

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Telefon: 482-5527
Fax: 482-5426
<http://www.corvinus-mba.hu>

Felelős kiadó:
Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:

Bánfi Tamás
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Gálik Mihály
Kerekes Sándor
Mészáros Tamás
Veress József

Tanácsadó testület:
Barakonyi Károly
Bayer József
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Csányi Sándor
Delfmann, Werner
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kövesi János
Kreuzer, Konrad
Román Zoltán
Szintay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

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

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
tnusser@ibs-b.hu

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

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

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

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

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

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLIII. ÉVF., NOVEMBER

2012. 11. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **HÁMORI Balázs**
Tanulás és innováció
– Elméleti dilemmák és gyakorlati nézőpontok 2
- **BORDÁNÉ RABÓCZKI Mária**
A versenyképesség és a társaságok belső ellenőrzése 19
- **DEMETER Krisztina – SZÁSZ Levene**
Úton a megoldásalapú gondolkodás felé
– Szolgáltatásodási jellemzők magyarországi termelővállalatoknál 34
- **BÓDI-SCHUBERT Anikó**
A siker szerepe
és jelentése a vevő-beszállító kapcsolatban 47
- **SZÉCHY Anna**
Környezeti innovációk a hazai feldolgozóiparban 61
- **Könyvismertető**
Gelei Andrea: Disztribúciós logisztika 74

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

HÁMORI Balázs

TANULÁS ÉS INNOVÁCIÓ

– ELMÉLETI DILEMMÁK ÉS GYAKORLATI NÉZŐPONTOK

A tanulmány egy nemrég lezárt TÁMOP-kutatás keretébe illeszkedik.¹ A kutatás célja, hogy átfogó képet nyújtson az innovációról, tisztázza az innovációval kapcsolatos fogalmakat, bemutassa az innovációs trendeket és – egy empirikus felmérés nyomán – számot adjon arról, hogy ezek hogyan jelentkeznek Magyarországon sajátos viszonyai között. Az innovációs fogalomkör megvilágításához hozzátartozik a tanulás és az innováció kapcsolatának tisztázása. Bár a témáról a menedzsment-szakirodalomban számtalan mű jelenik meg, a szerző saját diszciplináris elkötelezettségének megfelelően közgazdasági nézőpontból igyekszik megközelíteni a problémakört. Végül megkísérli Magyarországot elhelyezni a tanulás nemzetközi térképén.²

Kulcsszavak: tanulás, innováció, Magyarország

A tanulás és az innováció néhány kivételnek számító szerzőtől és műtől eltekintve egészen a XX. század 80-as évtizedéig kívül rekedt a közgazdászok érdeklődésén. Csupán a közgazdaságtan egy szűk ágába, az új osztrák iskolába sorolható szerzők (Schumpeter, 1911; Hayek, 1945; Machlup, 1962) és néhány más – a főáramba nem, vagy nem teljesen belesimuló – közgazdász (Dewey, 1933; March – Simon, 1958) műveiben találkozhattunk a tanulással és az innovációval összefüggő problémákkal. A külső szemlélő számára nehéz megérteni, hogy a tanulás, ez a mindennapokban és a gazdaságban is oly fontos jelenség miért nem tartozott a közgazdászok legfontosabb kutatási területei közé.

Ha mégis valami magyarázatot keresünk erre, akkor talán elsőként a *racionalitási posztulátummal* való összeegyeztethetlenségére gondolhatunk. A hibamentesen működő ráció világában nincs értelme a tanulásnak. A tanulás azt feltételezi, hogy a világot nem tartjuk teljes mértékben ellenőrzés alatt: ismereteink felettébb hiányosak, állásfoglalásaink sokszor szubjektívak, hibázunk, helytelenül döntünk, olykor vaktában cselekszünk (Szabó, 2000a: p. 414.). Azért tanulunk, hogy bővítsük ismereteinket, jobban tájékozódjunk a világban, megalapozottabbá tegyük döntéseinket, és célirányosabbá tetteinket, amelyek nem *eleve* azok. Mindezen tények ellenére a közgazdaságtan egész építménye sokáig a *tökéletes racionalitás* premisszáján nyugodott, és csak az utóbbi néhány évtizedben kezd

kevésbé szigorú feltételezéseket megfogalmazni a szereplők viselkedésére.

A fenti magyarázaton túl a tanulás elhanyagolását arra is visszavezethetjük, hogy XIX. században és a XX. század túlnyomó részében uralkodó ipari rendszerekben a tanulás a *gyakorlatban sem volt* annyira *központi tényező*, mint manapság. A termeléshez szükséges *elemi tudás* széles körben, úgyszólván *szabad jószágként* állt a gazdaság rendelkezésére, „vaden termett” (Garai, 1995). A tanulás nem tartozott a munkahelyeken zajló *magtevékenységekhez*. A gépek *leegyszerűsítették* a munkát, a munkaműveletek *monoton* módon ismétlődtek, a legtöbbjüket ezért *rövid betanulási idő* alatt el lehetett sajátítani (Chabaud, 2000). A futószalagok világára sokkal inkább *a rutin*, mintsem a megújulás jellemző. A munkavégzéshez szükséges ismeretek „szavatossági ideje” ebben a környezetben legtöbbször élethosszig terjedt, a munka nem igényelt folyamatos újatanulást.

A XX. század utolsó évtizedeiben azonban alapvetően megváltozott a tanulás szerepe a gazdaságban. A gazdasági környezet sok vonását tekintve a korábbiak ellenkezőjébe fordult. Az élet minden területén tapasztalható változások lényegileg egyetlen korszakos átalakulásra: a tanulást periférián tartó hagyományos ipari-gépi technológiák visszaszorulására és az infokommunikációs technológiák előretörésére vezethetők vissza. E technológiáknak köszönhetően egy-

mást érték az innovációk szinte minden területen, a kohásztól az orvoslásig. Szemben a hagyományos ipari technológiák merevségével, a gazdaság minden szegletébe behatoló információs technológia köztudomásúan a *variabilitásra*, a *rugalmasságra*, a *gyors váltásokra* épül. A váltásokhoz és az innovációk alkalmazásához nyilvánvalóan tanulásra van szükség. A termelés rugalmassága értelemszerűen feltételezi az emberek rugalmasságát, az pedig a folyamatos tanulást.

A tanulás és az innováció kapcsolata: nincs általánosan elfogadott megközelítés

Mindezen változások következményeképpen az ezredforduló körüli évtizedekben futótűzként terjedt a *tanulás és innováció* kutatása, de inkább a *menedzsmenttudományokban*, semmint a közgazdaságtanban (Jelinek, 1979; Kolb, 1984; Huber, 1991; Howard – Haas (eds.), 1993; Senge, 1990; Nonaka – Takeuchi, 1995; Matanovich – Cressman, 1996). A menedzsmenttudományokon belül is kiemelten foglalkoznak a témával a HR-szakkönyvek: az általános művek, tankönyvek általában több fejezetet is szentelnek a tanuláshoz, kifejezetten gyakorlatias megközelítésben (Banfield – Kay, 2008; Bohlander – Snell, 2011). Egészen más a helyzet a közgazdaságtudományban. Még mostanában is, amikor az innováció és a tanulás ikerfogalmai visszhangzanak mindenütt (lásd például Nooteboom [2000] kifejezetten a tanulás és az innováció kapcsolatának szentelt könyvét), az ún. normál tudományban, azaz a közgazdaságtudományi kánonban és a közgazdaságtani tankönyvekben ezek nem kerültek fontosságuknak megfelelő helyre.

„Az osztrák iskola jelenkori képviselői (lásd például Kirzner, 1985³) sohasem mulasztják el felhívni a figyelmet a spontán piaci erők *innovatív természetére*... Mindazonáltal ezek az értékes gondolatok nem hatolnak be a mikroökonómiai kurzusok tananyagába, nem épülnek be szervesen a fiatal közgazdászok alapképzésébe... Van egy egyszerű, de perdöntő próba: ellenőrizzük a legbefolyásosabb vezető tankönyveket. Vegyük például *Gregory Mankiw* tankönyvét... egyetlen mondatot sem találunk benne a schumpeteri innovációs folyamatról. Több tucat név van a névmutatóban, de Schumpeter neve nem jelenik meg... ellenőriztünk további 11 népszerű tankönyvet, amelyet széles körben használnak... az Egyesült Államokban és Európában, köztük Magyarországon és más poszt-szocialista országokban is. Minden megjegyzés, amit Mankiw könyvével kapcsolatban tettünk, pontosan ráillik a másik 11 könyvre is (Kornai, 2011: p. 62.).

Nagy népszerűsége ellenére az innováció elmélete még mindig kiforratlan, és ugyanez igaz a tanulás vizsgálatára is. *Nincs domináns elmélet a területen*, és nincs egyetértés a kutatók között a tanulás és az innováció lényegének⁴ és elemzésük módszertani hátterének tekintetében. „Az innovációval és a szervezeti tanulással kapcsolatos specifikus publikációk nagy száma⁵ ellenére még mindig sok a homályos terület a két téma összekapcsolása körül” (Perin – Sampaio, 2003: p. 1. kiemelés tőlem: H. B.). Az innováció és a tanulás viszonyának a megközelítése alapvetően három csoportba rendezhető:

- a két jelenség homlokegyenest ellentétes egymással,
- az innováció egyfajta tanulás,
- a tanulás szükséges előfeltétele az innovációnak.

Tanulás és innováció: homlokegyenest ellentétesek

Nem nehéz érvelni amellett, hogy az innováció és a tanulás egymás tökéletes ellentétei, hiszen az innovátor, pontosabban az inventor⁶, nem egyszerűen a másoktól elsajátított ötletekkel, gondolatokkal, megállapításokkal és igazságokkal dolgozik, ellenkezőleg: kétségbe vonja vagy újraértelmezi azokat. Az újítók a tapasztalatok szerint eloldják magukat az oktatás járszalagjáról, amelynek révén igyekeznek a fiatalokat a kitaposott ösvényeken tartani, illetve a korábban már jól bevált irányokba terelni. Ez gyakran nem is csak jelképes kitérés, hanem kézzelfogható módon is megnyilvánul. Az innovátorok a gondolkodást standardizáló tanulás helyett a saját útjukat járják. Bill Gatestől⁷ Larry Page-ig számos példával szolgálnak erre az IT-forradalom hősei, akik nem fejezték be tanulmányaikat, s egy-két félév után elhagyták az amerikai Ivy League⁸ egyetemét. Rajtuk kívül is – Edisontól Einsteinig – szinte szokványosnak mondható számos szellemi nagyság életrajzában az oktatási intézményekkel és a hagyományos tanulási módszerekkel való ütközés. Így hát csak félig tréfa Charles Kettering⁹ meghatározása az inventorról¹⁰: „Az inventor nemes egyszerűséggel olyan személy, aki *nem veszi túl komolyan a tanulmányait*. Tudja, hogy egy embernek hatéves korától, amíg elvégzi az egyetemet, évente három vagy négy vizsgát kell letennie. Ha egyszer is megbukik, akkor vége. De egy inventor majdnem mindig kudarcot vall. Lehet, hogy ezerszer próbálkozik és vall kudarcot, de ha egyszer sikerül neki, akkor megcsinálta. Ez a két dolog homlokegyenest ellentétes: egymással.” (Kiemelés tőlem: H. B.) Az 1. táblázatba megkíséreltük csokorba gyűjteni a tanulás és az innováció ellentétes vonásait.

A tanulás és az innováció jellemzőinek összehasonlítása

Tanulás	Innováció/invenció
a létező minták rögzítése	a létező minták szétrombolása
a létező ismeretek átvétele, elterjesztése	a létező ismeretek kiszorítása
többnyire intézményesített, és jelentős részben a gazdaságon kívül zajlik (család, iskola)	csak részben intézményesített, és nagyrészt a gazdaságon belül zajlik
a teljes népességet lefedi, mindenki tanul	csak egy kis részét fedi le a népességnek, nem mindenki innovátor/inventor
alapvetően megjósolható, és részben szervezett	alapvetően váratlan és kaotikus, különösen, ami a tág értelemben vett innováció első fázisát, az invenciót, vagyis az ötletet, a találmányt illeti
többnyire jól kezelhető	a folyamat legfontosabb részei autonómnak tekinthetők

Forrás: saját összeállítás

Míg a tanulás – különösen annak intézményesített formái – nagyrészt rendszerezett, és többnyire lineárisan előrehaladó tevékenységek, az innováció nem-lineáris dinamikus rendszer. Ahogyan egy amerikai szerzőpáros fogalmaz: „A két leggyakrabban használt magyarázata az innovációs folyamatnak, miszerint vagy a szakaszok egy rendezett szekvenciális sorozatát, vagy a »vak véletlen« események sorozatát követi, nem érvényesek ott, ahol káosz van. A káosz megmutatja nekünk, hogy az innovációs folyamat egy nem-lineáris dinamikus rendszerből áll, amely se nem rendezett és megjósolható, se nem sztochasztikus és véletlenszerű. A káosz eredményeképpen a szervezeti tanulás létező definíciói is kitágulnak. A kaotikus környezetben végbemenő tanulásra úgy is tekinthetünk, mint a felfedezés egy táguló és szerteágazó folyamatára.” (Cheng – Van de Ven, 1996: p. 593.)

Meg kell jegyezni azonban itt azt is, hogy manapság egyre több iskola a tapasztalati-kísérletező tanulást tolja előtérbe, amely semmiképpen sem állítható szembe az innovációval, sőt innovatívnak nevezhető. Az effajta módszerekkel számos szakkönyv foglalkozik (Garvin, 2000).

A tanulás és az innováció összemosása

Míg az előzőekben bemutatott megközelítés képviselői a tanulás és az innováció különbözőségét, sőt elmentéses voltukat hangsúlyozzák, addig a kutatók egy másik csoportja „amellett érvel, hogy a tanulás és az innováció a legfőbb tulajdonságaikban megegyeznek: váratlanul merülnek fel, nem tervezettek, emergensek és megjelenésüket nem lehet vezényszóval előidézni” (Sawyer, 2008).¹¹ A téma egyik legismertebb kutatója, Argyris szerint, „a tanulás olyan folyamat, amely során az emberek felfedeznek egy problémát, kitalálnak egy megoldást a problémára, kivitelezik a megoldást,

és értékelik az eredményt, amelyek aztán új problémák felfedezéséhez vezetnek.” (Argyris, 1982: p. 38.) Ugyanez a definíció pontosan ráillik az innovációra is. Hasonló álláspontot képviselnek klasszikus könyvükben a kognitív közgazdaságtan atyjai, March és Simon is, akik szerint sok *innováció inkább átvétel, semmint invenció eredménye. Az ő megközelítésükben innováció = tudásátvétel, márpedig a tudásátvételt nehéz másnak tekinteni, mint tanulásnak. A logika szabályai szerint innovációdefiníciójukból tehát az következik, hogy innováció = tanulás* (V. ö. March – Simon, 1958: p. 188.).

A tanulás és az innováció közös vonásait, elválaszthatatlanságát hangsúlyozó megközelítések némileg finomabb, differenciáltabb változata a tanulásnak a menedzsment-szakirodalomban elterjedt kettős meghatározásán alapul: az *egyhurkú* és a *duplahurkú tanulás* (ún. *single-loop learning* és a *double-loop learning*) szembeállításán (Argyris – Schon, 1978), amelyek közül csak az utóbbi vonható össze az innovációval. Különbséget kell tenni a között a tanulás között, amely egyfajta kihívás a *status quo* ellen, és amelyet *duplahurkú tanulásnak* neveznek, és a között, amely a rutinmegoldások elsajátítása, mechanikus válasz a környezet változásaira megtanult ismeretek alapján, az úgynevezett *egyhurkú tanulás*. Az ember kognitív képességei lehetővé teszik azt, hogy az egyik új tudást egy másikkal helyesítse, illetve hogy a régit újjal váltsa fel. A szerzőpáros a következőképpen írja le a tanulás két típusát a szervezeti tanulás kontextusában:

„Amikor egy hibát észrevesznek és kijavítanak, akkor az lehetővé teszi a szervezet számára, hogy megtartsa az aktuális eljárásait, vagy elérje az aktuális céljait, ebben az esetben a hiba és korrekció folyamata egyhurkú tanulás. Az egyhurkú tanulás olyan, mint a termosztát,

amely megfigyeli, hogy mikor van túl meleg vagy túl hideg, és/vagy bekapcsolja vagy lekapcsolja a fűtést. A termosztát azért tudja végrehajtani ezt a feladatot, mert képes információt befogadni (a szoba hőmérsékletét), és képes a szükséges intézkedések meghozatalára. A duplahurkú tanulás akkor megy végbe, amikor egy hibát észrevesznek, és azt úgy javítják ki, hogy közben a *szervezet mögöttes normái, eljárásai és célja is megváltoznak.* (Argyris – Schon, 1978: p. 2–3. kiemelés tőlem. H. B.)

Argyris és Schon ikerfogalmai egészen Gregory Bateson *első- és másodrendű tanulás* (first and second order learning) koncepciójáig nyúlnak vissza (Bateson, 1972). Az elsőrendű tanulás a rendszeren belül marad, a másodrendű tanulás megváltoztatja a rendszert, illetve a gondolkodásmódot. Hasonló koncepciót képvisel a Fyol – Lyles szerzőpáros az *alacsonyabb és magasabb szintű tanulás* (lower- and higher-level learning) megkülönböztetésével.

„Az alacsonyabb szintű tanulás egy adott szervezeti struktúrában, adott szabályok között megy végbe. Ez a viselkedés és a kimenetek közötti egyszerű kapcsolat kialakulásához vezet, de ezek általában csak rövid távúak, és csak részben befolyásolják a szervezet tevékenységét. Ez az *ismétlés és a rutin* eredménye, és magába foglalja a kapcsolat kialakítást... Másrésztől, a magasabb szintű tanulás célja, hogy inkább az *általános szabályokat és normákat változtassa meg*, mintsem a specifikus tevékenységeket és viselkedéseket... Ez a fajta tanulás heurisztikák, készségfejlesztés és felismerések alkalmazásán keresztül megy végbe. Ezért sokkal inkább kognitív folyamat az alacsonyabb rendű tanuláshoz képest, amely gyakran ismétlődő viselkedés eredménye. A magasabb szintű tanulás kontextusa tipikusan *homályos és rosszul meghatározott*¹², meglehetősen értelmetlenné téve a tisztán ismétlődő viselkedést. Ez a homályosság és környezeti komplexitás jellemzi a szervezetek felsővezetői szintjeit, ahol, legalábbis részben, meghatározzák a döntéshozatali normákat, vagyis ahol a magasabb szintű tanulás általában végbe megy.” (Fiol – Lyles, 1985: p. 807–808.)

Mind a duplahurkú tanulásra, mind a magasabb szintű tanulásra, mind pedig a másodrendű tanulásra (a három fogalom meglehetősen közel áll egymáshoz) csak olyan meghatározásokat találunk a szakirodalomban, amelyeket nehéz megkülönböztetni az innovációtól, a leglényegesebb vonásaik egybeesnek azzal.

A tanulás az innováció előfeltétele: egy összekapcsolási modell

A kutatók harmadik csoportja szintén *szorosan összeköti* a tanulást az innovációval, de *nem mossa össze a kettőt*. A „külső” tanulás révén megszerzett tudást az innováció szükséges feltételének tekintik. A tanulás termeli ki a tudást, tudás nélkül pedig nincs innováció. Itt egy újabb fogalmat kapcsolnak be az elemzésbe: a *tudást*. Tudásra nyilvánvalóan csak tanulás révén lehet szert tenni.¹³ A vállalatok és az emberek tudást felszívó kapacitása viszont meghatározó jelentőségű az innováció szempontjából, hiszen minél több tudást halmoztak fel, annál könnyebb lesz új módon kombinálni a különböző tudáselemeket. Cohen és Levinthal (1990) voltak valószínűleg az elsők, akik rámutattak, hogy a vállalat felszívóképessége kritikus az innovációs tevékenység szempontjából, hiszen *a tudást csak akkor lehet befogadni, ha a vállalatok vagy egyének rendelkeznek az internalizáláshoz szükséges képességekkel és tudással.*

„A külső tudás kihasználásának képessége tehát kritikus összetevője az innovációs képességeknek. Amellett érvelünk, hogy a külső tudás értékelésének és hasznosításának képessége nagyban függ a korábbi kapcsolódó tudás szintjétől. A legalapvetőbb szinten ehhez a korábbi tudáshoz tartoznak az alapkészségek vagy éppen a közös nyelv, de beletartozhatnak az olyan ismeretek is, mint a legújabb keletű tudományos vagy technológiai fejlesztések egy adott területen.” (Cohen – Levinthal, 1990: p. 128.)

A tudás és az innováció kapcsolatáról való *saját fel fogásunk* nagyon hasonló ennek a harmadik csoportnak a megközelítéséhez. Álláspontunk a tanulás és az innováció kapcsolatáról a következőképpen foglalható össze:

- Néhány közös jellemző ellenére a tanulást és az innovációt meg kell különböztetni egymástól, *sok vonatkozásban* egymás ellentétei is lehetnek.
- A tanulás *szükséges, de nem elégséges feltétele* az innovációnak, mert bár a tudást tanulóval halmozzuk fel, az innováció azonban nem a felhalmozott tudás puszta használata, hanem a meglévő tudás *új kombinációját* jelenti. A létező tudás felhasználása mellett a hangsúlyt *az új kombinációra*, mégpedig a hasznos/piacképes új kombinációra kell helyezni.
- Az új tudás és az új készségek elsajátítása, illetve az innováció nagyban függ attól, hogy mennyire eredményesen szakítanak a gazdaság szereplői *a rutinokkal, régi beidegződésekkel*, vagyis – aho-

gyan az angol kifejezés találón utal a lényegre – milyen hatásfokú az „unlearning”¹⁴. Az új megtanulása és a régi ismeretek kiselejtezése egyúgyanazon folyamat két oldala.

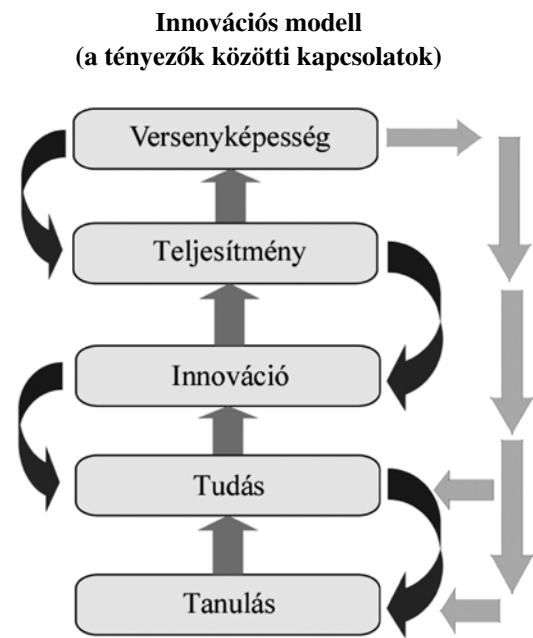
- Alapvető fontosságú, hogy a potenciális inventorok – a standard szerepeket és magatartásmintákat törölve – képesek-e megőrizni és az új mintákkal összehangolni azokat az elemeket, amelyek továbbra is hasznosak lehetnek az új környezetben.
- Egyértelmű kölcsönhatás van a tanulás és az innováció között. A tanulás hozzájárul a létező tudás innovatív kombinációjához, az innováció elkerülhetetlenné teszi a tanulást, az újratanulást és a régi rutin elfelejtését (unlearning). Az új tudás pedig új lehetőségeket biztosít az innovatív kombinációkra.

A következőkben egy átfogó modellel érzékeltetjük a tanulás, a tudás és az innováció kölcsönös kapcsolatát, s hatásukat a gazdasági teljesítményre, illetve az vállalatok (régiók/országok) versenyképességére.

Amint az 1. ábra nyilai világosan mutatják, a kapcsolat ezek között a tényezők között nem egyirányú. Az ábra közepén felfelé mutató sötétszürke nyilak az alapvető meghatározottságokat mutatják, a visszafelé mutató fekete nyilak pedig a közvetlen visszahatásokat. A sötétszürke nyilak által jelzett direkt kapcsolat nem mindig egyértelmű a valóságban. A tanulásból nem feltétlenül következik tudás, és nyilván nem is minden tudás alkalmas arra, hogy az innovációk alapjául szolgáljon. Az 1. ábrán található modellünk modell, tehát szükségképpen leegyszerűsíti a valóságot. A modell mégis valamennyire kifejezi a kapcsolatok lényegét, erősségét és irányát.

A tudás a tanulásból ered, de vissza is hat a tanulásra: „Néhány pszichológus azt állítja, hogy a korábbi tudás elősegíti a tanulást, mert a memória – vagy a tudás tárolása – asszociációs tanulás eredményeként alakul ki, amelynek során az eseményeket eltároljuk a memóriába úgy, hogy kapcsolatot teremtünk a korábban már létező koncepciókkal.” (Cohen – Levinthal, 1990: p. 129.) A megszerzett tudásnak motiváló hatása is van. A vállalatokban és az országokban felhalmozott tudás ad lehetőséget az innovációra, amelyet – a shumpeteri nyomvonalon haladva – ismert dolgok új kombinációjának tekintünk. Az innováció pedig alapvetően befolyásolja a teljesítmények növelésén keresztül a versenyképességet. Fordított hatások is érzékelhetők. Egy versenyképes gazdaság például többet költ az iskolákra és kutatásokra, és ezzel a tanulást és az innovációt is erősítheti. A kölcsönkapcsolat fennáll, de a felfelé

1. ábra



Forrás: saját összeállítás

mutató (világosszürke), függőleges nyilak által jelzett direkt kapcsolatok erősebbek, mint a közvetlen (fekete) és a közvetett (középszürke nyilak) visszahatások.

Tanulás és innováció nemzetközi kontextusban – országgrangsorok tanulsága

Az 1. ábrából kiviláglik, hogy a tanulás előfeltétele és pozitív befolyásoló tényezője az innovációnak. A tanulás azonban nem közvetlenül vezet innovációhoz, az innováció legfeljebb kivételes esetekben születik magában a tanulási folyamatban. „...az innováció elmélete feltételezi, hogy az új technológiák a vállalat felhalmozott készségállományából emelkednek ki. Ezek között megkülönböztetünk technológiai és hálózati készségeket.” (Pennings – Harianto, 1992: p. 356.)

De – mint már hangsúlyoztuk – nem egyszerűen a tudáskészlet hasznosításáról, hanem a meglévő tudáselemek új kombinációjáról van szó. A tanulás és tudás nemcsak egyéni és vállalati szinten hat az innovációra, hanem a nemzetek szintjén is.

Korreláció a tanulás és az innováció között

A tanulás és az innováció szoros kapcsolatát támasztja alá a Lifelong Learning Index és az Innovation Index¹⁵ összevetése az EU27-ek esetében. A Lifelong Learning indikátor (LLLI), a 25–64 évesek részvételét mutatja a különféle gazdaságilag hasznos oktatási formákban – a szakmai továbbképzéstől a vállalati tréningekig. A mutatót gyakran használják a lakosság

**Az EU27 rangsora az élethossziglani tanulás (LLL)
és az innovációs index (SII), 2010 alapján**

Ország	Részvétel az élethossziglani tanulásban %	Élethossziglani tanulás rangsor	SII-index	SII-index rangsor	Az SII-rangsor eltérése az élethossziglani tanulás rangsorától
Dánia	32,8	1.	0,736	2.	-1
Svédország	24,5	2.	0,750	1.	+1
Finnország	23,0	3.	0,696	4.	-1
Egyesült Királyság	19,4	4.	0,618	5.	-1
Hollandia	16,5	5.	0,578	8.	-3
Szlovénia	16,2	6.	0,487	13.	-7
Ausztria	13,7	7.	0,591	7.	0
Luxemburg	13,4	8.	0,565	10.	-2
Észtország	10,9	9.	0,466	14.	-5
Spanyolország	10,8	10.	0,395	18.	-8
Ciprus	7,7	11-12.	0,495	12.	-0,5
Németország	7,7	11-12.	0,696	3.	+8
Csehország	7,5	13.	0,414	17	-8
Belgium	7,2	14.	0,611	6.	+8,5
Írország	6,7	15.	0,573	9.	+6
Olaszország	6,2	16.	0,421	16.	0
Portugália	5,8	17.	0,436	15.	+2
Málta	5,7	18.	0,351	20.	-2
Lengyelország	5,3	19.	0,278	22.	-3
Franciaország	5,0	20-21.	0,543	11.	+9,5
Lettország	5,0	20-21.	0,201	27.	-7,5
Litvánia	4,0	22.	0,227	25.	-3
Görögország	3,0	23.	0,364	19.	+4
Magyarország	2,8	24-25.	0,327	21.	+3,5
Szlovákia	2,8	24-25.	0,269	23.	+1,5
Románia	1,3	26.	0,237	24.	+2
Bulgária	1,2	27.	0,226	26.	+1

Forrás: szerző saját összeállítása. Az adatok forrása: Eurostat. Lifelong Learning, 2010 (http://ec.europa.eu/eurostat/portal/page/portal/education/data/main_tables), valamint az Innovation Union Scoreboard, 2010. Pro Inno Europe, Innometrics, 2011. 1. February

tanulási hajlandóságának és aktivitásának a jelzésére. A Summary Innovation index kompozitmutató, amely sokoldalúan tükrözi egy-egy ország innovációs kapacitását, illetve aktivitását. Amint az a 2. táblázatban látható, az országok rangsora az innovációs index alapján meglehetősen szorosan követi a Lifelong Learning rangsorukat¹⁶.

Az SII-index és az LLL-index közötti kapcsolat szorosságát számszerűen a 3. táblázat mutatja. Az adatokból erős szignifikáns rangkorreláció állapítható meg

3. táblázat

Erős korreláció a Lifelong Learning és az SII között

Eredmények		Innovációs index (SII)
Élethossziglani tanulás	Spearman korreláció	0,83
	Sig.	0,000
	N	27

VEZETÉSTUDOMÁNY

Innovációs és versenyképességi rangsor: szoros együttmozgás

A tanulás a tudás felhalmozódásán keresztül befolyásolja az innovációt, az innováció pedig a gazdasági teljesítményt. A gazdasági teljesítmény és a versenyképesség természetesen nemcsak az innováció függvénye, de a XXI. század első évtizedében az innováció meghatározó tényezője az országok versenyképességének. A vállalatok számára ma már világszerte nem az a kérdés, hogy innováljanak-e, vagy sem, hanem az, hogy hogyan (Prajogo – Ahmed, 2006). A versenyképességi index széles körben ismert, ezért e rövid írásban nem részletezzük kiszámításának módját.¹⁷ A kapott értékek

országokként egy 6 fokozatú skálán helyezkednek el, ahol a 6.0 érték a legmagasabb. Az innovációs indexről már korábban szóltunk, és a 15. lábjegyzetben is taglaljuk kiszámításának módját. Az innovációs verseny meghatározó szerepét az országok versenyképességében meggyőzően mutatja az a tény, hogy a legtöbb ország esetében az innovációs rangsorban elfoglalt hely nagyjából megegyezik a versenyképességi rangsorban elfoglalt hellyel. A 4. táblázatban az eltéréseket a két index között pozitív előjellel láttuk el, ha az ország jobban áll a versenyképességben, mint az innovációs rangsorban, negatívval, ha hátrébb sorolódik, mint az az innovációs index alapján várható lenne.

4. táblázat

Az EU27 rangsora az innovációs index és versenyképességi index alapján

Ország	Innovációs Index (SII) 2010	Innovációs (SII) rangsor	Versenyképességi (World Competitiveness) index	Versenyképességi (WCI) rangsor	A WCI-rangsor eltérése az innovációs rangsortól
Svédország	0,75	1.	5,56	1.	0
Dánia	0,736	2.	5,32	5.	-3
Németország	0,696	3.	5,39	2.	+1
Finnország	0,696	4.	5,37	3.	0
Egyesült Királyság	0,618	5.	5,25	6.	-1
Belgium	0,611	6.	5,07	9.	-3
Ausztria	0,591	7.	5,09	8.	-1
Hollandia	0,578	8.	5,33	4.	+4
Írország	0,573	9.	4,74	11.	-2
Luxemburg	0,565	10.	5,05	10.	0
Franciaország	0,543	11.	5,13	7.	+4
Ciprus	0,495	12.	4,50	15.	-3
Szlovénia	0,487	13.	4,42	17.	-4
Észtország	0,466	14.	4,61	12.	+2
Portugália	0,436	15.	4,38	18.	-3
Olaszország	0,421	16.	4,37	20.	-4
Csehország	0,414	17.	4,57	13.	+4
Spanyolország	0,395	18.	4,49	16.	+2
Görögország	0,364	19.	3,99	27.	-8
Málta	0,351	20.	4,34	21.	-1
Magyarország	0,327	21.	4,33	22.	-1
Lengyelország	0,278	22.	4,51	14.	+8
Szlovákia	0,269	23.	4,25	23.	0
Románia	0,237	24.	4,16	24.	0
Litvánia	0,227	25.	4,38	19.	+6
Bulgária	0,226	26.	4,13	26.	0
Lettország	0,201	27.	4,14	25.	+2

Forrás: saját összeállítás. A táblázatban szereplő adatok forrása az Innovation Union Scoreboard, 2010. Pro Inno Europe, Innometrics, 2011. 1. February p. 4.; továbbá a World Economic Forum: The Global Competitiveness Report, 2010–2011

A korreláció szorosságát az 5. táblázat számszerűsíti.

5. táblázat

Erős korreláció az innováció és a versenyképesség között

Eredmények		Versenyképességi index
Innovációs index (SII) 2010	Pearson korreláció	0,909
	Sig.	0,000
	N	27

A világban számtalan példát találunk arra, hogy a kormányok is felismerik az innováció meghatározó hatását a versenyképességre, és versengve dolgoznak ki programokat, illetve létesítenek új intézményeket az innováció előmozdítására. Kína kialakított egy többéves keretrendszert, hogy innovatívabbá váljon. Szingapúr szintén elindított számos programot az innováció élénkítése érdekében. Finnország az egyetemi fejlesztéssel kívánja erősíteni amúgy is jelentős innovációs potenciálját, egy új egyetem típust: az innovációs egyetemet létrehozva, mintegy az egyetem profiljával is fémjelzve a tanulás és az innováció termékeny kapcsolatát¹⁸. Az új innovációs egyetembe, amely 2010 januárjában nyitotta meg kapuit, a finnek három, már létező intézményt vontak össze – ezek: a Helsinki School of Economics, a University of Art and Design Helsinkit és a Helsinki University of Technology – azért, hogy egy multidiszciplináris, *kifejezetten az innovációt középpontba állító felsőoktatási intézményt* hozzanak létre, s azt az innovációs egyetem új modelljévé fejlesszék. Az új intézmény, az *Aalto University* az innováció különleges melegágya, és 2010 januárjában nyitotta meg kapuit¹⁹. Terveik szerint az új innovációs egyetemet 2020-ig *beviszik a világ elit egyetemeinek klubjába*. Nem csak Finnország vagy Svédország lehet a példa az innováció kiemelt kezelésére. Nehezen találunk a világban olyan fejlődő vagy fejlett országot, amelyek nem az innovációt állítják stratégiai terveik középpontjába.

A magyar tanulási potenciál nemzetközi tükörben

Felmerül a kérdés: milyen mértékben kapcsolódtak be a magyar gazdasági szereplők a fent leírt korszakos átalakulási folyamatba. Mennyire tekinthető ma a tudás *magtevékenységnek* gazdaságunkban? Jellemző-e az innovációk kiváltotta *permanens tanulás* a hazai gazdasági szereplőkre: a menedzserekre és a munkavállalókra? Mennyire általános ma a többféle kompetencia, mennyire rugalmas és tanulékony a magyar munkaerő? A következőkben kétfajta forrásra támaszkodva kísé-

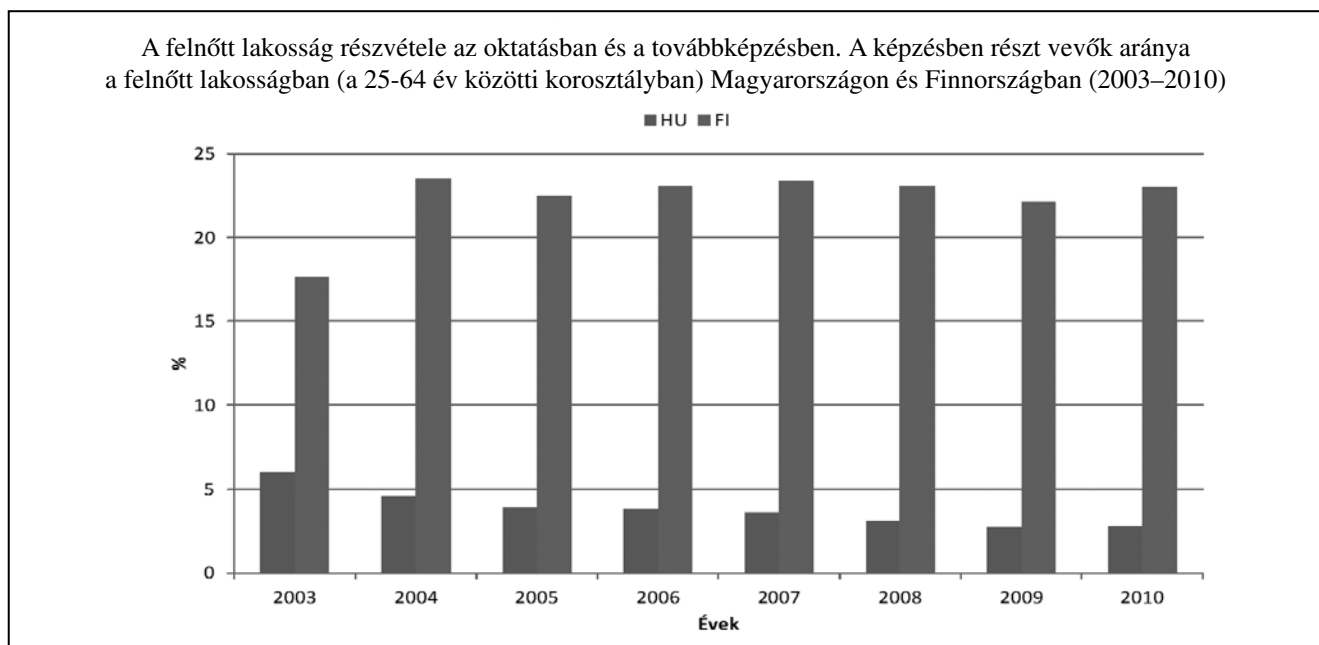
relünk meg választ adni a fenti kérdésekre. Egyrészt a nemzetközi szervezetek (OECD, EUROSTAT, World Bank) jelentései és statisztikai adatai alapozhatják meg a válaszunkat, másrészt saját felmérésünkéből, illetve kutatócsoportunk tagjainak korábbi tapasztalataiból származó és más empirikus evidenciákra hivatkozunk.²⁰

Előrebocsátjuk, hogy a tanulóval kapcsolatos statisztikai adatgyűjtés még ma is meglehetősen hézagos, általában is az, de különösen az a fejletlenebb országokban. A rendelkezésre álló nemzetközi statisztikákból elsősorban az élethossziglani tanulás hazai helyzetét mérjük fel nemzetközi összehasonlításban, mert talán ez kapcsolódik a legszorosabban össze a gazdaságban folyó innovációs tevékenységgel. A nemzetközi szervezetek adatai arra utalnak, hogy a permanens tanulás tekintve Magyarország *sereghajtó*. Amint azt a 2. táblázat mutatja – csak a legszegényebb és legfejletlenebb EU-tagországok (Szlovákia, Románia és Bulgária) élethossziglani tanulásra vonatkozó adatai²¹ rosszabbak a magyar adatoknál.

