radácsi, 1997: 29. o.).

Frankena alapján a felelősségnek két alapvető elemét hangsúlyozzák: a racionalitást és a respektust, vagyis a döntések másokra gyakorolt hatásának figyelembevételét és az ezzel való törődést. A két szerző nem nevezi így, de a racionalitást a Simon-féle procedurális értelemben használják, hisz így írják le: „tudatosság, az alternatívák és következmények gondos számbavétele, a célok és szándékok körültekintő tisztázása és a végrehajtás részletei iránt tanúsított figyelem” (Goodpaster – Matthews in: Boda – Radácsi, 1997: 30. o.). A felelősség valójában válaszadási képesség és kötelesség³, a felelősségvállalás pedig gondosságot, a következmények figyelembevételét és aktív szerepvállalást jelent (Angyal, 2003).

Az egyéni felelősség fogalmának tisztázása után a felelősség vállalatokra való kiterjesztésének jogosságát támasztják alá: mivel a csoportokba szervezett emberek bizonyos esetekben képesek úgy viselkedni, mint egyetlen személy, és ez ráadásul a gazdasági élet alapját adó igazság, természetes gondolat a felelősséggel kapcsolatban is elvárni ezt az egységes fellépést.⁴ Így az egyéni felelősség analógiájára a felelős vállalatoktól is két dolgot követelnek meg: racionalitást és a döntések másokra való hatásainak figyelembevételét, vagyis respektust. A vállalati felelősség tehát lehetséges – a vállalatnak lehet lelkiismerete.

Mégis kérdés marad, hogy kell-e élni ezzel a lehetőséggel, másként feltéve a kérdést: szükséges-e a modern piaci rendszerben, hogy a vállalatok felelősen viselkedjenek üzleti és társadalmi interakcióik során. A tanulmány második része erre a kérdésre válaszol, közgazdasági, elméleti oldalról közelítve a problémát. A vállalati felelősség („a vállalatvezetés keze”) két rivalis elméleti keretét említik meg: a piac láthatatlan és a kormányzat nagyon is látható kezének doktrínáját.

A piac láthatatlan keze

A láthatatlan kéz említésekor elsősorban Adam Smith-re szoktak hivatkozni, a közgazdaságtan alapjait letevő művéből talán leggyakrabban citált gondolat miatt: „Ebédünket nem a mészáros, a sörfőző vagy a pék jóakarától várjuk, hanem attól, hogy ezek a saját érdekeiket tartják szem előtt. Nem emberiességükhöz, hanem önszeretetükhöz fordulunk, és sohasem a magunk

szükségéről, hanem a rájuk váró előnyökről beszélünk nekik.” (Smith, 1959: 64. o.) Végigolvasva a művet azonban úgy tűnik, Smith mosná kezeit, ha a mai állapotokat látná, ugyanis a mai piac alapjaiban tér el az általa felvázolt tökéletes piactól, melyen kellőképpen sokszámu és kis szereplő tökéletes informáltság mellett versenyez egymással. Azt is látnunk kell, hogy mint morálfilozófus, éppoly fontosnak tartotta a gazdaságban a morális megfontolásokat, mint az önérdékünkön és józan eszünkön alapuló piaci cserét. „Semmiképp sem tekinthető jó állampolgárnak az, aki nem segíti elő minden számára rendelkezésre álló eszközzel a közösség jólétét.” (Smith: The Theory of Moral Sentiments. idézi: West, 1994: 3. o.)

Igazság szerint nem szükséges Adam Smith védelmére kelnem, hisz ezt megtette már többek között Amartya Sen Nobel-díjas közgazdász (1993), hangsúlyozva az üzleti etika jelentős szerepét a gazdaság megszervezésében, a termelés és elosztás lebonyolításában. Sen hangsúlyozza, hogy bár Smith a csere fontos motivációs faktorának tartotta az önérdéket, korántsem hitte, hogy a gazdasági cselekvés csupán cseréből állna, és hogy az eredmény szempontjából közömbös lenne, hogy „az önérdéküktől vezérelt vállalkozások megpróbálják-e megkárosítani a fogyasztókat, vagy a fogyasztók megpróbálják-e becsapni az eladókat” (Sen, 1993: 103. o.).

Az önérdék tehát a cserének szükséges, de nem elégséges feltétele. A sikeres cserének szervezeti előfeltételei is vannak, ezek közül az egyik legfontosabb a kölcsönös bizalom és kiszámíthatóság, amely nélkül a gazdasági szereplők nem, vagy csak nehézségek árán kötnének kölcsönösen gyümölcsöző üzleteket. Fontos megállapítás, hogy „a meghatározott magatartási szabályokba vetett kölcsönös bizalom általában implicit, és nem explicit módon jelentkezik – olyannyira, hogy amikor nincs velük probléma, gyakran figyelmen kívül is hagyják őket” (Sen, 1993: 104. o.). A szerző rámutat, hogy a volt szocialista országokban ez a probléma nagyon is létezik, épp a szereplők közötti bizalom, mint a csere szervezeti megalapozója, hiányzik, így nálunk fontosabb az etika szerepét hangsúlyozni és előtérbe helyezni, mint a fejlettebb kapitalista szerveződésű országokban.

A XX. században a láthatatlan kéz legnagyobb szószólója a Nobel-díjas közgazdász, Milton Friedman és követői voltak, akik egyenesen a tulajdonosok pénzével való visszaélésnek nevezik a gazdaságban az etikai megfontolások megjelenését („öncélú” etika). A racionális döntéshozatal során minden új dimenzió, mint optimalizálási feltétel, rontja a gazdasági dimenzióban elérhető eredményt, így a pusztán közgazdasági logika alapján etikátlan.

A kormányzat látható keze

A kormányzat keze megközelítés alapján a piac elégtelenségei, a piackudarok (externáliák, potyautasjelenség, tökéletlen információ, rövidlátó preferenciák, közjavak) miatt a magán- és a közérdek eltér, így a piac nem egyedül, hanem a kormányzattal, a törvényhozással közösen fogja a kettőt egybeigazítani, tehát a magánérdeken alapuló döntéseket a közjó felé terelni. Ez a felfogás eltekint attól az általánosan elfogadott ténytől, hogy a jog és az erkölcs nem esik egybe, egyrészt mert a jogi szabályozás lassabban fejlődik, mint az etikai – ez különösen fontos a rendkívül gyorsan változó globalizált világban –, másrészt, mert nem minden etikai norma kodifikálható és kikényszeríthető. „A jog rendszere nem terjed ki a társadalmi együttélés minden területére (bár vannak ilyen törekvések), ezért a jogon kívüli szabályok is indokoltak.” (Angyal, 2003: 17. o.) „Az erkölcs, ha úgy tetszik, a törvény puha oldala.” (Angyal, 1997)

Bár a két elnevezés (a piac láthatatlan keze és a kormányzat keze) homlokegyenest ellentétes elméletekre utalna, a szerzők hangsúlyozzák, milyen szembetűnő konceptuális hasonlóság van a két felfogás között: „mindkét nézet azokba a szabály- és ösztönző-rendszerekbe helyezi az erkölcsiséget, etikát, felelősséget és lelkiismeretet, amelyekbe a modern vállalat be van ágyazva. Mindkét fölfogás elveti a vállalatok mint társadalmi cselekvő alanyok erkölcsi ítélőképességének érvényre juttatását.” (Goodpaster – Matthews in: Boda – Radácsi, 1997: 34. o.) Ezzel mindkét elmélet kizárja a döntéshozói felelősséget – amiben az egyéni felelősség mibenlétének tisztázásakor az erkölcsi felelősség megkülönböztető sajátosságát azonosították – és csupán a szabályok követésének felelősségét rója a vállalatokra, így azok csak gazdasági szempontok szerint értékelhetik a felmerülő problémákat.

A vállalatvezetés keze

Elméletük, a vállalatvezetés keze elmélet ezzel szemben az egyéni, döntéshozói felelősséget kiterjeszti a vállalatokra, illetve azok vezetőire is. Mivel az emberek csoportja képes egységes fellépésre, kvázi egy személyként való megjelenésre a külvilág felé – ezt takarja a jogi személy kifejezés is –, és nem igazán realisztikus az a feltételezés, hogy a vállalatvezetők, akik más szerepeikben felelősen döntenek, az üzleti életben csupán szabályokat követnének a gazdasági érdekeik figyelembevételével, az új elképzelés szakít a normák kettősségével. „Nem szabad éles határvonalat húzni az egyén magánjellegű eszméi, erőfeszítései és a vállalat intézményes erőfeszítései közé. Az utóbbi az

előbbire építhet, sőt arra is kell építenie.” (Goodpaster – Matthews in: Boda – Radácsi, 1997: 35. o.)

Bár 25 évvel az első tanulmány után jelent meg, érdemes megemlíteni Goodpaster: Conscience and corporate culture című könyvét, melyben újabb érveket hoz a vállalati felelősség mellett, illetve az ellenérvekkel szemben. Legfontosabb a „Nemo Dat” elv⁵ (Goodpaster, 2007: 97. o.), mely szerint bár a profit a vállalat elsődleges célja, a befektetők nem várhatják el a menedzserektől, hogy ne tartsák be a társadalom általánosan elfogadott morális elvárásait. Olyan ez, mint hogy a szülőket sem menti fel a jogi és etikai kötelezettségek alól az, hogy gyermekük érdekében cselekszenek.

Piac, kormányzat és etika

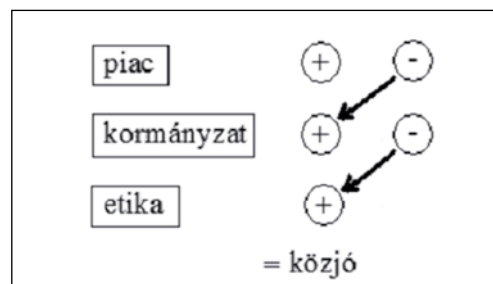
A vállalatok döntései tehát nem alapulhatnak csupán gazdasági megfontolásokon, gazdasági racionalitáson, azokban figyelembe kell venni erkölcsi érveket is, ilyen módon lesznek a vállalati döntések egy felelős szervezet döntései. Ez természetesen nem zárja ki a piaci ösztönzés és a jogszabályok szükségességét, de a vállalati felelősség érvényesülésének ezek mellett feltétele a döntéshozói felelősség, a racionalitás mellett a respektus megjelenése is.

A közjó elérését tehát a „három kéz”, a három nagy rendszer együtt biztosítja: szükségünk van a piac hatékonyságára, a törvényhozás megkérdőjelezhetetlenségére, ugyanakkor a vállalatvezetők egyéni döntéshozói felelősségére is. A piac kudarcait a kormányzat nem tudja egyedül feloldani, hiszen a kormányzati beavatkozás is kudarccal jár: ellentétes hatások esetén kiszámíthatatlan a szabályozás hatása, ráadásul a közösségi döntéshozatal sajátja, hogy hatékonysági veszteségek következnek be. Friedman és követői ezért is szorgalmazzák a minél kisebb állami apparátus és költségvetés használatát.

A kormányzat ezen és már említett kudarcait – ti. hogy a törvényhozás lassú folyamat, és nem lehetséges minden szabályszegést kontrollálni és szankcionálni – a vállalati felelősség, az etika eliminálná az elmélet szerint.