Még aggasztóbb a kép, ha dinamikájában nézzük az élethossziglani tanulásban elfoglalt pozíciókat más országokéval összehasonlítva. Ha a felnőttkori tanulás mérő LLL-index alapján teszünk összehasonlításokat Finnország és Magyarország között, akkor nemcsak a finn és a magyar adatok nyomasztó különbsége adhat okot aggodalomra, hanem a jelenség dinamikája is. Magyarország vonatkozó adata 2010-ben rosszabb²², mint 2003-ban volt (!), a különbség pedig az utóbbi nyolc évben nem csökkent, hanem tovább nőtt. Ezt láthatjuk a 2. ábrán.

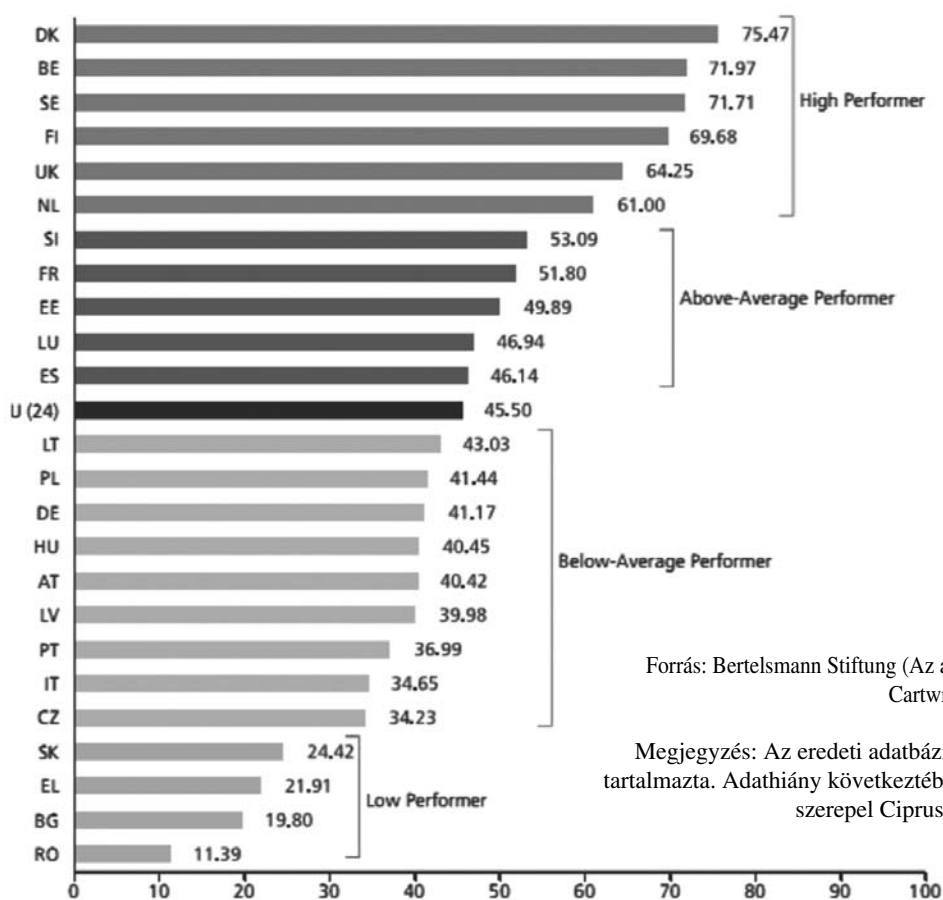
Valamivel megnyugtatóbb következtetésre juthatunk, ha az élethossziglani tanulás az ún. ELLI-index (az Európai Élethossziglani Tanulási Index) alapján vizsgáljuk. Az ELLI-index *kompozit index*, amit több tényező figyelembevételével számítanak ki, *egyetlen értékbe sűrítve az országok teljes tanulási teljesítményét*. Nemcsak a felnőttkori tanulás foglalják bele, bár ennek az indexnek a nevében is – némileg megtévesztő módon – *az élethossziglani tanulás szerepel*, hanem azt szó szerint a bölcsőtől a sírig értelmezik. „Az Európai Élethossziglani Tanulási Index (ELLI) a tanulás állapotának éves mértéke, az élet különböző – a bölcsőtől a sírig terjedő – szakaszaiban és különböző tanulási környezetekben: az iskolai környezetben, a közösségi szinten, a munkában és otthon. Az ELLI-index, amelyet a Jack Delors által kidolgozott UNESCO-statisztikákból vettek át, négy különböző területen méri a tanulás, s magában foglalja a tanulás, a cselekvés, az együttműködés és a létezés megtanulását.”²³ (Hoskins – Cartwright – Schoof, 2010: p. 8.) Bár az ELLI-index

Élethossziglani tanulás



Forrás: az Eurostat (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal>) táblázatai alapján

Az ELLI-index értéke az EU-tagállamokban



Forrás: Bertelsmann Stiftung (Az ábra megtalálható Hoskins – Cartwright – Schoof, 2010: p. 39.)

Megjegyzés: Az eredeti adatbázis 27 EU-tagállam adatait tartalmazta. Adathiány következtében azonban az ábrán nem szerepel Ciprus, Litvánia és Málta adata.

alapján is az átlag alatt teljesítők csoportjába sorolják Magyarországot (lásd a 3. ábrát), legalább nem a se-reghajtók között foglalunk helyet.

A technológiai változásokkal való lépéstartás képességét erősen befolyásolja a természettudományos és műszaki végzettségűek teljes lakossághoz viszonyított aránya. Amint a Világbank jelentése (World Bank, 2008) is megállapítja, ez a gyengéje a hazai innovációs (és tegyük hozzá: tanulási) potenciálnak. Magyarországon a 2009-es adatok szerint 7,5 természettudományos képzettségű jut 1000 foglalkoztatottra, Máltát és Ciprust leszámítva kevesebb, mint bármely másik EU-tagországban. A magyar ráta éppen csak a fele az EU27-ek átlagának²⁴ (Eurostat, 2011). Nem csoda, hogy ilyen tanulási háttérrel az innováció is csak pislákol. Sajnálatos módon a gazdaságpolitika tengelyében sem az innováció áll.

„Ha a politikai beszédekkel olvassuk, mindenről szó van bennük, kivéve az innovációról és a technikai haladásról. Ezek a szavak sohasem hangzanak el. Holott az innovációs folyamat felgyorsítása a nemzet gazdasági emelkedésének egyik fő eszköze.” (Kornai, 2012: p. 5.)

Ezt erősíti a téma ismert kutatója, Havass Attila is:

„A kutatás-fejlesztési és innovációs folyamatok támogatását a politikusok „általában” fontosnak és helyesnek tartják... de „éles helyzetben” – a költségvetés tervezésekor – tehetetlennek tekintik, olyan luxuskiadásnak, amit csak kedvező gazdasági helyzetben engedhet meg magának az ország, nem pedig a jövő gazdasági teljesítményét javító, nagy társadalmi problémák megoldását szolgáló befektetésnek.” (Havass, 2010: p. 85.)

Összességében, a nemzetközi tükörbe tekintve, nem láthatunk hízogó képet az innováció és a tanulás ikerfolyamatairól hazánkban. Minthogy a XXI. században és ezen a fejlettségi szinten e két folyamat minden fejlődés alapja, a fenti kép további lemaradásunkat és vesztéglésünket vetíti előre, ha csak nem történik 180 fokos fordulat a gazdaságpolitikában és általában a tanulási és innovációs hajlamban.

A hazai tanulás alulnézetben²⁵

A nemzetközi statisztikák tanulmányozása után a tanulást és az innovációt vállalati szinten szemügyre véve már *nem ennyire egyértelműen* rossz a helyzet. A mezítlábas innovációkról, a „terepen dolgozók” innovatív szelleméről e folyóirat egy korábbi cikkében olvashattunk (Szabó, 2009). Jelen cikkünkben a tanulás

„földközeli” változatait vesszük szemügyre, amelyek kapcsolatba hozhatók az innovációval, s egyértelműen támogatják az innovációk feltételül szolgáló tanulási kapacitást.

Digitális írástudók és funkcionális analfabéták

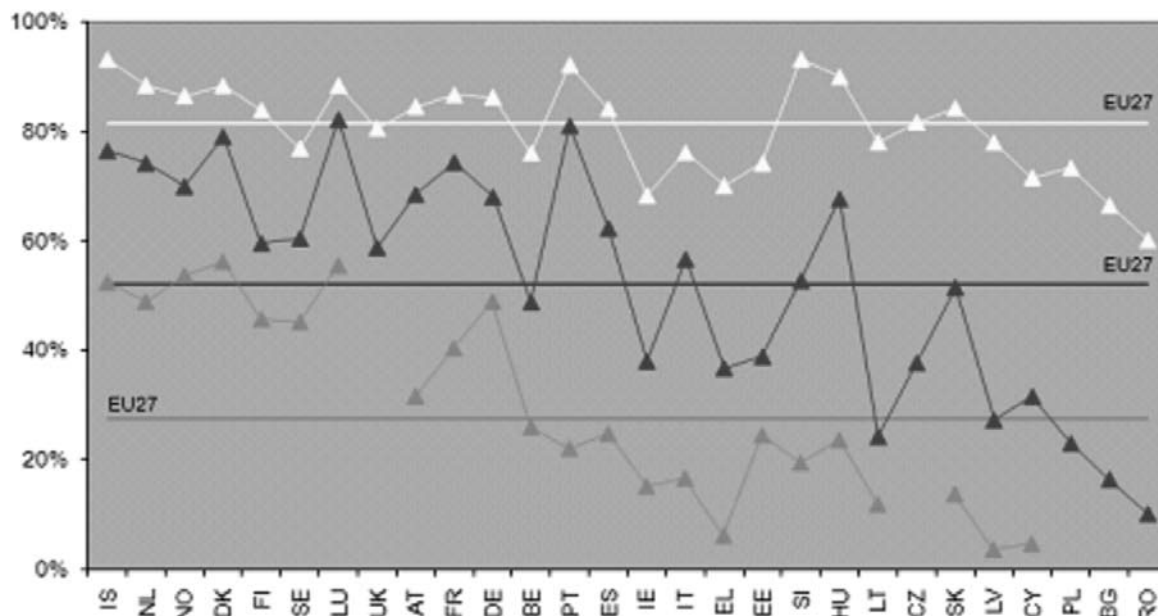
Az oktatásban és továbbképzésben érintett munkavállalók csekély hazai aránya nem feltétlenül jelenti azt, hogy a gazdasági szereplők nem vesznek részt tanulási folyamatokban. Ennek több formájával is találkoztunk kutatócsoportunk tagjainak korábbi empirikus vizsgálataiban. Különösen a rendszerváltást követő időkből volt robbanásszerű az informális tanulási aktivitás, de azóta is jelentős.

„Az biztos, hogy hirtelen kellett nagyot váltani. Egy „őskori” állapot után hatalmas robbanással mentünk át az újkoriba. Amikor odamentem, még kartonokon könyveltünk. Ma mindenki asztalán ott van a számítógép, és mindenki ért is hozzá, nemcsak bekapcsolja. Van Word, van Excel, van internet, e-mail, és mindez egy pár év alatt ment végbe. Azt sem mondanám, hogy szép lassan, fokozatosan megtanultuk a dolgokat. Kaptunk egy évet az SAP-re, azután megint kaptunk egy fél évet arra, hogy a következő fázist megismerjük. Nem nagyon volt idő arra, hogy azt mondjuk: ó, hát majd szépen, lassan beletanulunk. Hirtelen váltottuk, és bejött. *Időt, energiát nem kímélve tanultunk. Éjszakákat tanultunk át.* Dicsekvészképpen, mert azért mondom, az SAP²⁶ Magyarországon a mi iparágunkban, elsőként a mi cégcsoportunknál lett bevezetve.” (alföldi élelmiszeripari cég logisztikai vezetője) (Szabó – Kocsis, 2003: p. 99–100. kiemelés tőlem: H. B.)

Az idézetben szereplő példa egyáltalán nem egyedi, a legtöbb vállalatban hasonló lokális „információs forradalmakat” éltek át. Az idézet egyben világosan mutatja a tanulás és az innováció kapcsolatát is, hiszen az interjúalany által jelzett éjjel-nappal folyó tanulás feltétele volt az SAP magyarországi megjelenésének, azaz az OSLO-manuál kategóriái szerinti második típusú²⁷ innovációhoz vezetett.

A gazdaságban teljesen általánossá vált az *infokommunikációs technológiák használata*, ami szintén folyamatos tanulóssal jár mind a mai napig, egyben a vállalat számára új, *harmadik típusú innovációk* bevezetését is jelenti. Ez a tanulás jórészt *informális keretek között zajlik a vállalatokon belül*. Az eredménye azonban már jelentkezik a digitális írástudást feltérképező statisztikákban is, ahogy az a 4. ábrán látszik.

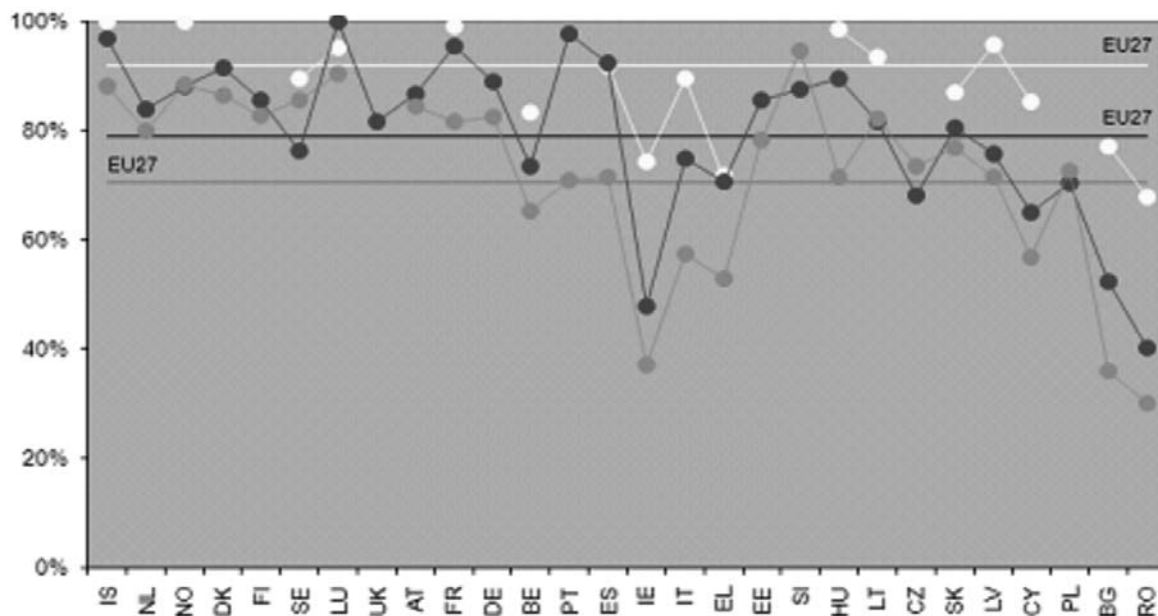
A közepes és magas számítógépes ismeretek a 25–54 évesek körében az EU-tagállamaiban a képzettséggel összefüggésben



Jelmagyarázat: Felsőfokú végzettségűek: világosszürke; Középfokú végzettségűek: sötétszürke; Alapfokú végzettségűek: közepszürke
 Forrás: Hilding – Hamann – Meyerhoff – Nielsen – Pedersen (2009: p. 32.)

Saját felmérésünkben is viszonylag pozitív kép bontakozott ki a tág értelemben vett számítógépes és internetes ismeretekről.²⁸ Ami különösen biztató, az az, hogy a hazai fiatal nemzedék már alig marad el a legfejlettebb országok fiataljaitól számítógépes ismeretekben és tudásban (5. ábra).

A közepes és magas számítógépes ismeretek a 16–25 évesek körében az EU tagállamaiban a képzettséggel összefüggésben



Forrás: Hilding – Hamann – Meyerhoff – Nielsen – Pedersen, (2009: p. 32.)

Ugyanakkor az éremnek van egy másik oldala is: Alföldi István egyik előadásában figyelmeztet a „*funkcionális analfabéták*” megjelenésére a digitális világban.

„Az időszedő népesség egyre jobban leszakad. A felnövekvő generációk ugyan beleszületnek egy digitális világba, de *nem lesznek annak tudatos használói*. Néhány év múlva (egy, kettő, talán három) már nem lesz kérdés a digitális írástudatlanság, hiszen elárasztanak minket az eszközök, és lehet, hogy kényszerből nem lesznek digitálisan írástudatlanok, de *funkcionális digitális analfabéták* viszont tömegesen lesznek.”²⁹

Pedig éppen az a lényeg, hogy ne csak használják a számítógépet, hanem az országban vagy a vállalatban új, de másutt már megvalósult újításokról szerezzenek megfelelő információkat.

Tanulás hálózatokba való bekapcsolódás révén

Az infokommunikációs technológiák, azon belül is az internet rendkívüli mértékben kitágította a tudás terjedésének a lehetőségeit, a tanulás egy új formáját: hálózati tanulást generálva. Ha nem is találkozhatunk Magyarországon Procter&Gamble típusú *érett tudáshálózatokkal*³⁰, a tanulás hálózati válfajai nálunk is jelen vannak. A hálózati tanulás a nagy cégek esetében általában az általuk kiépített értékláncon belül zajlik, a leányvállalatok és beszállítók gyűréjében. A világvállalatok gondoskodnak arról, hogy a vállalat egyik pontján keletkezett releváns tudás átáramoljon a vállalat minden részébe, és lecsorogjon a beszállítói láncba is. A beszállítóknak éppúgy tanulniuk kell, mint a leányvállalatokban dolgozóknak, ha meg akarnak felelni a kihívásoknak, vagy csak egyszerűen meg akarják őrizni beszállítói pozícióikat.

Különösen igaz ez, ha nem egyszerűbb termékek rutinszerű termeléséről, hanem úgynevezett „műveletileg problematikus” (procedural problem products) termékekről van szó (Esse, 2008). A tanulás fontosságát hangsúlyozza a nemzetközi értéklánckba bekapcsolódó cégek esetében Szalavetz Andrea is.

„A tranzakciós költségeket, főként a keresési, koordinációs és információátadási költségeket látványosan csökkentő információs technológia lehetőséget teremtett a periférián elhelyezkedő szereplők integrálódására, arra, hogy a globálisan kialakított és menedzselts hozzáadott értéklánck létrehozásához maguk is hozzájáruljanak. Ez az integrálódás azonban értelemszerűen nem a »kulcsrakész« típusú hálózati szerveződés

mintájára történt, hiszen a hálózatba kapcsolódáshoz *komoly technológiai és üzemszervezési tanulásra* volt szükség. Magyarországon sajnos relatíve kevés hazai cég éri el a beszállítói státust. Nem tévedünk, ha ezt összefüggésbe hozzuk a cégek tanulási kapacitásának a hiányosságaiával is (Szalavetz, 2003: p. 102–103.).

Ezt támasztja alá Gelei Andrea is az autóiipari beszállítók esetében, egy interjút idézve, de számos más tanulmányból is idézhetnénk hasonló megállapításokat (Kurucz, 2011).

„Bizalmatlanok voltak (az anyavállalatnál), de jogosan szerintem. Nem volt meg ebben a csapatban –, de nem csak ebben a csapatban, ugyanúgy nincs meg egy koreai vagy kínai csapatban sem – az a tudás és az a tapasztalat, ami alapján mondjuk szabad kezet engedhetnek egy kezdeti vállalkozás beindításánál. Mi is nagyon sokat tanultunk, közösen itt mindannyian, és innentől kezdve érthető volt, ma már én is értem, hogy miért volt a kezdetekben két bilincs az ember kezén.” (Gelei, 2006: p. 101.)

Több vasat tartani a tűzben

Ebben az írásban is már többször hangsúlyoztuk, hogy a gazdaság minden szegletébe behatoló információs technológia a *variabilitásra*, a *gyors váltásokra* épül. A rendszerváltás után eltűnt másfél millió munkahely, s a cégek a korábbinál kevesebb munkaerővel oldják meg termelési folyamatokat. E takarékoság következtében egy munkavállalónak ma lehet, hogy két-három munkakört is el kell látnia. Ezekbe a munkakörökbe *bele is kellett tanulnia*. Az egyedi életutak manapság már Magyarországon sem követik az ipari korszakában, 30-40 évvel ezelőtt jellemzőt. Az évek óta egy helyben topogó gazdaság és a válságos idők még inkább kikényszerítik a munkavállalókból és potenciális munkavállalókból a többféle kompetenciát. Már csak azért is szükség van a tanulásra, mert manapság csak a többféle kompetenciával rendelkező, verzetil munkaerőnek van esélye arra, hogy munkát kapjon, vagy megtartsa a meglévőt. A piaci ingadozások nagy amplitúdója azt követeli a cégektől, hogy csak olyan dolgozókat tartsanak, akik egy személyben többféle feladatot is képesek ellátni. A többféle kompetencia, képzettség, mint alapvető munkaerő-piaci követelmény, gyorsan begyűrűzött a Magyarországon működő vállalatokba. Szabó és Kocsis (2003) könyvükben például bemutatnak egy médiacéget, ahol a munkatársaknak *ötféle szakmai tudást* kellett viszonylag rövid idő alatt elsajátítaniuk.

„Azt mondhatnánk, hogy a munkatársaink egy-két évenként tanultak meg egy új szakmát. Ez különleges kihívás, mert én azt a rendszert vezettem be, hogy *minden kollégának minden szakterülethez értenie kell*. Régen egy újságírónak mi volt a dolga? Cikket írt. Felvette az információt, és abból készített egy kéziratot. Ezzel a maga részéről be is volt fejezve a dolog. A kéziratot átadta a szerkesztőnek, a szerkesztő átadta a nyomdának és így tovább. Ma mi egy újságíró dolga? Először is, nincs is nálunk újságíró! Ma egy újságíró a következő dolgokat csinálja (és ezek mindegyike egy új szakma megtanulását jelentette): először is ugyanúgy felveszi az információt, mint korábban. Utána ezt beviszi a számítógépbe. Minden egyes kolléga emellett rendszeresen komplett újságoldalakat szerkeszt, tehát ellátja a hagyományos szerkesztői-tördelői feladatokat is. Már nincsenek fotósok sem, tehát mindenki készít nálunk sajtófotókat is. Tehát az újságíró fotós is egyben. De ugye közben beindult az újság on-line változata is, és abban is dolgozik. Tehát eddig öt szakmáról beszéltünk. Neki ezt *mind meg kellett tanulnia*. Az emberek is alkalmazkodnak ehhez. Tudják, hogy 2-3 évenként váltaniuk kell. Akik ehhez nem akartak vagy nem tudtak alkalmazkodni, már nincsenek itt. Inkább most azt látom, hogy vannak emberek, akik ezzel a nálunk szerzett tudással önállósodnak.” (nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatánál dolgozó főszerkesztő) (Szabó – Kocsis, 2003: p. 182.)

De igény mutatkozik a többféle kompetencia iránt a kórházakban éppúgy, mint a tantestületekben, gyártósorok mellett ugyanúgy, mint a könyvelésben. Ha azokban az időszakokban, amikor épp mérséklődik az igény egy-egy feladat, funkció, művelet vagy termék iránt, mindannyiszor kényszerűen tartaléklángra tennek a munkavállalókat, aligha lennének a cégek versenyképesek.

Interjúink során nem egy vállalkozóval találkoztunk, aki a vállalkozókészségét öt-hat területen is kipróbálta már. A váltásokra a gazdasági környezet hektikus változásai készítették őket. Amint az egyik területen már nem volt esély sikeres tevékenységre, átmentek egy másikra, amely az előzőektől gyakran teljesen különbözött.

Egyik interjúalanyunk például önálló vállalkozóként a bőrökkel való külkereskedéssel kezdte, mert korábban ilyen profilú külkereskedelmi vállalatnál dolgozott, majd a divatiparral folytat-

ta, végül pedig juhászatnál kötött ki, de a mezőgazdasági gépkölcsönzést is felvette a profiljába. Ahhoz, hogy valamennyire át tudja tekinteni a cégeiben folyó tevékenységet ezeken a területeken, legalább minimális szakismereteket kellett szereznie (*publikálatlan interjú*).

Az ilyen típusú tanulás többnyire informálisan történik, a vállalkozóknak ritkán van idejük arra, hogy szakirányú egyetemekre iratkozzanak be, de akár csak arra, hogy időigényes tanfolyamokat végezzenek el. Mégis aligha lehet vitatni, hogy tanulnak. A rugalmasság, a váltásra-változásra való képesség, amely XXI. századi gazdaság alapvető tényezője, fokozatosan mind jellemzőbbé válik a hazai gazdasági szereplők körében is. Ugyanakkor hangsúlyozni kell azt is, hogy a tanulásnak ezek a „mezítlábas” változatai sokszor nem kielégítőek, nagy fehér foltokat hagynak, és a hiányosságok a döntések hatékonyságát is befolyásolhatják.

Piacgazdaság-konform magatartásformák elsajátítása

A különféle interjúk során megismert meglehetősen egybehangzó vélemények szerint a legkeserveesebb tanulást a korábbi rendszerben kialakult magatartásformák levetkőzése, piacgazdasági hozzáállással való felváltása igényli a gazdasági szereplőktől. Annál is nehezebb a korábbi attitűdök felülírása, mert az nem csupán a régi rendszer öröksége, hanem mélyen gyökerezik kultúránkban, értékvilágunkban, amely alapvetően tér el a piacgazdaságéval leginkább adekvát angolszász értékvilágtól. „Az ingleharti mintát követve készített térképeinken a magyar gondolkodásmód a nyugati kultúra magjától távol, az ortodox kultúrához közel helyezkedik el. Az alapvető kulturális értéktérképen Magyarország Bulgáriához, Moldovához, Ukrajnához vagy Oroszországhoz közelebb van, mint Szlovéniához vagy a nyugat-európai országokhoz.” (Tóth, 2009: p.10-11.) Ezzel nem számolnak azok, akik nem értik, miért élnek szívósan tovább a szocialista gazdaságban megszokott beidegződések. A rendszerváltozás óta eltelt több mint 20 év sem volt elég arra, hogy elsajátítsuk a piacgazdasággal adekvát magatartásmintákat, szemléletet. Ez a tanulási folyamat a mai napig zajlik, hullámzó intenzitással, időnkénti visszaesésekkel.

A piacgazdasági attitűdök és magatartásformák elsajátítása mindazonáltal halad előre, és nem korlátozódik a nemzetközi társaságok itteni leányvállalatainak munkatársaira. Ez a fajta tanulás nem ér véget az átme-

neti időszak lezárultával (ha egyáltalán befejezettek tekinthető ma a piacgazdasági átmenet), és nem csak a múlt rendszernél sokkal mélyebbre nyúló kulturális gyökerek miatt. Azért is állandósul a tanulásnak ez a formája, mert folyamatosan új generációk lépnek be a munka világába, és az iskolarendszer egyelőre még nem a piacgazdasági realitásokra készíti fel a diákokat. A formális ismereteknél sokszor nagyobb jelentőségű a piacgazdaságban való hatékony működés szempontjából az a *hallgatólagos tudás*, amelyet a nemzetközi gazdasági együttműködés révén tesznek magukévá a hazai szereplők. A külföldi partnerek sokszor a piacgazdasági racionalitás „misszionáriusaként” működnek.

„A tanulási folyamat egyértelműen jobban menedzselte a külföldi tulajdonú, vagy ha tetszik a korábbi terminológiával: multikulturális háttérrel rendelkező cégeknél. Voltak olyan vezetők, akik tanulás alatt általában a *tapasztalatokból történő tanulást* említették, amelyen nemcsak a megtanult és működtetett technológiákat értették, hanem a *megtanult viselkedési normákat és fajtákat is* (Kurucz, 2011: p. 145.).

A beáramló tudás és szemlélet elterjedésében nagy fontosságot tulajdonítunk annak, hogy milyen talajra hullnak a globális gazdaságból felénk sodort, vagy éppen a hazai szereplőkkel kapcsolatban álló külföldiek által elvetett magok. Nyilvánvaló, hogy minél terjedelmesebb a korábban felhalmozott tudás, annál nagyobb az új tudás *tapadási felülete* mind egyéni, mind vállalati szinten. A piacgazdasági alkalmazkodáshoz felhasználható tudás azonban megítélésünk szerint nem annyira a hazai piacgazdaság kiépítésére tett erőfeszítéseknek köszönhető, hiszen azok meglehetősen felemásak. A sajátos, éretlen piacgazdaság, amely sok vonatkozásban még magán viseli a régi „piactalan gazdaság” beidegződéseit, erősen útfüggő. Az effajta tanulás sokkal inkább az ország nyitottságával hozható összefüggésbe, a *vállalatok fejlett piacokon való jelenlétének és az emberek érintkezésének* a fejlett piacok szereplőivel. A kis, nyitott gazdaságban számos vállalat az exporttevékenység révén már évtizedekkel ezelőtt is intenzív érintkezésben volt a nyugati partnerekkel, és legalább a külpiacokon kénytelen volt piaci szereplőként fellépni. Ezeknél a cégeknél általában előbbre tartanak a piacgazdasági attitűdök elsajátításában, mint az országban általában (lásd erről Szabó – Kocsis, 2003).

A piacgazdasági magatartásformák elsajátítása az élet minden területén érzékelhető ugyan, de nagy hullámzásokkal, visszaesésekkel, és meglehetősen lassan halad előre. A posztindusztriális piacgazdasági viszo-

nyokhoz szükséges megoldások sok esetben „mezítlásbas” változatban, azaz a fejlett gazdaságokban tapasztalhatóhoz képest kezdetlegesebb, kevésbé tudatos, kevésbé átgondolt formákban jelentkeznek. E korlátok és hiátusok ellenére megállapítható, hogy országos méretű tanulási folyamat zajlik, amelynek pontos feltérképezése egyelőre még várat magára. A gazdaságpolitika sem ismerte fel még a maga mélységében és teljességében a tanulás fontosságát. Pedig égetően szükség lenne a gazdaságpolitika ilyen értelmű áthangolására.

„Mivel a mai Magyarország már az iparilag fejlett gazdaságok közé tartozik, kizárólag úgy tud jó helyezést elérni a nemzetközi versenyben, ha termékeiben és szolgáltatásaiban mind nagyobb arányban testesül meg a tudás. Nem az adókulcsok manipulálásával kell versenyezni Ázsiával – ez reménytelen. Több tudás kell! (Kornai, 2012: p. 5.)

Tanulmányunknak ez lehet egyik konzekvenciája

Cikkünkben remélhetőleg sikerült tisztázni és több oldalról megvilágítani a tanulás és az innováció szoros és több szálon, több irányban működő kapcsolatát. Ebből az a következtetés adódik, hogy az innovációs versenyben vállalataink önmagukban nem érhetnek el a jelenleginél jobb pozíciókat. Az oktatásnak és a tanulásnak a legalsó szinttől kezdve meghatározó szerepe van az ország innovációs teljesítményében. Ennek a felismerésnek kell áthatnia az innovációt serkenteni kívánó döntéseket.

Lábjegyzet

¹ A kutatás eredményeit összefoglaló mű: Hámori Balázs – Szabó Katalin (szerk.): Innovációs verseny – esélyek és korlátok címmel jelent meg az AULA Kiadónál. Elérhető elektronikus változatban is. http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=42529&tx_efpublikacio_pi12

² A tanulmány a TÁMOP 4.2.1. számú támogatási szerződés „A tudásalapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F teljesítmények növelésének feltételei” című kutatási alprojektjének a keretében készült. A szerző közösen tartozik kutatócsoportja tagjainak: elsősorban Szabó Katalin egyetemi tanárnak (Budapesti Corvinus Egyetem), Derecskei Anita PhD-hallgatónak (Szegedi Egyetem), Hlédik Erikának a BGF adjunktusának, Harangozó Tamás és Rosta Miklós tanársegédnek (Budapesti Corvinus Egyetem), Molnár Attila pszichológusnak (Co-Va), valamint Tóth László adjunktusnak (Budapesti Corvinus Egyetem) a cikkhez fűzött megjegyzéseikért.

³ A Kirznerre való hivatkozás az eredeti szövegben található.

⁴ Az innováció értelmezése körül is heves fogalmi viták zajlanak. Nem szeretnénk ezekre a gyakran skolasztikussá fajuló vitákra itt kitérni, csupán jelezzük, hogy – a schumpeteri tradíciónak megfelelően – e cikkben a következő innovációdefiníciót alkal-

- mazzuk: Az innovációt a termelési tényezők új kombinációjaként definiáljuk, amely új termékek előállításában, új technológiai folyamatokban, új marketingmódszerekben és szervezeti megoldásokban ölt testet. Ez a meghatározás összhangban van az ún. OSLO-Manualban (OECD, 2005) szereplő innováció definícióval is.
- ⁵ Jan Fagerberger (2004) statisztikája szerint az innovációval a címük szerint is foglalkozó cikkek száma meghússzorozódott az utóbbi fél évszázadban. Dinamikus növekedést érzékelünk a tanulásról szóló cikkek számában is, bár ez utóbbi növekedése talán valamivel kevésbé látványos.
- ⁶ Ezt a két fogalmat gyakran keverik még a tudományos szóhasználatban is. Mindaddig, amíg az új *találmány, felfedezés, ötlet* nem változtatja meg a termelés mikéntjét (a technológiai, marketing- és szervezési eljárásokat), illetve az emberek életét tömegesen, csak invenció, és nem innováció. Maga Schumpeter is hangsúlyozta, hogy innovációról csak akkor beszélhetünk, ha már a gyakorlatba bevezették a találmányt vagy ötletet, „a felfedezések irrelevánsak, (ha nem) vezették be őket a gyakorlatba” (Schumpeter, 1934/1961, p. 88.). Ugyanakkor az invenciók a tág értelemben vett innovációs folyamat első lépcsői. A folyamat az ötletből kiindulva átfogja a kutatás és fejlesztés, a prototípus előállítását, vagy a 0 megoldás megtalálását (ha éppen szervezeti vagy marketinginnovációról van szó) a befejezett innovációig.
- ⁷ Lásd erről Allen, 2011.
- ⁸ Az Ivy League (Borostyán-liga) a 8 patinás, egy kivételével még a gyarmati időkben alapított, keleti parti amerikai egyetem csoportja.
- ⁹ Charles F. Kettering, teljes nevén Charles Franklin Kettering (született 1876. aug. 29. Loudonville, Ohio, USA – elhunyt 1958. nov. 25, Dayton, Ohio), amerikai mérnök, akinek a találmányai, amelyek között van az önindító, jelentős szerepet játszottak a modern automobil evolúciójában.
- ¹⁰ Idézi a Management Today, 2011. September, p. 40.
- ¹¹ <http://keithsawyer.wordpress.com/2008/09/26/harvard-talk-on-learning-and-innovation/>
- ¹² Fel kell figyelni arra, hogy a szerzőpáros a „homályos és roszszul meghatározott döntéseket” a vállalati piramis felső szintjéhez kapcsolja, vagyis éppen azok a szereplők nem járhatnak el szerintük a racionalitás által előírt szabályok szerint, akik döntési pozícióban vannak. Az alacsonyabb szinten inkább a döntések végrehajtásáról beszélhetünk, bár az is járhat kevésbé jelentős mikro döntésekkel. Kissé kiélezve, ahol döntenek, ott nem dönthetnek a racionalitás szabályai szerint, csak ott járhatnak el így, ahol valójában nem döntenek, de legalábbis nem döntenek lényeges kérdésekben.
- ¹³ Bár a kreatív elmék termékeként bevillanó ötletek szintén egyfajta tudást képviselnek, ezek azonban nyilvánvalóan nem tanulási eredményei.
- ¹⁴ Az unlearning problémájának Magyarországon talán elsőként szentelt egy egész könyvet a Szabó – Kocsis (2003) szerzőpáros.
- ¹⁵ A „Summary Innovation Index néven ismert indexet jelenleg 24, az innovációs kapacitással szoros összefüggésben lévő részindex egységes formára hozott, súlyozatlan (!) átlagaként számítják ki. Az indexről részletesen szólunk könyvünk 3. fejezetében.
- ¹⁶ A két index nem teljesen független egymástól, mivel az SII-index több, a tanulással összefüggő mutatót is tartalmaz, és a tanulás, valamint az élethossziglani tanulás között is van összefüggés. Az SII index 25 mutatója között néhány tanulóval összefüggő mutató azonban nem lehet domináns.
- ¹⁷ Az 1990-ben alapított IMD (International Business School for Management Development) évente közzéteszi a világ országainak versenyképességi rangsorát, amelyet egy – számtalan résztmutató összegzéséből kialakított kompozit index alapján állapít meg. A legutóbbi 2011-es változatban 59 országra vonatkozóan 331 – kritérium, illetve résztmutató alapján számították ki, egyetlen számba sűrítve a versenyképességi indexet.
- ¹⁸ Érdekesség kedvéért megjegyezzük, hogy a finnek kifejlesztettek egy virtuális egyetemet is, ahol az avatarjaink járhatnak órára, könyvtárba.
- ¹⁹ Forrás: [globalhighered.wordpress.com /.../ inlands-aalto-university/](http://globalhighered.wordpress.com/.../inlands-aalto-university/)
- ²⁰ Lásd még ezzel kapcsolatban a http://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p_kiadvany_id=10094&p_temakor_kod=KSH&p_session_id=51453158&p_lang=HU
- ²¹ Az Eurostat felmérése úgy készült, hogy a reprezentatív mintában szereplő európai polgárokat megkérdezték: részt vettek-e bármiféle szervezett oktatásban a felmérés napját megelőző 4 hétben. Ebbe mindenfajta oktatási forma beleértendő – a számítógépes tanfolyamtól az egyetemi másoddiplomás képzésig. Figyelmen kívül hagyták azonban azokat a képzéseket (sport, táncanfolyam stb.) amelyek a gazdaságban nem hasznosítható kompetenciákat nyújtanak.
- ²² Lehet persze ezt a válságnak betudni, számos vállalat és ország éppen a válságban erősíti innovációs tevékenységét, amely nagyban előmozdíthatja a kilábalást.
- ²³ A szabad fordítás miatt itt fontosnak tartjuk az eredeti szöveg közlését. The European Lifelong Learning Index (ELLI) is an annual measure of Europe’s “state of play” of learning throughout the different stages of life from “cradle to grave” and across the different learning environments of school, community, work and home life. The ELLI Index measures learning in four different domains taken from the UNESCO framework completed by Jaques Delors that include learning to know, learning to do, learning to live together and learning to be. (Hoskins – Cartwright – Schoof, 2010, p. 8.)
- ²⁴ Forrás: Table 3 http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/R_%26_D_personnel#Human_resources_in_science_and_technology
- ²⁵ Az alfejezet néhány pontjának kidolgozásában részben támaszkodtam egy – Szabó Katalinnal együtt írt – korábbi munkámra (Hámori – Szabó, 2009).
- ²⁶ A SAP (Systems, Applications, and Products in Data Processing) rövidítés tulajdonképpen az integrált vállalatirányítási rendszereket és a kapcsolódó szoftvermegoldásokat jelenti. A SAP számos különböző modulot foglal magában, így a marketingre, a vevőkapcsolatokra, a szervízre, a termékalkatásra, raktárkészletellenőrzésre, a HR-funkciókra, a pénzügyekre és a számvitelre. kialakított elemeket, és még sorolhatnánk tovább.
- ²⁷ Definíció szerint minden innovációnak kell tartalmaznia az újdonság egy fokát. Három fogalmát tárgyaljuk alább az innováció újdonságának: új a vállalat számára, új a piac számára és új a világ számára.” (OECD, 2005: p. 57.) Itt a hazai piac számára új, innovációról van szó.
- ²⁸ Rendkívül alapos és differenciált képet nyújt a problémáról empirikus kutatásai alapján *Sasvári Péter* disszertációjában, amely később könyv alakban angolul is megjelent (Sasvári, 2008).
- ²⁹ Alföldi István „Digitális tudásért – mindahányan” című előadása az INFOTÉR konferencián. 2011. november 22. Neumann János Számítógép-tudományi Társaság, Budapest.
- ³⁰ Erről részletesebben lásd Szabó (2009).