1. ábra

A piac, a kormányzat, az etika és a közjó összefüggésrendszere



VEZETÉSTUDOMÁNY

XLIII. ÉVF. 2012. 10. SZÁM / ISSN 0133-0179

Az 1. ábrán + jellel jelöltem, mikor az adott rendszer elemzésünk szempontjából, tehát a közjó előmozdításában jól funkcionál. A piacnak tehát vannak pozitív tulajdonságai: rendkívül hatékonyan, a legkisebb ráfordítással aggregálja a fizetőképes szükségletet, a keresletet. Mivel azonban a piac nem tökéletes (léteznek externáliák, közjóságok, monopóliumok), valamint nem minden szükséglet fizetőképes – így meg sem jelenik a piacon –, az aggregálás nem teljes körű (az ábrán – jel jelzi, ha az adott rendszer kudarcot vall). Ekkor lép be a kormányzat (az ábrán a nyilak jelzik, mikor az egyik rendszer kudarcát egy másik javítja ki), ám ez a rendszer sem mentes a kudarcoktól, szükség van tehát a harmadik kézre, mely biztosítja az egyéni döntéseknek a közjó felé mutatót.

Felmerül azonban, hogyha az első két rendszer nem mentes a kudarcoktól, vajon a harmadik tökéletes? És ha nem az, mi fog segíteni, hogy túllépjünk kudarcain? Egy negyedik rendszer? Vagy talán a másik kettő képes rá, és ezzel zárul a kör? Ha így van, azt jelenti, hogy nem lineáris fejlődési vonalat láthatunk, hanem a három rendszer kölcsönösen meghatározza, korrigálja egymást. Véleményem szerint ez a helyzet, és miután kifejttem, mit értek pontosan az „etika kudarcá” alatt, állításomat néhány jellemző példa felvetésével szándékozom alátámasztani.

A Ford Pinto-eset – példa a három kéz kudarcaira

A Ford Pinto esete egyike a leghíresebb gazdaságetikai eseteknek⁶. Jelen cikkben a három rendszer: a láthatatlan kéz, a kormányzat keze és a vállalatvezetés keze kudarcait, és az ebből adódó problémákat szándékozom bemutatni.

Az 1970-es évek elején az USA-ban megnőtt a kiskategóriájú autók iránti igény. A VW bogár és a japán kiskocsi egyre népszerűbbek lettek, az amerikai autógyárak pedig nem tudtak konkurens terméket felmutatni. Ford vezetősége, élén Lee Iacoccával, úgy döntött, be kell szállni a versenybe, és ezért az akkor átlagos 43 hónap helyett 25 hónapot adtak mérnökeiknek az új autó, a Pinto megtervezésére. Az idő rövidsége azért volt problémás, mert akkoriban 18 hónap volt az összeszerelő sor legyártása, amit így jóval a tesztek befejezése előtt meg kellett kezdeni. Amikor tehát a tesztek során kiderült, hogy egy tervezési hiba miatt 20 mérföld/óránál nagyobb sebességű hátsó ütközéseknél a Pinto benzintartálya kilyukad, a benzin berobban,

az autó kigyullad, már nem került sor az összeszerelő sor módosítására. Lehetőség lett volna rá, de ez egyrészt idővesztést, másrészt súly, és áremelkedést jelentett volna, így nem teljesült volna a menedzsment „2000-es célja”: az autónak 2000 font súly és 2000 \$ ár alatt kellett piacra kerülnie. „Lee autója”, ahogy akkor a Fordnál nevezték, nem szenvedhette el azokat az egyszerű technikai változtatásokat – a mérnökök több alternatívát is javasoltak –, melyek autónként kb. 11 \$-ba kerültek volna, és jelentősen növelték volna az autóban ülők biztonságát. De ahogy Iacocca fogalmazott: „a biztonság nem térül meg”. A Pinto piacra került, és a kezdeti tragédiáknál a Ford az utak minőségét, valamint az emberek rossz autóvezetési képességeit hibáztatta kommunikációjában. A Ford így 8 évig gyártotta a hatalmas biztonsági kockázatot rejtő Pintót, annak ellenére, hogy egyre több baleset miatt citálták őket kártérítési perekben a bíróságra. Még egy költség-haszon elemzést is készítettek, hogy bebizonyítsák, hogy az amerikai nemzetgazdaság számára az az olcsóbb megoldás, ha évente pár százan megégnek vagy meghalnak kisebb balesetekben – melyek más autókban nem okoznának súlyos sérülést –, hiszen a minden autón elvégzendő változtatás összességében nagy költséggel járna. Az etika tehát kudarcot vallott, hiszen bele sem került a vállalat vezetőinek gondolkodásába, döntési módszerébe.

De hol volt a piac? Miért vásárolták az emberek továbbra is az autót? Önérdéküket szolgálta a biztonság hiánya? A versenytársakhoz képest kedvező áron kínálták az autót, de kompenzálta-e az árdifferencia a kockázat nagymértékű növekedését? Ne feledjük, hogy a 70-es években járunk, az információáramlás még korántsem olyan gyors, mint napjainkban. A hatalmas ország különböző pontjain történő tragédiák lassan álltak össze egységes képpé, miszerint a Ford Pinto nem biztonságos.

És hol volt a kormányzat, a szabályozás? Ha az információk terjedése lassú egy tökéletlen piacon, a központi szabályozás lenne hivatott azt felgyorsítani. Az Országos Országúti Forgalombiztonsági Hivatal 1972-ben – tehát a piacra dobás után két évvel – kezdte el a Ford Pintók vizsgálatát, amely hat éven át tartott. Ezalatt a hat év alatt a Ford továbbra sem javította ki a Pintók hibáját. 1978 májusában a hivatal befejezte a vizsgálatokat, és kijelentette, hogy a Pintók üzemanyagrendszere nem biztonságos, és követelte, hogy a Ford hívja vissza az autókat. Végül 1978. június 9-én a Ford vállalat megkezdte 1,5 millió Pinto visszahívását (Bába, 2009).