Felhasznált irodalom

- Allen, P. (2011): *Idea Man*. New York: Penguin Books
- Argyris, C. (1982): *Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational*. San Francisco: Jossey-Bass
- Argyris, C. – Schön, D. (1996): *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Banfield, P. – Kay, R. (2008): *Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press
- Bateson, G. (1972): *Steps to an Ecology of Mind*. Chicago: University of Chicago Press
- Bohlander, G.W. – Snell, S.A. (2011): *Managing Human Resources*. Andover: Cengage Learning
- Chabaud, D. (2000): *Asset Specificity, Work Organization and Mode of Command: First Insight from the Automotive Industry*. in: Menard, C.(ed): *Institutions, Contracts and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics*. Cheltenham, UK. – Northampton, Ma US: Edward Elgar, p. 349–366.
- Chen, J.S. – Ming-Ji, J. – Chang, C-H. (2009): *The Positive Effects of Relationship Learning and Absorptive Capacity on Innovation Performance and Competitive Advantage in Industrial Markets*. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 8, p. 152–158.
- Cheng, Y-T. – Van de Ven, A.H. (1996): *Learning the Innovation Journey: Order out of Chaos? Organizational Science*, Vol. 7, No. 6, p. 593–614.
- Cohen W.M. – Levinthal, D.A. (1990): *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, Special Issue: *Technology, Organizations, and Innovation*. March, p. 128–152.
- Dewey, J. (1933): *How We Think?* 2nd edition, New York: D.C. Heath
- Esse B. (2008): *A beszállító-kiválasztási döntés szempontjai*. 90. sz. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtani Intézet
- Fagerberg, J. (2004): *Innovation – A Guide to the Literature*. in: Fagerberg, J. – Nelson, R. – Mowery, D. (eds): *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press
- Fiol, M. – Lyles, M. (1985): *A Organizational Learning*. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, p. 803–813.
- Gagné, R.M. (1985): *The Conditions of Learning*. 4th edition. New York: Holt, Rinehart and Winston
- Garvin, D.A. (1993): *Building a Learning Organization*. *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, p. 78–91.
- Garvin, D.A. (2000): *Learning in Action*. Boston: Harvard Business School Press
- Garai L. (1995): *Gazdasági növekedésünk emberi feltételeiről és a második modernizáció*. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 42, No. 6, p. 606–618.
- Gelei A. (2006): *Beszállítótípusok és azok alapvető kompetenciái a hazai autóiipari ellátási láncban*. PhD-disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Hamel, G. – Prahalad, C.K. (1990): *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, p. 79–91.
- Hámori B. – Szabó K. (2009): *Tanulás és alkalmazkodás. Szembetűnő anomáliák és rejtett erőforrások*. *Tanulmányok Barakonyi Károly tiszteletére*. Pécs, p. 171–185.
- Havass A. (2010): *Magyar paradoxon. A gyenge innovációs teljesítmény lehetséges okai*. *Külgazdaság*, Vol 53, Nos. 9–10, p. 74–102.
- Hayek, F.A. (1945): *The Use of Knowledge in Society*. *American Economic Review*, Vol. 35, No. 4, p. 519–530.
- Hilding-Hamann, K.E. – Meyerhoff Nielsen, M. – Pedersen, K. (2009): *Supporting Digital Literacy. Public Policies and Stakeholder Initiatives*. *Topic Report 2*. Danish Technological Institute-European Commission. (városmegjelölés nélkül)
- Hollanders, H. – Arundel, A. (2007): *Differences in Socio-Economic Conditions and Regulatory Environment: Explaining Variations in National Performance and Policy Implications*. *INNO-Metrics Thematic Paper*, December. http://www.proinnoeurope.eu/admin/uploaded_documents/eis_2007_Socioeconomic_conditions
- Hoskins, B. – Cartwright, F. – Schoof, U. (2010): *The ELLI Index Europe, 2010*. *European Lifelong Learning Indicators*, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Howard, R. – Haas, R.D. (eds.) (1993): *The Learning Imperative: Managing People for Continuous Innovation*. *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 4, p. 78–91.
- Huber, G.P. (1991): *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*. *Organizational Science*, Vol. 2, No. 1, p. 88–115.
- Jelinek, M. (1979): *Institutionalizing Innovation*. London: Praeger Publishing House
- Kolb, D.A. (1984): *Experiential Learning*. Englewood Cliffs, N J.: Prentice Hall
- Kornai J. (2012): *Találkozások Széchenyivel*. *A Széchenyi Irodalmi és Művészeti Akadémia Széchenyi István emlékére rendezett ünnepi estjén, 2012. április 12-én elhangzott előadás*. www.kornai-nos.hu/Kornai2012_Talalkozas_Sze...
- Kornai J. (2011): *Gondolatok a kapitalizmusról*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Kurucz A. (2011): *A teljesítménymenedzsment alkalmazhatóságának eredményei a hazai kis- és középvállalkozásoknál*. *Doktori (PhD)-értekezés* Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem
- Machlup, F. (1962): *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton: Princeton University Press

VEZETÉSTUDOMÁNY

- March, J.G. – Simon, H.A.* (1958): Organizations. New York: Wiley
- Matanovich, T.J. – Cressman, G.E.* (1996): Hyper-Learning in a Hyper-World. Marketing Management, Vol. 5, No. 2, Summer, p. 42–54.
- Nonaka, I. – Takeuchi* (1995): The Knowledge Creating Company. Oxford: Oxford University Press
- Nooteboom, B.* (2000): Learning and Innovation in Organizations and Economies. Oxford: Oxford University Press
- OECD* (2005): Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd edition, Paris
- OECD* (2008): Hungary. OECD Science, Technology and Innovation Outlook, Paris
- Perin, Gatterman, M. – Sampaio Hoffman, C.* (2003): The Relationship between Learning Orientation and Innovation. REAd – Special Issue, 36. Vol. 9, No. 6, November-December, p. 1–12.
- Prajogo, D.I. – Ahmed, D.K.* (2006): Relationships between Innovation Stimulus, Innovation Capacity, and Innovation Performance. R&D Management, Vol. 36. No. 5, p. 499–515.
- Sasvári P.* (2008): Az információs és kommunikációs technológia fejlettségének empirikus vizsgálata. PhD-értekezés. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara
- Sawyer, K.* (2008): Organizational Learning and Organizational Innovation. Talk for Technology and Operations Management Group. Harvard Business School, September 26
- Schumpeter, J.A.* (1911): The Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Senge, P.* (1990): The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday
- Szabó K.* (2000): A tudatlanságmérséklő algoritmustól a Six Sigma módszerig. A tanulás és a tudás kezelése vállalati nézőpontból. in: Racionalitás és méltányosság. Tanulmányok Augusztinovic Máriának. Budapest: Közgazdasági Szemle Alapítvány, p. 412–432.
- Szabó K.* (2009): Innováció Magyarországon: felülnézetben és földközben. Vezetéstudomány, Vol. 40, No. 4, p. 2–15.
- Szabó K. – Kocsis É.* (2003): Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban. Budapest: Oktatási Minisztérium
- Szalavetz A.* (2003): Hálózati szerveződés az „új gazdaságban – a világ gazdaság centrumában és azon kívül. Információs társadalom, Vol. 3. No. 1. p. 96–110.
- Tóth István Gy.* (2009): Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékszerkezetében. A gazdasági felemelkedés társadalmi-kulturális feltételei című kutatás zárójelentése. Budapest: TÁRKI

Cikk beérkezett: 2012. 3. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 4. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Hámori Balázs, tanszékvezető egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Bordáné dr. Rabóczki Mária**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Demeter Krisztina**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Szász Levente**, PhD-hallgató, Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Kolozsvár; **Bódi-Schubert Anikó**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Széchy Anna**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Becske Ödön**, logisztikai központ vezető, Co-op Hungary Zrt.

BORDÁNE RABÓCZKI Mária

A VERSENYKÉPESSÉG ÉS A TÁRSASÁGOK BELSŐ ELLENŐRZÉSE¹

A cikk a belső ellenőrzésnek a hatékony társaságirányításhoz való hozzájárulását és ennek a versenyképességre gyakorolt hatását vizsgálja. A belső ellenőrzés és a társaságirányítás kölcsönös összefüggésben áll egymással. Nemcsak a belső ellenőrzés hat a társaságirányításra, hanem a releváns társaságirányítási struktúrák, emberi kapcsolatok és magatartásformák jelentős hatást gyakorolnak a belső ellenőrzés színvonalára és hatékonyságára. A cikk ezért különös figyelmet szentel a belső ellenőröknek az igazgatósággal, az auditbizottsággal/felügyelőbizottsággal, a menedzsmenttel és a könyvvizsgálóval való kapcsolatainak vizsgálatára. Rávilágít a belső ellenőrzés legfőbb funkciójára, amely objektív bizonyosságot nyújt az igazgatóság és a felső vezetők számára a kockázatok azonosítására, kezelésére és elfogadható szintre történő csökkentésére szolgáló kontrollfolyamatok megfelelőségéről és hatékonyságáról. A bemutatott belső ellenőrzési modellt azt a szemléletet közvetíti, hogy a belső ellenőrzés által nyújtott objektív bizonyosság megszerzése nemcsak a jogszabályoknak vagy az ajánlásoknak való megfelelés, hanem a társaságok versenyképessége szempontjából is kiemelkedő jelentőségű.

Kulcsszavak: társaságirányítás, belső ellenőrzés, függetlenség, tárgyilagosság, felelősségi és beszámolási kötelezettség, belső bizonyosság.

A versenyképesség és a belső ellenőrzés közötti kapcsolat vizsgálatához induljunk ki Czakó Erzsébet – Chikán Attila szerzők által a 2004–2006. évi kutatási program eredményeinek értékelése keretében a vállalati versenyképességre meghatározott definícióból.

„A vállalati versenyképesség felfogásunkban a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. E versenyképesség feltétele, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra, a versenytársainál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével.” (Czakó Erzsébet – Chikán Attila, 2007: 3. o.)

A társaságirányításnak² kiemelt szerepe van az utóbb említett változások érzékelésében és az azokhoz való alkalmazkodás megteremtésében. „A vállalati versenyképesség fő megvalósítója, első számú aktora a vállalat felső vezetése.” (Czakó E. – Chikán A., 2007: 3. o.)

A versenyképesség megvalósítása érdekében az igazgatóság és a menedzsment úgy irányítja és működteti a vállalatot, hogy képes legyen alkalmazkodni a nemzetgazdasági szintű szabályokhoz, a vállalati finanszírozás eszközeihez, a nemzetközi és hazai piaci viszonyokhoz, valamint a vállalat belső szabályaihoz. A következőkben a versenyképesség és a belső ellenőrzés közötti kapcsolatot a társaságirányításnak a versenyképesség megvalósításában betöltött szerepén keresztül ragadjuk meg.

A társaságok versenyképessége számos tényező együttes hatásától függ. Ezen együttes hatásban az árpolitika, a költséghatékonyság, a vevőkiszolgálás, az eladás utáni kiszolgálás, a termékekben megtestesülő technikai tudás és mások mellett fontos szerepet tölt be az alkalmazott társaságirányítási rendszer hatékonysága.

A hatékony társaságirányítás egyik legfontosabb feltételét a társaság átfogó ellenőrzési keretének biztosítása jelenti. Az átfogó ellenőrzési keret koncepció három pillérét a belső ellenőrzés, a könyvvizsgálat és az auditbizottság képezik. Az ellenőrzési infrastruktúrában a belső ellenőr, a független könyvvizsgáló

ló és az auditbizottság tevékenysége mellett nagy jelentőségű a felügyelőbizottság és/vagy igazgatóság³, illetve az egyéb testületi bizottságok, pl. jelölőbizottság és javadalmazási bizottság, független tagjai által gyakorolt irányítás és ellenőrzés.

E cikk – az átfogó ellenőrzés keretein belül – a belső ellenőrök tevékenységére és kapcsolataira irányítja a figyelmet.

A társaságirányítás és a belső ellenőrzés tényezői között kölcsönös összefüggés áll fenn. Nemcsak a belső ellenőrzés hat a társaságirányításra, hanem a releváns társaságirányítási struktúrák, emberi kapcsolatok és magatartásformák is jelentős hatást gyakorolnak a belső ellenőrzés színvonalára és hatékonyságára. Különös figyelmet szentelnek a belső ellenőröknek a társaság irányító testületeivel, az auditbizottsággal, a menedzsmenttel és a független könyvvizsgálóval való kapcsolatainak vizsgálatára.

A nemzetközi tapasztalatok szerint az elmúlt évtized során világszerte fokozatosan nőtt a belső ellenőrzés jelentősége. Funkciója az évek során jelentős fejlődésen ment keresztül, amely során egy alapvetően pénzügyi-számviteli orientáltságú, és a szabályoknak való megfelelést vizsgáló tevékenységből a vezetés támogatásának hatékony eszközévé vált. A belső ellenőr a belső kontrollok és az irányítási folyamatok értékelése alapján olyan információkhoz jut, amelyek képessé teszik, hogy rámutasson a szervezet tevékenységét veszélyeztető kockázatokra.

A belső ellenőrzés azáltal, hogy támogatja a vezetést az üzleti kockázatok elfogadható szintre történő csökkentésében, a hatékony kontrollok kialakításában és működtetésében, jelentősen hozzájárul a társaság stratégiai céljainak eléréséhez, az üzleti siker realizálásához. Az utóbbiak pozitív hatása vitathatatlan a versenyképesség megvalósításában.

Fogalma és céljai

A témakör kutatásához és a következtetések levonásához szükség van a tudományosság igényével megfogalmazott definícióra. A társaságon belüli és a gazdasági környezetben bekövetkezett gyors változások a definíció folyamatos fejlesztését igénylik. Induljunk ki a Belső Ellenőrök Intézete⁴ által 1978-ban meghatározott fogalomból. „A belső ellenőrzés egy, az adott szervezeten belül létrehozott, független értékelő funkció, amely a szervezet számára felülvizsgálja és értékeli a szervezet tevékenységeit.” (IIA, 1978) Már a fenti definíció is rávilágít arra, hogy a köztudatban széles körben élő nézet szerinti jog- és egyéb szabályoknak való megfelelés vizsgálatát jóval meghaladó tevékenységről van szó.

Ahhoz, hogy pontosan megértsük a szakterület lényegét, a fentiekén túlmutató fogalmi keretre van szükség. Ezt felismerve, az IIA 1998-ban felülvizsgálta korábbi meghatározását, és a szakterület megváltozott funkcióját sokkal inkább kifejező, új definíciót fogalmazott meg. „A belső ellenőrzés olyan független, objektív bizonyosságot adó eszköz és tanácsadói tevékenység, amely értéket ad a szervezet működéséhez, és javítja annak minőségét. Módszeres és szabályozott eljárással értékeli és javítja a kockázatkezelési, a kontroll- és az irányítási folyamatok hatékonyságát, ezáltal segíti a szervezeti célok megvalósítását.” (IIA, 1999: p. 1.)

Az új fogalom mögött meghúzódó szemléletváltásról és hangsúlyeltolódásokról kiváló értékelést nyújt Krogstad – Ridle – Rittenberg (1999) munkája. Nagyon kifejező a szerzők Wayne Gretzkytől választott mottója: „Én mindig oda korcsolyázom a pályán, ahol a korong lesz, és nem oda, ahol most van, illetve volt.”

Rámutatnak, hogy az audit, mint a vezetést kiszolgáló tevékenység, tartalmának gazdagodásával egyre nehezebb feladatot jelent a széles körű szaktudás vállalaton belüli biztosítása. A külső szolgáltatásként történő igénybevétel számos esetben jelentős költségmegtakarítással jár. Az új fogalomalkotásnál az 1978-as definícióban szereplő „szervezeten belüli” megjelölés elhagyása a külső szolgáltatás (outsourcing) iránti megnövekedett igényt tükrözi.

Az új fogalom a bizonyossági koncepción keresztül kifejezi a szakma azon képességét, hogy a széles körű szolgáltatások nyújtásával új értéket hoz létre a szervezet számára.

A tanácsadás koncepcióját tekintve az új fogalom kiemeli, hogy a szakma az önértékelési és műhelytechnikák, a rendszerfejlesztési és -értékelési módszerek egyre kiterjedtebb alkalmazásával nem csupán értékelést nyújt, hanem segítséget ad az egyes problémák megoldásához (Krogstad – Ridle – Rittenberg, 1999).

Az új fogalomban kifejezésre jut, hogy a hangsúly a szakterületen egyre inkább a belső kontrollok és irányítási folyamatok vizsgálatára és a kockázatok kezelésére tevődik át. Olyan tevékenységeket foglal magában, mint a vállalati teljesítmény, a kockázatok, a kontrollok, valamint az irányítási folyamatok felülvizsgálata és értékelése. Ez utóbbi széles körű megközelítést tükrözi az a meghatározás, amelyet a Sawyer's Internal Auditing című könyv⁵ tartalmaz.

„A belső ellenőrzés a szervezeten belüli, szerteágazó tevékenységeknek és kontrolloknak a belső ellenőrök által történő, rendszeres és tárgyilagos értékelése, melynek célja annak megállapítása, hogy (1) a pénzügyi és a működésről nyújtott egyéb információk pontosak és megbízhatóak, (2) a társaság üzleti tevékenységének

kockázati tényezőit feltárták, és megtettek mindent azok elfogadható szintre történő csökkentése érdekében, (3) a külső jog- és egyéb szabályokat és az elfogadott belső szabályokat, politikákat és eljárásokat betartják, (4) biztosított a társaság megfelelő működése, (5) az erőforrásokat hatékonyan és gazdaságosan használják fel, valamint (6) a szervezet hatékonyan megvalósítja a céljait. Mindezek célja, hogy a belső ellenőrzés megossza tapasztalatait a felső vezetéssel, valamint a szervezet tagjainak támogatása az irányítási felelősségük betöltésében.” (Sawyer’s Internal Auditing, 2003: p. 10.)

A Sawyer fogalomban kifejezésre jut, hogy a belső kontrollok területén a nemzetközileg elismert elméleti keretekre épít.⁶ A szerep és cél meghatározása mellett felhívja a figyelmet a hozzáadottérték-teremtés és a kockázattal, irányítással, valamint a kontrollal összefüggő más kérdések hangsúlyos kezelésére, amely nemcsak lehetőség a belső ellenőrök számára, hanem felelősség is.

David Griffiths, a kockázatalapú belső ellenőrzés nemzetközileg ismert képviselője, a következő definíciót alkotta: „A belső ellenőrzés független és objektív véleményt nyújt a szervezet menedzsmentje számára arról, hogy vajon a szervezet kockázatainak kezelése biztosítja-e azok elfogadható szintre történő csökkentését.” (Griffiths, 2006: p. 4) A kockázatalapú ellenőrzés belső összefüggései az alábbiakban összegezhetők.

A kockázat hátráltatja a célok megvalósítását, a belső kontrollok célja a kockázatok kezelése és a belső ellenőrzés rendeltetése, hogy véleményt nyújtson a menedzsmentnek a kockázatkezelés eredményességéről.

Griffiths az idézett munkájában bírálja az IIA fogalmat (1999). Véleménye szerint a fogalom bizonyos hangsúlyai hibás döntésekhez vezethetnek.

Ilyenek:

- Túl nagy hangsúlyt helyez a tanácsadásra. Amennyiben a felső vezetés a belső ellenőrzés elsődleges céljának a tanácsadást tekinti, fennáll a veszélye, hogy a tanácsadás szükségtelenségéről szóló döntésével a belső ellenőrök tevékenységét is szükségtelennek ítéli.
- Véleménye szerint a belső ellenőrzés legfontosabb összetevője a bizonyosság. Az előbbi elsődlegesen nem arra tervezték, hogy értéket adjon a szervezet működéséhez, hanem hogy bizonyosságot nyújtson a vezetésnek, hogy a működés kockázata elfogadható szinten van, és jelentésben hívja fel a figyelmet, ha a kockázat nem elfogadható szintű.

Álláspontja szerint a belső ellenőrök „megőrzik az értéket” és a felső vezetés számára a „megszabadultál a börtöntől” érzést nyújtják (Griffiths, 2006: p. 11–12.).

A szakterület értékteremtő funkciójának megkérdőjelezésével valószínűleg a szakemberek többsége nem ért egyet. Erről tanúskodnak a belső ellenőrzés 2011. évi, illetve 2010. évi helyzetéről készített nemzetközi felmérések eredményei, amelyeket a négy nagy nemzetközi számviteli cég két képviselője készített (PricewaterhouseCoopers, 2011; Ernst & Young, 2010). Ezek a felmérések a gazdasági növekedés támogatása és a kockázatkezelésben nyújtott szolgálatok mellett kiemelik az értékteremtő hozzájárulást és a stratégiai értékképző szerepet.

Álláspontom szerint fontos, hogy ráirányítsuk a figyelmet a megváltozott világgazdasági környezet szakterülettel kapcsolatos igényeire. A növekvő pénzügyi bizonytalanság körülményei között a belső ellenőröknek fel kell készülniük a legjobb támogatói szerepre, amelyet az irányítással megbízottaknak⁷ nyújthatnak az üzlet változásainak előrelátásában, az új érték létrehozása lehetőségeinek új piacokon, új vevőkkel és partnerekkel történő kreatív keresésében.

A szakterületre vonatkozó főbb munkák áttekintése és a fentiek összegzése alapján leszögezhető, hogy napjainkig az IIA definíció a legszélesebben idézett, és a legáltalánosabban elfogadott mind a szakma, mind a tudományos élet képviselői részéről.

Feladatai, tevékenységének szabályozása

A stratégiai menedzsment, amely a stratégiai tervezés, a stratégiamegvalósítás és a visszacsatolás integrált egységére épül, magába foglalja a belső ellenőrzési stratégiát. A stratégiával konzisztens éves belső ellenőrzési munkaterv elkészítéséért a szakterület vezetője felelős. A működési feltételek megteremtése a menedzsment feladatát képezi.

A belső ellenőrzés egy független és objektív értékelő tevékenység. Legfőbb feladata, hogy támogatást nyújtson, az igazgatóságnak, az auditbizottságnak és/vagy a felügyelőbizottságnak és a menedzsmentnek a vállalati kockázatok kezelése és belsőkontroll-rendszerek fejlesztése terén.

Feladatai a fentiekén túl kiterjednek a pénzügyi rendszer, a vállalati teljesítmények, a szabályszerűség, illetve információtechnológiai rendszerellenőrzés területeire is. Értékelnie kell a pénzügyi és a működéssel kapcsolatos információk megbízhatóságát és integritását,⁸ de emellett az értékelésnek a működés eredményességére és hatékonyságára, a vagyon megőrzésére, valamint a jogszabályoknak, a belső szabályzatoknak és a szerződéseknek való megfelelésre is ki kell terjednie.

Az előzőekben említett funkcióváltozásnak tükröződnie kell az éves ellenőrzési terv tartalmában.

A kockázatközpontú ellenőrzés megvalósítása érdekében nagyon fontos a prioritások helyes meghatározása az éves tervben. Az alacsony kockázattal és alacsony határfokkal járó auditfolyamatokat soroljuk hátra. Helyettük a magas eredendő és reziduális kockázatu területekre kell koncentrálni a figyelmet és az erőforrásokat. Ilyen területek a fejlődő piacokon elérhető növekedéssel, a határon túli vállalatfelvásárlással, új vegyes vállalatok vagy stratégiai szövetségek létrehozásával kapcsolatos kockázatok. 2011-ben a PwC által a felső vezetők körében folytatott nemzetközi felmérés⁹ eredménye arról tanúskodott, hogy az említett területeken a belső ellenőrzési egységek bekapcsolódása a kockázatkezelési folyamatokba még nem valósul meg a kívánt szinten. Azon egységek aránya, ahol a fenti területeken a bekapcsolódás jelentősnek mondható, 11%-tól 15%-ig terjed és 32-47% között mozog azon egységek aránya, amelyek egyáltalán nem kapcsolódnak be a kockázatok kezelésébe az említett területeken (PricewaterhouseCoopers, 2011: p. 5–8.).

A fentiekén túl a belső ellenőrök figyelme ki kell, hogy terjedjen az igazgatóság és a menedzsment tevékenységének a vállalati biztonsági kultúra szemszögéből történő vizsgálatára.

Számtalan visszaélés következik be olyan vállalatoknál, amelyeknek belsőkontroll-rendszere kiváló, de a vállalati kultúra megengedi a vezetésnek és alkalmazottaknak, hogy a dolgokat másképp lássák és egyszerűen áthágják a felállított kontrollokat.

Az OECD irányelvek¹⁰ átfogó keretet nyújtanak IT-területen a vállalati biztonsági kultúra megteremtéséhez. Az OECD kilenc irányelvét a tudatosság, a felelősség, a reagálás, az etika, a demokrácia, a kockázatelemzés, a biztonság tervezése és megvalósítása, a biztonságmenedzsment, valamint az újraértékelés jelentik.¹¹ Nézzük a fenti elvek széles értelemben vett hasznosítását a belső ellenőr oldaláról, amikor az igazgatósági tagok és a felső vezetés cselekedeteit vizsgálja. Az utóbbi cselekedeteket a belső ellenőr a dokumentáción keresztül képes nyomon követni. Megvizsgálja, hogy a menedzsment elkészítette-e és az igazgatóság elfogadta-e, valamint periodikusan felülvizsgálta-e a társasági politikákat, a cselekvési terveket, az eredmények visszacsatolási dokumentumait, valamint a korrekciós intézkedések dokumentumait.

Társasági politikák:

- etikai,
- számítógépes biztonság szükségességéről szóló,
- személyes elkötelezettségről és felelősségről szóló.

Cselekvési tervek:

- szervezeti felépítés,
- jelentési program a politikáknak történő megfelelésről,
- tervezési dokumentumok, beleértve az éves és a tőkeköltségvetést, s a nem pénzügyi információkat,
- programok és protokollok az IT-fejlesztésről (Pl. a COBIT* keretrendszer az IT-irányításához, kontrolljához és ellenőrzéséhez).

Az eredmények visszacsatolási dokumentumai:

- szervezeti etika és betartása,
- etikai standardok,
- egyenlőség, diszkrimináció-mentesség, demokrácia,
- fizikai és logikai hálózati biztonság.

Korrekciós intézkedések dokumentumai.

* COBIT: Control Objectives for Information and Related Technology

Hogyan kezeli a belső ellenőr, ha a vizsgálata a fenti dokumentumok hiányát igazolja, merül fel a kérdés. A kérdésre nem adható egységes válasz. Erős központi vezetésű, kis- és középvállalkozásoknál egyszerű rövid állítások is elfogadhatók, amelyeket ismertettek az alkalmazottak felé. Nagyvállalatok esetében az említett OECD-irányelvek jelentik az összehasonlítás alapját az értékeléshez.

Szabályozás

Az IIA központi szerepet tölt be a belső ellenőrzési szakma szabályainak kialakításában. Az IIA szakmai standardalkotási tevékenysége, illetve az IIA által kibocsátott etikai kódex, valamint a belső ellenőrzési standardok világméretben a belső ellenőrzési gyakorlat alapvető útmutatóiként szolgálnak.

Az IIA a szakmai standardok továbbfejlesztésénél négy témakörre fókuszál. Ezeket az IT, az irányítás (governance), a tanácsadás, valamint a megbízási szolgáltatások tervezése és kommunikálása jelentik (Swauger, 2003).

Az IT-infrastruktúra – legyen az a társaság vagy harmadik partner tulajdonában – hatékony kihasználásával csökkenthetők a belső ellenőrzés költségei.

A belső ellenőrnek rendelkeznie kell az alapvető IT-kockázatok és kontrollok, valamint az elérhető IT-re alapozott ellenőrzési módszerek ismeretével. További elvárás, hogy használják munkájukban a számítógépre alapozott eszközöket és technikákat.

A szervezeti struktúrának megfelelően a belső ellenőrnek az igazgatóság és menedzsment proaktív támogatásával az *irányítási folyamatok* részesévé kell válnia, segítvén az igazgatóság és a menedzsment, valamint a külső és a belső

auditorok közötti kapcsolatok fejlesztését. Az üzleti és szabályozási környezetben bekövetkezett változásokat és trendeket tekintve a társaságon belüli képzés egyre nagyobb jelentőségre tesz szert. A belső ellenőrzési szervezet az elsődleges erőforrását kell, hogy képezze e képzésnek.

Továbbblépésre van szükség a standardok kidolgozottságában arra az esetre, amikor a megbízás jelentős *tanácsadási tevékenységet* foglal magában. A javasolt standard tisztázza a bizonyossági megbízásokra vonatkozó követelményeket.

A megbízási szolgáltatások tervezésében és kommunikálása tekintetében szükség van a szervezeten kívülre – az ügyfélnek – nyújtott szolgáltatás követelményeinek világos megfogalmazására és a kommunikálás szabályainak lefektetésére.

A belső ellenőrök nemzeti intézeteinek európai szövetsége (ECIIA)¹² a szakma szabályozottságának és elismertségének növelésére törekszik Európa-szerte. Az utóbbi célt szolgálja az IIA által kibocsátott standardok és az etikai kódex adaptálása és folyamatos aktualizálása révén.

Függetlenség és tárgyilagosság

A belső ellenőrzésnek függetlennek kell lennie az általa vizsgált tevékenység folyamatától és végrehajtásától. Ez akkor biztosítható, ha a belső ellenőrök munkájukat szabadon és tárgyilagosan végezhetik. Ez a függetlenség biztosítja számukra a pártatlan és elfogulatlan ítéletalkotás lehetőségét, amely elengedhetetlen az ellenőrzési funkció megfelelő érvényesüléséhez.

A belső ellenőrzési egység, illetve a vezetőjének a szervezeti hierarchiában elfoglalt helyét úgy kell meghatározni, hogy az ellenőrzési felelősség megfelelően érvényesülhessen. Ennek megvalósításához biztosítani kell, hogy az egység a vállalat menedzsmenttől független szervezeti egységét képezze. Ugyanakkor a belső ellenőröknek a menedzsment teljes körű támogatását kell élvezniük, ami hozzásegíti őket az ellenőrzöttekkel való megfelelő együttműködés kialakításához és ahhoz, hogy mindenféle külső behatástól mentesen végezhesék munkájukat. Az ellenőrzés végrehajtása során a tárgyilagosság kell, hogy jellemezze őket, vagyis a vizsgálat tárgyáról alkotott véleményüket semmilyen esetben nem rendelhetik alá másokénak. Nem hozhatók olyan helyzetbe, ahol megkérdőjeleződhet tárgyilagos, szakmai ítéletalkotásuk.

A belső ellenőrök kinevezésénél úgy kell eljárni, hogy az elfogultság és a tényleges, illetve potenciális érdekkonfliktusok elkerülhetők legyenek. Ennek érde-

kében egyrészt a belső ellenőrzés vezetőjének rendszeresen tájékozódnia kell, másrészt a belső ellenőröknek jelenteniük kell, ha bármiféle olyan szituáció vagy érdekkonfliktus merül fel, ami a testület valamely tagjának elfogulatlanságát veszélyezteti. A vezető kötelessége az adott ellenőr helyett új személyt jelölni, ha ilyen információról értesül (IIA, 2003).

A belső ellenőrzés esetében természetesen teljes – a külső auditoréhoz hasonló – függetlenségről nem beszélhetünk, azonban ez nem is szükséges. Ellenben – a tárgyilagosság érdekében – a vizsgálat tárgyát tekintve a belső ellenőrök számára valamennyi lényeges befolyástól való függetlenséget biztosítani kell.

R. K. Mautz és H. A. Sharaf a szakmai függetlenség számos mutatóját azonosítják. Jóllehet alapvetően könyvvizsgálókkal kapcsolatban fogalmazták meg állításait, azonban a koncepció a belső ellenőrök esetében is alkalmazható. A függetlenség az utóbbi esetben három területet kell, hogy magába foglaljon (Mautz – Sharaf, 1982):

1. A belső ellenőrzési program függetlenségét, amelynek biztosításához szükséges, hogy a menedzsment ne befolyásolja a szakterület hatókörének, illetve eljárásainak kialakítását, valamint munkájának felülvizsgálatával kapcsolatban ne állapítson meg a szokásos auditeljárásoktól eltérő követelményeket.
2. A vizsgálat függetlenségét, amely érvényesüléséhez a belső ellenőrök számára biztosítani kell a szabad hozzáférést valamennyi, az audithoz szükséges irathoz, személyi és anyagi erőforráshoz. A menedzsment a vizsgálat során aktívan együtt kell, hogy működjön a belső ellenőrökkel, ellenben a menedzsment nem jelölheti ki az ellenőrzés alá vont tevékenységeket, illetve nem szabhatja meg bizonyított tények elfogadhatóságát. A belső ellenőrök részéről nem állhat fent olyan személyes érintettség, amely bizonyos területek vizsgálatból való kizárását, illetve a vizsgálat korlátozását okozhatja.
3. A jelentés függetlenségét, amelynek biztosításához szükséges, hogy a belső ellenőrzés mentesüljön minden olyan kényszer alól, ami a jelentésben foglalt megállapítások, illetve lényegességük megítélésének megváltoztatását, lényeges megállapítások elhagyásához vezethet. A jelentésben törekedni kell a tények, vélemények és javaslatok értelmezésekor a kétértelmű megfogalmazások szándékolt vagy nem szándékolt használatának elkerülésére. A belső ellenőr nem szólítható fel a jelentésben megjelenő tényekről alkotott megállapításának felülbírálatára. A szervezet tagjai erre még kísérletet sem tehetnek.

Felelősségi és beszámolási kötelezettség

A belső ellenőrzés felelősséggel és beszámolási kötelezettséggel tartozik az adott társaság irányítási rendszerében megjelölt, általában a legfelső, vezetési szintnek.

A felelősségi és beszámolási kötelezettség szabályozása változatos képet mutat országonként és társaságonként is. Eltérés tapasztalható az alkalmazott irányítási rendszer típusától függően – egységes vagy kétszintű –, illetve a kétszintű irányítási rendszert alkalmazó országok gyakorlatában is. Az utóbbira példa a duális irányítási rendszert megvalósító Németország és Dánia esete. Németországban a belső ellenőrzés a felügyelőbizottság közbeiktatása nélkül a felső vezetésnek, míg Dániában közvetlenül a felügyelőbizottságnak jelent (FEE, 2003).

Számos országban a szakterület szakmai szempontból az auditbizottságnak vagy a felügyelőbizottságnak, az irányítási hierarchia szempontjából pedig a menedzsmentnek tartozik felelősséggel és jelentési kötelezettséggel. Más országokban az egység vezetője mind szakmailag, mind az irányítási hierarchia szempontjából a menedzsment felé teljesíti felelősségi és jelentési kötelezettségét.