A kormányzat keze tehát végül megoldotta az etika mint döntési faktor kihagyásából származó problémát, de erre nyolc évet kellett várni. Ezalatt a nyolc év alatt majdnem ezer ember halt meg Ford Pintóban történő, csak a tervezési hiba miatt súlyos, halálos kimenetelű balesetek miatt. Ezalatt ráadásul a Kanadában gyártott Pintok már biztonságosak voltak, mert a kanadai kormány hamarabb bevezette a szigorúbb autóbiztonsági törvényeket.

Az eset kitűnően bemutatja a piac kudarcát, mely az egyenlőtlen alkupozícióból, a tökéletlen információból és a rövidlátó fogyasztói preferenciákból, a fogyasztók szuverenitásának hiányából következett. Bemutatja ugyanakkor a kormányzat legnagyobb kudarcát, az alacsony hatékonyságot, a túl nagy időigényt. És bemutatja, hogy mi történik, ha a fenti két rendszert nem egészíti ki a felelős vállalatvezetés, ha a profitéhség kizárja az egyéb fontos tényezők figyelembevételét.

Az etika kudarcai

Az etika elsőfajú kudarca, ahogy az esetből láttuk, ha nem is alkalmazják, ha a vállalatvezetés annyira fontosnak tartja a profit növelését, hogy figyelmen kívül hagyja döntéseinek társadalmi vagy környezeti hatásait. Ennek valószínűsége azonban – legalábbis látszólag – erősen csökkent a 70-es évek, illetve Goodpasterék cikkének megírása óta. Az eltelt 30 évben hatalmas változások történtek a témában, mindenekelőtt egyre általánosabban elfogadott, hogy vállalatnak lehet lelkiismerete, sőt kell is, hogy legyen.

A vállalat társadalmi felelőssége, a „CSR” a politikai és gazdasági párbeszéd, valamint gyakorlat tárgyává vált. Egyre több iránymutatás, ajánlás és nemzetközi szabvány születik a vállalatok felelősségének értékelésére, rangsorolására, a hozzá kapcsolódó politikák megfogalmazására. A vállalatvezetés keze elmélet köré hatalmas gyakorlati eszköztár épült, melyről az üzletemberek már az oktatásuk során is hallhatnak, és melyeket tanácsadó cégek segítenek bevezetni, implementálni a vállalatoknál.

Az érintettek kezdik felismerni saját érdekérvényesítő erejüket a vállalatokkal szemben, és egyre növekvő mértékben ellenőrzést gyakorolnak a vállalatok tevékenysége fölött. A koncepciónak köszönhetően a vállalatok egy része felismerte felelősségét a társadalmi és környezeti állapotért, és ha mégsem, akkor is úgy viselkedik, „mintha” számítana az etika, az érintettek jóindulatának megszerzése céljából. A legtöbb vállalat tehát sajnálatos módon nem az etikai felelősség szükségességének felismerése miatt, hanem a jobb imázsért, reputációért foglalkozik a felelősségvállalással.

Az önérdeken alapuló, opportunista célokat szolgáló etikai gyakorlat mögött meghúzódó elmélet az üzleti érdekről szól. Eszerint etikusnak mutatkozni a picon, „CSR-t csinálni” jó és kíváncs, mert üzletileg, pénzügyi értelemben megtérül, mert a piaci szereplők elvárják azt, sőt „okosan” használva stratégiai célokra is használható (l. Porter – Kramer, 2002, 2011). Természetesen a vállalati felelősség mozgalom egyik hajtóerejét a tudatos és érdekeiket egyre inkább kifejező érintettek adják. A fogyasztói igények minél teljesebb kielégítéséért folytatott harcban fontos fegyver lett az etikai elvek tiszteletben tartása.

A vállalat társadalmi felelőssége azonban eredetileg nem erről szólt, és nem is erről kellene szólnia. A vállalati felelősség nem az érintettek elvárásaiból adódik, nem abból, hogy a mai világban úgy látszik, megéri felelősen viselkedni, hanem abból, hogy a vállalatok óriási hatással vannak az érintettek életére, így nem hagyhatják figyelmen kívül ezt a hatást. Ez természetesen nem zárja ki a formalizálást vagy a stratégiaalkotást, de a felelősségnek át kell hatnia a vállalat teljes működését, meg kell nyilvánulnia minden tevékenységben, és nem lehet főként kommunikációs célokra használni.

Az üzleti érdek kritika nélküli, feltétlen igazságként való túlhangsúlyozása, és az erre épülő vállalati gyakorlat az etika másodfajú, talán az elsőfajúnál is súlyosabb kudarca. Luk Bouckaert (2006) a gazdaságetika paradoxonának nevezi a jelenséget, mikor az etikát profitnövelő eszközként használjuk, ezzel pont a gazdaságetika lényegét hagyva ki a „felelős” viselkedésből.

Ha a gazdasági haszonnal, profittal támasztjuk alá az etika érvényességét, azzal igazából aláássuk, leértékeljük, hiszen megszűnik független döntési kritérium lenni, a profitszerzés eszköze lesz. Az etika a CSR-rel a felszínen nyert, de valójában degradálódott, elveszti jelentőségét, hiszen legitimációs forrásaként nem önmagát, hanem a gazdasági hasznot nevezzük meg. Pedig a profit és az etika, a racionalitás és a respektus nem redukálhatók egymásra, döntéseinknél figyelembe kell vennünk mindkét dimenzióban az elért eredményeket, következményeket.