A nemzetközi tapasztalatok alapján levonható az a következtetés, hogy a funkció objektivitását jobban támogatja az a struktúra, amelyben a belső ellenőrzés nem tartozik a felső vezetés közvetlen ellenőrzése alá, és szakmai jelentési kötelezettségét az auditbizottság vagy a felügyelőbizottság felé teljesíti. Ily módon biztosítottnak látszik, hogy a felső vezetés nem befolyásolja a beszámolás objektivitását. Számos EU-tagországra jellemző ez a gyakorlat.

Olyan országokban – például Ausztria és Németország esetében –, ahol a szakterület szakmailag is a felső vezetőknek jelent, fontos, hogy a felügyelőbizottság a megfelelő tájékoztatás érdekében kapjon egy összefoglalót a végzett munkáról és a megállapításokról. A fenti példák alátámasztják azt a megállapítást, hogy az egyes országok eltérő jogi és kulturális környezete, valamint az alkalmazott társaságirányítási struktúra jelentős hatást gyakorol a belső ellenőrzési funkció gyakorlati kivitelezésére. Természetesen a fentiek mellett a társaságok mérete és szervezeti felépítése is befolyásolja a funkció gyakorlásának módját.

A funkció megvalósítása

A funkció megvalósításának alapvetően három alternatívája terjedt el a nemzetközi gyakorlatban. Az egyik esetben a társaságok a függetlenített belső ellenőrzést az általuk létrehozott függetlenített szervezeti egység

révén valósítják meg, más esetben vásárolt szolgáltatásként biztosítják azokat. Ilyenkor minden feladatot külső fél lát el.¹³ Harmadik alternatívát a közös szervezés (cosourcing) jelenti. Napjainkban a harmadik megoldás, a közös szervezés felé tapasztalható jelentős elmozdulás. Ebben az esetben a belső ellenőrzési egység vezető szakemberei továbbra is kezükben tartják a felmerülő igények szerint szervezett projektek koordinálását, amelynek keretében biztosítják a specifikus képzettséget és szaktudást. A közös szervezésnek is három módja használatos. Az első esetben vállalaton belüli, de a belső ellenőrzési egységen kívüli szakembert, a második esetben egy külső felet, míg a harmadik esetben több külső felet vonnak be a projektbe.

A közös szervezés kétségtelen előnye, hogy kedvező lehetőséget nyújt a belső ellenőrzési szolgáltatások feletti kontroll gyakorlására. Önmagában egyik megoldás sem csodaszer. A konkrét vállalati adottságok és az egyes alternatívák előnyeinek és hátrányainak gondos mérlegelése alapján hozható döntés a belső ellenőrzési szolgáltatások gyakorlati kivitelezésére.¹⁴

Bármelyik alternatíva mellett döntenek az irányítással megbízottak, a funkció gyakorlati kivitelezéséhez az IIA által kibocsátott standardok szerint el kell készíteni a belső ellenőrzési alapszabályt, vagy más néven chartát és a belső ellenőrzési kézikönyvet. Az előbbi rögzíti a szakterület célját, hatáskörét, felelősségi és beszámolási kötelezettségét. A kézikönyv magában foglalja az alkalmazott eljárásokat, a szervezeti függetlenséget, az információkhoz való hozzáférést és a megfelelő minőségbiztosítási követelményeket (IIA, 2003).

A belső ellenőrzés kapcsolata a társaságirányítás egyéb ellenőrzési szereplőivel

Amint a bevezetőben utaltunk rá, a társaságirányítás ellenőrzési infrastruktúrájának fő szereplőit a belső ellenőr, a könyvvizsgáló és az auditbizottság jelenti. A következőkben a belső ellenőrzés szemszögéből vizsgáljuk a fenti szereplők közötti kapcsolatokat, és azok hatását a társasági szintű átfogó irányításra. Az ICAEW¹⁵ közzétett egy útmutatót, amelyben elveket fogalmaz meg az irányítással megbízottak számára, hogy jobban megértsék a külső és belső auditorok szerepét a szervezet irányításában (ICAEW, 2003). Az első elv „A belső ellenőrzésnek az irányítással megbízottakhoz való viszonya” címet viseli (ICAEW, 2003: p. 5–7.). A következőkben az auditbizottság ezen elv megvalósításával kapcsolatos feladatainak összefoglalása látható.

A társaságirányítás ellenőrzési infrastruktúrájának csúcán az auditbizottság helyezkedik el. Az auditbizottság biztosítja, hogy a belső ellenőrzés veze-

tője közvetlenül kapcsolatba léphessen az igazgatóság/felügyelőbizottság elnökével és a bizottság többi tagjával. Az auditbizottság áttekinti és értékeli a belső ellenőrzési terveket. Gondoskodik a funkció végrehajtásáról szóló jelentések rendszerének kialakításáról, beleértve az éves munkatervet, és annak teljesítését is. Áttekinti és nyomon követi, hogy a felső vezetés milyen mértékben veszi figyelembe a belső ellenőrzés által tett megállapításokat és javaslatokat. Évente legalább egyszer olyan megbeszélést kezdeményez a szakterület vezetőjével, amelyen a felső vezetés képviselője nincs jelen. Nyomon követi és értékeli a belső ellenőrzésnek a társaság kockázatkezelési rendszerében betöltött szerepét és hatékonyságát.

Abban az esetben, ha a belső ellenőrzés funkcióját nem töltik be, az auditbizottság évente felülvizsgálja a funkció betöltésének szükségességét, és a vizsgálat alapján – ha szükségesnek látja – javaslatot fogalmaz meg a funkció betöltésére az irányítással megbízottak számára (ICAEW, 2003: p. 7.).

A társaságirányításhoz való hozzájárulás növelése érdekében nagyon fontos a külső és belső auditori funkciók közötti *megfelelő* kapcsolat kialakítása, valamint annak felismerése, hogy a külső és belső auditnak egymástól eltérő szerepe, felelőssége és feladata van. A belső ellenőr a hangsúlyt a kockázatkezelésre és a belső irányítási folyamatokra és kontrollokra helyezi. Vizsgálatai szempontjai tágabbak, mint a külső könyvvizsgálóé. A könyvvizsgáló a pénzügyi kimutatásokról szóló véleményének megalapozása érdekében foglalkozik a kockázatkezelés és a belsőkontroll-rendszer értékelésével. Meg kell azonban jegyezni, hogy az utóbbi értékelés a könyvvizsgálók munkájában is egyre nagyobb hangsúlyt képvisel.

A belső bizonyosság jelentősége és szabályozásának fejlesztése

A társaságirányítás európai reformjának keretében végbement számviteli irányelvi módosítások értelmében jelentősen növekedett az irányítással megbízottaknak és az auditbizottságnak a kockázatkezeléssel és a belső kontrollokkal kapcsolatos felelőssége (Directive 2006/46/EC).

Az irányítással megbízottak egyetemlegesen felelősek a vállalattal szemben a pénzügyi kimutatások, az üzleti jelentés és a társaságirányítási állítások (együtt beszámoló) megfelelő elkészítésének, letétbe helyezésének és közzétételének biztosításáért.

Feladatukat képezi továbbá annak biztosítása, hogy a pénzügyi kimutatásokban, valamint az egyéb éves jelentésekben szereplő pénzügyi információk megbízható

és valós képet tükrözzenek a társaság vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről (Bordáné Rabóczki, 2006b).

Feltételezhető, hogy az irányítással megbízottak és az auditbizottság az eddiginél nagyobb elvárással fordul a menedzsment felé, hogy bizonyosságot szerezzen számukra a belső irányítási és kontroll, valamint a kockázatkezelési folyamatok hatékonyságában. Megerősíti a belső kontrollok és a kockázatkezelés hatékonyságáról a belső ellenőrzés által nyújtott belső bizonyosság¹⁶ jelentőségét, hogy e tekintetben a különféle európai szabályozások nem követelik meg az irányítással megbízottaktól, hogy közzétegyék nyilatkozatukat a belső kontrollok hatékonyságáról.¹⁷ A könyvvizsgálókkal szemben sem létezik olyan elvárás, hogy külső bizonyosságot¹⁸ nyújtsanak a jog szerinti könyvvizsgálat keretében az előbbieken említett nyilatkozatról. Ily módon az irányítással megbízottak számára, a közzétett pénzügyi információkkal kapcsolatos felelősségük szempontjából, általában a belső ellenőrzés által nyújtott, objektív bizonyosság jelenti a legfőbb támaszt.

A fenti körülmények értékelése alapján szakmailag indokoltnak tűnik azon javaslat az Európai Bizottság felé, hogy a témában kibocsátandó irányelvekben és szabályozásokban el kell ismerni a belső ellenőrzési tevékenységet – mint az objektív bizonyosság elsődleges forrását – a szervezet irányítási, kockázatkezelési és a belső kontroll folyamatai terén (ECIIA/FEE Meeting, Brussels June 19th 2007).¹⁹

A tőzsdén jegyzett társaságoknak gondoskodni kell a megfelelő forrásokkal és munkaerővel ellátott, a belső ellenőrzési szakma által globálisan elismert szakmai és etikai standardoknak megfelelően teljesített belső ellenőrzési funkció létrehozásáról és működtetéséről.

Képzés, minőség-ellenőrzés

Az IIA kutatási alapítvány négyévenként átfogó globális felmérést folytat a belső ellenőrzési szakma helyzetének értékelésére. A képzés területén folytatott felmérés bizonyítja, hogy egyre inkább elismerik a belső ellenőrök képzésének fontosságát. A képzés hitelességet nyújt. A hitelesség forrása a magas színvonalú felsőfokú és szakmai képzés.

Az IIA-tagok és az IIA-tagsággal nem rendelkező belső ellenőrök (13 582 fő) körében világméretben végzett vizsgálat szerint 2010-ben a belső ellenőrök 50%-a mesterfokú diplomával rendelkezett, amely 2006-hoz képest 9%-os emelkedést mutat. A válaszadók több mint 30%-ának okleveles belső ellenőri fokozata volt – Certified Internal Auditor, CIA – (Steffee, 2011: p. 2.).

A minőségi belső ellenőrzés teljesítésének kulcskérdése az auditor szaktudása és jártassága a szervezet kockázatainak, valamint a kontroll és irányítási folyamatainak értékelésében.

Az utóbbi szaktudás és jártasság fenntartása folyamatos szakmai továbbképzést igényel (Continuing Professional Development, CPD). A belső ellenőrzési egységek rövid és hosszú távú programmal kell, hogy rendelkezzenek munkatársaik folyamatos továbbképzésére.

A másik fontos terület a funkció kivitelezésének folyamatos fejlesztése. Az IIA kidolgozott egy ún. minőségérettségi modellt, „Quality maturity model”, amely valójában egy útmutatót tartalmaz a folyamatos fejlődés gyakorlati kivitelezésére (Swanson, 2008). A modell öt szintet foglal magában. A magasabb szinteken az önértékelés mellett egyre nagyobb szerepet tölt be a külső független minőségvizsgálat, és a legjobb gyakorlatok tapasztalatainak megosztása más szervezetekkel, az egész belső ellenőrzési szakma fejlődése érdekében (ötödik szint).

Magyarországi szabályozás és gyakorlat

A *szabályozásban* mind a jogszabályi forma, mind pedig a jogszabályi erővel nem bíró egyéb szabályozás megtalálható. Az utóbbira jelentenek példát az ajánlások vagy a szakmai standardok.

A követelmények jogszabályi szintű megfogalmazása a pénzügyi szervezetekre és az államháztartási szférára jellemző.

A *pénzügyi szektorban* a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló 1996. évi CXII. törvény és módosításai jelentik a legfontosabb jogforrást. A hatályos jogszabály a nemzetközi fogalomhasználatától eltérően nem tesz különbséget a belső kontrollok és a belső ellenőrzés fogalma között, mindkét esetben a belső ellenőrzés kifejezést használja. A hatályos törvény előírja a folyamatba épített ellenőrzést, a vezetői ellenőrzést – nemzetközi szóhasználattal élve a folyamatba épített és a vezetői kontrollokat – és a belső ellenőrzési szervezetet magában foglaló belsőkontroll rendszerek működtetését (67.§). A törvény 2007. évi módosítása kiegészült a társaságirányítás szempontjából nagy jelentőséggel bíró 13/C paragrafussal, amely az irányítási rendszer és a kockázatkezelés tekintetében meghatározza az EU-konform, illetve nemzetközi követelmények adaptálását. A tényleges kockázatokhoz jobban igazodó kockázatkezelési módszerek alkalmazását ösztönzi. Új elemként előírja a működési kockázat figyelembevételét és a tőkekövetelményeknek a tényleges kockázatokhoz igazodó meghatározását.

A belső ellenőrrel, illetve a belső ellenőrzési szervezettel kapcsolatos követelményeket a biztosítókról és a biztosítási tevékenységről szóló 2003. évi LX. törvény 89.§ határozza meg.

Az *államháztartási szektorban* a belső és a költségvetési ellenőrzéssel kapcsolatban 1999-ben kormányrendelet jelent meg (15/1999.). A rendelet magában foglalta mind a belső kontrollok, mind a belső ellenőrzés szabályozási elemeit. A 2179/2003. kormányhatározat rögzítette az államháztartási belső pénzügyi ellenőrzés (ÁBPE) továbbfejlesztésével összefüggő feladatokat. Az „ellenőrzés” szóhasználat ellenére itt is az államháztartási belső pénzügyi kontrollokról van szó. Ezt az angol elnevezés (Public Internal Financial Control, PIFC) is mutatja.

AZ ÁBPE EU-konform átalakítása az EU-csatlakozásra való felkészülésünk egyik legfontosabb elemét képezte. Az ÁBPE három pillérét a folyamatba épített, az előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés (FEUVE), a nemzetközi szóhasználat szerint előzetes és utólagos vezetői kontrollok, illetve a belső ellenőrzési funkció, valamint ezek központi összehangolása és koordinációja alkotja.

A jogszabályi háttér megújítása keretében az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. sz. törvény módosítása során megtörtént a belső kontroll rendszerek szabályozásának aktualizálása. Ettől világosan elkülönítve új kormányrendelet született a költségvetési szervek belső ellenőrzésének a szabályozására, amely a belső ellenőrzést kötelező tevékenységként határozza meg a költségvetési szerveknél, az önkormányzatokat is beleértve (193/2003. kormányrendelet).²⁰

A fenti jogszabályok megvalósítása során jelentős tartalmi eredmények születtek a belső kontrollok és az ellenőrzési funkció államháztartási szférában történő megerősítése terén, különösen a szakmai képzés fejlesztése területén. Az utóbbi magába foglalja az államháztartás, illetve az EU strukturális és a kohéziós alapok belső pénzügyi kontrolljára és ellenőrzésére vonatkozó kézikönyvek, módszertani útmutatók kidolgozását.

A reform keretében a Pénzügyminisztérium elkészítette a költségvetési szervek belső ellenőrzési kézikönyvét, a kockázatelemzési kézikönyvet, a mintavételezésre vonatkozó módszertant, az ötszázalékos ellenőrzések kézikönyvét (a strukturális alapokra vonatkozóan), a tizenöt százalékos ellenőrzések kézikönyvét (a kohéziós alapra vonatkozóan), a folyamatba épített ellenőrzések módszertanát, az audit trail (ellenőrzési nyomvonal) módszertanát, a rendszer-, a teljesítmény- és az informatikai ellenőrzések módszertanát, valamint a zárónyilatkozatok kapcsán elvégzendő ellenőrzésre vonatkozó módszertani útmutatót.

A közszférában a belső ellenőrzés jogi szabályozása a nemzetközi követelmények tükrében is megfelelőnek tekinthető. A *gyakorlatban* egyes esetekben nem biztosított a jogszabályoknak való tartalmi megfelelés. Ilyen esetnek tekinthető, amikor egyes önkormányzatoknál a jegyző tölti be a belső ellenőri funkciót is. Hogyan biztosítható ilyenkor a belső ellenőr funkcionális függetlensége – merül fel a kérdés. Ilyen esetekben nagy valószínűséggel csak formális megfelelésről beszélhetünk.

A *privát szférában* a gazdasági társaságokról szóló törvény a belső ellenőrzés területén nem nyújt általános szabályozást a társaságok számára. A számviteli törvény szintén nem tartalmaz előírást.

A Budapesti Értéktőzsde Részvénytársaság (Tőzsde) által 2004-ben kibocsátott „Felelős Vállalatirányítási Ajánlások” 1.7.2., 1.7.3. és 1.7.4. pontjai magukban foglalták elsősorban a tőzsdei, de más társaságok számára is ajánlott belső ellenőrzési gyakorlatra vonatkozó javaslatokat (Budapesti Értéktőzsde Rt., 2004).

A *tőzsdei vállalatok* az Ajánlások meghatározott pontjai alapján nyilatkozatot kötelesek kitölteni, amelyben összehasonlítják saját társaságirányítási gyakorlatukat az ajánlásokkal. A nyilatkozat elkészítése és közzététele a tőzsdei szabályzatban rögzített kötelezettséget jelent. A nyilatkozat belső ellenőrzésre vonatkozó pontja (5.) az alábbiakat tartalmazza.

Az Ajánlások 1.7. pontjához:

A Társaságnál független belső auditsoport (független belső ellenőrzés) működik (1.7.2.)

Igen Nem (magyarázat)

A független belső auditsoport az Igazgatóság vagy a Felügyelőbizottság által jóváhagyott éves ellenőrzési tervvel rendelkezik (1.7.4.)

Igen Nem (magyarázat)

A BÉT az átdolgozott, kibővített Felelős Társaságirányítási Ajánlásokat (FTA Ajánlások) az igazgatóság jóváhagyását követően 2008 márciusában tette közzé (BÉT, 2008.). Az új Ajánlások belső ellenőrzést érintő pontjait (2.8 szakasz), a jelen cikk 1. melléklete tartalmazza.

A tőzsdei társaságoknak az új szabályzat szerint kétféle módon kell beszámolniuk a társaságirányítási gyakorlatokról. A jelentés első részében leíró szemléletben kell ismertetni a társaságirányítás főbb jegyeit. Az FTA-tájékoztató nem jelöl meg szempontokat a belső ellenőrzési gyakorlat ismertetéséhez.

A jelentés második részében a Felelős Társaságirányítási Nyilatkozatban (FT Nyilatkozat) a „megfelelni vagy magyarázni” (*comply or explain*) elvnek megfelelően be kell számolniuk az FT Ajánlás egyes meghatározott pontjaiban foglaltaknak való megfelelésről,

valamint arról, hogy alkalmazták-e az FT Ajánlásban megfogalmazott egyes javaslatokat. A „megfelelni vagy magyarázni” elv lényege abban áll, hogy a társaság a szabályozásnak történő megfelelést az erről szóló állítás közlésével fejezi ki, és amennyiben a megfelelés nem biztosított, vagy nem terjed ki a beszámolási időszak teljes idejére, ismertetni kell az eltéréseket, és meg kell magyarázni az eltérések okát.

Az ajánlások azon pontjait, amelyek az FT Nyilatkozatban a belső ellenőrzéssel kapcsolatban megjelennek, a cikk 2. melléklete tartalmazza.

A BÉT új FT Ajánlásai és az Ajánlások első két mellékletében meghatározott közzététele 2008. májusi hatályba lépésével jelentős előrelépés történt a szabályozás oldaláról.

A belső ellenőrzés hazai intézményrendszere, képzés

Több, mint 15 éves múlttra tekint vissza az *IIA magyar szervezete* (IIA Hungary, Belső Ellenőrök Magyarországi Szervezete)²¹, amely jelentős szerepet tölt be a szakma standardok által történő szabályozásában, a nemzetközi felzárkózás kezdeményezésében és a legújabb nemzetközi eredményeknek a magyar belső ellenőri szakma felé történő közvetítésében, összefoglalóan a szakma fejlesztésében.

A standardokat tekintve fontos állomást jelentett a hazai fejlődésben az IIA által kiadott és karbantartott *nemzetközi belső ellenőrzési standardok magyarországi adaptálása*.²² A projekt a Nemzetgazdasági Minisztérium elődje, a Pénzügyminisztérium és az IIA Hungary együttműködésével jött létre. Ezáltal Magyarország is részévé vált a belső ellenőrzés világméretű harmonizációs folyamatának.

A szakma egészére nézve fontos előrelépésnek számít az IIA nemzetközileg elismert okleveles belső ellenőrök (Certified Internal Auditors) képzési rendszerének hazai kialakítása. A nemzetközileg egységes vizsga követelményeinek mind angol, mind magyar nyelven eleget tehetnek a jelöltek. A nemzetközileg elismert fokozat hazai megszerzésének lehetősége mérföldkövet jelent mind a köz-, mind a privát szféra számára történő szakemberképzésben. Jelentősen hozzájárul a nemzetközi belső ellenőrzési standardok szakmai befogadó környezetének fejlesztéséhez.

További előrelépést jelentene a hazai üzleti felsőfokú képzés területén a mesterképzésben a belső ellenőrzési specializáció bevezetése, vagy a meglévő ellenőrzési szakirányok tárgyainak gazdagítása a belső ellenőrzési tárgy által. A belső ellenőrzési mesterdiploma hozzájárulna a belső ellenőrök szakmai hitelességének emeléséhez.

**A függetlenített belső ellenőrzési csoport működése
a BÉT-en jegyzett társaságoknál**

Az ajánlás megnevezése	Igen		Nem		Összesen	
	Száma	%	Száma	%	Száma	%
Független belső audit működik (1.7.2)						
2005. üzleti év	16	39	25	61	41	100
2006. üzleti év	14	38	23	62	37	100
2007. üzleti év	14	37	24	63	38	100
A belső audit csoport rendelkezik éves ellenőrzési tervvel (1.7.4)						
2005. üzleti év	16	39	25	61	41	100
2006. üzleti év	16	43	21	57	37	100
2007. üzleti év	14	37	24	63	38	100

Vállalati tapasztalatok

A privát szektorban *alkalmazott gyakorlattal kapcsolatosan* a GKI Gazdaságkutató Rt. és az Ernst & Young 2001-ben „A kockázatkezelés helyzete a magyar vállalati szférában” címmel közölt gyorsjelentést a 250 fő felett foglalkoztató vállalatok körében végzett felmérés eredményéről. Az 1000 fölötti vállalatnak kiküldött kérdőívet 116 vállalat töltötte ki.

A 250 fő felett foglalkoztató vállalati szféra 40%-a rendelkezett belső ellenőrzési osztállyal vagy csoporttal, illetve belső ellenőrrel. A belső ellenőrzési osztállyal rendelkező társaságok 28%-a értékelte úgy, hogy a jövőben az egyes kiválasztott belső ellenőrzési feladatokat külső szakemberekkel végeztetik el.

A belső ellenőrzés külső szolgáltatásként történő igénybevételének előnye a cégek 52%-a szerint az, hogy rendelkezésére áll a legjobb ellenőrzési módszertan és technológia, illetve a társaságok a kihelyezés által költségsökkentést érhetnek el. A belső ellenőrzési osztállyal nem rendelkező társaságok válasza szerint a társaságok 68%-ánál azért nincs ilyen tevékenység, mert náluk a pénzügyi osztály is képes elvégezni e feladatokat. A többiek úgy értékelték, hogy cégüknél a kontroll kevésbé bonyolult, ezért nincs szükség belső ellenőrzési funkció betöltésére. Az utóbbi válaszok szakmai tartalmát illetően komoly fenntartások merülnek fel.

A fenti felmérés eredményei összecsengenek a *tőzsdei társaságok* körében a 2005–2007. üzleti évekre vonatkozóan végzett vizsgálat eredményeivel. A vizsgált vállalatok csoportját a 2006., 2007. és a 2008. években Felelős Vállalatirányítási Nyilatkozatot közzétevő, a Budapesti Értéktőzsdén jegyzett társaságok alkotják.²³ A szabályozás értelmében csak a részvényeket forgalmazó társaságok kötelezettek a társaságirányítási jelentés (Nyilatkozat) közzétételére. A vizsgálatot a Nyi-

latkozat 5. pontjára adott válaszok alapján végeztem. A vizsgálat eredményeit az 1. táblázat mutatja.

Általánosságban megállapítható, hogy a vizsgált társaságok többségénél (2005. üzleti évben 61%, 2006. üzleti évben 62% és 2007. üzleti évben 63%) nem működik a független belső ellenőrzési funkció.

A társaságok által a Nyilatkozatban adott magyarázatokból az derül ki, hogy a kérdést a válaszadók egyes esetekben félreértelmezték. A Nyilatkozatban a belső ellenőrzés vonatkozásában feltett kérdésben a „független” jelző szerepel, amely egyes válaszokban adott indokok alapján arra enged következtetni, hogy néhány társaságnál a könyvvizsgálóhoz hasonlóan, a társaság szervezettől független ellenőrzést értettek a fogalom alatt. Ilyen esetekben a független belső auditcsoport létezésére feltett kérdésre adott nemleges válasz nem jelenti a belső ellenőrzés tényleges hiányát. A feladatot a belső ellenőr vagy a szervezet részeként működő szervezeti egység látja el – írja az egyik cég a magyarázatában.

A másik vizsgált társaság megítélése szerint – amely a kérdésre igennel válaszolt – a függetlenített belső ellenőrzés feladatai a felügyelőbizottság tagjaiból álló belső ellenőrzési bizottság tagjai által, illetve az integrált vállalatirányítási rendszer segítségével, és alkalmanként külső szakértők igénybevételével kellő hatékonysággal és azonos értékűen látják el. Az adott válasz ellentmondásos, és nem felel meg a függetlenített belső ellenőrzés alapvető elveinek, valamint az Ajánlások más pontjaiban kifejtetteknek. Szintén nem jelenti a belső ellenőrzési funkció ellátását az a megoldás, ha a belső ellenőrzés feladatát az igazgatóság, a felügyelőbizottság, illetve az audit bizottság látja el.

Egyes társaságoknál a társaság mérete, illetve a tevékenység jellege miatt nem tartják szükségesnek a belső auditcsoport kialakítását.

Az éves ellenőrzési tervvel kapcsolatos válaszok alapján megállapítható, hogy a 2005. üzleti évben a társaságok 39%-ánál, a 2006. üzleti évben 43%-ánál és a 2007. üzleti évben 37%-ánál a belső auditsoport rendelkezik az igazgatóság vagy a felügyelőbizottság által jóváhagyott éves ellenőrzési tervvel.

Itt is ellentmondások tapasztalhatók az adott válaszokban. Vannak olyan társaságok, ahol kialakították a független belső ellenőrzés szervezetét, de az nem rendelkezik éves ellenőrzési tervvel, más esetekben a felügyelőbizottság, vagy az auditbizottság által készített dokumentumot tekintik ellenőrzési tervnek. Leszögezhető, hogy a belső auditsoportnak attól függetlenül rendelkeznie kell éves ellenőrzési tervvel, hogy a funkció ellátását a belső audit csoport önmaga vagy külső szakértők igénybevételevel biztosítja.

A BÉT új, kibővített Felelős Társaságirányítási Ajánlások alapján is elvégeztem a belső ellenőrzés helyzetének 2010. évre vonatkozó vizsgálatát a 2011-ben közzétett Nyilatkozatok alapján. 2011-ben a BÉT honlapján közzétett 76 jegyzett cégből 47 volt azoknak a száma, amelyek részvényt forgalmaztak és elérhető volt a nyilatkozatuk.

A 2. mellékletben bemutatott kibővített nyilatkozat pontjaira adott válaszok értékelésének eredménye a 2. táblázatban látható.

hogy a társaságok 36%-ánál valósul meg az operatív vezetéstől független működés.

Az auditbizottságnak történő évi legalább egyszeri beszámolási kötelezettséget a társaságok 47%-a teljesítette. Több olyan nemleges válasz volt, amikor a magyarázatból kiderült, hogy a belső ellenőrzés nem az auditbizottságnak, hanem a felügyelőbizottságnak számolt be, és ez volt a nemleges válasz oka. Ilyen esetekben a beszámolás teljesítéséhez soroltam be a társaságot, mert a 2006/43/EC irányelv értelmében nem az auditbizottság felállítása, hanem az auditbizottsági funkció teljesítése jelent kötelezettséget a tőzsdei társaságok számára. Az utóbbi funkciót duális irányítási rendszer esetén a felügyelőbizottság tagjaiból alakult testület, vagy maga a bizottság is teljesítheti.

Ugyanezen tartalmi mérlegelés alapján soroltam be a társaságokat „A belső ellenőrzési tevékenységet az auditbizottság megbízása alapján a belső ellenőrzés hajtja végre” ajánlásra adott válaszok és magyarázatok alapján (47% igen).

Az operatív vezetést végző menedzsmenttől történő szervezeti elkülönülés csak a társaságok 42%-ánál valósul meg. A belső auditterv elkészítését és a 2.8.8. ajánlás szerinti jóváhagyását a társaságok 45%-a teljesítette.

A tőzsdei vállalatok jelentési kötelezettségét illetően az FTA-tájékoztató nem jelöl meg szempontokat a belső ellenőrzési gyakorlat ismertetéséhez, amely azt eredményezi, hogy a leíró szemléletű ismertetés

2. táblázat

A független belső ellenőrzési funkció ellátása a BÉT-en jegyzett társaságoknál 2010. évre

Az ajánlásban foglaltak megnevezése		Igen		Nem		Összesen	
		Száma	%	Száma	%	Száma	%
2.8.6.	A független belső ellenőrzési funkció kialakítása megtörtént	22	47	25	53	47	100
	Évi egyszeri beszámolás	22	47	25	53	47	100
2.8.7.	A független belső ellenőrzési tevékenységet az auditbizottság megbízásából a belső ellenőrzés hajtja végre	22	47	25	53	47	100
	A belső ellenőrzés szervezetileg elkülönült az operatív vezetéstől	20	42	27	58	47	100
2.8.8.	A belső audittervet az igazgatóság/felügyelőbizottság hagyta jóvá	21	45	26	55	47	100

A 2011. évben közzétett, a 2010. üzleti évre vonatkozó válaszok értékelése alapján megállapítható, hogy a tőzsdei társaságok többségére (53%) továbbra is az a jellemző, hogy nem alakították ki a belső ellenőrzési funkciót. Az igen válaszok esetében öt társaságnál szerepelt, hogy a belső ellenőrzés a vezé rigazgatónak alárendelten működik. Ennek alapján megállapítható,

teljesen hiányzik a belső ellenőrzés vonatkozásában. Ily módon közvetlenül csak a megfelelni vagy magyarázni szemléletű igen, nem válaszokból és a magyarázatokból vonhatunk le következtetést. Álláspontom szerint az utóbbi vonatkozásban sok félreértés elkerülhető lenne, ha az FTA Nyilatkozat kérdéseinek megfogalmazásában kifejezésre jutna az alkalmazott

irányítási rendszer típusához és struktúrájához történő alkalmazkodás.

A 2010. évi adatoknak a 2005–2007. üzleti évekkel történő összehasonlítása kismértékű javulást mutat ugyan, de lényeges további előrelépésre van szükség.

Összefoglalás

A belső ellenőrzés funkciója az évek során jelentős fejlődésen ment keresztül, egy alapvetően pénzügyi-számviteli és megfelelési orientáltságú tevékenységből hatékony, vezetést támogató eszközzé vált. A hatékony belső ellenőrzési modell kialakításának és működésének legfontosabb kritériumai a következőkben foglalható össze.

Az első legfontosabb kritérium a mandátum világos meghatározása; milyen szolgáltatást, milyen prioritások mellett kell nyújtani. A második legfontosabb terület a kockázatkezelési modell kialakítása és folyamatos aktualizálása. Az utóbbi folyamatba a belső ellenőrök saját szakismerete mellett feltétlenül be kell vonni az igazgatóság és a menedzsment inputját. Munkájuk során innovatív és előremutató szemléletet kell követniük, ma megérteni a holnap üzleti igényeit.

A harmadik kritériumot a belső ellenőrzés funkcionális függetlensége jelenti. Ez egyrészt a program függetlenségét, másrészt a vizsgálat függetlenségét, harmadrészt a jelentés függetlenségét foglalja magában.

A hatékony modell működtetésének negyedik feltevése, hogy a belső ellenőrök munkájuk végzése során megfeleljenek a nemzetközileg elfogadott standardoknak és etikai elveknek.

Az ötödik terület a megfelelő erőforrásokkal történő ellátottság, a megfelelő szakértelem rendelkezésre állásának biztosítása, beleértve a hosszú távú munkaerő-ellátási tervet.

Továbbá jól működő kapcsolat kialakítására van szükség a társaságirányítás többi főszereplőjével, mindenekelőtt az irányítással megbízottakkal és a menedzsmenttel. Különösen nagy jelentőséget tulajdonítunk a belső ellenőrzés, a könyvvizsgálat és az auditbizottság közötti szoros együttműködésnek. Ezen három társaságirányítási összetevő biztosítja a társaság számára a bizonyosság átfogó keretét és az egyéb érdekhordozók érdekének figyelembevételét. Az auditbizottságok/felügyelőbizottságok egyik legfontosabb feladata, hogy felülvizsgálják és értékeljék a belső ellenőrzési tevékenységet és annak hatékonyságát. Megvizsgálják, hogy rendelkezésre állnak-e a funkció adottságokhoz igazodó, gyakorlásához szükséges erőforrások, a szakmai standardok, és hogy a standardoknak megfelelően végzik-e munkájukat a belső ellenőrök. A funkció

betöltésének hiánya esetén az auditbizottság/felügyelő bizottság évente felül kell, hogy vizsgálja a funkció betöltésének szükségességét, és a vizsgálat alapján – ha indokoltnak látja – javaslatot fogalmazzon meg az irányítással megbízottak számára.

Az irányítás duális rendszerében, bármilyen legyen is a belső ellenőrzés beszámolási felelőssége, biztosítani kell a felügyelőbizottság számára, hogy megítélhesse a funkció betöltésének megfelelőségét.

Az európai szabályozás új követelményei értelmében megnőtt a belső ellenőrzés által a belső irányítási, kontroll és kockázatkezelési folyamatok vonatkozásában nyújtott objektív bizonyosság jelentősége. A szabályozásban különbséget kell tenni a közérdeklődésre számot tartó társaságok és a közérdeklődéssel nem kísért társaságok között.

Álláspontom szerint a tőzsdén jegyzett társaságok, mint közérdeklődésre számot tartó társaságok, esetében szükség lenne a jogszabályi előírásokra a funkció megvalósításához. Növeli a társaságirányítási jelentés információtartalmát, ha magába foglalja a belső ellenőrzési funkció teljesítésének fő jellemzőit (hatáskör, felelősség és jelentési kötelezettség), és a funkció betöltésének hiánya esetén az okok kifejtését.

A nem tőzsdei társaságok esetében a belső ellenőrzési funkció szabályozásával kapcsolatosan egyetérték azzal a közelítéssel, hogy helyes, ha a társaságok a funkció megfelelő kialakítását a piaci követelményeknek rendelik alá.

Célkitűzés, hogy mind a köz-, mind a privát szféra szereplői közül egyre többen jussanak el ahhoz a felismeréshez, hogy a belső ellenőrzés által nyújtott objektív bizonyosság megszerzése nemcsak a jogszabályoknak vagy az ajánlásoknak való megfelelés, hanem a saját versenyképességük szempontjából is fontos.

A vállalati tapasztalatokat tekintve megállapítható, hogy a tőzsdei társaságok több, mint felénél nem működik a belső ellenőrzési funkció, ezért jelentős előrelépésre van szükség. A belső ellenőrzés hazai gyakorlatában a továbblépés zálogát a funkció tényleges társaságirányítási igényeknek és szervezeti struktúrának megfelelő tartalommal való megtöltésében látom.

Lábjegyzet

¹ A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

² A társaság kifejezést a vállalat szinonimájaként használom.

³ A nemzetközi gyakorlat az egységes vagy kétszintű irányítási rendszer alkalmazásával jellemezhető. Az egységes irányítás esetén az igazgatóság egyedül tölti be az irányítás funkcióját, míg a kétszin-

- tű irányítási rendszer esetén a felügyelő bizottsággal együtt.
- ⁴ A belső ellenőrök világméretű szakmai szervezetét az Institute of Internal Auditors (IIA) jelenti.
- ⁵ Az L. Sawyer nevével fémjelzett könyv, amelyet az IIA publikált, a belső ellenőrzési terület egyik legigényesebb és leggazdagabb ismeretanyagát nyújtja (Sawyer's Internal Auditing, 2003; The Institute of Internal Auditors, 1446 p.).
- ⁶ Ilyenek a COSO (1992) és a Turnbull Guidance (1999), amelyek szerint a széles értelemben vett belső kontrollok magukba foglalják a pénzügyi beszámolási, a működési és a megfelelési kontrollokat.
- ⁷ Viszonylag új fogalom. A kifejezést azon személyek szerepének megjelölésére használjuk, akiket a társaság felügyeletével, irányításával és ellenőrzésével bíznak meg (IFAC, 2007.: p. 148.). A társaságok által alkalmazott irányítási rendszer típusa meghatározza, hogy kik töltik be az irányítással megbízott személyek szerepét. Az egyszintű irányításnál az igazgatósági testület, a kétszintű irányítási modell esetében az igazgatósági és felügyelő bizottsági testületek tagjai az irányítással megbízott személyek.
- ⁸ Itt az integritás alatt az információk pontosságát, teljességét és helyességét értjük.
- ⁹ 14th Annual Global CEO Survey, PwC, January 2011.
- ¹⁰ Guidelines for the Security of Information Systems and Networks
- ¹¹ A kilenc elv bemutatása a Baggett, W. (2003). munkában található.
- ¹² European Confederation of Institutes of Internal Auditors
- ¹³ A belső ellenőrzés outsourcing útján történő megoldása egyre elterjedtebb mind a privát, mind a közszférában.
- ¹⁴ Az egyes alternatívák előnyeinek és hátrányainak részletes kifejtése a Del Vecchio S. and – Clinton, D., (2003: pp. 33–39.) munkában található.
- ¹⁵ Institute of Certified Accountants in England and Wales.
- ¹⁶ A szakmai körökben a belső ellenőrzés által nyújtott bizonyosságot „második vonalbeli” bizonyosságnak nevezik.
- ¹⁷ A téma bővebb kifejtése: Bordáné Rabóczki Mária, 2008.
- ¹⁸ Általában ezt a bizonyosságot tekintik az első vonalban lévő bizonyosságnak.
- ¹⁹ A Magyar Könyvvizsgálói Kamara képviselőjében FEE munkabizottsági tagként részt vettem a munkabizottság ülésén.
- ²⁰ Módosítása a közeljövőben várható.
- ²¹ Új magyar név: Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete.
- ²² A hatályos standardok megtalálhatók az IIA Hungary honlapján.
- ²³ A 2004. évi BÉT-szabályozás által bevezetett, azonos szerkezetű, összehasonlítható nyilatkozatokat értékeltem.