Ráadásul az üzleti érdek nemcsak kétes, de inga-tag alap is a felelős tevékenységre. Ha azért vagyunk etikusak, mert az kifizetődő, abból következik, hogy amennyiben nem kifizetődő, az etika elfelejtethető. Pedig épp akkor lenne legnagyobb szükségünk az etikára, ha gazdasági és társadalmi problémáktól szenvedünk. A mostani gazdasági válság épp ezért megmutathatja, mely cégek gondolták, gondolják komolyan az etikai felelősségvállalást.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az üzleti érdek, az etika és a profit együttmozgása csak feltételeken, lokálisan és időlegesen igaz. A CSR csak egy meghatározója az üzleti sikernek, a többi tényező segítheti, de tehet is ellene. „A CSR csak annyira fenntartható, mint a cég, amelyik csinálja.” (Financial Times, idézi: Vogel, 2006: 43. o.) Így tulajdonképpen cég és kontextus-függő, mennyire kifizetődő a felelősség. Erkölcös és nem erkölcsös tevékenységet is lehet hatékonyan, de nem hatékonyan is végezni, a pénzügyi és nem pénzügyi eredmény között nincs egyértelmű függvényszerű kapcsolat. „Felelőtlenség azt sugallni, hogy a felelősségteljes cselekvés mindig költség nélkül jár. Továbbá etikátlan a morális dilemmát gazdasági önérdekre alapozni... A piacnak sok értelmes jellemzője van, de a megfelelő ár kitűzésének erénye nem tartozik közéjük” (Vogel, idézi: O’Toole in: Pataki – Radácsi, 2000: 69. o.).

Vogel (2006) hangsúlyozza, hogy az etika és a profit kapcsolata összetett, nagyon függ a társadalmi és intézményi kontextustól. Ahhoz, hogy az etika valóban kifizetődő legyen, szükséges erős jogi szabályozás, megfelelő ellenőrzéssel és kikényszerítéssel, érdeküket érvényesítő érintettek, szociális kohézió, a szabadságjogok általános tisztelete, sajtószabadság, objektív média, az információ gyors és szabad áramlása. Szintén fontos tényező, hogy létezik-e versenytárs, helyettesítő termék, vagy akkor is kénytelenek vagyunk az adott vállalat termékét fogyasztani, ha tudjuk róla, hogy felelőtlően viselkedik.

Ha, és csak ha ilyen a társadalmi és szervezeti struktúra és kultúra, akkor az etika valóban kifizetődő. Az is naivitás tehát, ha azt hisszük, az etika minden esetben kifizetődő, de az is, ha nem hisszük, hogy alakíthatók úgy a körülmények, hogy egyre kifizetődőbb legyen. Ezeknek a körülményeknek a létrehozása és fenntartása nehéz és soha véget nem érő feladat, a legjobb, amit elérhetünk, egy tökéletlen és átmeneti egyensúlyi állapot, amit befolyásolhatnak külső tényezők, de belülről is bomlásnak indulhat. Egyszerűen azért, mert a megnövekedett bizalom, amely a rendszer optimalizációjához elengedhetetlen, megnöveli a kísértést a csalásra, az egyensúly felborítására (Paine, 2000).

Azért veszélyes univerzális igazságként hangsúlyozni, hogy az etika kifizetődő, mert ezzel elaltatjuk saját gyanakvásunkat, és elfelejtjük kialakítani és kikényszeríteni a szükséges feltételeket, ezzel még az ediginél is szélesebb utat engedve a mások kárára való önérdekkövetésnek.

Az etika másodfajú kudarca tehát az, hogy nem elég, hogy nem tartják fontosnak, de a piaci szereplők megtévesztésére kifejezetten hangoztatják fontosságát, pusztán opportunisták indokból. Ezzel az ediginél is

szélesebb utat engedünk az önérdekkövetésnek, ráadásul még messzebb kerülünk a valódi kérdések megválaszolásától, de feltevésétől is. Mivel a vállalatok többsége instrumentálisan használja a CSR-eszközöket, a vállalati felelősség elveszti eredeti jelentését és jelentőségét, valamint esélyét arra, hogy valóban hozzájáruljon a globális problémák megoldásához, a fenntarthatóság eléréséhez.

Piaci és kormányzati megoldások az etika kudarcaira

Mint a Ford Pinto-esetnél láttuk az etika elsőfajú kudarcát – mikor figyelembe sem vesszük – hosszú távon megoldhatja a kormányzat (szigorodó szabályozás, vagy súlyosabb szankciók alkalmazásával). A mostani termék-visszahívásokat is részben a szigorúbb biztonsági előírások indokolják.

De ezekben a kérdésekben sokat változott a piac, elsősorban a fogyasztók szerepe is. Bizonyítják ezt a tudatos fogyasztói mozgalmak, a fogyasztói bojkottok. A termékvisszahívások pedig – bár átmeneti kellemetlenséget okoznak – inkább pozitív hatásúak a fogyasztói lojalitásra: az emberek úgy érzik, a vállalat felelősen gondolkodik, törődik a biztonságukkal, „gondoskodik róluk”, hiszen korrigálja a hibákat.

Szintén a piac szerepét mutatják az etikus befektetési lehetőségek, az etikus bankok is. A befektetők szempontjából fontos kérdés a kockázatkezelés. Amit már a mainstream banküzemtan és befektetési elmélet is elfogad, például, hogy a környezeti vagy reputációs kockázat nagyban meghatározza egy beruházás, sőt az egész cég pénzügyi sikerét is.