Felhasznált irodalom

- Baggett, W. (2003): Creating a Culture of Security. Internal Auditor, June, p. 37–41.
- Bordáné Rabóczki M. (2006a): A társaságirányítás szabályozása az Európai Unióban – Merre tartunk? Vezetéstudomány, 37. évf. 10. sz., 2–10. o.
- Bordáné Rabóczki M. (2006b): Változó vállalatirányítási szabályok. Számvitel – Adó – Könyvvizsgálat, 48. évf. 12. szám, 524–528. o.
- Bordáné Rabóczki M. (2008): Kockázatkezelés és belső kontroll-rendszerek – első vonalban a társaságirányítási visszaélések elleni védelemben. Vezetéstudomány, 39. évf. 2. sz., 24–37. o.

- Czakó E. – Chikán A. (2007): Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból – 2004–2006. Vezetéstudomány, 38. évf. 5. sz., 2–8. o.
- COSO (1992): Internal Control – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- COSO (2004): Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- Del Vecchio, S. – Clinton, D. (2003): Cosourcing and Other Alternative in Acquiring Internal Auditing Services. Internal Auditing, Volume No. 3. May/June, p. 33–39.
- Directive 2006/46/EC of the European Parliament and of the Council of 14 June 2006 amending Council Directives 78/660/EEC on the annual accounts of certain types of companies, 83/349/EEC on consolidated accounts, 86/635/EEC on the annual accounts and consolidated accounts of banks and other financial institutions and 91/674/EEC on the annual accounts and consolidated accounts of insurance undertakings
- Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of The Council of 17 May 2006 on statutory audits of annual accounts and consolidated accounts, amending Council Directives 78/ 660/EEC and 83/349/EEC and repealing Council Directive 84/253/EEC
- Ernst & Young (2010): Unlocking the strategic value of Internal Audit. Ernst & Young/Forbes Insight, Internal Audit survey, www.ey.com/.../Unlocking_the_strategic_value_of_Internal_Audit/
- European Communities (2007): Communication on a simplified business environment for companies in the areas of company law, accounting and auditing. Brussels, July
- FEE (2003): Discussion paper on the financial reporting and auditing aspects of corporate governance. FEE, July
- IFAC(2005):Code of Ethics for Professional Accountants/IFAC (2007): Handbook on International Standards on Auditing. New York/IIA (2003): International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing
- IIA (1999): International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing
- King, M. (2003): Principles, Not Rules. Internal Auditor, August, p. 68–73.
- Krogstad, J. – Ridley, A. – Rittenberg, L. (1999): Where we're going. Internal Auditor, December, p. 27–33.
- Mautz, R.K. – Sharaf, H.A. (1982): Philosophy of Auditing. American Accounting Association, Monograph No. 6.
- Meulder, R. – Meggeneder, G. (2007): Internal Audit: A key contributor to effective Corporate Governance in the European Union. Presentation on the FEE's Company Law and Corporate Governance Working Party, Brussels, 19 June
- Pricewaterhouse Coopers (2011): Lights, cameras action... scripting internal audit for a changed world. State of the internal audit profession study, (john.feely@au.pwc.com)

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Sawyer's Internal Auditing* (2003); The Institute of Internal Auditors
- Somogyi M.* (2009): Versenyképesség a szakirodalomban. *Vezetéstudomány*. 40. évfolyam 4–5. sz. 54–64, illetve 41–52. o.
- Steffee, S.* (2011): CBOK 2010 the state of the profession: a took at where internal auditing has been, its current condition, and where it's headed. *Internal Auditor*, April, http://findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_2_68/ai_n57849524
- Swanson, D.* (2008): Enhancing Internal Audit. *Compliance Week*, January, http://www.acca.co.uk/members/publications/accounting_business
- Swauger, J.* (2003): IIA proposes new audit rules; *Internal Auditors*, Feb.
- Turnbull Committee* (1999): *Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code*. The Institute Chartered Accountants in England and Wales
- Turnbull Review Group* (2005): *Review of the Turnbull Guidance on Internal Control*. Financial Reporting Council, June

MELLÉKLETEK

1. melléklet

2.8. Az Ajánlások belső ellenőrzést érintő pontjai

A	<p>2.8.6. A belső kontrollok rendszerének elválaszthatatlan részeként a társaságok kialakítanak egy független belső ellenőrzési funkciót, amely az auditbizottságnak tartozik közvetlen beszámolási kötelezettséggel. Ennek keretében legalább évente egyszer beszámol a kockázatkezelés, a belsőkontroll-mechanizmusok és a társaságirányítási funkciók működéséről. A belső kontrollok működéséről szóló jelentésben a belső ellenőrzés tájékoztatást ad mindazon hiányosságokról, amelyek a társaság teljesítményére jelentős kihatással lehetnek.</p>
M	<p>A belső ellenőrzés munkájával független és objektív visszajelzést biztosít az auditbizottságon (igazgatóságon/igazgatótanácson vagy a felügyelőbizottságon) keresztül a tulajdonosoknak, értékelései elősegítik, hogy az igazgatóság/igazgatótanács és a felügyelőbizottság megfelelően tudja elősegíteni a belső kontrollkörnyezet eredményes és kielégítő működését.</p> <p>A belső ellenőrzés az üzleti folyamatokban rejlő kockázatok teljes skáláját elemzi, és megvizsgálja, hogy a kialakított belső kontrollok rendszere, az alkalmazott eljárások alkalmasak-e ezen kockázatok hatékony kezelésére.</p>
A	<p>2.8.7. Az auditbizottság az igazgatóság/igazgatótanács vagy a felügyelőbizottság felhatalmazása alapján megbízza a belső ellenőrzést a belső ellenőrzési stratégiában, éves tervben, a belső ellenőrzési alapszabályban és kézikönyvben lefektetett ellenőrzési tevékenység végrehajtására. Ennek keretében korlátlan hozzáférést biztosít minden szükséges információhoz, dokumentumhoz, adatahoz és a vizsgált tevékenységben, folyamatban érintett személyhez. A függetlenség megtartása érdekében a belső ellenőrzést végző csoport vezetője közvetlenül az igazgatóságnak/igazgatótanácsnak vagy a felügyelőbizottságnak (egységes irányítási rendszer esetén az auditbizottságnak) alárendelten működik.</p>
M	<p>Az auditbizottság által véleményezett, valamint az igazgatóság/igazgatótanács vagy a felügyelőbizottság által elfogadott éves belső ellenőrzési tervben foglaltakhoz képest pótlólagos ellenőrzési feladatot a társaság vezérigazgatója is meghatározhat, erről azonban belső ellenőrzési vezető mellett az auditbizottságot is értesítenie kell.</p>
A	<p>2.8.8. A belső ellenőrzés vezetője a társaság várható pénzügyi, működési, szabályozási és egyéb kockázatai alapján a menedzsment bevonásával éves belső ellenőrzési tervet készít, amelyet az auditbizottság javaslata alapján az igazgatóság/igazgatótanács vagy (amennyiben létezik) a felügyelő bizottság hagy jóvá.</p>

M	Az éves belső ellenőrzési tervnek előre meghatározott módszertan szerint elvégzett kockázatelemzésen kell alapulnia, amely az egyes fenyegető körülmények bekövetkezésének valószínűségét és lehetséges negatív hatását veszi figyelembe, és a súlyosság alapján rangsorolja azokat.
A	2.8.9. Az igazgatóság/igazgatótanács rendszeresen áttekinti (a menedzsment, vagy a belső ellenőrzés által) a belső kontrollok működéséről készített jelentéseket, melyek alapján – a felelős társaságirányítási jelentés részeként – évente értékelést készít a részvényesek számára. Az igazgatóság/igazgatótanács kidolgozza a jelentések feldolgozásával, elfogadásával és a belső kontrollok rendszerének működésére vonatkozó éves jelentésének elkészítésével kapcsolatos eljárásait.

2. melléklet

Az FT Nyilatkozat belső ellenőrzésre vonatkozó pontjai

2.8.6. A társaság kialakított egy független belső ellenőrzési funkciót, mely az auditbizottságnak tartozik beszámolási kötelezettséggel.

Igen

Nem (magyarázat)

A belső audit csoport legalább egyszer beszámolt az auditbizottságnak a kockázatkezelés, a belsőkontroll-mechanizmusok és a társaságirányítási funkciók működéséről.

Igen

Nem (magyarázat)

2.8.7. A belső ellenőrzési tevékenységet az auditbizottság megbízása alapján a belső ellenőrzés hajtja végre.

Igen

Nem (magyarázat)

A belső ellenőrzés szervezetenként elkülönül az operatív vezetést végző menedzsmenttől.

Igen

Nem (magyarázat)

2.8.8. A belső audittervet az auditbizottság javaslata alapján az igazgatóság/igazgatótanács (felügyelőbizottság) hagyta jóvá.

Igen

Nem (magyarázat)

Cikk beérkezett: 2012. 1. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2012. 3. hó

DEMETER Krisztina – SZÁSZ Levente

ÚTON A MEGOLDÁSALAPÚ GONDOLKODÁS FELÉ

– SZOLGÁLTATOSODÁSI JELLEMZŐK
MAGYARORSZÁGI TERMELŐVÁLLALATOKNÁL

A cikk fő célja a magyarországi termelővállalatok szolgáltatósodási folyamatának jellemzése a versenyképesség-kutatás adatainak felhasználásával. Relevanciáját az adja, hogy a nemzetközi szakirodalom a jelenséget inkább a fejlett országokban vizsgálja. A szerzők kutatásukban körüljárták, hogy a szolgáltatósodás nemzetközi szakirodalom által elfogadott jellemzői mennyiben tekinthetők érvényesnek a magyarországi viszonyok közepette. A szolgáltatósodást három szinten vizsgálták: stratégia, működés és pénzügyi eredményesség. Vizsgálatuk eredményei azt mutatják, hogy a nemzetközi szakirodalommal összhangban a szolgáltatások stratégiai szerepe még alacsony a magyarországi termelővállalatoknál a termelési stratégia többi verseny céljához képest. Ugyanakkor mintájukban már megtalálhatók azok a vállalatok, amelyek mind stratégiai, mind működési szinten jelentősebb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások nyújtására. Fontos eredmény ugyanakkor, hogy a szolgáltatósodástól elvárt pénzügyi előnyök még ezeknél a vállalatoknál sem realizálódnak.¹

Kulcsszavak: szolgáltatósodás, termelési/működési stratégia, pénzügyi eredményesség

Kutatásunkban az ipari vállalatok szolgáltatósodását vizsgáljuk. Ezalatt azt a folyamatot értjük, melynek során a termelővállalatok outputja egyre inkább eltolódik a tiszta terméktől a termékek és szolgáltatások kombinációja felé, azaz kínálatuk „szolgáltatósodik”. A fejlett országok termékpiacon zajló intenzív verseny, valamint az egyre kifinomultabb fogyasztói elvárások arra készítetik a termelővállalatokat, hogy a fizikai javak helyett integrált megoldásokat kínáljanak a fogyasztók problémáira és igényeire (Mathieu, 2001; Alonso-Rasgado és társai, 2004; Tuli és társai, 2007). Ez olyan komplex csomagok nyújtását feltételezi, amelyek a termékek mellett egyre több szolgáltatáselemet tartalmaznak (pl. Matthyssens – Vandenbempt, 2008; Reinartz – Ulaga, 2008).

A szolgáltatósodás fogalmát a nemzetközi szakirodalomban elsőként 1988-ban határozták meg (Vandermerwe – Rada, 1988). Első megjelenése a magyar nyelvű szakirodalomban 2010-re tehető (Demeter, 2010). Bár a szolgáltatósodás kifejezés találó fordítása az angol servitization szónak, természetesen

alternatív fordítások is szóba jöhetnek. Ilyen lehetőség a *szolgáltatósodás* (amely nyelvtanilag is utal arra, hogy a termelővállalatok egyre inkább a szolgáltatói szerep irányába mozdulnak), vagy akár a *szervitizáció* (amely ugyan idegen jelentést hordoz, de a gazdasági gyakorlatban, magyar nyelvterületen számos olyan kifejezéssel találkozhatunk, melyek az idegen eredet és létező magyar megfelelő ellenére is idegen formában maradtak, pl. lean termelés, TQM-program). Ezen kérdés eldöntése azonban túlmutat kutatásunk keretein (és szélesebb körű konszenzust követel meg), így jelen tanulmányban maradunk a szolgáltatósodás kifejezés használatánál.

Bár magát a szolgáltatósodás fogalmát nem használták, a szolgáltatásmenedzsment és marketing területén tevékenykedő külföldi kutatók szintén egyértelműen azonosították a jelenséget. Grönroos (1990) szerint például a termelővállalatok túlnyomó többsége szolgáltatásokat épít be a termékek mellé a fogyasztók számára felkínált csomagban. Evans és Berman (1987) makroszinten a „rejtett szolgáltatási szektor” fogalmát

használják amellet érvelve, hogy a szolgáltatások jelentős részét a termelővállalatok állítják elő, amelyet statisztikailag nem is tartanak nyilván. A 90-es évektől kezdődően ugyanakkor a nemzetközi szakirodalomban számos olyan tanulmány született, melyek középpontjában konkrétan a szolgáltatásodás állt. Ezek elsősorban a szolgáltatásodás és megjelenési formáinak meghatározásával, valamint a kiváltó okok és az akadályozó tényezők azonosításával, illetve leküzdési módjaival foglalkoztak (Baines és társai, 2009). A nemzetközi szakirodalom nagy hangsúlyt fektet a szolgáltatásodást befolyásoló makro- és mikroszintű tényezők vizsgálatára. E tanulmányok azonban javarészt csak a fejlett országokra vonatkoznak, és többségükben esettanulmány jellegűek (Baines és társai, 2009).

A fentiek ismeretében cikkünk célja, hogy az esettanulmány-alapú elemzésekhez képest egy szélesebb körű vállalati mintára alapozva vizsgálja a termelővállalatok szolgáltatásodásának jellemzőit. Mivel kutatási mintánk kizárólag magyarországi termelővállalatokat tartalmaz, így cikkünk másik fontos hozzáadott értéke lehet, hogy a nemzetközi szakirodalom által elfogadott szolgáltatásodási tételeket egy eltérő makrokörnyezetben (azaz egy fejlődő országban) is tanulmányozza.

A cikkben először bemutatjuk az irodalmi hátteret, és abból kiindulva fogalmazzuk meg hipotéziseinket. Ezt követi a mintajellemzők és az alkalmazott módszertan ismertetése. Az eredmények elemzése és értékelése után következtetésekkel zárjuk tanulmányunkat.

Irodalmi áttekintés és hipotézisek

A makroszintű gazdasági versenyképesség egyes tényezői (pl. a piaci verseny intenzitása, a technológia fejlettségi szintje, innovációs képességek, infrastrukturális fejlettség, az üzleti hálózatok fejlettsége, az oktatás és képzés fejlettségi szintje, a munkaerőpiac hatékonysága, a pénzügyi piacok hatékonysága stb.) és a szolgáltatásodás közötti kapcsolatot számos szerző elfogadottnak, vagy részben igaznak tekinti (pl. Chase – Garvin, 1989, Cohen és társai, 2006; Davies, 2004; Gebauer és társai, 2005). Az ezt alátámasztó, széles körű vállalati adatokon alapuló elemzéssel alátámasztott kutatások azonban csak szűkösen találhatók meg a nemzetközi szakirodalomban. Ez alól kivételt képez Neely (2008) tanulmánya, amely egy 25 országra kiterjedő, több mint tízezer vállalatot tartalmazó kutatási minta felhasználásával elemzi a szolgáltatásodás jellemzőit és pénzügyi következményeit. A tanulmány arra a következtetésre jut, hogy „a termelés szolgáltatásodását a helyi gazdasági körülmények egyértelmű-

en befolyásolják... a fejlett országokban tendenciaszerűen több szolgáltatásodott vállalat működik, mint a fejlődő országokban.” (Neely, 2008: 113–114. old.) A kutatás eredményei ugyanakkor nem teljesen egyértelműek, számos ország (pl. Ausztria, Franciaország, Japán) kivételt képez az előbbi megállapítás alól (Neely, 2007). Ezen eredmények tükrében érdemes lehet megvizsgálni, hogyan viszonyulnak a magyarországi termelővállalatok a szolgáltatások nyújtásához. Az általános nemzetközi kutatások eredményei alapján azt feltételezhetnénk, hogy Magyarországon a szolgáltatásodás nem jellemző a termelővállalatokra, egy korábbi magyarországi kutatás eredményei azonban nem feltétlenül mutatnak ebbe az irányba (Demeter, 2009). A magyarországi vállalatok szolgáltatásodás iránti elkötelezettsége tehát továbbra is nyitott kérdésnek tekinthető. Tanulmányunkban a szolgáltatásodást három perspektívából vizsgáljuk:

- **stratégia:** milyen szerepet játszanak a szolgáltatások a magyarországi termelővállalatok termelési stratégiájában,
- **működés:** milyen erőfeszítéseket tesznek a magyarországi termelővállalatok a szolgáltatásodás érdekében,
- **eredményesség:** a szolgáltatásokat inkább előtérbe helyező termelővállalatok képesek-e magasabb pénzügyi eredmények elérésére.

Kutatási hipotéziseinket a fenti három perspektíva alapján fogalmazzuk meg.

Stratégia

A szolgáltatásodás és a stratégia kapcsolatára a szakirodalom egyértelmű magyarázatot kínál. A vállalati stratégia egyik legfontosabb szerepe a piaci versenyelőny kialakítása a vállalat számára (Chikán, 2008). A termelővállalatok szolgáltatásodása mögött pedig egy fontos versenyképességhez kapcsolódó megfontolás húzódik meg: az egyre erősödő piaci verseny keretei között az ipari vállalatok tradicionális, termék-alapú versenyelőnyüket (mint például a technológiai előny, alacsony költségű termelés, széles termékskála stb.) ma már egyre nehezebben képesek fenntartani. Ilyen piaci körülmények között a termékhez kapcsolt szolgáltatások lehetséges, és főként fenntartható versenyelőny-forrássá lépnek elő (Grönroos, 1990; Oliva – Kallenberg, 2003). A szolgáltatások ugyanis – a leggyártott termékekhez kapcsolva – megkülönböztető tényezővé válhatnak, jelentősen javítva a szóban forgó termelővállalatok piaci versenyképességét (Grönroos, 1990; Frambach és társai, 1997; Gebauer – Fleisch, 2007). Frambach és társai (1997) például kiemelik,

hogyan a szolgáltatások fogyasztói értéket adnak hozzá a gyártott termékhez, így a vevők a homogén fizikai javakat is testre szabottnak érzékelhetik. A szolgáltatásokra alapozott versenyelőny fenntarthatósága is erősebb, hiszen a szolgáltatások kevésbé „láthatóak”, nehezebben megfoghatóak és sokkal munkaerő-intenzívebbek, így a versenytársak nehezebben tudják másolni (Oliva – Kallenberg, 2003).

A szolgáltatásodás versenyképességre gyakorolt jótékony hatását azonban a vállalatok csak megfelelő, szolgáltatás- és fogyasztóközpontú stratégia kialakításával érhetik el (Vandermerwe – Rada, 1988). Míg korábban a vállalatvezetők a termékekhez kapcsolódó szolgáltatásokra kényszerű elemekként tekintettek (Wise – Baumgartner, 1999), addig a hatékony szolgáltatásodás megköveteli a szolgáltatások szerepének stratégiai szintre emelését (Baines és társai, 2009). Szolgáltatásodott vállalatoknál a szolgáltatások differenciáló tényezőként jelennek meg, a megoldásalapú gondolkodás irányába mozdítják el a vállalatot és a vevői értékteremtés alapvető forrásává válhatnak (Vandermerwe – Rada, 1988; Pawar és társai, 2009).

A szolgáltatásodott vállalatokat tehát olyan vállalatokként jellemezhetjük, amelyek (termelési) stratégiájában a szolgáltatások hangsúlyosabb szerepet játszanak más tényezőkhöz viszonyítva. Szolgáltatásodott vállalatoknál a szolgáltatások fontos versenyelőnyforrást jelentenek.

A fenti megállapítások tükrében a magyarországi termelővállalatokra az alábbi kutatási hipotéziseket fogalmazzuk meg.

H1. A magyarországi termelővállalatok kisebb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások nyújtására a termelési stratégia más versenyelőny-forrásaihoz képest.

Amellett, hogy azt feltételezzük, hogy a magyarországi vállalatok nem a szolgáltatásokra „hegyezik ki” termelési stratégiájukat, azt is várjuk, hogy a szolgáltatások fontossága az elmúlt időszakban nem növekedett jelentős mértékben a többi versenyelőnyforráshoz képest. Az első kutatási hipotézist tehát két részre bontjuk.

H1a. A magyarországi termelővállalatok termelési stratégiájában a szolgáltatások nem tekinthetők kiemelkedő versenycélnak a többi versenyelőnyforráshoz képest.

H1b. Az elmúlt három évben a szolgáltatások szerepe a termelési stratégiában nem növekedett jelentősebb mértékben a többi versenyelőnyforráshoz képest.

Működés

A szolgáltatások termelési stratégiában betöltött szerepe mellett vizsgálatunk arra is kiterjed, hogy a vállalati működés és a mindennapi erőfeszítések szintjén mennyire vannak jelen a szolgáltatások. A szolgáltatásodás a napi működés szintjén is jelentős változtatásokat kíván meg a vállalatoktól. A szolgáltatásodó ipari vállalatoknak a termékek gyártása mellett már az eladott termékekhez kapcsolódó finanszírozási, működtetési, karbantartási és fejlesztési szolgáltatások nyújtására is aktív figyelmet kell fordítaniuk (Davies és társai, 2006). A hatékony szolgáltatásnyújtás eléréséhez azonban számos akadályt le kell küzdeniük a működés során (Brax, 2005). Ezek a kihívások az alábbi működési tényezőket foglalják magukba:

- A szolgáltatások *marketingje és értékesítése* során a vállalatnak már nem csak az egyszerű termékkeladások növelésére kell fókuszálnia, hanem a szolgáltatások folyamatos igénybevételének támogatására is.
- A szolgáltatásodás ugyanakkor *kommunikációs* kihívást is jelent a termelőknek, hiszen a vásárlóktól kapott visszajelzéseket gyakrabban és intenzívebben kell felhasználni a szolgáltatások fejlesztése és a valós vevői igényekre irányuló megoldások nyújtása érdekében. Ezen akadály leküzdéséhez megfelelő személyzetre és megfelelő kommunikációs csatornák kialakítására is szükség van.
- A termékek *gyártásában* is változtatni kell, hiszen az eladás utáni szolgáltatások nyújtásával a technológiai-működési kockázatot a vállalatnak a termék teljes élettartamára fel kell vállalnia. A termelővállalatnak nemcsak a termék gyártásáról, hanem a termékek mindennapi működtetéséről is naprakész, részletes információkat kell beszereznie.
- A *terméktervezésben* olyan új technológiák bevezetésére van szükség, amelyek kiküszöbölik a termékhasználat során keletkező nehézségeket, és lehetővé teszik a kapcsolódó szolgáltatások hatékony nyújtását. A magas szintű technológiai fejlettség több szerző szerint is a szolgáltatásodás egyik fontos előfeltétele (Chase – Garvin, 1989; Neely, 2008). Az esettanulmány-alapú cikkek számos olyan magas technológiai szintet igénylő rendszert azonosítanak (mint például a távirányítható gépkarbantartási rendszerek, integrált működési-pénzügyi rendszerek, fejlett szállítási rendszerek, vállalatközi információcserét megkönnyítő IT-megoldások), amelyek megléte szükséges a hatékony szolgáltatásodáshoz (Davies, 2004; Johnson – Mena, 2008; Schmenner, 2009).
- A szolgáltatásodás során a termelővállalatok egyre közelebb kerülnek a fogyasztókhoz (Oliva –

Kallenberg, 2003; Wise – Baumgartner, 1999), ami szemléletváltásra készíti a vállalatot. Az ipari vállalatoknak a termékértékesítésre jellemző tranzakció-orientált modellről a kapcsolatorientált modellre kell áttérniük, amikor a *vevőkkel kapcsolatot tartanak* (Bastl és társai, 2009).

A felsorolt kihívások leküzdése érdekében a termelővállalatoknak a pusztán termék-előállításban közreműködő alkalmazottak helyett magasabban képzett, rugalmas munkaerőt kell alkalmazniuk, amely elengedhetetlen egy hatékonyan működő, vevőfókuszú és kapcsolatorientált modell működtetéséhez (Chase – Garvin, 1989; Brax, 2005). A magasán képzett munkaerő megszerzése és a vevővel való szorosabb együttműködés kritikus szerepet játszik a szolgáltatások nyújtása (Correa és társai, 2007) és az új szolgáltatások fejlesztése terén egyaránt (Johne – Storey, 1998; Kindström – Kowalkowski, 2009).

A szolgáltatásodás kihívásaiból és az ezek leküzdéséhez kapcsolódó működési változtatásokból kiindulva azt feltételezzük, hogy a magyarországi termelővállalatok jelenleg kisebb hangsúlyt fektetnek azon projektek és tevékenységek kivitelezésére, amelyek a szolgáltatásodás akadályait hivatottak legyőzni. Ennek megfelelően második kutatási hipotézisünk:

H2. A magyarországi termelővállalatok kisebb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások nyújtásához kapcsolódó akcióprogramok kivitelezésére más programokhoz képest.

Első és második kutatási hipotézisünk a teljes vállalati mintára próbál meg törvényszerűségeket megállapítani. Bár átlagosan alacsony szolgáltatásodási szintet feltételezünk stratégiai és működési szinten is, Neely (2008) tanulmányára építve ugyanakkor azt is érdemes megvizsgálni, hogy a szolgáltatásodás jellemzői intenzívebben jelentkeznek-e bizonyos vállalati csoportoknál. Neely (2008) egy széles körű nemzetközi adatbázis vizsgálata alapján ugyanis azt találta, hogy a szolgáltatásodást az adott ország gazdasági fejlettsége mellett – miszerint a magasabb fejlettség magasabb szolgáltatásodási szinttel jár együtt – a vállalatméret is befolyásolhatja, mégpedig pozitív irányban. A magyarországi mintában ezek alapján azt várjuk, hogy a szolgáltatásodás tulajdonlási szempontból inkább a külföldi tőkéjű – és külföldön a szolgáltatásodással kapcsolatban már tapasztalatokat szerzett – vállalatoknál, míg méret szempontjából inkább a nagyvállalatoknál jellemzőbb.

H3. A magyarországi termelővállalatok körében a szolgáltatásodás inkább a nagyméretű és külföldi tulajdonú vállalatokra jellemző.

Eredményesség

A szolgáltatásodás nemcsak stratégiai szinten válhat megkülönböztető tényezővé a termelővállalatok között. A vállalatok piaci versenyképességéhez kapcsolódóan a nemzetközi kutatások abban is egyetértenek, hogy a szolgáltatásodás egyúttal pénzügyi előnyöket is nyújthat a vállalatoknak (Baines és társai, 2009). A termékekkel együtt nyújtott szolgáltatások megnövelhetik magának a terméknek az eladásait is (Mathe – Shapiro, 1993; Mathieu, 2001). Sőt nagyobb és időben stabilabb árbevétel generálására képesek, melyhez általában magasabb profitráta társul (Wise – Baumgartner, 1999). A termékekhez kapcsolt szolgáltatások ugyanakkor többletértéket jelentenek a vállalat kínálatában, amely szintén hozzájárulhat a fogyasztói hűség, és így az eladások növeléséhez (Heskett és társai, 1997; Correa és társai, 2007).

Tanulmányunkban arra a kérdésre is keressük a választ, hogy azok a magyarországi vállalatok, amelyek magasabb szolgáltatásodási szinttel jellemezhetőek, képesek-e ennek megfelelően jobb pénzügyi eredmények elérésére (üzleti forgalom növelése, profitabilitási mutatók javítása). Bár az előbbieken idézett tanulmányok egyértelműen kiemelik a szolgáltatásodás pénzügyi előnyeit, a kapcsolat nem ennyire egyértelmű. Gebauer és társai (2005) cikkükben olyan termelővállalatokat elemeznek, amelyek jelentős erőforrásokat fektettek a szolgáltatások kifejlesztésébe és nyújtásába, a várt pénzügyi eredményesség azonban elmaradt. A szerzők ezt a jelenséget a „szolgáltatás-paradoxon” megnevezéssel illették. A szolgáltatás-paradoxont olyan belső vállalati tényezőkre és akadályokra vezetik vissza, amelyek következtében – és a rájuk adott megfelelő válasz hiányában – a vállalat nem képes realizálni a várt árbevétel- és profitnövekedést. Ezen eredmények ellenére kutatásunk továbbra is abból a feltételezésből indul ki, hogy a magasabb szintű szolgáltatásodásnak magasabb szintű pénzügyi eredményességgel kell társulnia. Ennek megfelelően fogalmazzuk meg negyedik kutatási hipotézisünket.

H4. A magasabb szolgáltatásodási fokkal jellemezhető magyarországi termelővállalatok jobb pénzügyi eredményeket érnek el a többi vállalathoz képest.

A kutatás jellemzői és módszertana

A megfogalmazott hipotéziseket a versenyképesség-kutatás 2009-ben lezajlott fordulójának adatbázisa alapján teszteljük. A versenyképesség-kutatás 1996-ban indult az akkori Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszékének szervezésében, Chikán Attila irányításával. A kutatás elsődleges célja akkor az volt, hogy megvizsgálja, a kedvezőtlen makro-

gazdasági mutatók mögött milyen mikro gazdasági teljesítmény áll. A kutatásnak a mai napig négy fordulója zajlott le. A részt vevő kutatók nyomán követhették a gazdasági átalakulás jellemzőit, feltárhatták annak buktatóit, vizsgálhatták a sikerek okait. A teljes versenyképesség-kutatás korábbi fordulóinak eredményeiről részletesebben I. Chikán és társai, 1996, 2002; Czakó és társai, 1999; Chikán – Czakó, 2009. A kutatási program fejlődésének köszönhetően a versenyképesség-kutatás önálló kutatóközponttal rendelkezik, amely honlapján széles körben hozzáférhetővé tette a kutatás eredményeit (www.vallgazd.hu).

A jelen kutatásban 313 vállalat vett részt, melyből 127 a feldolgozóiparban tevékenykedik (41%-uk) (Chikán és társai, 2011). A szolgáltató jellegéből adódóan kutatásunkban csak a 127 ipari vállalat elemzésére térünk ki. A minta iparági összetételét az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat

Az alkalmazott vállalati minta iparági szerkezete

Iparág	Vállalat	Részarány
Élelmiszeripar	20	15,7%
Könnyűipar	13	10,3%
Vegyipar	14	11,0%
Gépipar	44	34,6%
Egyéb feldolgozóipar	36	28,4%
ÖSSZESEN	127	100%

Kutatásunkban az ismertett vállalati minta felhasználásával vizsgáljuk meg a magyarországi termelővállalatok szolgáltatójának jellemzőit stratégiai, működési, valamint a pénzügyi eredményesség szempontjából.

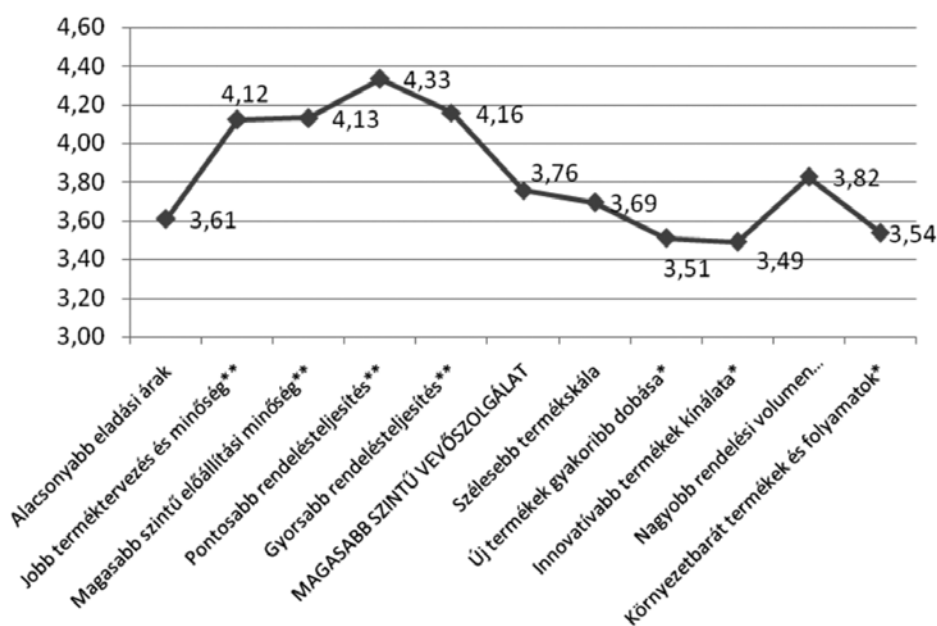
Elemzések

Első lépésben megvizsgáltuk, hogy a szolgáltatások mennyire fontos szerepet játszanak a termelővállalatoknál a termelési stratégia többi verseny céljához képest. Az összehasonlítás alapjául szolgáló verseny célok az ár, a minőség, a rendelésteljesítés, a vevőszolgálat, a

rugalmasság, az innováció, valamint a környezetvédelmi megfontolások kategóriáit írják le. A vállalatoknak a különböző verseny célok fontosságát egy ötfokozatú Likert-skálán kellett megjelölniük, ahol a magasabb érték nagyobb fontosságot jelent. Az eredmények átlagát az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra

A termelési stratégia verseny céljainak átlagos fontossága



A „Magasabb szintű vevőszolgálat” és az adott verseny cél fontossága között szignifikáns különbség van:

** p < 0,01 szinten

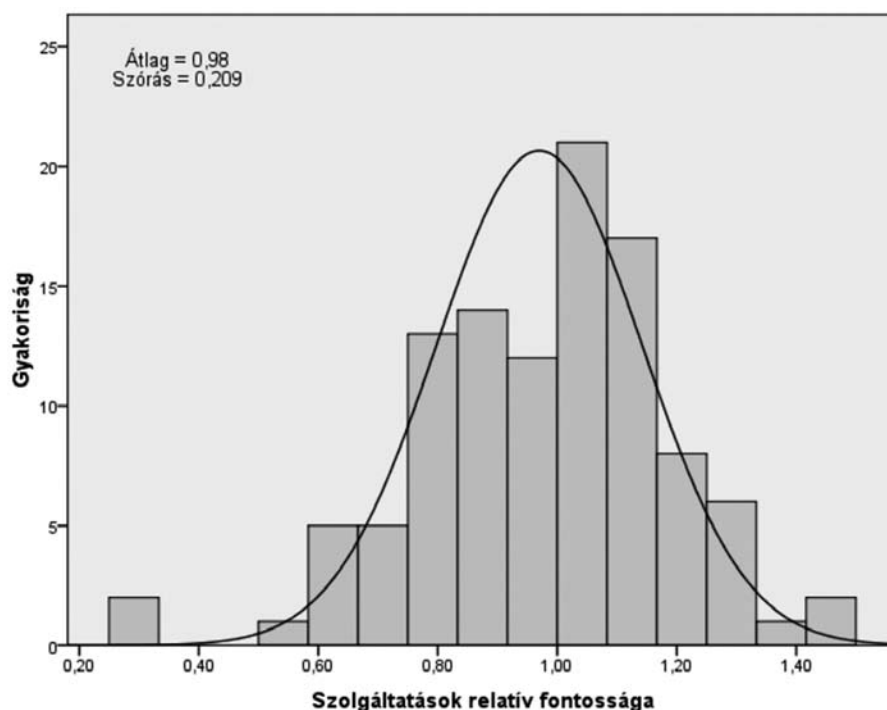
* p < 0,05 szinten

Az eredmények alapján jól látható, hogy a kutatási mintában szereplő termelővállalatoknál a vevőszolgálat a kevésbé fontos célok közé tartozik. A leglényegesebb verseny célok a minőség (jobb terméktervezés és minőség, magasabb szintű előállítási minőség), valamint a rendelési idő (pontosabb rendelésteljesítés, gyorsabb rendelésteljesítés) kategóriájába sorolhatók. Itt azonban azt is meg kell jegyeznünk, hogy a kérdőívben alkalmazott vevőszolgálat-fogalmat a magyar nyelvű szakirodalom gyakran szűkebben értelmezi. Ez a szűkebb értelmezés leginkább a vásárlói panaszok kezelését fedi le (Szegedi – Prezenszki, 2005). A szolgáltató ugyanakkor olyan tágabb szolgáltatáskategóriákat is magába foglal, mint a termék vásárlását megkönnyítő kapcsolt pénzügyi szolgáltatások, a karbantartási szolgáltatások, vagy a termék házhoz szállítása. Bár a mi megközelítésünkben a szolgáltató kétségkívül tágabb fogalom, a vevőszolgálat azonban megfelelő helyettesítőnek tekinthető. A nemzetközi kutatások ugyanis

alátámasztják, hogy a vevőszolgálat (a vevői panaszok kezelése értelemben) alapkövetelmény, első szükséges lépés azon vállalatoknak, amelyek a termék gyártása mellett szolgáltatásokat is kívánnak nyújtani a fogyasztóknak (Oliva – Kallenberg, 2003; Gebauer és társai, 2005). Ezen túlmenően magát a vevőszolgálat fogalmát is értelmezhetjük tágabban (Szegedi – Prezenszki, 2005), olyan vállalati filozófiaként, amely a vevői igények minél szélesebb körű kiszolgálását (Stock – Lambert, 2001), azaz teljes körű megoldások kínálását célozza (Davies és társai, 2006; Matthysens – Vandembemt, 2008). A továbbiakban tehát nem teszünk lényegi különbséget vevőszolgálat és szolgáltatások nyújtása között.

Bár az egyes versenycélok abszolút fontosságának összevetése szemléletes képet nyújt a kutatási mintában szereplő vállalatok termelési stratégiájáról és a fontosságok átlagáról, a *H1a* hipotézis pontos vizsgálatához (amely a szolgáltatások többi termelési versenycél közül való kiemelkedésére vonatkozik) szükségünk van a versenycélok relatív fontosságának meghatározására. Ennek kiszámítása azért lényeges lépés, mert a szolgáltatások fontosságát egy adott vállalat termelési stratégiájában csak a többi versenycélra adott fontosságokkal való összehasonlítás után értelmezhetjük. Ennek érdekében minden egyes vállalatra meghatároztuk a szolgáltatások abszolút fontosságának, valamint a többi versenycél átlagfontosságának a hányadosát, amelyet a továbbiakban az adott versenycél *relatív fontosságának* nevezünk. A relatív fontosságok segítségével a továbbiakban elkülöníthetjük azokat a vállalatokat, amelyek a termelési stratégiában kiemelt szerepet tulajdonítanak a szolgáltatásoknak, valamint azokat a vállalatokat, amelyek a szolgáltatásoknak a többi versenycélnál kisebb fontosságot tulajdonítanak (ezt az elkülönítést a *H3* és a *H4*-es hipotézisek tesztelésekor is alkalmazni fogjuk). A relatív fontosság egynél nagyobb értéke jelzi, hogy az adott vállalatnál a szolgáltatások a többi versenycélhoz képest kiemelt szerepet játszanak, míg az egynél kisebb érték az összes versenycél átlagánál kisebb fontosságra utal. A szolgáltatások relatív fontosságának mintán belüli eloszlását szemlélteti a 2. ábra.

A szolgáltatások relatív fontosságainak mintán belüli eloszlása



A 2. ábrán látható, hogy a szolgáltatások relatív fontosságának eloszlása közelítőleg normális eloszlású (Kolmogorov – Smirnov-teszt, $p = 0,200$, Shapiro – Wilk teszt, $p = 0,152$), azaz találhatunk olyan magyarországi termelővállalatokat, ahol a szolgáltatások kiemelt fontosságúak, de olyanokat is, ahol a szolgáltatásokra csak alig fektetnek hangsúlyt. Átlagosan ugyanakkor azt mondhatjuk, hogy a mintában szereplő magyarországi termelővállalatoknál a szolgáltatások nem emelkednek ki a többi termelési versenycél közül (relatív fontosságok átlaga = $0,98$), így a *H1a* hipotézist elfogadhatjuk.

Ugyanakkor releváns lehet azt is megvizsgálni, hogy vannak-e más különbségek a szolgálatteljesítő és a szolgáltatásokra kevésbé fókuszáló vállalatok termelési stratégiájának célrendszerében. Ennek érdekében a kutatási mintában szereplő vállalatokat két csoportra osztottuk:

- „Szolgálatteljesítő vállalatok” csoportja: ahol a szolgáltatások relatív fontossága > 1 (összesen 47 vállalat),
- „Tradicionalis termelők” csoportja: ahol a szolgáltatások relatív fontossága ≤ 1 (összesen 54 vállalat).

Ezt követően megvizsgáltuk, hogy van-e szignifikáns különbség a két kialakított vállalatcsoport között a termelési stratégia más versenycéljainak relatív fontosságát tekintve. Az eredményeket a 2. táblázat összesíti.

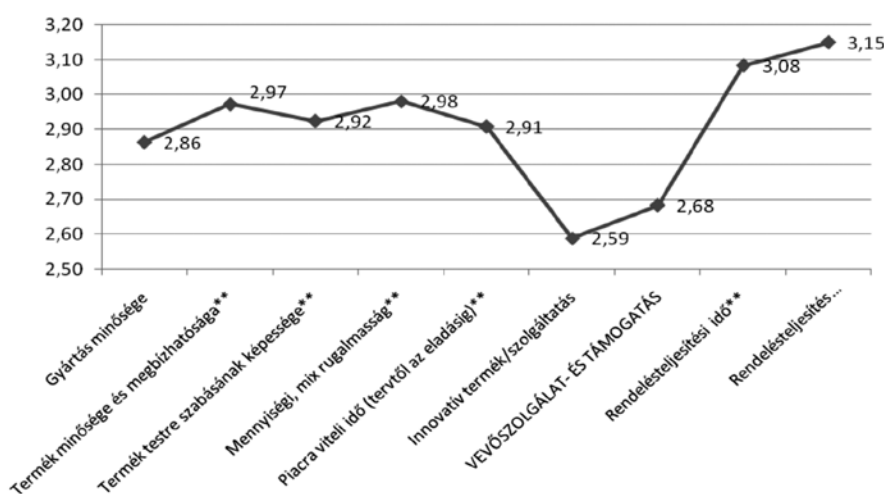
A termelési stratégia eltérései a magyarországi szolgáltatosodott és nem szolgáltatosodott vállalatok között

	Szolgáltatosodott vállalatok	Tradicionális termelők	Különbség szign.
Alacsonyabb eladási ár	0,889	0,992	0,016
Jobb terméktervezés és minőség	1,050	1,108	0,070
Magasabb szintű előállítási minőség	1,064	1,094	0,362
Pontosabb rendelésteljesítés	1,102	1,169	0,064
Gyorsabb rendelésteljesítés	1,065	1,106	0,281
Szélesebb termékkála	0,963	0,952	0,775
Új termékek gyakoribb piacra dobása	0,905	0,915	0,820
Innovatívabb termékek kínálata	0,894	0,911	0,667
Rendelési volumen rugalmassága	0,978	1,022	0,208
Környezetbarát termékek és folyamatok	0,937	0,899	0,387

* szignifikáns különbség $p < 0,05$ szinten

3. ábra

A termelési versenyelőek rendeléselnyerésben betöltött szerepének változása az elmúlt három évben



**szignifikáns különbség az adott versenytényező szerepének változása és a „Vevőszolgálat- és támogatás” szerepének változása között ($p < 0,01$)

A 2. táblázatban látható eredmények azt mutatják, hogy a szolgáltatosodott vállalatok és a nem szolgáltatosodott vállalatok között csak az eladási ár stratégiai szerepében van szignifikáns különbség. Az eredmény összhangban van a nemzetközi kutatások eredményeivel. Mivel az eladott termékekhez kapcsolt szolgáltatások megnövelik a vállalat által kínált outputsomag értékét, így azok magasabb áron értékesíthetők a versenytársakénál (Heskett és társai, 1997; Correa és társai, 2007; Gebauer – Fleisch, 2007). Ennek alapján nyilvánvaló, hogy a szolgáltatosodott vállalatok kevésbé szállnak be áralapú piaci versenybe, így termelési stratégiájukban az árnak kisebb relatív fontosságot tulajdonítanak.

A szolgáltatások termelési stratégiában betöltött fontosságát ugyanakkor nemcsak a jelenlegi helyzetben, hanem annak időbeli dinamikájában is vizsgálhatjuk. A Versenyképesség-kutatásban részt vevő vállalatoknak ötfokozatú Likert-skálán kellett megjelölniük, hogyan változott az egyes versenyelőek rendeléselnyerésben betöltött szerepe az elmúlt három évben. A skála egyes értékei az alábbi változásokat jelölték:

- 1: több mint 5%-kal romlott,
- 2: kb. ugyanolyan, -5%/+5%,
- 3: javult 5-10%-kal,
- 4: javult 10-25%-kal,
- 5: több mint 25%-kal javult.

A 3. ábrán jól látható, hogy az elmúlt három évben a szolgáltatások stratégiai szerepe átlagosan nem változott a többi versenyelőnél nagyobb mértékben. A szolgáltatások az utolsó előtti helyen találhatók. Az egyes tényezők között elvégzett páronkénti t-teszt eredménye azt mutatta, hogy a szolgáltatások szerepe szignifikánsan kisebb mértékben változott ($p < 0,01$), mint a következő versenyelőek szerepe: a termék minősége és megbízhatósága, a termék testre szabásának képessége, mennyiségi, mix rugalmasság, a piacra viteli idő (tervtől az eladásig), innovatív termék/szolgáltatás, a rendelésteljesítési idő, a rendelésteljesítés pontossága/megbízhatósága. A szolgáltatásokhoz hasonlóan

alacsony szintű változást csak a termék/szolgáltatás innovativitása mutat. A következő legkevésbé fejlődő versenytényező (gyártás minősége) ugyanis a $p < 0,1$ szinten már szignifikánsan erőteljesebb változást jelez a szolgáltatásokhoz képest. Összességében tehát a *H1b* hipotézist elfogadhatjuk.

A stratégiai szint elemzése után rátérünk a működési szint elemzésére. A versenyképesség-kutatás kérdőíve számos olyan akcióprogram használatát vizsgálja, amelyek kiváló eszközök lehetnek az irodalmi áttekintésben részletezett akadályok és kihívások leküzdésére. Ezek közül két olyan tényezőre fordítunk figyelmet, amely majdnem minden akadály leküzdésében kritikus szerepet játszik:

- az új szolgáltatások kifejlesztése, és ezen belül is a technológia szerepe,
- a szervezeti képességek átalakítása, amely a termékalapú, tranzakció-orientált modell felől a kapcsolatorientált modell irányába mozdíthatja el a vállalatot.

Második kutatási hipotézisünk vizsgálatához a szolgáltatásodáshoz kapcsolható akcióprogramok erőfeszítéseit hasonlítjuk a vállalat más területein alkalmazott akcióprogramokhoz. A versenyképesség-kutatás kérdőíve az alábbi akcióprogramokat tartalmazza a belső működésre vonatkozóan, amelyeknél a válaszadó vállalatoknak ötfokozatú Likert-skálán kellett megjelölniük, hogy mekkora erőfeszítéseket tettek az adott program alkalmazása érdekében (1 = semmi, 5 = nagyon sok):

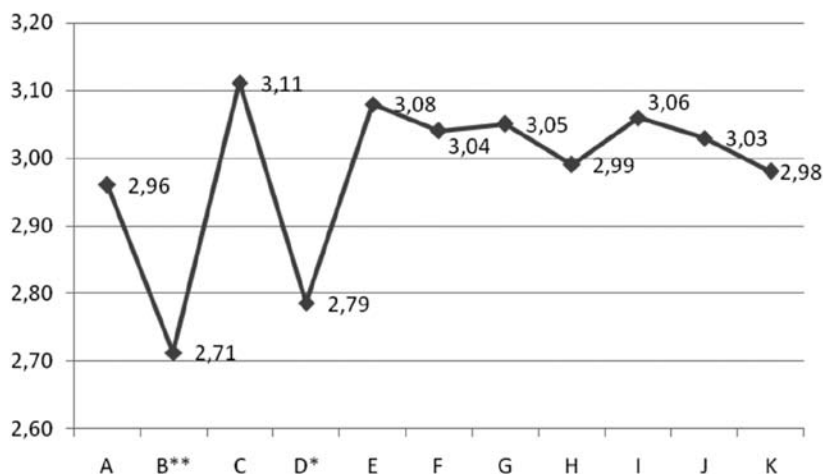
- A: a delegáció szintjének és a munkaerő tudásának növelésére irányuló akciók bevezetése (pl. felhatalmazás, oktatás, autonóm csoportok),
- B: folyamatos fejlesztési programok használata rendszeres kezdeményezések révén (kaizen, fejlesztési csapatok),
- C: gyártási folyamatok és berendezés átstrukturálása a folyamatfókusz és áramvonalasítás érdekében (pl. üzem az üzemben, sejtszerű elrendezés),
- D: programok a húzásos termelés bevezetésére (pl. sorozatnagyság és átváltási idő csökkentése, kanban rendszerek használata),
- E: minőségjavítási és -ellenőrzési programok (pl. TQM, 6 szigma projektek, minőségi körök stb.),
- F: programok a gépek termelékenységének fokozására (pl. TPM-programok),

- G: a termékfejlesztés, és ezen keresztül a termelés teljesítményének növelése (pl. platformtervezés, standardizáció és modularizáció),
- H: a szervezeti integráció növelése a termékfejlesztés és termelés között (pl. QFD, gyártásra tervezés, összeszerelésre tervezés, csapatmunka, munkahelycsere és közös elhelyezés stb.),
- I: aktív figyelem a vevőknek kínált *szolgáltatáscsomag kiterjesztésére* (pl. új szolgáltatás kifejlesztésével),
- J: a szervezeten belüli képességek aktív fejlesztése a nyújtott *szolgáltatás javítása* érdekében,
- K: a termékek és folyamatok környezeti teljesítményének javítása (pl. környezeti-menedzsment rendszer, életciklus-elemzés, környezetre tervezés (DFE), környezetvédelmi tanúsítás).

A felsorolt akcióprogramok közül az I és a J betűvel jelölt programok konkrétan kapcsolódnak a szolgáltatásodás jelenségéhez. Az egyes akcióprogramok végrehajtása érdekében tett erőfeszítések átlagértékeit szemlélteti a 4. ábra.

4. ábra

A termelés belső működését érintő akcióprogramok során tett erőfeszítések a magyarországi termelővállalatoknál



Szignifikáns különbség adott akcióprogram és a szolgáltatásodáshoz kapcsolódó akcióprogramok (I és J) között:

** $p < 0,01$ szinten

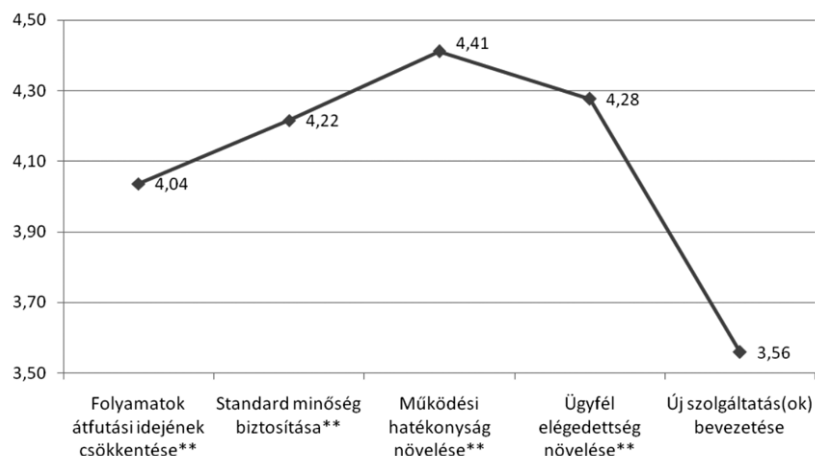
* $p < 0,05$ szinten

A 4. ábra és a páronkénti t-teszt eredményei azt mutatják, hogy a szolgáltatásodáshoz kapcsolódó akcióprogramok megvalósítására a vállalatok legalább annyi erőforrást fordítanak, mint a többi akcióprogramra. Sőt a szolgáltatásodáshoz viszonyítva kisebb erőfeszítést észleltünk a B (folyamatos fejlesztési programok használata rendszeres kezdeményezések révén) és D (programok a húzásos termelés bevezetésére) jelű akcióprogramoknál.

Ez némileg ellentmond eddigi eredményeinknek, és nem támasztja alá a *H2* hipotézist. Várakozásainkkal az az eredmény is ellentétes, hogy a szolgáltatások stratégiai szerepe alapján kialakított „Szolgáltatósodott vállalatok” és „Tradicionális termelők” csoportja ugyanolyan mértékben alkalmazza a szolgáltatások fejlesztését célzó akcióprogramokat. Látszólag tehát a szolgáltatások stratégiai szerepe és működési szinten történő alkalmazása között nincsen kapcsolat. Ez az ellentmondás természetesen abból is fakadhat, hogy stratégiai szinten nem tettünk különbséget a vevőszolgálat szűkebb és a szolgáltatások tágabb értelmezése között.

Ugyanakkor az új technológiák alkalmazásának oldaláról megvizsgálva a szolgáltatósodást már nem ütköztünk ellentmondásba. A kutatásban részt vevő vállalatoknak ötfokozatú Likertskálán kellett megjelölniük, hogy az új technológiák bevezetése milyen célokból történik. Ezen válaszok eredményeit összesíti az 5. ábra.

Az új technológia alkalmazásának céljai a magyarországi termelővállalatoknál



** Szignifikáns különbség az adott cél és az „Új szolgáltatás(ok) bevezetése” között ($p < 0,01$)

tában szereplő vállalatok méret szerinti csoportosításának részleteit Csesznák és Wimmer (2011) tanulmánya ismerteti. A kialakított csoportok között ezt követően megvizsgáltuk, hogy van-e szignifikáns különbség a szolgáltatások stratégiai szerepét illetően (a különbség

3. táblázat

A vállalatméret és a szolgáltatósodás kapcsolata

	Vállalatok száma	Szolgáltatások fontossága	Szignifikáns különbség ($p < 0,05$)		
			Kisvállalat	Középvállalat	Nagyvállalat
Kisvállalat	84	0,992		–	–
Középvállalat	14	0,922	–		–
Nagyvállalat	9	0,906	–	–	

Az 5. ábra és a páronként elvégzett t-teszt eredményei már azt mutatják, hogy az új technológiák bevezetésének csak a legkritikább esetben célja új szolgáltatás(ok) kifejlesztése, ami a technológia alkalmazásának szempontjából igazolja *H2*-es hipotézisünket. Összességében tehát azt mondhatjuk, hogy működési szinten a vállalatok figyelmet fordítanak a szolgáltatósodáshoz kapcsolódó akcióprogramok kivitelezésére, ezt azonban a technológia oldaláról csak korlátozott mértékben támogatják. Így a *H2*-es hipotézist legjobb esetben is csak részlegesen fogadhatjuk el.

A továbbiakban a harmadik kutatási hipotézis tesztelését végeztük el, amely kapcsolatot feltételez a vállalatméret és szolgáltatósodás, valamint a többségi tulajdonos és szolgáltatósodás között. Az elemzésekhez a vállalatokat elsőként méret szerinti csoportokra osztottuk (kisvállalatok, középvállalatok, nagyvállalatok) a hatályos, 2004. évi XXXIV. törvény alapján. A min-

gek szignifikanciájának tesztelésére variancielemzést és LSD post-hoc tesztet alkalmaztunk, amely a legenedkényebb post-hoc tesztnek tekinthető). Az eredményeket a 3. táblázat tartalmazza.

Az elemzések eredményei azt mutatják, hogy méret szerint nincs szignifikáns különbség (még a legenedkényebb post-hoc teszt szerint sem) az egyes vállalatcsoportok között a szolgáltatások stratégiai szerepét illetően. Ugyanakkor a nem szignifikáns különbségek is inkább a kisvállalatok javára billentik, billentenék a mérleget. Hasonló eredményre jutottunk, amikor a szolgáltatósodás működési szintű mutatóit vizsgáltuk a vállalatméret szerint kialakított csoportok között. Ezen eredmények alapján a *H3*-as hipotézis vállalatméretre vonatkozó részét elvetjük.

A *H3*-as hipotézis további vizsgálata érdekében kutatási mintánkat a többségi tulajdonos jellemzői alapján három csoportra osztottuk (Csesznák – Wimmer, 2011).

Mivel azonban többségi állami tulajdonban mindössze két vállalatot találtunk a mintában, így ezt a csoportot kizártuk a további elemzésekből. A kialakított csoportok:

- többségi belföldi (nem állami) tulajdonban levő termelővállalatok (összesen 77 vállalat),
- többségi külföldi tulajdonban levő termelővállalatok (összesen 23 vállalat).

A két kialakult csoport között ezek után megvizsgáltuk, milyen különbségek azonosíthatók a szolgáltatásosodás stratégiai és működési szintű mutatóiban. Az eredményeket a 4. táblázat összesíti.

- árbevétel-növekedés (2005-2007, %),
- nettó profitabilitás mutatói:
- ROS (árbevétel-arányos nyereség, % – a nettó profit és az üzleti forgalom hányadosa, 2007-es adat),
- ROA (eszközarányos nyereség, % – a nettó profit és összes eszköz hányadosa, 2007-es adat),
- ROE (saját tőke megtérülése, % – a nettó profit és a saját tőke hányadosa, 2007-es adat).

A felsorolt pénzügyi mutatók segítségével azt kívántuk tesztelni, hogy a magasabb szolgáltatásosodási szint a magyarországi termelővállalatoknál magasabb szintű pénzügyi eredményességet von-e maga után. Ehhez a

4. táblázat

Többségi tulajdonos és szolgáltatásosodás kapcsolata

	Belföldi tulajdon	Külföldi tulajdon	Különbség szign.
Stratégiai szint			
Szolgáltatások relatív fontossága	1,011	0,873	0,005 **
Működési szint – akcióprogramok			
Aktív figyelem a vevőknek kínált szolgáltatáscsomag kiterjesztésére	3,04	2,83	0,120
A szervezeten belüli képességek aktív fejlesztése a nyújtott szolgáltatás javítása érdekében	3,00	3,00	0,459
Működési szint – új technológia alkalmazásának célja			
Új szolgáltatás(ok) kifejlesztése	3,60	3,37	0,599

** Szignifikáns különbség a két vállalatcsoport között ($p < 0,01$)

Az eredmények alapján látható, hogy tulajdonlasi szempontból csak a szolgáltatások stratégiai fontosságában találtunk szignifikáns különbséget, ez azonban – a várakozásainkkal ellentétben – a mintában szereplő, többségében belföldi tulajdonú vállalatok javára áll fenn. Mivel a többi mutatónál sem találtunk szignifikáns különbséget a külföldi tulajdonú vállalatok javára, így a *H3*-as hipotézist teljes mértékben elutasíthatjuk.

A stratégiai és működési szint elemzése után rátérünk a szolgáltatásosodás és pénzügyi eredményesség kapcsolatának tanulmányozására. A szolgáltatásosodás nemzetközi szakirodalmára alapozva elsősorban az árbevétel és profitabilitás mutatóit vonjuk be az elemzésbe. A kutatásban részt vevő vállalatokról a 2005-ös és a 2007-es évre vonatkozóan rendelkezünk pénzügyi jellegű információkkal, melyek közül elsősorban a 2007-es, azaz legfrissebb adatokra fókuszáltunk. A mintát a kiugró és értelmezhetetlen adatoktól megtisztítottuk. A vállalatok mérleg- és eredménykimutatás-tételeire támaszkodva célunk olyan pénzügyi mutatók képzése volt, amelyek megfelelő összehasonlítási alapot nyújtanak, függetlenül a vállalatok méretétől és realizált üzleti forgalmától. Ennek érdekében az alábbi mutatókat alakítottuk ki és vontuk be az elemzésbe:

H1a hipotézis tesztelésekor kialakított vállalati csoportosítást (szolgáltatásosodott vállalatok és tradicionális termelők) használtuk fel. Eredményeinket az 5. táblázat foglalja össze.

Az eredmények azt mutatják, hogy a szolgáltatásokat előtérbe helyező vállalatok nem képesek szignifikánsan jobb pénzügyi eredmények elérésére, sem az üzleti forgalom bővítése, sem pedig a profitabilitás terén. Bár a számszerű eredmények átlagosan jobbak a szolgáltatásosodott vállalatoknál, a különbség ugyanakkor egyik esetben sem szignifikáns. Hasonló módon akkor sem találtunk szignifikáns különbségeket a pénzügyi eredményesség mutatóiban, amikor a vállalatokat nem a szolgáltatások stratégiai szerepe, hanem a szolgáltatásokhoz kapcsolódó akcióprogramok alapján soroltuk két csoportba. Ezen eredmények alapján a *H4*-es hipotézist elvetjük.

Következtetések

Cikkünkben a szolgáltatásosodás jellemzőit olyan makrokörnyezetben vizsgáltuk, amely a nemzetközi szakirodalomban csak korlátozottan lelhető fel. Kutatásunk annak feltárására irányult, hogy a szolgáltatásosodás nemzetközi szakirodalmában domináns jellemzők mennyiben állják meg helyüket egy fejlődő ország, azaz Magyarország termelővállalatainál. Ennek megfelelő-

A pénzügyi eredményesség és a szolgáltatosodás kapcsolata

	Szolgáltatosodott vállalatok	Tradicionalis termelők	Különbség szign.
Árbevétel-növekedés	87,04%	52,18%	0,465
ROS	2,96%	2,89%	0,960
ROA	5,18%	4,10%	0,615
ROE	4,44%	0,98%	0,793

en a nemzetközi kutatások eredményeire alapozva foglalmaztuk meg kutatási hipotéziseinket, melyek a szolgáltatosodást stratégiai, működési, valamint a pénzügyi eredményességhez való hozzájárulás perspektívájából vizsgálják. Kutatásunk eredményei azt mutatják, hogy a szolgáltatások nem játszanak kiemelkedő szerepet az elemzett vállalatok termelési stratégiájában, így az elemzett vállalati mintában a szolgáltatosodás – stratégiai szemszögből – nem tekinthető domináns jelenségnek. Azok a termelővállalatok azonban, amelyek mégis stratégiai fontosságúnak tekintik a szolgáltatásokat, jóval kisebb hangsúlyt fektetnek az eladási árakra. E két eredmény összhangban van a nemzetközi kutatások eredményeivel: a fejlődő országok termelővállalatainál a szolgáltatosodás kevésbé tekinthető meghatározó jelenségnek (Neely, 2008), a szolgáltatosodott vállalatok ugyanakkor – a magasabb hozzáadott értéket képviselő integrált megoldások nyújtása következtében – magasabb árakat is kérnek a megrendelőktől (Mathieu, 2001; Correa és társai, 2007; Gebauer – Fleisch, 2007).

Működési szinten azonban ellentmondásos eredményekre jutottunk. A mintában szereplő magyarországi termelővállalatok legalább olyan nagy hangsúlyt fektetnek a szolgáltatásokhoz kapcsolódó akcióprogramok végrehajtására, mint a más jellegű programokra. Úgy tűnik tehát, hogy a termelési akcióprogramok végrehajtása és a termelési stratégia verseny céljai között, a szolgáltatások tekintetében legalábbis, nem teljes az összhang. Az új technológiák termelési alkalmazásának céljait tekintve (Chase – Garvin, 1989; Neely, 2008) azonban már a várt eredményre jutottunk. Az új technológiákat csak igen kis mértékben alkalmazzák az új szolgáltatások kifejlesztésére, ami összhangban van stratégiai szinten megfogalmazott következtetéseinkkel.

Ugyanakkor – várakozásainkkal ellentétben – nem találtunk kapcsolatot az elemzett magyarországi termelővállalatok mérete és tulajdonosi struktúrája (Csészák – Wimmer, 2011), valamint a szolgáltatosodás jellemzői között. Ez az eredmény ellentmond azon sokszor említett sztereotípiának, mely szerint a szolgáltatások térnyerése csak a külföldi tulajdonban levő nagyváll-

5. táblázat

latokra lenne jellemző. Végezetül, a pénzügyi eredményesség mutatói arra engednek következtetni, hogy az elemzett vállalati mintában a szolgáltatosodás útjára lépett termelővállalatoknak még nem sikerült a szolgáltatosodáshoz kapcsolódó pénzügyi előnyö-

ket (Wise – Baumgartner, 1999; Baines és társai, 2009) megvalósítani. Üzleti forgalmuk növekedése, valamint profitabilitási mutatóik jobbak ugyan a szolgáltatásokra kisebb hangsúlyt fektető vállalatokhoz viszonyítva, ez a különbség azonban statisztikailag nem szignifikáns.

Összességében tehát kijelenthetjük, hogy az elemzett magyarországi termelővállalatoknál a szolgáltatosodás nem tekinthető meghatározó jelenségnek. Bár egyes vállalatok a stratégia és a működés szintjén is hangsúlyt fektetnek a szolgáltatásokra, valamint a szolgáltatosodás belső akadályainak leküzdésére (azaz fontos lépéseket tesznek a megoldásalapú gondolkodás irányába való elmozdulás érdekében), az ettől várt pénzügyi előnyök azonban még nem mutatkoznak egyértelműen.

Lábjegyzet

¹ A cikk a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 program támogatásával készült.

Felhasznált irodalom

Alonso-Rasgado, T. – Thompson, G. – Elfström, B.-O. (2004): The design of functional (total-care) products. *Journal of Engineering Design*, Vol. 15, no. 6, p. 515–540.

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*, Vol. 20, no. 5, p. 547–567.

Bastl, M. – Johnson, M. – Evans, E. (2009): Managing supply chains in extreme conditions: a conceptual framework for servitized environments, konferencia-előadás: 16th EurOMA Conference, Gothenburg, Sweden

Brax, S. (2005): A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox. *Managing Service Quality*, Vol. 15, no. 2, p. 142–155.

Chase R.B. – Garvin, D.A. (1989): The service factory. *Harvard Business Review*, Vol. 67, no. 4, p. 61–69.

Chikán A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó

Chikán A. – Czákó E. (szerk.) (2009): *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Budapest: Akadémiai Kiadó

- Chikán A. – Czakó E. – Demeter K. (1996): Vállalataink erőltetett (át)menetben, Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” kutatási program kérdőíves felméréséről. 1996. okt.
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2011): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben, Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Vállalatgazdaságtan műhelytanulmány
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2002): A vállalati versenyképesség alakulása a globalizálódó magyar gazdaságban. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Cohen, M.A. – Agrawal, N. – Agrawal, V. (2006): Winning in the aftermarket. Harvard Business Review, May 2006, 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, Vol. 27, no. 5, p. 444–463.
- Csesznák A. – Wimmer Á. (2011): Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – a „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében részt vevő vállalatok jellemzése. Műhelytanulmány, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ
- Davies, A. (2004): Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. Industrial and Corporate Change, Vol. 13, no. 5, p. 727–756.
- Davies, A. – Brady, T. – Hobday, M. (2006): Charting a path toward integrated solutions. MIT Sloan Management Review, Vol. 47, no. 3, p. 39–48.
- Demeter K. (2009): Szolgáltatásmenedzsment Magyarországon a termelő- és szolgáltató vállalatoknál. Vezetéstudomány, 40. évf., 2. szám, 9–22. old.
- Demeter K. (2010): Szolgáltatásodás, avagy az integrált termék – szolgáltatás rendszerek kialakulása és jellemzői. 125 sz. műhelytanulmány, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet
- Evans, J.R. – Berman, B. (1987): Marketing. 3. kiadás, New York: Macmillan
- Frambach, R. – Wels-Lips, I. – Gündlach, A. (1997): Proactive product service strategies – an application in the European health market. Industrial Marketing Management, Vol. 26, no. 4, p. 341–352.
- Gebauer, H. – Fleisch, E. – Friedli, T. (2005): Overcoming the service paradox in manufacturing industries. European Management Journal, Vol. 23, no. 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, Vol. 36, no. 3, p. 337–348.
- Grönroos, C. (1990): Service Management and Marketing: managing the moments of truth in service competition. Lexington: Lexington Books
- Heskett, J.L. – Sasser, W.E. – Schlesinger, L.A. (1997): The service profit chain. New York: The Free Press
- Johne, A. – Storey, C. (1998): New service development: a review of the literature and annotated bibliography. European Journal of Marketing, Vol. 32, no. 3/4, p. 184–251.
- Johnson, M. – Mena, C. (2008): Supply chain management for servitized products: a multi-industry case study. International Journal of Production Economics, Vol. 114, no. 1, p. 27–39.
- Kindström, D. – Kowalkowski, C. (2009): Development of industrial service offerings: a process framework. Journal of Service Management, Vol. 20, no. 2, p. 156–172.
- Mathe, H. – Shapiro, R. D. (1993): Integrating service strategy in manufacturing company. London: Chapman & Hall
- Mathieu, V. (2001): Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client. Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 16, no. 1, p. 39–58.
- Matthyssens, P. – Vandenbempt, K. (2008): Moving from basic offerings to value-added solutions: strategies, barriers and alignment. Industrial Marketing Management, Vol. 37, no. 3, p. 316–328.
- Neely, A. (2007): The servitization of manufacturing: an analysis of global trends. konferencia-előadás: 14th EurOMA Conference, Ankara, Turkey
- Neely, A. (2008): Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. Operations Management Research, Vol. 1, no. 2, p. 103–118.
- Oliva, R. – Kallenberg, R. (2003): Managing the transition from products to services. International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, no. 2, p. 160–172.
- Pawar, K.S. – Beltagui, A. – Riedel, J.C.K.H. (2009): The PSO triangle: designing product, service and organization to create value. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 29, no. 5, p. 468–493.
- Reinartz, W. – Ulaga, W. (2008): How to sell services more profitably?, Harvard Business Review, May 2008, p. 90–96.
- Schmenner, R. W. (2009): Manufacturing, service, and their integration: some history and theory. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 29, no. 5, p. 431–443.
- Stock, J.R. – Lambert, D.M. (2001): Strategic Logistics Management. Boston: McGraw-Hill – Irwin
- Szegedi Z. – Prezenszki J. (2005): Logisztika-menedzsment. Budapest: Kossuth Kiadó
- Tuli, K.R. – Kohli, A.K. – Bharadwaj, S. G. (2007): Rethinking customer solutions: from product bundles to relational processes. Journal of Marketing, Vol. 71, p. 1–17.
- Vandermerwe, S. – Rada, J. (1988): Servitization of business: adding value by adding services. European Management Journal, Vol. 6, no. 4, p. 314–324.
- Wise, R. – Baumgartner, P. (1999): Go downstream. The new profit imperative in manufacturing. Harvard Business Review, September-October 1999, p. 133–141.

Cikk beérkezett: 2011. 11. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 12. hó

BÓDI-SCHUBERT Anikó

A SIKER SZEREPE ÉS JELENTÉSE A VEVŐ-BESZÁLLÍTÓ KAPCSOLATBAN

A cikk komplex kvalitatív kutatás eredményeit mutatja be, amelynek célja az volt, hogy feltárja a siker jelentését és szerepét a vevő-beszállító kapcsolatban, s ehhez kapcsolódóan elemezze a siker időbeli viselkedését és az üzleti kapcsolat fejlődésére gyakorolt hatását. A kutatás alapegységét a vevő és beszállító pozícióban levő vállalatok között kialakuló kapcsolatok jelentik, az empirikus vizsgálatok e diadikus kapcsolatok elemzésére összpontosítottak. A kutatás fogalmi kerete megkülönbözteti az üzleti és kapcsolati siker B2B kontextusban értelmezhető tartalmát, ez empirikus vizsgálatok során az utóbbira fókuszálva. A feltáró-fogalomalkotó kutatási célhoz illeszkedően a cikkben ismertetendő kutatási eredmények összehasonlító esettanulmány-feldolgozáson, illetve a megalapozott elmélet segítségével történő szisztematikus tartalomelemzésen nyugszanak.

Kulcsszavak: vevő-beszállító kapcsolat, üzleti és kapcsolati siker, sikercélok

A cikk feltáró kutatás eredményeit ismerteti, amelynek alapproblémáját röviden a következő kérdés összegzi: hogyan ragadható meg a siker jelentése, tartalma a vevő-beszállító kapcsolat kontextusában? Egyáltalán mikor, mitől nevezhetünk egy vevő-beszállító közötti kapcsolatot sikeresnek, s a mindennapi életünkben oly központi „mozgatóerőt” jelentő fogalom, mint a siker hogyan értelmezhető az üzleti kapcsolat vonatkozásában. A cikk által bemutatandó kutatás egyértelműen *exploratív* jellegű, alapvető célja fogalmi keret alkotása volt, amelynek segítségével értelmezhető a siker jelentése és szerepe a vevő-beszállító kapcsolat működésében, fejlődésében. Ehhez kapcsolódva további kutatási szempontként jelentkezett a siker időbeli változásának vizsgálata, azaz annak elemzése, hogyan változik a siker tartalma az idő (és a fejlődés) előrehaladtával. A kutatás a vevő és beszállító pozícióban levő diadikus kapcsolatok¹ elemzésére fókuszált mind az alkalmazott fogalmi keret konstruálása, mind pedig az empirikus kutatási szakasz során.

A cikk három fő tartalmi egységre tagolható: elsőként a fókuszban levő kutatás kiemelt fogalmait ismerteti, majd az alkalmazott kutatómódszertan bemutatása következik. Tartalmi szempontból a harmadik fejezet ismerteti a cikk „fő értékét”, azaz a siker üzleti kapcsolatokban értelmezhető fogalmi keretét.

Az alkalmazott elméleti keret és kiemelt fogalmak: üzleti siker, kapcsolati siker

Az üzleti kapcsolatok kutatását régóta foglalkoztató alapprobléma, hogy melyek e kapcsolatoknak azok az elemei, amelyek a kapcsolat sikerességét befolyásolják, megteremtik. Érdekes, hogy bár számos publikáció foglalkozik az üzleti kapcsolat sikerének kérdésével, explicit módon nagyon kevesen definiálják a siker fogalmát, illetve annak dimenzióit. Jellemzően olyan implicit jelentéssel írják körül, ragadják meg a kifejezés értelmét, mint *eredményesség, teljesülő célok és elvárások, fenntarthatóság* (Mohr – Spekman, 1994; Dyer, 1997; Virolainen, 1998; Blomqvist, 2002).

Az alkalmazott kutatási kontextus megértése érdekében a siker fogalmának értelmezésekor szükségesnek tartok különbséget tenni az ún. *üzleti siker* (business success), illetve az *üzleti kapcsolat* (aktuálisan a vevő-beszállító kapcsolat) *sikerének* (relationship success) *jelentése* között. Bár számos irodalomban nem jelenik meg explicit módon az általam említett megkülönböztetés, mégis érzékelhető tartalmi különbség a két tényező között. Értelmezésemben az *üzleti siker* főként az *üzleti kapcsolatokban a részt vevő felek által önállóan realizált, számszerűsíthető* – jellemzően pénzügyi mutatókkal kifejezhető – *célok eredményeként elért outputnak*

tekinthető. Olyan tényezőkkel közelíthető, mint például a növekvő árbevétel, a csökkenő költségek, az emelkedő profit, a növekvő piaci részesedés, vállalatméret és vállalati érték (Ellram, 1995; Humphreys et al., 2001; Chikán – Czakó, 2009). Ezt erősíti meg Lengyel (1999) kutatása is, amely 540 hazai feldolgozóipari vállalat vezetőit kérdezte a sikerről.² Kutatási eredményei szerint az üzleti siker leggyakoribb megnyilvánulási formája a nyereség, a likviditás és a növekedés-bővülés, míg a sikerre vezető vállalati magatartásként a piac- és vevőorientált szemléletet, illetve az üzlettársakkal szemben tanúsított korrekt magatartást említették első helyen a válaszadók.