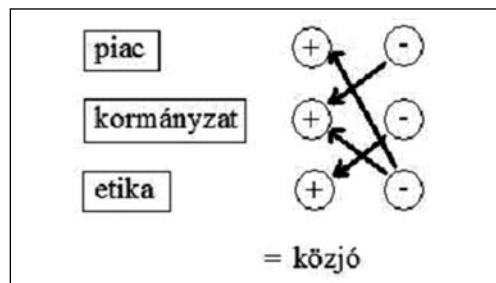
Bár nincs egyértelmű bizonyíték arra, hogy az etikai elvek alapján megválogatott portfóliók jobban teljesítenének, mint a hagyományosak (hiszen az etika nem mindig kifizetődő), az etikus befektetési alapok népszerűsége gyors növekedés után változatlanul magas⁷. Vannak, amelyek a felelőtlén cégeket zárják ki bizonyos negatív kritériumok alapján (pl. a dohány, alkohol, olaj vagy fegyvergyártással foglalkozó cégeket), mások pozitív kritériumokat alkalmazva az átlagosnál felelősebbeket veszik be papírjaik közé. Az elsővel kapcsolatban felmerülhet, hogy ki dönti el, mely iparágak legyenek a „bűnbakok”, a másodikkal viszont az lehet a gond, hogy túl inkluzív válik, és „vakok közt a félszeműeket” jutalmazza. Ráadásul mindkét esetben kérdéses a döntést megalapozó információk forrása, és hogy miért követelnek meg az alapok az etika mellett bizonyos minimális, rövid távú pénzügyi megtérülést is – ezzel kizárva az elsődlegesen környezeti vagy társadalmi célú, pénzben csak hosszabb távon megtérülő projekteket.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Akárhogyan is, valójában minden esetben, amikor az érintettek kényszerítik ki a vállalatot a felelősség vállalását, valójában a piac korrigálja szereplőin át az etika elsőfajú kudarcát: a vállalatvezetés etikai hozzáállásának, elkötelezettségének hiányát⁸. Ugyanígy, ahogy láttuk, a kormányzati szabályozás is pótolhatja a hiányzó etikát. A képlet tehát a 2. ábrán látható módon változik.

2. ábra

A piac, a kormányzat, az etika és a közjó összefüggérendszer



Továbbra is kérdés azonban, elég tudatosak és józanok vagyunk-e az etika másodfajú kudarcának korrigálására, egyáltalán felismerjük-e azt.

Mikor egy nagy áruházlánc CSR-díjat kap, és a következő héten elfogadhatatlan munkakörülményeiről cikkeznek, az jó példa erre a felismerésre, korrigálásra. Amikor helyén tudjuk kezelni a vállalatok „zöldremosását”, mikor teljeskörűen megpróbáljuk feltérképezni egy vállalat tevékenységét, és nem csak a pozitív tartalmú PR-ra, kommunikációra figyelünk, amikor a valódi és a látszatetika különbségéről folytatunk tudományos vitát, máris bekapcsoltuk a piaci mechanizmust. De sajnos erre kevés, elszórt példa van csak, nem beszélhetünk szisztematikus, megnyugtató megoldásról. Jellemzőbb, hogy elhisszük, pozitívan értékeljük a látszólag felelős tevékenységet.

Joel Bakan, a Corporation című kultusz mű szerzője egyenesen „sármos pszichopata”-nak hívja a CSR-rel operáló vállalatokat. Ő a mai helyzet kialakulásáért a részvénytársaságokat, azok korlátolt felelősségét, jogi személyiségét teszi első helyen felelőssé. A vállalatok ma nem intézményként, hanem személyként jelennek meg, különösen a fogyasztók előtt. A reklámokban a vállalat a barátunk, a szomszédunk, bizonyos esetekben még családtaggá is válik. De milyen személy az, akinek legfőbb, sőt egyetlen küldetése saját önértékének elérése? Valós személyeknél ez a pszichopátia definíciója (Bakan, idézi: Doane, 2005: 26. o.)!

A szervezetekben dolgozó emberek természetesen nem pszichopáták, de a szervezet elvárásai miatt állandó kognitív disszonanciában élnek. Míg otthon

szerető családapák, a közösség felelős tagjai, addig a vállalatnál csak egy célt követhetnek: a vállalat értékének állandó, határtalan növelését⁹. Ezt a disszonanciát csökkenteni némiképp a CSR, hiszen csökkenti a vállalatvezetők és alkalmazottak lelkiismeret-furdalását. De ez csak egy álarc: a fő cél továbbra is a profittermelés. Minél elfogadottabb és üdvözöltebb a CSR, annál sármosabbnak látjuk a továbbra is pszichopata vállalatokat. Ez még veszélyesebbé teszi őket, mert az érintettek hajlamosak a látszat után ítélni, és elaltatják egészséges gyanakvásukat.

Ez az USA, de mi történik Európában? Maga az Európai Unió is a CSR technokrata, instrumentális használatát szorgalmazza, kihangsúlyozva a win-win szituációk, az üzleti érdek létét és elhallgatva az etikus cselekvés költségeit, a profit nem etikusan megszerzhető részének elvesztését¹⁰. A CSR – mindemellett, hogy a fenntarthatóság mint makrocél mikroeszköze – deklarálta az EU versenyképességének fokozása érdekében bevetendő stratégiai fegyver.

A közgazdaságtan elméleti rendszere, valamint a vállalatok törvényi szabályozása, de még a CSR-re vonatkozó szupranacionális ajánlások is, továbbra is a vállalati önértékkövetésre és pénzügyi haszonmaximalizálásra épülnek, így maga a rendszer az, ami csalásra, etikátlanságra és a CSR opportunistá használatára ösztönzi a menedzsereket.

Bár világosan látszik, hogy a piac láthatatlan keze önmagában nem alkalmas a közjó elérésére, nem lépünk túl alapvető elméleti törvényszerűségein, hiedelmeim akkor sem, mikor pedig pont erről lenne szó, hiszen az etika szerepét próbáljuk operacionalizálni. Az etika másodfajú kudarcának valós megoldása az lenne, ha elfogadnánk, és rendszerszinten használnánk többdimenziós értékelési kritériumokat, és nem próbálnánk meg minden értéket pénzre redukálni. A közgazdaságtan alapvető rendszerét és eszköztárát kell újradefiniálnunk, vagy ha tetszik, visszatérnünk az alapokhoz, Polányi (1976) szubsztantív gazdaságértelmezéséhez, ahol a pénz és a profit csak eszköze a társadalmi szükségletek kielégítésének – mely a gazdasági alrendszer elsődleges feladata –, és nem önmagában vett, mindenél fontosabb cél.