Az üzleti siker sajátja, hogy bár az egyes sikercélok a vállalatok közötti kapcsolatok, tranzakciók segítségével realizálhatók, értékelésükkor mindig az egyes, önálló vállalatok szintjén szemléljük azokat, mert jellemzően a kapcsolatot alkotó felek üzleti, pénzügyi teljesítménye által ragadható meg a fogalom. Az üzleti sikercélok között jellemzően egy vállalatra vonatkozó célkitűzések szerepelnek, s nem olyan elemek, amelyek a két vállalat együttműködésének outputját, eredményességét mérik. Jellemzően nem azt elemezzük, hogy a két vállalat közösen mekkora árbevételre s profitra tett szert, hanem külön-külön mérjük azokat, értékelve az egyes vállalatok teljesítményét.

Az egyéni, vállalati szinten értelmezhető üzleti siker jelentésétől nagyban *különbözik az üzleti kapcsolat sikere*, amelyről leegyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy a vevő és beszállító közötti együttműködés eredményességének kifejezésére irányul. Mohr és Spekman (1994) kvantitatív vizsgálataik eredményeként két partnerkapcsolati „csúcsmutatót” határoz meg, amely alkalmas lehet a kapcsolat sikerének mérésére. Az együttműködő felek közötti értékesítési mennyiség áramlását ún. *objektív mutató*nak nevezik, a partnerrel való elégedettséget pedig ún. *érzelmi mutató*ként határozták meg. Vizsgálati eredményekben az ún. objektív mutató a kapcsolat fejlődésének, intenzitásának számszerűsített formájának tekinthető, a kölcsönös elégedettség pedig alapfeltétele a kapcsolat fejlődésének.

Ellram (1995) 80 darab USA-beli, különböző intenzitású és fókuszú, ám legalább ötéves múltra visszatekintő vevő-beszállító kapcsolatot vizsgáló kvantitatív következtetései szerint a kapcsolat sikere leginkább a felek közötti zökkenőmentes együttműködésben, az együttműködés következtében tapasztalható adminisztratív és koordinációs költségek folyamatos csökkenésében, a felek által egymás számára teremtett érték egyenletes növekedésében, illetve a vevőtől/beszállítótól való kiszolgáltatottság, függőség enyhülésében, a kiegyensúlyozott, kölcsönös hatalmi viszonyrendszerben ragadható meg. E siker eléréséhez pedig

az együttműködő felek részéről olyan támogató tulajdonságokra van szükség, mint a kétoldalú és folytonos információmegosztás, a felsővezetői elkötelezettség, a mindkét fél számára elfogadható közös célok és az egymás számára teremtett érték egyedisége, bonyolult helyettesíthetősége.

Hoffmann és Schlosser (2001) 164 osztrák vállalatot kérdezett arról, mikor tekintik sikeresnek az üzleti partnereikkel való együttműködést. Vizsgálatuk eredményeként Ellramhoz (1995) hasonlóan ők is leszögezik, hogy szükséges megkülönböztetni a sikercélokot, illetve a sikeres együttműködést támogató, sikert eredményező tényezőket. E szerzőpáros kimondottan a már elmélyült kapcsolatokat, a stratégiai szövetségeket vizsgálja, és a kapcsolat sikereként a gyors alkalmazkodást, az intenzív tudástranszfert, a felek különböző képességeinek és erősségeinek a kapcsolat sikere érdekében történő felhasználását, a közös stratégiai célok kijelölését és az azzal való azonosulás képességét jelölik meg. Henning-Thurau (2000) az üzleti kapcsolatok sikerét a vevői elégedettséggel, s az ennek nyomán kialakuló magas vevőmegtartási rátával fejezi ki. Véleménye szerint az elmélyült üzleti kapcsolatok sikeréhez elengedhetetlen a vevő és beszállító közötti bizalom kiépülése, s az üzleti kapcsolat sikerének elérését támogatja a vevő képességeinek beszállító által történő tudatos és folyamatos fejlesztése.

Az előző szakaszban bemutatott irodalomkutatás eredményeit összegezve a következő megállapításokat rögzíthetjük a kutatás középpontjában álló kapcsolat sikerére vonatkozóan:

- *Lehetséges különbséget tenni az üzleti (vállalat szintjén értelmezhető) siker és a kapcsolat sikerének jelentése között.* Míg az üzleti siker a kapcsolatban részt vevő partnerek egyedi – általában pénzügyi mutatókkal kifejezhető – teljesítmény-céljainak való megfelelést jelöli, a kapcsolat sikere a kapcsolatban részt vevő felek együttes, közösen elért teljesítményének, közös céljainak való megfelelésük kifejezésére irányul, s alapvetően meghatározza a kapcsolat jövőjét, fejlődését. Természetesen nem zárható ki, hogy az üzleti siker, illetve a kapcsolat sikere egy-egy cél tekintetében megegyeznek, alapvetően eltérő azonban a két fogalom irányultsága.
- Az üzleti kapcsolat sikerének vizsgálatakor szintén *szükséges megkülönböztetni az együttműködés lényegét kifejező sikercélokot, illetve az azok elérését támogató sikertényezőket.* Bár e szétválasztási logika – amint a bemutatott irodalmak közötti inkonzisztenciából is érzékelhető – nem minden

esetben egyértelmű. A sikercélok jellemzően a felek a kapcsolat működése, fejlődése érdekében végzett közös tevékenységéhez kötődő elvárások formájában jelennek meg. A sikertényezők pedig e célok megvalósulásának a feltételei, mozgatórugói lehetnek. Az üzleti (vállalati) siker és a kapcsolat sikerének jelentését foglalja össze az 1. ábra.

1. ábra

Az üzleti siker és a kapcsolat sikerének értelmezése



Forrás: saját készítésű ábra

A bemutatott irodalomkutatás eredményei alapján *a kapcsolat sikerének* fogalmát úgy definiálhatjuk, mint *a kapcsolatot alkotó feleknek a kapcsolat fenntartásához, működéséhez, fejlődéséhez kötődő, közösen alkotott és kölcsönösen elfogadott céljainak teljesülését.* A kapcsolati sikercélok mindig *kapcsolatfüggők*, azaz az adott vevő-beszállító viszonyrendszer határozza meg, hogy a felek pontosan mely elemeket tekintenek sikercéloknak, s állítanak-e prioritásokat az adott célok között. Lényeges továbbá, hogy a sikerkritériumnak tekintett célokkal és elvárásokkal mindkét félnek szükséges azonosulnia, s ezek *a sikercélok főként a kapcsolat működési jellemzőire, közösen menedzselt eszközeire és folyamataira vonatkoznak.* Az üzleti és kapcsolati siker értelmezésével kapcsolatban további fontos elem az idődimenzió jellemzése. A kapcsolat sikere – mint már elemeztem – általában valamilyen kölcsönös célok teljesüléséhez köthető, a nevezett célok időtartamukat tekintve pedig nyilvánvalóan különbözhetnek. Azonban a legtöbb hivatkozott irodalom felfogásában a kapcsolat sikere – még ha implicit módon is – alapvetően hosszú távon realizálható, tekintettel arra, hogy a kapcsolat fejlődése is időben elhúzódó folyamat. A rövid(ebb) távú szemlélet jellemzően inkább azon szerzők megközelítésében ragadható meg, akik a sikert üzleti sikerként, és nem a kapcsolat sikereként értelmezik (Ellram, 1995; Lengyel, 1999; Chikán – Czákó, 2009).

Alkalmazott kutatásmódszertan

Amint azt már bemutattam, a cikk által ismertetendő kutatás célja egyértelműen fogalomalkotó, feltáró jellegű volt, így a kvalitatív kutatási módszertanok közül elsősorban két fő módszertani irányra, *a megalapozott elméletre* (grounded theory) és az *esettanulmány-módszerre* támaszkodva végzem el vizsgálataimat, s fogalmaztam meg következtetéseimet. A többféle kutatásmódszertan egy időben való alkalmazását a gyakran a multi-módszertan, vagy *háromszögelés – trianguláció* elnevezéssel illeti a módszertani irodalom. Ez a kutatási stratégia arra a megközelítésre épít, hogy az egymással párhuzamosan alkalmazott módszertanok megfelelően kiegészíthetik egymást, így gyakran a vizsgált jelenség pontosabb megértését, megismerését eredményezhetik (Maxwell, 1996; Seale, 1999; Patton, 2001).

Az esettanulmány elkészítéséhez használt minta kiválasztásakor elméleti szempontból fontosnak tartottam, hogy hosszú ideje, de legalább öt éve létező, s folyamatosan változó, fejlődő vevő-beszállító kapcsolato(ka)t elemezzek, amelyek az együttműködésük során nem voltak mentesek a konfliktusoktól sem, illetve további elvárásként fogalmaztam meg a vizsgálandó kapcsolatok dinamikusan változó üzleti környezetbe való beágyazottságát. Az esettanulmányok alanyai – a kontextusbeli különbségek esetleges torzító hatásának elkerülése érdekében – mindannyian az FMCG³-szektor, ezen belül is az állateledel⁴ iparág szereplői, az elemzések „fix pontja” a magyar piacon 2001 óta jelen levő multinacionális beszállító. Az egyes vevőkapcsolatok kiválasztása közösen történt meg a beszállító kereskedelmi igazgatójával, illetve értékesítési csapatának több munkatársával. A kiválasztás során törekedtünk arra, hogy olyan együttműködésekét válasszunk, amelyekben az elmúlt években volt több olyan kritikus helyzet, fordulópont, amely a kapcsolat fejlődését alapvetően befolyásolta, s elmozdította az addigi pályától. Az 1. táblázat a kiválasztott beszállító szemszögéből elemzi az elkészült esettanulmányok közreműködőinek kiemelt paramétereit⁵ (1. táblázat a következő oldalon).

A kutatás folyamata során a triangulációt az adatgyűjtés fázisában is alkalmaztam, így a megalapozott elmélet alkalmazásához és az esettanulmányok elkészítéséhez az alábbi *adatgyűjtési technikákat* használtam fel:

- *Strukturálatlan, részben strukturált interjúkat végeztem* – szám szerint 29 darabot – az esettanulmányokban szereplő vállalatok ügyvezetőivel, kereskedelmi és beszerzési szervezeti egységében dolgozó munkatársaival, az adott szakterület fel-

**Az esettanulmányban elemzendő vevők s a beszállítóval való kapcsolatuk
kiemelt paraméterei**

A vevő/kapcsolat kiemelt paramétere	„A” vevő	„B” vevő
<i>Tulajdonos adatai</i>	magyar magánszemélyek	magyar magánszemélyek
<i>Forgalmazott termékportfolió</i>	állatgondozási termékek nagy- és kiskereskedelme	állatgondozási termékek nagy- és kiskereskedelme
<i>Piaci részesedés a kutatás idején</i>	kb. 5-7%	kb. 55%
<i>Részesedés a beszállító értékesítéséből</i>	drasztikusan csökken, jelenleg kb. 5%	folyamatosan növekszik, jelenleg kb. 30%
<i>Beszállítóval való erőviszony és változása az elmúlt 3 évben</i>	erős beszállítói erőfölény	beszállítói erőfölény után kiegyensúlyozott erőviszonyok jellemzik
<i>A beszállítóval létesített kapcsolat fejlődési íve az elmúlt 3 évben</i>	ígéretes nekilendülés után erős visszaesés	dinamikus fejlődés
<i>A kapcsolat irányítási eszközei</i>	kezdetleges menedzsmenteszközök, gyakori ad hoc folyamatok, elsősorban távolságtartó irányítási stílus	nagyfokú tudatosság, a beszállító által irányított folyamatosan professzionizálódó menedzsmenteszközök, közös tanulás
<i>Személyes kapcsolatok fejlettsége</i>	kiegyensúlyozott, jó személyes kapcsolatok, amelyek az együttműködés sikertelenségét követően megromlottak	a kezdeti bizalmatlanságot pozitív légkör váltotta fel, amely azonban nem mentes a fordulatoktól

Forrás: saját készítésű táblázat

ső vezetőivel, illetve azon további szereplőkkel, akik az interjúk tapasztalatai kapcsán fontosnak bizonyultak a vizsgált szervezetekben. Az interjúkat diktafonra rögzítettem, és ezt követően szövegüket legépeltem. Az interjúkészítés alatt a hangrögzítéssel párhuzamosan az elhangzó kulcsszavakat, tételmondatokat már a beszélgetés alatt lejegyeztem, így az interjúk során elhangzottak kódolása és feldolgozása fókuszáltabban megvalósítható volt.

- *Tanulmányoztam és elemeztem* a rendelkezésemre bocsátott, az együttműködést formálisan rögzítő *vállalati dokumentumokat* és adatbázisokat (szerződéseket, prezentációkat, forgalmi adatok tendenciáiról készült jelentéseket stb.)
- Bár nem végeztem folyamatos dokumentálást, de a kutatás során jelentős hasznát láttam annak, hogy 2004 és 2008 között magam is dolgoztam a beszállító vállalatnál, így *résztevéői megfigyelő*ként aktívan nyomon követhettem a vizsgált kapcsolatok fejlődését. E tapasztalataim segítettek az interjúk során a retrospektív elemzésben, visszatekintésben. Az azóta eltelt időszak pedig hasznos volt abban a tekintetben, hogy kellő távolságot, objektivitást biztosított az elemzett eseményektől és a megkérdezett személyektől.

Kutatási eredmények

Ebben a fejezetben összefoglalom az üzleti és kapcsolati sikerről a kutatási eredmények segítségével tett főbb megállapításokat, elsőként röviden összegzem a vizsgált két esetet, majd bemutatom a kutatási eredmények alapján a vevő-beszállító kapcsolat sikeréről alkotott fogalmi modellt, végezetül összefoglalom a kutatás legfontosabb menedzsmentüzeneteit, következtéseit.

Az esettanulmányok rövid bemutatása

A kutatás során vizsgált vevő-beszállító kapcsolatok fix pontja a beszállítói pozícióban levő multinacionális vállalat, amely a kétezres évek elején, felvásárlás révén jelent meg a hazai állateledelpiacon gyártóként, illetve a nem Magyarországon gyártott termékei forgalmazójaként. Mindkét eset bemutatását az interjúk összefoglalásával, az interjúrészletek idézésével, illetve a kapcsolat fejlődésének vizsgálatakor alkalmazott, megalapozott elmélet szerint elvégzett, kódolás eredményeinek ismertetésével teszem meg.

„A” eset – a „túlbecsült lehetőség”

Jelen kapcsolat vevői pozíciójában egy hazai tulajdonnal rendelkező középvállalat áll. A vállalkozás a kilencvenes évek elején jelent meg nagykereskedőként, minimális gyártási tevékenységgel az állateledelpiacon. Kezdetben családi vállalkozásként működött,

majd folyamatosan növelte méreteit, s a kétezres évek elején beszerzési társulást alapított az egyik legnagyobb versenytársával, így a szakcsatornán belül a hazai állateledel-nagykereskedelem második legnagyobb szereplőjévé vált. Elsősorban a vállalatméretből és a tőkehelyzetből fakadóan folyamatosan érezhető volt a jelentősebb beszállítói erőfölény a kapcsolatban, ennek megjelenési formáját és a kapcsolat fejlődésére való hatását az esettanulmány további fejezeteiben elemzem majd.

A vizsgált vevő-beszállító kapcsolat a kétezres évek elején, a beszállító magyarországi megjelenésével vette kezdetét. Ekkor a beszállító portfóliójában a vevő viszonylag jelentéktelen, kis szereplőnek számított, s a kapcsolat gyakorlatilag epizódok szintjén létezve egyértelműen a gazdaságos és standard minőségű, nagy kiszerezésű száraz-, illetve konzerveledek értékesítésére, az ún. volumentermékekre koncentrált. Ez a működés jól illeszkedett a partnerek akkori piaci elképzeléseikhez, amelyek – egymástól függetlenül – a piacszerzést, s az intenzív növekedést célozták meg. A felek ismétlődő tranzakcióik által kapcsolatba léptek egymással, majd azok epizódokká fejlődtek. A beszállító egyik értékesítési menedzsere így emlékszik vissza a kezdeti lépésekre: „A cégünk miután megjelent a magyar piacon, látványos, gyors eredményeket akart elérni, ehhez nyilván az kellett, hogy minél nagyobb volumenben tudjon értékesíteni. Akkoriban igazából a profit annyira nem is számított, szinte kizárólag a tonnákat figyelte mindenki a cégnél, még az európai felső vezetők is. Ehhez a – nevezhetjük úgy – piacszerzési stratégiához, mindenki jó partner volt, aki sokat vásárolt, különösen nem reklamált, és pontosan fizetett.”

A vevői oldalról szemlélve szintén zökkenőmentesen indult az együttműködés, amelynek az alapját a vevői szemmel jó ár/érték arányt képviselő beszállítói termékek jelentették. A fejlődés kezdeti szakaszának kiemelt fogalmai a következők voltak: az együttműködő irányítási menedzsmenteszközök alkalmazása és a reálfolyamatok menedzseléséhez kapcsolódó magas beszállítói teljesítmény. A vevő részéről kiemelten fontos elvárás volt a termékek jó ár/érték aránya és relatíve széles választéka, s a pontos kiszolgálás. A beszállítói elvárásokat pedig a rendelések számának növekedése, a vevőgondozás alacsony igénye, s a pontos fizetések határozták meg. A felek elvárásai szinte maradéktalanul teljesültek, így minden adott volt a kapcsolat folytatásához.

A szépen gyarapodó megrendelések arra ösztönözték a beszállítót, hogy elkezdjen kiemelt figyelmet szentelni az adott vevőnek, így az átlagos területi képviselői látogatásokat felváltotta a kiemelt ügyfélkap-

csolati menedzserek alkalmazása, s a szimpla, normál megrendelések mellé egyre több testreszabott promóciót ajánlottak. „Úgy látszott, hogy jól tudunk komolyabban is együttműködni. A számok jöttek, s nem voltak különösebb problémák” – foglalta össze a kétezres évek első felét a beszállító ügyfélkapcsolat-menedzsere. A kapcsolat e fejlődési stádiumának kiemelt fogalmaként a következőket azonosítottam: az üzletfelek közötti jó személyes kapcsolatok – „személyesen is jól ismertük egymást, maj’hogynem haverok voltunk” – a folyamatosan növekvő értékesítési eredmények; s a jól működő operatív folyamatoknak köszönhetően, támogató üzleti légkör alakult ki a felek körül. Majd jött 2006, a fordulat éve... 2006–2007 között stratégiaváltás zajlott le a beszállító vállalat történetében. Az ún. piacszerzési stratégia ugyanis érzékelhetően elérte, illetve túlhaladta tetőpontját: a nyersanyagárak megemelkedtek, ezzel párhuzamosan a potenciális értékesítési csatornák telítődtek, így a relatíve olcsó, nagy kiszerezésű volumentermékek már nem generáltak profitot, a cég eredménye egyre romlott, látszott, hogy az előző évek gyakorlata már nem tartható fenn. A stratégiaváltás szükségességének felismerésére, az új értékesítési szemlélet relevanciájára a beszállító értékesítési igazgatója a következőképpen emlékszik vissza: „Gyakorlatilag az történt, hogy mindent úgy csináltunk, mint régen, de az eredmények és a nyereség helyett csak a növekvő készletek, csökkenő árbevétel és a meredeken visszaeső profit lett az eredmény. Eleinte nem értettük, mi történik, ezért nem is tudtunk hirtelen reagálni, majd a kezdeti sokk után elkezdtük megkeresni és elemezni a problémát, megérteni a helyzetünket. Rájöttünk, hogy azokból a termékekből adunk el sokat, amiken alig keresünk, a nagy marginnal rendelkező termékek viszont szűk részt tesznek ki az értékesítésünkben. Ezért úgy döntöttünk, nincs más választásunk, mint hosszú távon megszabadulni az alacsony haszonkulcsú termékektől és vevőktől, s keményen ráfókuszálni a nagy margint termelőkre – röviden összefoglalva így alakult ki az ún. értékfókuszú stratégia.”

Ez a stratégiaváltás értelemszerűen a termékportfólió tisztítását, illetve átgondolását eredményezte: elsőrendű prioritásként szerepelt a leginkább rentábilis szuperprémium és prémium termékek értékesítése, s ezzel párhuzamosan az addig domináns volumentermékek esetében történő folyamatos visszavonulás. E stratégia megvalósításához a vevői oldalon is a portfólió átalakítására volt szükség. A beszállító elhatározta, hogy csökkenteni alacsony jövedelmezőségű vevői számát, s azokra a partnerekre próbál meg koncentrálni, akik az addigi tapasztalatok alapján megfelelő potenciállal bírnak az új stratégia gyakorlati alkalmazásához. Az ér-

tékstratégia megvalósításaként a beszállító úgy döntött, hogy a fejlődési potenciál fokozása érdekében a kizárólag szakcsatornában kapható, s akkoriban meglehetősen alacsony értékesítési volumennel és piacrésszel rendelkező szuperprémium termékek értékesítésének jogát egyetlen vevőre bízta. *„Nem volt más választás, ha profitot akartunk elérni, egyértelmű, hogy a szuperprémium eledelnek kellett piacot építeni, s dinamikusan növelni az eladásukat. Úgy gondoltuk, ez akkor a leginkább megvalósítható, ha egyetlen nagykerre bízunk az eledel magyarországi forgalmazását. Azért tűnt ez jó választásnak, mert úgy éreztük, hogy így nem fogjuk szétaprózni magunkat, és sokkal tudatosabban és professzionálisabban lehet piacot építeni a termékeinknek, hiszen egyszerűbb egy vevőkapcsolatot koordinálni és fejleszteni, mint adott esetben tízet-húszat”* – foglalta össze a változás lényegét a beszállító kereskedelmi vezetője. Az említett szuperprémium termékek kizárólagos magyarországi disztribúciójáért az esettanulmányunk vevő pozíciójában levő vállalat lett a felelős. A kitüntetett feladatról való döntésre, a kiválasztás folyamatára a beszállító érintett menedzserei a következőképpen emlékeznek vissza: *„Amikor eldöntöttük, hogy elveszjük az összes nagykeretől a szuperprémium termékeinket, és csak egy vevőre bízunk azt, tulajdonképpen nem volt nagyon nehéz a partnerek kirostálása. Igazából két lehetőségre redukálódott a kérdés – vagy a legnagyobb nagykernek adjuk oda, de ott komoly, elsősorban bizalmi problémát jelentett, hogy ő már az egyik legnagyobb hazai versenytársunk kizárólagos disztribútora volt, így nem igazán tartottuk elképzelhetőnek a termékeink együttes kezelését, és viszonylag hamar letettünk rólok. Így tulajdonképpen maradt a második legnagyobb nagyker egyetlen lehetőségnek. A további versenytárs felé való elkötelezettség hiányán túl az is a vevő mellett szólt, hogy egy rugalmasnak tűnő, közepes méretű vállalat volt nagyon ambíciózus vezetővel, így úgy gondoltuk, hogy megfelelően kreatív és eredményes útjait alakíthatjuk majd ki az együttműködésnek”* – válaszolta a kizárólagos disztribútor kiválasztásának folyamatát a beszállító üzletfejlesztési menedzsere. A kezdeti bizakodás mindkét felet jellemezte. A szóbeli megállapodást gyors keretmegállapodás megkötése követte, amelyben a kizárólagos szuperprémium disztribúciós modell megvalósításának alapjait s a konkrét, mérhető üzleti elvárásokat fektették le a szereplők.

Minden kezdeti jó szándék, bizalom és támogatás ellenére a kapcsolat vakvágányra futott, súlyos problémák jelentkeztek a szuperprémiumértékesítésben, s már egy-két negyedév után látszott, hogy a kitűzött célok teljesülése nemhogy közeledik, hanem inkább távolodik. A beszállító nem értette a vevő tétlenségét, el-

várások alatti teljesítményét, és folyamatosan nagyobb és nagyobb volumen vásárlását várta el – először csak közvetett ráhatással, majd különböző árpromóciók révén ösztönözte, sőt elvárta a forgalombővülést. A vevő, mivel nem akarta elveszíteni a beszállító jóindulatát és az üzleti lehetőséget, egyre csak rendelt és fizetési halasztást kért, de gyakorlatilag a termékek alig mozduáltak ki a raktáraiból, s nagyon súlyos pénzügyi helyzetbe került. Egy év után a nagykereskedő végül közel akkora mennyiségű szuperprémium eledelt vásárolt, amint az a kezdeti célkitűzésekben szerepelt, de csak töredékét tudta annak a kiskereskedők felé értékesíteni, s gyakorlatilag likviditási válságba lavírozta magát – közben persze a beszállító kinnlevőség-állománya is drámaian megnőtt, hiszen a vevő csak nagyon jelentős késéssel tudott fizetni. A kezdeti optimizmus mély letargiába csapott át, s látszott, hogy még egy évet ebben a formában egyik fél sem tud végigcsinálni. *„Egyszerűen ijesztő volt, ami történt. A forgalom esetén papíron majdnem stimmeltek ugyan a dolgok, de a gyakorlatban tömött nagykerraktárakat, szinte zéró hatású marketingakciókat és óriási kinnlevőséget láttunk. Egyszerűen nem értettük, hiszen a nagy lelkesedés és elhatározás után nemhogy fellendülés nem volt, de gyakorlatilag a legkiválóbb termékeink értékesítése került veszélybe. Nem volt mit tenni, le kellett ülni nagyon komolyan a nagykereskedővel és pontról pontra világosan átbeszélni a helyzetet. Persze ez ellen ő sem ellenkezett, mert látta, hogy ebben a formában nem sok esélye van a folytatásnak”* – emlékszik vissza a 2007. év végén történetekre a beszállító üzletfejlesztési igazgatója. A felek néhány fordulós tárgyalás után megegyeztek abban, hogy három hónapos átmeneti idő után a beszállító visszaveszi a szuperprémium termékek kizárólagos disztribúcióját a nagykereskedőtől, s új megoldást keres. A vevő megpróbálja rendezni a jelentős kinnlevőség-állományát, s egy pénzügyi kapcsolattartó mindaddig kiemelt figyelemmel kezeli és ütemezi megrendeléseit, míg a tartozását nem sikerül egy elfogadható, egészséges szint alá lecsökkenteni. A felhalmozott adósságállomány gyakorlatilag arra kényszerítette a vevőt, hogy próbáljon minél gyorsabban megszabadulni a raktárakban felhalmozott készletektől, s egy „biztonságos üzemmódra” állt át annak érdekében, hogy folyamatosan törleszteni tudja beszállítói és egyéb hitelezői felé a tartozásait. Így a kezdeti kiegyensúlyozottnak tekinthető fejlődés, majd az ezt követő bizonytalan nekilendülés után a kapcsolat egy „nagyon halovány” stagnáló pályára került, s a forgalom – a vevő piaci pozíciójával párhuzamosan – az addigi töredékére esett vissza, főként a régi, megszokott volumentermékekre koncentrálna.

Az esetet olvasva felmerül a kérdés, hogy melyek voltak azok a tényezők, amelyek az ígéretes, optimizmusra okot adó kezdet után a kapcsolat töréséhez, súlyos sérüléséhez vezettek.

A beszállító vállalat kereskedelmi igazgatója a két szervezet közötti tudásbeli és menedzsmentkülönbségekben látta a kudarc okait a vele készült interjúban: „Az az elejétől fogva látszott, hogy tudásban, szervezeti felépítésben és úgymond szervezettségben nagy különbség van a két vállalat között. A nagykereskedő gyakorlatilag egy one-man-show volt, ami a tulajdonos piacismeretén, kapcsolatain és lelkesedésén alapult. Ez a piacépítés során – amikor gyakorlatilag, ha valaki nem hibázott nagyot, akkor ráfeküdt az iparági hullámokra és együtt nőtt velük – nem jelentett problémát. ... De most, amikor már nagy értékű, tudásigényes termékeket kellett volna eladni és egy relatíve stabilizálódott piacra kvázi új termékekkel betörni, már nem lehetett egyedül, pusztán lelkesedésből és rutinból csinálni.” A beszállító üzletfejlesztési igazgatója a következőként elemezte a kudarc okait, kiemelve saját hibáikat is: a nagykereskedő adott feladat elvégzésére való alkalmasságának előzetes értékelése, illetve ennek elmaradása, a sikerhez mindenképpen szükséges vevői értékesítési ismeretek, vállalatirányítási és menedzsmentképeségek kezdetleges szintje, továbbá a túlzott forgalmi nyomás.

A vevő tulajdonos-menedzsere a következőképpen foglalta össze a fő okokat. A kapcsolat fejlődésében, s ezzel párhuzamosan a nagykereskedő vállalat életében óriási ugrást jelentettek a szuperprémium termékek disztribúciójával járó feladatok. Sokkal részletesebben kellett volna mérlegelni, hogy vállalkozása képes-e a feladatok ellátására, illetve fontos lett volna az elvárások teljesítéséhez szükséges tevékenységek előzetes feltérképezésére, megfogalmazására. Hibaként értékelte továbbá, hogy engedtek a beszállító erőfölényének a forgalmi nyomás terén, illetve úgy érezte, nem kaptak időben kellő segítséget a beszállító részéről ahhoz, hogy a feladatot teljesíteni tudják. „Így utólag most már nyilván csak a tények számítanak, de nem kellett volna belemenni ebbe az egészbe, mert ekkora elvárásoknak egy ilyen kis cég nem tud megfelelni, és ezt le kellett volna tisztázni már a legelején” – összegezte egy interjú alkalmával.

„B” eset – „az egymásra találás”

E kapcsolatban a már bemutatott multinacionális beszállító mellett a vevő szerepében szintén egy magyar tulajdonnal rendelkező állateledel-nagykereskedést találunk. A nagykereskedő tevékenységi köre viszonylag széles, az állateledel- és -felszerelés-nagy-

kereskedés mellett állatgyógyászati cikkek nagy- és kiskereskedelmét, illetve állatkórház működtetését is végzi. A vállalkozás az 1990-es évek közepén jelent meg az állateledel-piacon, s azóta a folyamatos üzletfejlesztés, illetve felvásárlás révén Magyarország piacvezető állateledel-nagykereskedésévé nőtte ki magát. A két vállalat magyarországi méretét, piaci pozícióját tekintve kiegyenlített erőviszonyokkal jellemezhetjük a kapcsolatot.

E vevő-beszállító kapcsolat kezdete nagyon erősen hasonlít az előző esetre. A két vállalat kapcsolatának „közös története” a kétezres évek elején kezdődött, a multinacionális beszállító magyarországi piacon való megjelenésével. A kezdetekben alkalmanként zajlottak le értékesítési tranzakciók a felek között, amelyek ebben az esetben is az ún. volumentermékek nagy mennyiségű vásárlására koncentráltak. A beszállító termékei a nagykereskedő vevői körében népszerűek voltak, így ezek a tranzakciók egyre gyakrabban ismétlődtek – epizódokká váltak –, illetve a megszokott termékek körén kívül egyre több, a beszállító által forgalmazott márkaterméket is vásárolt a nagykereskedő. A vevő ebben az esetben is – szinte az előző kapcsolattal megegyezően – a termékek vonzó ár/érték arányát, a pontos szállításokat és a kényelmes kiszolgálási feltételeket emelte ki, mint a beszállító teljesítményével kapcsolatos legfontosabb elvárásait. „A beszállító relatíve olcsó, emellett jó ár-minőség arányú eledelei megfeleltek a mi vevőkörünk igényeinek, emellett a rendelési, fizetési és szállítási feltételek is egészen kényelmesek voltak. Egyszerűen, első körben minden adott volt ahhoz, hogy egyre gyakrabban adjunk le megrendeléseket” – jellemzi a kapcsolat kezdeti lépéseit a nagykereskedő üzletág-igazgatója. Az egyes epizódok során a felek alapvetően elégedettek voltak egymással, a beszállító a megadott időben és mennyiségben kedvező ár-érték arányú termékeket szállított, a vevő pedig pontosan fizetett, egyre gyakrabban és nagyobb volumenben rendelt, nem volt különösebb fennakadás a kapcsolatban. Az előző esethez hasonlóan a kapcsolati sikercélok kulcskategóriájaként itt is a reálfolyamatok magas teljesítményét, illetve megbízható üzleti magatartást azonosítottam. Emellett mindkét fél érzékelte, hogy ebben az együttműködésben még lehet további potenciál, ezek az elképzelések azonban egyelőre kizárólag gondolati síkon maradtak. „Mindketten éreztük azért a másiktól, hogy ebből a dologból akár többet is ki lehetne hozni, de még nem igazán tudtuk ennek a módját megtalálni, és amellett különböző más irányokba is tapogatóztunk, külön-külön építettük saját üzletünket” – mondta egy interjú során a beszállító vállalat értékesítési vezetője.

A sorozatosan ismétlődő, nagyobb volumenű és nagyobb választékot felölelő vevői megrendelések megszorodása eredményeként a beszállító elégedett volt a vevő teljesítményével, s egyre inkább „odafigyelt” a nagykereskedőre. Ennek kapcsán a beszállító különböző árcsökkentéseket, illetve egyéb promóciókat is felajánlott, hogy ösztönözze a vevő vásárlói hajlandóságát, lassanként kialakult egy operatív szinten jól funkcionáló együttműködés a felek között. Ezt az időszakot megfelelően interpretálják a beszállító ügyfélkapcsolati munkatársának beszámolójából vett következő mondatok. *„Láttuk, hogy a vevő rendelései szépen gyarapodnak, s egyre nagyobb súlyt érnek el az értékesítésünkben. Elkezdjük tehát kicsit tudatosabbá tenni a dolgot, egyik értékesítési képviselőnk munkájának tekintélyes részévé tettük a vevővel való kapcsolat részleteinek menedzselését.”* A vevő kereslete relatíve magas szinten stabilizálódott, bár az általa rendelt termékek között a prémium és szuperprémium kategóriát jelentő márkatermékek helyett továbbra is az alacsonyabb minőségű volumen-termékek maradtak egyértelmű túlsúlyban. Ezzel együtt a beszállító portfóliójában meghatározóvá vált a vevő részesedése, amit az egymással évente megkötött szállítási keretszerződés is megerősített. Ebben az esetben is tapasztalható, hogy a felek az együttműködésben való előrelépés jeleként közösen egyeztetett éves célokat jelölnek ki, s a vevőkiszolgálás és értékesítés során bizonyos testreszabás jelenik meg az együttműködésükben. *„Ha valamit megrendeltünk, akkor az adott időben ott volt, ha a gyárból kértünk közvetlen kiszállítást, azt is lehetett. Mi meg tényleg csak akkor szóltunk, ha valami nem volt rendben, és mindig határidőre fizettünk”* – idézte fel a megbízhatósággal kapcsolatos legfontosabb elvárásokat a vevő kereskedelmi vezetője.

Meg kell jegyezni azonban, hogy a fejlődés e két szakaszában a folyamatok alakítása, befolyásolása inkább rövid távú döntések mentén alakult, a hosszú távú előrettekintés kevésbé volt jellemző az együttműködésre. A kezdeti időszakok stratégiáját ebben a kapcsolatban is a mindkét fél részéről követett piaci növekedés dominálta, s a kapcsolat fejlődésének alapját a reálfolyamatok magas teljesítménye, a pontos pénzügyi teljesítés és a korrekt, megbízható üzleti magatartás jelentették. A kapcsolat történetében ekkor érkezünk el fordulathoz, azaz a beszállító – előző eset kapcsán részletesen bemutatott – stratégiaváltásához.

Említettem már az előző esetben, hogy a beszállító vállalatnál 2006-ban markáns stratégiaváltás zajlott le, s a kis profittartamú, nagy volumenű standard és gazdaságos termékek értékesítése helyett egyre inkább a magas profitmarrzsal bíró szuperprémium és prémium termékeknek kívántak piacot építeni. E stratégiai

fordulat kezdeti hatása a jelen vevő-beszállító kapcsolatban megtorpanást idézett elő. Amint azt az előző esetben már szintén bemutattam, a beszállító úgy döntött, hogy a további piaci növekedését és vállalati működésének stabilitását megalapozó szuperprémium termékei kizárólagos forgalmazását, a nagykereskedő versenytársára bízta. E döntés okairól már szóltunk az előző esetben is, ám a kapcsolat fejlődésének megértése szempontjából fontosnak tartottam elemezni, hogy a beszállító első körben miért a másik (nem a jelen esetben vizsgált) nagykereskedőt választotta kizárólagos partneréül, s hogyan élte meg ezt a helyzetet a vevő. A kiválasztás okairól a beszállító kereskedelmi igazgatója a következőket mondta el: *„Azt nem mondhatom, hogy sokat dilemmáztunk a két nagykereskedő között, mert igazából nem. ...Nem akartunk a „B” céggel együttműködni, mert ő végezte az akkoriban legnagyobb szuperprémium márkának számító versenytárs termékek hazai forgalmazását. Ezt olyan komoly, első-sorban bizalmi gátnak éreztük, hogy emiatt egyszerűen kizártnak tartottuk a komolyabb közös munkát. Nem tudtuk elképzelni, hogy a nagyker képviselője bemegy egy állateledel-szakkoltba és azt mondja, hogy rendeljen „XX” márkájú eledelt, s majd egy hét múlva meg azt, hogy jó, akkor most meg rendeljen „YY”-t, a mi márkánkat. ...Egyszerűen nem láttuk megoldhatónak a két szuperprémium márka egy kézben való menedzselését úgy, hogy az egyik már nagyon jó, stabil pozícióval rendelkezett, a miénket meg most kellett volna szinte bevezetni, legalábbis nagyon megerősíteni a piacát. Egyébként ezt leszámítva minden a „B” nagyker mellett szólt volna, a szervezeti működése, a tudása, a piaci tapasztalata, a vezetői. Már akkor is tudtuk, hogy sokkal profibb a másik vevőnél, de egyszerűen a másik márka forgalmazása miatt nem hittük el, hogy meg tudná a miénket is rendesen csinálni.”* Értékelve az előző interjúrészletet megállapítható, hogy első-sorban a jó szándék bizalom (Creed – Miles, 1996) volt az, ami hiányzott a beszállítóból a nagykereskedővel való kapcsolat elmélyítéséhez. Bár a szervezeti adottsága, az addig elért piaci eredményei egyértelműen arra utaltak, hogy képes lenne a feladat teljesítésére (azaz a kompetencia-bizalom alapjai jórészt megvoltak), a beszállító mégsem hitte el, hogy képes lesz vállalása betartására. Ugyan a kompetencia-bizalom sem volt teljes értékű (nem tudta a beszállító elképzelni, hogy a nagykereskedő talál jó megoldást), de azt mondhatjuk, hogy a jó szándék, bizalom teljes hiánya volt az, ami uralta az üzleti döntést, s ezáltal akadályozta a kapcsolat sikeres folytatását.