Konklúzió

A cikkben a piac és a kormányzat kudarcából kiindulva azonosítottam a közjó elérését célzó harmadik rendszer, az etikai felelősség kudarcait. Statisztikai analógiát használva elsőfajú kudarcaként azonosítottam, mikor az etikát nem veszik figyelembe, pedig szükség van rá (ahogyan a nullhipotézist is elvetjük, holott igaz).

Másodfajú kudarcaként kezeltem ugyanakkor az etika profitnövelést célzó használatát, mely meglehetősen érintetteket, így még szélesebb utat enged az opportunistá üzleti tevékenységnek (ahogyan másodfajú hibának nevezzük azt, ha a nullhipotézist elfogadjuk, pedig hamis).

Meglátásom szerint a három rendszer egymást nemcsak kiegészíti, de kölcsönösen korrigálja is. Ez az elsőfajú kudarc esetében általánosabb, a másodfajú kudarc megoldásához azonban a gazdasági élet alapvetéseinek átfogalmazására, az önérték és az egydimenziós teljesítményértékelés helyett egy új, holisztikusabb szemléletű közgazdaságra van szükség.

Lábjegyzet

- ¹ A cikk és a mögötte álló kutatás a Budapesti Corvinus Egyetem TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projektjén belül valósult meg.
- ² A társadalmi felelősségvállalás fogalmának kialakulását legtöbbször Howard Bowen 1953-ban megjelent „Social Responsibility of the Businessmen” című könyvéhez kötik.
- ³ Ezért is található meg mind az angol, mind a magyar szóban szó-tőként a „response” és a „felel”, vagyis a „választ ad” kifejezés.
- ⁴ A vállalatok egyébként nagyon ügyesen kezelik a „személy-e a vállalat?” kérdést. Amennyiben szerződést akarnak kötni, alkalmaznak valakit, eladnak vagy vesznek, hangsúlyozzák jogi személyiségüket. Ha viszont a személyekhez hasonló integritást, lelkiismeretet keresünk, rögtön elveszik a „vállalat nem kezelhető egységes személyként” érvet.
- ⁵ A latin kifejezés eredetileg: „nemo dat quod non habet – senki nem adhatja oda azt, amije nincs” (Goodpaster, 2007: 279. o.).
- ⁶ Zsolnai László (2000) például ezen mutatja be Felelős döntéshozatali modelljét.
- ⁷ Ha tényleg kimagaslóan teljesítenének ezek az alapok, az azt eredményezné, hogy befektetési jegyeiket sokan vennék, ami a kereslet-kínálat törvényei szerint megszüntetné a magasabb hozamot.
- ⁸ A modell egyszerűsítése érdekében a piacba tartozóként kezelem a nyilvánosságot, a médiát, mely a különböző szereplők érdekeit, véleményét segít artikulálni.
- ⁹ Ez a Goodpaster- (2007, 26. o.) féle morális skizofrénia.
- ¹⁰ Berenbeim (2006) alapján ezt nevezzük „etikai önuralomnak”.

Felhasznált irodalom

- Angyal Á. (1997): Az értékrendváltásról, az üzleti siker és erkölcs összefüggéseiről. Világgazdaság, 60. szám, március 26. IV. mell.
- Angyal Á. (2003): Nézetek az erkölcsről, avagy a malaszt termésete. Budapest: Aula Kiadó
- Bába P. (2009): Amerikában történt. <http://v8cars.hu/mag.php?cikk=cikk0113>
- Bakan, J. (2005): The Corporation. Beteges hajsza a pénz és a hatalom után. Budapest: Független Média Kiadó
- Berenbeim, R. (2006): Finding Space to Discuss Ethics. in: ZSOLNAI, L. (ed.): Interdisciplinary Yearbook of Business Ethics, 1. évf. 1. szám, 197–199. o.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLIII. ÉVF. 2012. 10. SZÁM / ISSN 0133-0179

- Bouckaert, L. (2006a): The Ethics Management Paradox. in: Zsolnai, L. (ed.): Interdisciplinary Yearbook of Business Ethics, 1. évf. 1. szám, 191–194. o.
- Bouckaert, L. (2006b): When More Ethics Create Less Ethics: Some Further Clarifications of the Ethics Management Paradox. in: Zsolnai, L. (ed.): Interdisciplinary Yearbook of Business Ethics, 1. évf. 1. szám, 207–210. o.
- Bowen, H.R. (1953): Social Responsibility of the Businessmen. New York: New York University Press
- Doane, D. (2005): The Myth of CSR – The problem with assuming that companies can do well while also doing good is that markets don’t really work that way. Stanford Social Innovation Review, ősz, Stanford
- Dowie, M (1977): Pinto Madness. <http://motherjones.com/politics/1977/09/pinto-madness>
- Etzioni, A. (1992): A „személy a közösségben” paradigma. in: Kindler, J. – Zsolnai, L.: Etika a gazdaságban. Budapest: Keraban Könyvkiadó, 1993. 57–64. o.
- Friedman, M. (1970): The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine, szeptember 13.
- Goodpaster, K.E. – Matthews, G.B. (1982): Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete? in: Boda, Zs. – Radácsi, L.: Vállalati etika. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, 1997, 26–42. o.
- Goodpaster, K.E. (2007): Conscience and Corporate Culture. Oxford: Blackwell Publishing
- O’Toole, J. (1991): Tegyéél jót és hajts hasznot! – A „Business Enterprise Trust Award”. in: Pataki Gy. – Radácsi, L. (2000): Alternatív kapitalisták. Szentendre: Új Paradigma Kiadó, 45–69. o.
- Paine, L.S. (2000): Does Ethics Pay? Business Ethics Quarterly, 10. évf. 1. szám, 319–330. o.
- Polányi K. (1976): Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet. Budapest: Gondolat
- Porter, M.E. – Kramer, M.R. (2002): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review, december, 1–16. o.
- Porter, M.E. – Kramer, M.R. (2011): Creating Shared Value. Harvard Business Review, január-február, 62–77. o.
- Sen, A. (1993): Van-e az üzleti élet etikájának gazdasági jelentősége? Közgazdasági Szemle, 15. évf. 2. sz., 101–109. o.
- Smith, A. (1959): A nemzetek gazdagsága. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Vogel, D. (2006): The Market for Virtue – The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility. Washington, D.C.: Brookings Institution Press
- West, E.G. (1994): Economic Progress, Morality and Civic Virtue: The Legacy of Adam Smith. WEA Meetings-re készített előadás, július 3.
- Zsolnai L. (2000): A döntéshozatal etikája. Budapest: Kosuth Kiadó

Cikk beérkezett: 2011. 10. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 11. hó

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

DEMETER, Krisztina – SZÁSZ, Levente

Supply chain position and servitization – business models in Europe

The objective of this paper is to examine the relationship between supply chain position and level of servitization in European manufacturing companies. The analysis shows that globalization and internationalization of production has dramatic impact on both phenomena. Due to the globalization trends different business models became dominant in the less developed Eastern-European and the more developed Western European countries, which can be characterized by different supply chain position and servitization level. Certainly other business models can also be successful in the two regions. Involving facility location motivations and business performance indicators the article shed light on the reasons of why these business models came alive and how sustainable they can be.

KOVÁCS, Dániel Máté – MOHL, Gergely

Accounting support for company's liquidity management

The study examines how information provided by accounting information systems could support companies' liquidity management. The starting point is that compulsory financial statements prepared by economic entities embody an adequate information basis, which could help liquidity management as well as the judgement of liquidity. The first part of the study introduces the various interpretations of liquidity and gives a detailed description of the adjustments that need to be made on accounting data for an a posteriori examination of liquidity and to be able to forecast liquidity. The second part discusses the possible means and tools of analysis, including the differences between static and dynamic methods and the calculation and interpretation of the various ratios widely used by professionals. The conclusion is that there is no best-practice method or ratio, but rather a wide range of tools is to be used when one is willing to gain a complex and comprehensive insight about an entity's liquidity.

CZINKÓCZI, Sándor

Central role of strategic paradigm change, corporate competitiveness and operations management

Change of paradigm has taken place in strategic planning. Fight for position turned into a fight of movement. Companies strive to achieve individual, not copyable organizational performance, as well as to realize their business strategies by means of value generating, proactive approach. Operative management now placed in the focus of production strategy is becoming the compass, the driving force of leadership. The management of production and service systems has grown into independent scientific disciplines. It yielded such principles, tools and methods which are present as world-renowned blueprints (scientific tools) in the field of maintaining and developing

corporate performance. In the present study the author specifies and discusses the tools of operative management as criteria of value generation aiming at quality and cost efficiency. He analyses the back-to-back character, interrelationship of quality, TQM (Total Quality Management), TPS (Toyota Production System) and JIT (Just in Time). He examines the effects thereof on corporate performance where significant and strong relationship can be demonstrated in case there is an ability to plan and develop new products. The current new OM (Operations Management) techniques increasingly rely upon the quality of human resources, the permanent improvement of procedures as well as focusing on tight cooperation with suppliers/customers. Supply chain management, core competence management, service management now represent a "new generation" of the OM methods, processes, serving at the same time as basis and starting point for expectable future techniques as well.

BÁRTH-FEHÉR, Szilvia

Sustainability in the practice of Hungarian firms

Sustainability has been receiving an ever increasing attention in recent years. Some authors even cite sustainability as the next megatrend after quality and IT revolutions (Lubin-Esty, 2010). This paper aims to examine to what extent this megatrend prevails in Hungary: do Hungarian companies treat environmental protection and sustainability as a strategic element of competitiveness? The paper studies the concept of corporate sustainability, then examines the presence of the three aspects of sustainability in the strategy and practice of Hungarian firms. The analysis is based on the results of a survey on competitiveness carried out by the Competitiveness Research Centre of Corvinus University of Budapest in 2009.

GYÓRI, Zsuzsanna

Type I and type II ethical errors

In the article the author identifies the errors of ethical responsibility. That is the third system to attain common good, but have similar failures like the other two: the hands of the market and the government. Using statistical analogy the author identifies Type I error when ethics are not considered but it should be (null hypothesis is rejected however it's true). She treats the usage of ethics to extend profit as Type II error. This misleads the stakeholders and makes room for opportunistic behaviour in business (null hypothesis is accepted in turn it's false). In her opinion the three systems: the hand of the market, the government and the ethical management not only amend but interdependently correct each other. In the case of Type I error it is more general. Nevertheless to solve the Type II error we have to redefine the core principles of business. We need a more holistic approach in economics instead of self-interest and one-dimensional interpretation of value.

C O N T E N T S

DEMETER, Krisztina – SZÁSZ, Levente

Supply chain position and servitization
– business models in Europe..... 2

**KOVÁCS, Dániel Máté –
– MOHL, Gergely**

Accounting support for company's
liquidity management..... 19

CZINKÓCZI, Sándor

Central role of strategic paradigm change, corporate
competitiveness and operations management..... 36

BÁRTH-FEHÉR, Szilvia

Sustainability in the practice of Hungarian firms 44

GYÓRI, Zsuzsanna

Type I and type II ethical errors 56