A fenti döntést a vevő is egyfajta törésként értékelte kettejük kapcsolatában, ám nem tulajdonítottak fokozott jelentőséget az ügynek. Inkább attól tartottak ki-

csit, hogy ha a másik kapcsolat sikeressé válik, akkor az a nagykereskedő versenytársuk piaci megerősödését eredményezheti.

Azt már szintén az előző esetben bemutattam, hogy a beszállító és a másik nagykereskedő közös kapcsolata szinte egy év leforgása alatt súlyos válságba jutott, s a beszállító úgy döntött, hogy felbontja a szuperprémium termékek forgalmazásáról szóló kizárólagos szerződését az „A” vevővel. Ekkor újabb dilemmák és perspektívák nyíltak a jelenlegi vevő-beszállító kapcsolatban, amelyet a beszállító üzletfejlesztési menedzserével folytatott interjúból idézek fel: *„Ott tartottunk, ugye, hogy az „A”-val való kapcsolat befuccsolt, a szuperprémium termékeink finoman szólva nem dübörögtek a piacon, s a pénzügyi helyzet sem volt rózsás, a kilátásokról már nem is beszélve. Ez komoly dilemma elé állította a menedzsmentünket. Igazából az értékstratégia folytatása mellett mindenki elkötelezett volt, az fel sem merült, hogy esetleg visszatérjünk a volumentermékekhez, mert éreztük, hogy az zsákutca. Azt tudtuk, hogy a szuperprémium és prémium márkákkal kellene valamit kezdeni, de nagy kérdés volt, hogy mit. Megint két lehetőség merült fel. Vagy visszaszervezzük az egészet, s építünk rá saját értékesítési csapatot, vagy odaadjuk „B”-nek, mivel nem maradt más normális szereplő a nagykerpiacon. A visszaszervezés mellett szólt, hogy akkor nem kell a másokkal való együttműködés kockázatát vállalni és saját magunk urai lehetünk. Komoly hátrányként jelentkezett viszont, hogy nagyon komoly költségbe került volna és az SAP-n belüli kezelése sem volt egyszerűen megoldható, az is hatalmas összegű fejlesztést igényelt. Így úgy döntöttünk mégiscsak tesszünk egy próbát a „B” vevővel, és a mi ügyvezetőnk felkereste az ő ügyvezetőjüket a két kereskedelmi vezető kíséretében.”*

Az ügyvezetői találkozás tulajdonképpen az üzletről, az iparágról történő általános beszélgetéssel telt, egyfajta tapogatózás, helyzetfelmérés volt, de a kapcsolat előrelépésében, a bizalmi problémák kezelésében sokat jelentett.

Természetesen a nagykereskedő is érezte, hogy a felsővezetői találkozó nyilván nem alap nélküli, s pozitív fordulat következhet be a kapcsolatban. Az üzletfejlesztési igazgató így emlékezett vissza a kapcsolat e fordulópontot jelentő szakaszára: *„Nem mondták, hogy mit akarnak, de ez egy kis ország, nyilván tudtuk, hogy „A”-val gondjaik vannak. ...Itt most olyan magasztos dolgokról beszélünk, mint együttműködés meg bizalom, de azt nyilván ne felejtjük el, hogy itt a lényeg mindig is az üzlet. Tudtuk, hogy ha az ő szuperprémium termékeik forgalmazását is meg tudjuk szerezni, akkor megkérdőjelezhetlenné válik a piacvezető pozíciónk,*

s nem melleleg jelentősen növelhetjük a forgalmunkat. Így nyilván keresni akartuk az együttműködési lehetőségeket, bár úgy éreztük, hogy mi már azért jócskán bizonyítottunk, s az alkalmasságunkhoz nem fér kétség.”

A felek érezve, hogy együttműködésük elmélyítésében mindkettejük számára komoly potenciál rejlik, megkezdtek tárgyalásokat a továbblépés lehetséges módjairól. Az egyeztetések több hónapig elhúzódtak, s a legfontosabb kulcskérdés az volt, hogyan tudja a nagykereskedő a beszállító számára megnyugtató formában kezelni a szuperprémium termékek disztribúcióját. A tárgyalások mindkét fél értékelése szerint alapvetően progresszív légkörben zajlottak, s a partnerek célja a mindkettejük számára leginkább előnyös megoldás megtalálása volt. 2008 végére megszületett a kompromisszum. A felek keretszerződést kötöttek, amely a következő konstrukciót tartalmazta: a beszállító átadja a szuperprémium termékei kizárólagos forgalmazásának jogát „B” nagykereskedőnek, s ha elégedettek lesznek egymás teljesítményével (amelynek mérhető forgalmi elemeit előre meghatározták), akkor a következő lépésben a prémium, majd pedig a teljes termékportfoliójuk szakcsatornában történő forgalmazásának lehetőségét átadják a nagykereskedő számára. A nagykereskedő vállalta, hogy önálló leányvállalatot alapít a beszállító termékeinek disztribúciójára, s teljesen elkülönült értékesítési csapatot hoz létre a szuperprémium márka menedzselésére. Mindez természetesen jelentős beruházást követelt a nagykereskedő részéről, ám a beszállító is tevékenyen kivette a részét az üzletfejlesztésben. *„Ezúttal nem akartuk azt a hibát elkövetni, hogy magukra hagyjuk őket. Úgy állapodtunk meg, hogy ők végzik a hálózatfejlesztési munkát, ám az ehhez kapcsolódó stratégiaalkotást mi végezzük, és a kapcsolódó döntéseket is közösen hozzuk meg. Végig kontrollálni akartuk a folyamatot, ... mert ugyan itt nem kérdés, hogy alkalmasak rá, megvan hozzá minden tudásuk és szervezeti funkciójuk, ... de már akkor sem szeretnénk azt a hibát elkövetni, hogy nem vagyunk bevonva, és ezért nem tudjuk időben kezelni a problémákat, majd azok elhatalmasodnak.”* Érezhető tehát, hogy ezúttal a *jelentős vevőikapcsolat-specifikus beruházás* mellett a *beszállító* is egyértelműen tevékeny részese akart lenni a márka fejlesztésének, és sokrétű, *aktív támogatást nyújt a vevő számára* a kitűzött célok eléréséhez. A beszállító magatartásából egyértelműen az sugárzott, hogy ezúttal nem akar hibázni, s egy olyan együttműködés kialakítására törekszik, amelyben kiaknázza a nagykereskedő piacismeretét és az eddigi iparági tevékenysége során felhalmozott tudását, ő pedig a termék garantálása mellett az értékesítés, a marketing és a szervezetfejlesztés terén veszi ki a részét a szuperprémium márka piacépítésében. A kapcsolatot alkotó

partnerek igyekeztek úgy megalapozni a hosszú távú, stratégiai szintű együttműködést, hogy ahhoz *mindkét fél a saját erősségeivel, összehangoltan járuljon hozzá.* „Sikerült úgy lerakni az alapokat, hogy abból *mindkét fél számára előnyös helyzet származhasson. Mi ugye egy komplett új értékesítési csapat építésével és a logisztika átvállalásával nem kevés pénzzel szállunk be, és nyilván a szakmában szerzett ismereteink is nagyon kellene.* A beszállító ad egy jó terméket, és emellett kiveszi a részét a piacfejlesztésben. Erre a konstrukcióra azért már lehet alapozni” – értékelte a létrejött partnerkapcsolatot a vevő kereskedelmi igazgatója. A felek közötti egyeztetések az együttműködés folytatásáról, leginkább működőképes formájának megtalálásáról erősen hasonlítanak a komplementer képességek mentén történő együttműködés modelljére (Blomqvist, 2002).

Természetesen ez nem jelenti azt, hogy egyáltalán nincsenek súrlódások a két fél együttműködésében, ám ezek általában középvezetői szinten kezelhető problémák, jellemzően tervezési vagy logisztikai kihívások. A jövőben a leginkább *csiszolandó részeknek a partnerek elsősorban a kettejük szervezeti felépítése s működése közötti különbségek eddiginél eredményesebb áthidalását tartják.* Az eredmények azt igazolják, hogy a kapcsolat hosszú távú, sikeres működéséhez a felek megfelelő feltételeket teremtettek.

A vevő-beszállító kapcsolat sikerének fogalmi kerete

Az esettanulmányok rövid bemutatása után jelen fejezet a szintetizált kutatási eredményeket mutatja be, fókuszálva a cikk elején ismertetett kutatási célok teljesítésére.

Azt a kezdeti előfeltevést – amely a kutatási kérdések vizsgálatának feltételeként is szolgált – nevezetesen, hogy *a kapcsolat sikere üzleti és kapcsolati sikercélok formájában ragadható meg, amely két fogalom elválasztható egymástól – kutatási eredmények alapján elfogadottnak tekinthetjük a következő kiegészítésekkel:*

- *Az üzleti és kapcsolati siker egyszerre van jelen a kapcsolat működésében, fejlődésében, ám relevanciájuk időben változik. A kezdeti fejlődési szakaszokban az egyéni üzleti sikercélok kapnak domináns szerepet, majd a kapcsolat magasabb fejlődési állomásain a kapcsolati sikercélok egyre inkább fontosabbá válnak, s az elmélyült, stabil kapcsolati állapot elérésében kritikus jelentőségük van.*
- *Az üzleti és kapcsolati siker elválasztása leginkább a kapcsolat ún. fejlődési szakaszától tehető meg egyértelműen, a következő módon. Az üzleti*

sikercélok jellemzően az egyes kapcsolatot alkotó vállalatok stratégiájából vezethetők le, mérhetők, s általában az egyéni vállalati teljesítményt kifejező pénzügyi-üzleti mutatókban testesülnek meg (például árbevétel, piaci részesedés, nyereség, költségszint stb.). A kapcsolati sikercélok jellemzően nehezen kvantifikálhatók, a részt vevő felek közösen alkotják őket, s általában az adott vevő-beszállító kapcsolat működési folyamataira, menedzsmenteszközeire, intézményesülési folyamatára vonatkoznak. Kölcsönösség jellemzi őket, s tartalmuk egyre gazdagodik a kapcsolat fejlődése során.

- *A kapcsolati sikercélok a kezdeti fejlődési szinteken az üzleti célok megvalósítását szolgálják, s jelentőségük egyre nő a kapcsolat fejlődésével. A kapcsolati sikercélok a fejlődés során egymásra épülnek, a megelőző szinteken található sikercélok teljesülése szükséges a magasabb fejlődési szinteken kitűzött célok teljesítéséhez. Az üzleti célok esetén ez a hierarchia nem minden esetben jelentkezik. Épp a vizsgált esetek beszállítójának stratégiaváltása mutat rá arra, hogy az üzleti sikercélok a kapcsolat fejlődése során jelentősen megváltozhatnak.*

Az üzleti és a kapcsolati sikercélok mint segédfogalmak segítségével a következőképpen határozhatjuk meg a vevő-beszállító kapcsolat sikerének fogalmát. *A vevő-beszállító kapcsolat sikere az, az üzleti és kapcsolati célok teljesülése nyomán kialakuló szervezeti szintű szubjektív észlelés, amely a felek közös kapcsolati teljesítményéhez kötődik, megfelel az előzetes elvárásaiknak, s kölcsönös elégedettségüket eredményezi.*

A siker vevő-beszállító kapcsolatban való szerepére, annak időbeliségére, illetve a siker kapcsolati fejlődésben való szerepére vonatkozóan a következő megállapításokat tehetjük:

- *A vevő-beszállító kapcsolatokban a siker üzleti és kapcsolati sikercélok formájában jelentkezik. E célok határozzák meg a feleknek a kapcsolat teljesítményére vonatkozó konkrét elvárásait, s teljesülésük a felek kapcsolatban kifejtett aktuális teljesítményétől függ. Amint azt már említettem, az üzleti sikercélok a különböző vevői és beszállítói vállalati stratégia függvényében jellemzően a piaci-pénzügyi eredményekre fókuszálnak, a kapcsolati sikercélok egyértelműen a kapcsolat fenntartásához, működéséhez kötődő közös célokat tömörítik, s tartalmukban nyomon követhető a kapcsolat fejlődésével összefüggő komplexitás kiterjedése.*

- *Mind az üzleti, mind a kapcsolati sikercélok jellemzően időben változóak, s általában a kapcsolati fejlődés magasabb fázisaiban a kapcsolati sikercélok jelentősége növekszik, az üzleti és kapcsolati célok az idő előrehaladtával tartalmukban egyre mélyülnek, gazdagodnak. Ez az időbeli viselkedés azonban egyértelműen kontextusfüggő, hiszen sok esetben léteznek olyan kapcsolatok, amelyeknek a stagnálás, az elért helyzet szinten tartása a célja, és nem a fejlődés. Ezekben a kapcsolatokban jellemzően a célok mérsékelt változatossága (adott esetben változatlansága) tapasztalható.*
- *A sikert úgy foghatjuk fel, mint a feleknek a konkrét, közös kapcsolati teljesítményükre, ezáltal az üzleti és kapcsolati sikercélok teljesülésére vonatkozó szubjektív, szervezeti szintű észlelését. Ezen észlelés nem egyéni, hanem szervezeti szintű, s jellemzően nem repetitív, így jelentősen eltérhet a Parasuraman és szerzőtársai (1985) által definiált fogasztóiészlelés-formától.*
- *A kapcsolati sikercélok elérése a partnerek kölcsönös elégedettségét eredményezi, és a kapcsolat fejlődésében való továbblépéséhez vezethet. Lényeges azonban hangsúlyozni, hogy a fejlődésnek a siker csak szükséges, de nem elégséges feltétele, hiszen a felek kapcsolatra vonatkozó előzetes elvárásai és az adott kapcsolati kontextus is jelentősen befolyásolják a fejlődés irányát és lehetőségeit. Továbbá sikertelenség után is bekövetkezhet fejlődés a kapcsolatban, amennyiben azt a felek tanulási folyamatként értelmezik és/vagy nincs más rendelkezésre álló partner a céljaik megvalósításához. Így a fejlődés és a siker kapcsolatát egyértelműen kontextusfüggőnek tekinthetjük, s nem azonosíthatunk általánosítható, determinisztikus kapcsolatot a két változó között.*
- *Fontos azt is megjegyezni, hogy még a siker nyomán kialakuló kölcsönös elégedettség sem eredményez lineáris, „nyílegyenes” fejlődést. A fejlődést sokkal inkább egy tanulási spirálnak foghatjuk fel (lásd Teece et al., 1997; Kyläheiko, 1995), amelyben az előrelépést jelentősen támogatja a sikert követő elégedettség, de nincs egyértelmű ok-okozati kapcsolat a két változó között.*

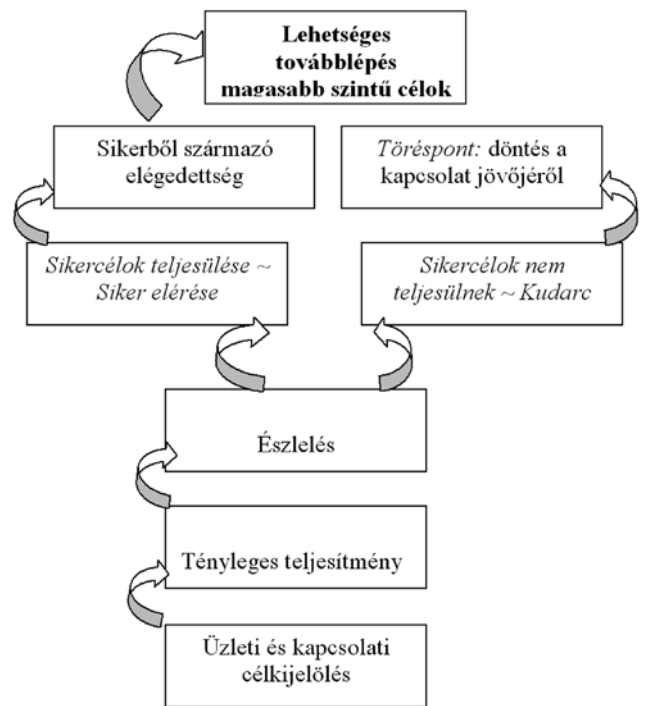
A fentiek alapján a siker kapcsolatban jelentkező szerepe, illetve a kapcsolat fejlődése a következő dinamika segítségével ragadható meg. A kapcsolatokban a felek üzleti és kapcsolati sikercélokat tűznek ki, amelyek teljesülése a kapcsolatban kifejtett egyéni és közös teljesítményüktől függ. Amennyiben a megfogalmazott célok teljesülnek, s ezt a felek pozitívan észlelik, az az

elégedettségükhöz vezet, amely megeremti a további fejlődés lehetőségét. Amennyiben a felek teljesítményére vonatkozó észlelés negatív, nem beszélhetünk sikerről, ami töréspontot (de nem szükségszerű szakadást!) okozhat a kapcsolat fejlődésében.

Minden kapcsolati fejlődési fázisban jellemzően ugyanaz az alapvető célstruktúra tapasztalható: az egyéni szinten mérhető üzleti és közös kapcsolati célok teljesülését követő észlelés után beszélhetünk sikerről, vagy annak hiányáról. A sikernek a vevő-beszállító kapcsolatban kibontakozó dinamikáját a 2. ábrában foglaltam össze. Az ábra értelmezésekor fontosnak tartom hangsúlyozni a fogalmi keret nyitottságát. E fogalmi keretet praktikusán egy vázlatos struktúráként érdemes értékelni és kezelni, amelyek részletei minden vevő-beszállító kapcsolat esetén testre szabhatók a felek tulajdonságainak és az adott kontextusnak megfelelően.

2. ábra

A siker szerepe és jelentése az üzleti kapcsolatban



Forrás: saját készítésű ábra

A fogalmi keret aktualizálása a vizsgált esetekre

E fejezet az előző alpontokban már bemutatott fogalmi keretet a feldolgozott konkrét esetekre aktualizálja, s mutatja be a siker lehetséges szerepét és formáit az egyes kapcsolati fejlődési fázisokban. Az említett aktualizálást, azaz az üzleti és kapcsolati célok egyes fejlődési szakaszokban való azonosítását a 3. ábra segítségével illusztráltam. A sikercélok eléréséhez

szükség van a kapcsolati atmoszféra támogató kontextusára. A sérülékeny, bizonytalan atmoszféra ugyanis a kapcsolat sikerét, és ezáltal fejlődését is jelentősen akadályozhatja. Az atmoszféra szerepét, jelenlétét az ábrán szaggatott vonallal jelöltem, így szemléltetve lehatárolhatóságának bonyolultságát. Az üzleti és kapcsolati sikercélok ábrázolásakor megtartottam a kapcsolat fejlődésének illusztrálására használt Ford-féle négyfázisú modellt, utalva a két fogalom szoros összekapcsolódására. Az üzleti és kapcsolati sikercélok elérését a támogató sikertényezők segítik, amelyeket az egyes sikercélok alatt helyeztem el. Az ábrában Ü és K betűkkel elválasztva jelöltem az egyes kapcsolati fejlődési fázisok esetén azonosított sikercélokat, illetve az azok elérését támogató sikertényezőket.

A siker üzleti kapcsolatban való értelmezéséről alkotott aktualizált fogalmi modellemben az *atmoszféra* támogató szerepeként a következő elemeket azonosítottam. A kiegyensúlyozott hatalmi szituáció – amely nem azt jelenti, hogy nem kerülhet erőfölénybe az egyik szereplő a másikkal szemben, hanem azt, hogy egyik fél sem él vissza erőfölényével – véleményem szerint azért lényeges, mert az „A” esettanulmány példája is igazolja, hogy amint az egyik fél „erőből” próbálja a kapcsolatot menedzselni, úgy a kapcsolati siker szempontjából lényeges kölcsönösség sérül, amely hosszú

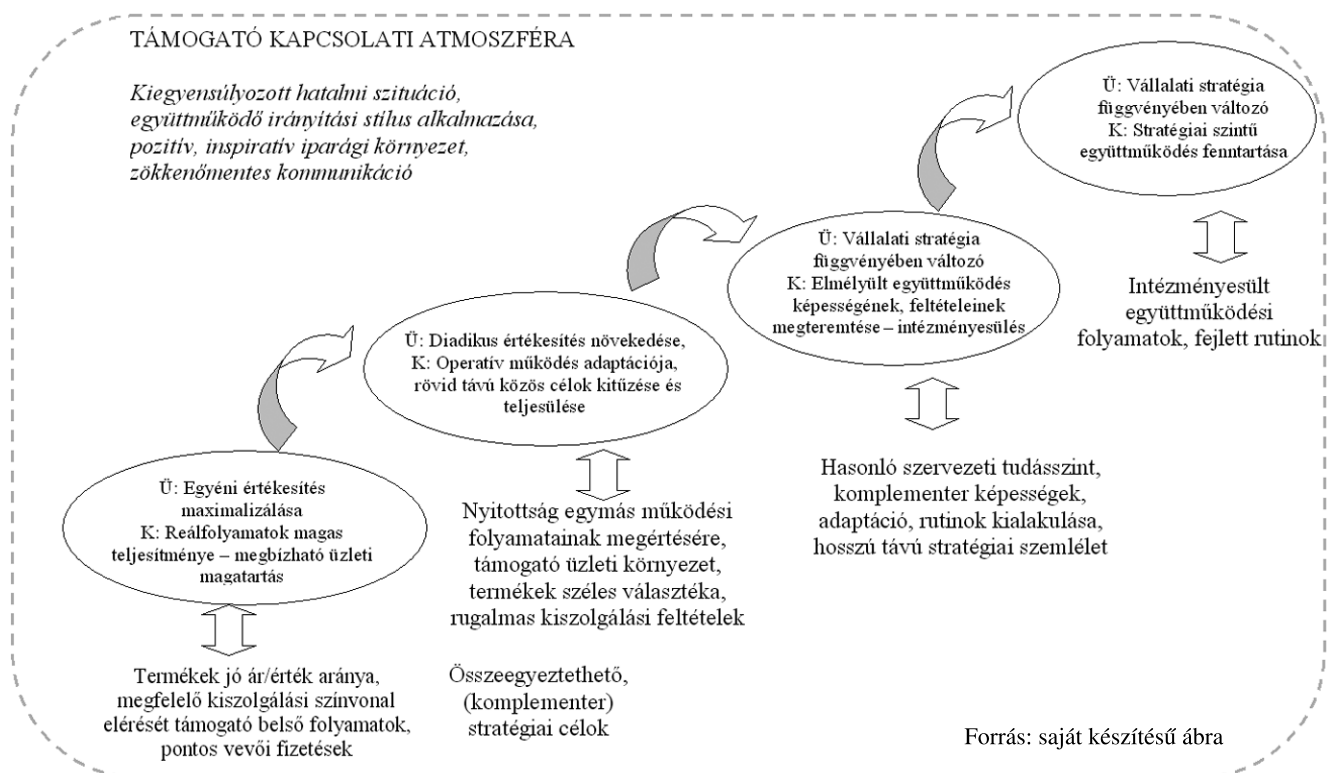
távon a fejlődést is akadályozza. Az együttműködő irányítási stílus és a zökkenőmentes kommunikáció azért lényeges feltételek, mert nagy szerepet játszanak a kapcsolatot körülvevő pozitív, konfliktusokkal nem terhelt légkör kialakításában. A dinamikus, növekvő iparági környezet pedig a kapcsolatot alkotó felek irányába is pozitív, inspiráló hatást fejthet ki.

Előkapcsolati állapotban a kapcsolat legfőbb üzleti sikercélja az egyéni értékesítés maximalizálása, míg a két kapcsolati sikercél-alap kategóriaként a reálfolyamatok magas teljesítményét és a megbízható üzleti magatartást azonosítottam, amely nyilvánvalóan a további fejlődési fázisokban is kiemelt szerepet játszik. A kutatási eredmények azt igazolták, hogy ha a kezdeti állapotban ez a két üzleti és kapcsolati sikercél nem teljesül, akkor gyakorlatilag a kapcsolat fejlődése sem bontakozik ki.

A *feltárási szakasz* legfontosabb üzleti sikercéljaként a diadikus értékesítés növekedését azonosítottam, amely üzleti alapját teremtheti meg a felek közötti hosszú távú együttműködésnek. A kapcsolati sikercél-kategóriaként az operatív működés adaptációját említhetjük, amely főként az együttműködésre vonatkozó rövid távú – jellemzően egyéves időhorizontú – célok megjelenésében, s azok teljesülésében ragadhatók meg. Ezek a kapcsolati célok – a forgalmi elvárások mellett – jellemzően a választék kialakítására, a promóciókra, s különböző

3. ábra

A sikercélok felépítése az esettanulmányokban



(részben) testre szabott marketingaktivitásokra vonatkoztak. Teljesülésük pedig hozzájárult a kapcsolat érettebb fejlődési fázisaiba történő előrelépéshez.

A *fejlődési és a stabil szakasz* üzleti sikercéljainak kitűzése nem általánosítható egyértelműen. Az esetek is rámutattak arra, hogy e fázisokban a felek a vállalati stratégiájukkal nagyon szorosan összekapcsolják a kapcsolataikban megfogalmazott üzleti célokat, s ezek a stratégiai célok nyilvánvalóan mások és mások az egyes vállalatok működésében. A kapcsolati sikercélok a hosszú távú, elmélyült együttműködés képességeinek megalapozásához köthetők. Fókuszukban a komplementer képességek mentén történő elmélyült együttműködés szervezeti-intézményi kereteinek kialakítása, az együttműködés operatív folyamatainak intézményesülése áll. Stabil állapotban a kapcsolat sikere az eddig elért eredmények fenntartásában, illetve elmélyítésében jelenik meg. A sikercélok a partnerspecifikus beruházások megvalósítására, a hosszú távú stratégiai célok azonosítására és az intézményesülés még fejlettebb formáinak elérésére összpontosulnak.

Összegzés – menedzsmentüzenetek, következtetések

Jelen cikkben ismertetett kutatásom a siker vevő-beszállító kapcsolatokban való értelmezésére, struktúrájának megragadására koncentrált, amelyet a megalapozott elmélet és az esettanulmány módszer segítségével vizsgáltam. Úgy gondolom, hogy a kutatásból számos hasznos menedzsment üzenet azonosítható, amely mind a vállalati szakemberek, mind a gazdálkodástudományok kutatói számára érdekes tanulságként szolgálhatnak. A kutatás az üzleti kapcsolat sikerére vonatkozó legfontosabb megállapításai a következők.

1. *A vevő-beszállító kapcsolatban a sikert a kapcsolat tárgyát jelentő termékek, illetve a vevő kiszolgálás reálfolyamatainak magas teljesítménye és a megbízható üzleti magatartás alapozzák meg.* A kutatási eredmények egyértelműen arra utalnak, hogy ha e három tényező esetén problémák adódnak, akkor a kapcsolat sikere, és ezzel összefüggésben a fejlődése jelentős veszélybe kerülhet. (Ezzel az eredmények implicit módon igazolják az IMP Csoport kapcsolat-felfogásának tranzakciós szintről való evolúcióját). A termékek mellett a beszállítói reálfolyamatok magas teljesítménye és a kölcsönös megbízhatóság szolgáltatja azt a „szilárd alapot”, amelyek a fejlődésre és a magasabb szintű üzleti és kapcsolati sikercélok kitűzésére lehetőséget adnak.
2. A kutatási eredmények megerősítik a menedzsmenttudományok azon fontos megállapítását, hogy *az üz-*

leti kapcsolatok működésére erős külső és belső kontextus függőség jellemző. Így a sikercélok kijelölése, az aktuális kapcsolati teljesítmény, illetve a siker és a fejlődés közötti összefüggés is mind-mind az adott környezeti kontextus függvényében változnak, s ennek megfelelően értékelendők.

3. *A siker egyik kiemelt motorja lehet a kapcsolat fejlődésének, amelyet a célkitűzés – tényleges teljesítmény – észlelés – siker – elégedettség – magasabb rendű célok megfogalmazása körforgáson keresztül ragadhatunk meg.* Kezdeti szakaszban az üzleti sikercélok a meghatározók, ám a kapcsolat fejlődése során a kapcsolati sikercélok egyre fontosabb szerepet töltenek be, sőt az elmélyült, stabil kapcsolati állapot elérésében kritikus jelentőségük van. A stratégiai szintű stabil kapcsolat eléréséhez és fenntartásához szükség van arra, hogy a felek egyre inkább összehangolják üzleti céljaikat, s „le tudják fordítani” azokat az együttműködésük lényegét megragadó kapcsolati célokká. Ez a fejlődés azonban még a sikeres kapcsolatok esetében sem lineáris, sokkal inkább spirális szerkezetű, és egyfajta tanulási folyamatként értelmezhető. A kontextusfüggőséget igazolja az is, hogy a siker elmaradása (azaz a kapcsolati kudarc) azonban csak jellemzően döntési pontot eredményez a kapcsolat fejlődésében, s nem feltétlenül vezet szakadáshoz.
4. *Az üzleti és kapcsolati sikercélok időben és tartalomban is egyaránt limitáltak lehetnek.* Nyilvánvalóan nem minden vevő-beszállító kapcsolat célja a stratégiai szintű partnerkapcsolat kialakítása, sok kapcsolat megreked a fejlődés közbülső szakaszaiban. Ezekben az esetekben az üzleti és kapcsolati sikercélok is ehhez alkalmazkodnak, s nem jelölnek meg magasabb szintű együttműködést.
5. *Ahhoz, hogy érett állapotú, stratégiai szintű kapcsolat jöhessen létre – a közös, összehangolt célok mellett –, mindkét fél részéről szükséges, hogy rendelkezzenek a közös fejlődést, elmélyült együttműködést megalapozó képességekkel.* Ezek a képességek gyakran nem jelentkeznek adottságként az üzleti partnereknél. Így a fejlődés közbülső stádiumaiban azt tekinthetjük a kapcsolat sikerének, ha – elsősorban a komplementer képességeik révén – a felek meg tudják teremteni a magas szintű együttműködésük alapjait. Ezekben a kapcsolati fejlődési szakaszokban a siker elérésében az adaptáció, az együttműködési folyamatok intézményesülése és a megfelelően illeszkedő rutinok kialakulása kap kiemelt szerepet. Emellett az üzleti kapcsolat tartós, dinamikus fejlődése érdekében fontos e képességeknek a partnerek által történő tudatos és folyamatos fejlődése/fejlesztése s adaptációja.

Lábjegyzet

- 1 Az egyszerűség érdekében a disszertációban az üzleti kapcsolat, B2B kapcsolat, diadikus kapcsolat, vállalatok közötti kapcsolat, illetve vevő-beszállító kapcsolat kifejezéseket szinonimaként használok
- 2 Megjegyzendő, hogy Lengyel egyértelműen a sikeres vállalatot vizsgálta, s a kapcsolat sikere nem tartozott kutatásának fókuszába
- 3 Fast Moving Consumer Goods: gyorsan mozgó (nem tartós) fogyasztási cikkek, például élelmiszerek, illatszerek stb.
- 4 Az ipari állateledél az egyik legdinamikusabban növekvő termékkategória Magyarországon, mérete meghaladja például a mosószeréket, forgalma eléri az évi ötvenmilliárd forintot. A saját márkás termékek jelenléte az egyik legdominánsabb az élelmiszereket tekintve, megközelíti a 60%-ot. Forrás: AC Nielsen Piackutató Vállalat, 2008.
- 5 Sajnos a kutatási alanyok a névtelenségük garantálásának érdekében nem járultak hozzá olyan, a kutatás transzparenciája szempontjából fontos adataik közzétételéhez, mint például az árbevétel, eredmény, vállalatméret stb.

Felhasznált irodalom

- Blomqvist, K.* (2002): Partnering in the Dyadic Environment: The Role of Trust in Assymmetric Technology Partnership Formation. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis*, Vol. 122.
- Chikán A. – Czakó E.* (2009): Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Creed, W.E.D. – Miles, R.E.* (1996): Trust in organisations: A conceptual framework linking organisational forms, managerial philosophies and the opportunity cost of controls. in: R.M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.): *Trust in organisations: Frontiers of theory and research* (pp.16–31)
- Dyer, J.H.* (1997): Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction cost and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, p. 535–556.
- Ellram, L.* (1995): Partnering Pitfalls and Success Factors. *International Journal of Purchasing and Material Management*, Vol. 31. No. 2, p. 35–44.
- Ellram, L. – Hendrick, R.* (1995): Partnering characteristics: a dyadic perspective. *Journal of Business Logistics*, Vol. 16, No. 1, p. 41–64.
- Henning-Thurau, T.* (2000): Relationship Marketing Success Through Investments in Customers. in: Henning-Thurau, T. (eds.): *Relationship Marketing*. New York: Springer Verlag
- Hoffmann, W.H. – Schlosser, R.* (2001): Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises – An Empirical Survey. *Long Range Planning*, Vol. 34, No. 2, p. 357–381.
- Humphreys, P.K. – Li, W.L. – Chan, L.Y.* (2004): The impact of supplier development on buyer-supplier performance. *The International Journal of Management Science*, Vol. 32, p. 131–143.
- Kyläheiko, K.* (2001): Main Challenges of Knowledge Management: Telecommunication Sector as an Example. 9th International Conference on Management of Technology, Miami; Co-author: Blomqvist, K.
- Lengyel Gy.* (1999): A gazdasági siker vállalati értelmezéséről. in.: Lengyel, Gy. (szerk.): *Siker, halasztás, pénzügyi fejelem. A vállalati panelvizsgálat tapasztalataiból. Műhelytanulmányok*, Budapest: BKE Szociológiai és Szociálpolitikai Tanszék
- Maxwell, J.A.* (1996): *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Mohr, J. – Spekman, R.* (1994): Characteristics of Partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and Conflict Resolution techniques. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 2, p. 135–152.
- Monczka, R.M. – Petersen, K.J. – Handfield, R.B. – Ragatz, G.L.* (1998): Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective. *Decision Sciences*, Vol. 29, No. 3, p. 553–577.
- Parasuraman – Zeithalm – Berry* (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, No. 3
- Patton, M.Q.* (2001): *Qualitative evaluation and research methods*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Seale, C.* (1999): Quality in qualitative research. *Qualitative Inquiry*, Vol. 5, No. 4, p. 465–478.
- Teece, D.J. – Pisano, G. – Shuen, A.* (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, p. 509–533.
- Virolainen, V.-M.* (1998): *Motives, Circumstances and Success Factors in Partnership Sourcing*. Ph.D. Tesis, Research Papers 71. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology

Cikk beérkezett: 2011. 11. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2012. 4. hó

SZÉCHY Anna

KÖRNYEZETI INNOVÁCIÓK A HAZAI FELDOLGOZÓIPARBAN

A cikk a hazai feldolgozóipari vállalatok környezeti innovációs tevékenységét, annak mozgatórugóit vizsgálja. Felvázolja a témakörrel foglalkozó jelentősebb elméleteket, kutatásokat, illetve az ezek által azonosított, a környezeti innovációs tevékenységet befolyásoló tényezőket (pl. hatósági szabályozás, vállalatméret, környezeti stratégia stb.). A bemutatott kutatás egy kérdőíves felmérésen alapul, melyben közel 300 vállalat vett részt az elektronika, az élelmiszeripar, a gépipar, a járműipar és a vegyipar területéről. A vizsgálat célja a környezeti innováció különböző típusainak (csővégi, megelőző, termék; új, adaptált) differenciált elemzése, figyelembe véve mind a vállalat, mind a környezet jellemzőit. A vállalatok innovációs tevékenysége jelentősen különbözhet az egyes ágazatokban, illetve a különböző méretű cégek között – a cikk ezen eltérések vizsgálatára is kitér.

Kulcsszavak: innováció, környezetvédelem, feldolgozóipar

Sokszor lehet napjainkban hallani, hogy az emberiség által a közeljövőben megoldandó legnagyobb kihívást a súlyosbodó, és mindinkább globális jelleget öltő környezeti problémák jelentik. Bár a kihívás valódiságát ma már kevesen vonják kétségbe, sokan vélik úgy, hogy komoly aggodalomra nincs ok, hiszen a tudomány fejlődése, az emberi találékonyság, mint már oly sok esetben, ezúttal is időben elhozza a megoldást. Mások már nem ilyen optimisták, és a fenntarthatóság elérését csak komoly életmódbeli áldozatok, akár az egész társadalmi-gazdasági rendszer gyökeres átalakítása révén vélik megvalósíthatónak. Abban azonban alighanem mindenki egyetért, hogy akár önmagában elégséges, akár csak a megoldás egy elemét jelenti, a technikai fejlődés, az innováció mindenképpen fontos szerepet kell, hogy kapjon a környezeti kihívás leküzdésében. Ezért rendkívül fontos megérteni, hogy a vállalatokat mi készíti a környezetbarát újítások bevezetésére, valamint, hogy melyek azok a tényezők, amelyek hátráltatják az ez irányú elmozdulást.

Az innováció mint versenyképességi tényező a közelmúltban mindinkább a tudomány és a politikai döntéshozók figyelmének középpontjába került (elég utalni pl. az Európai Unió lisszaboni stratégiájára, melynek eredeti célja az volt, hogy az unió a világ legdinamikusabban fejlődő tudásalapú gazdaságává váljon). Ennek

megfelelően az EU-ban és Magyarországon is rendszeresen készülnek részletes felmérések a vállalati szféra innovációs tevékenységéről, melyekben újabban már megjelenik az innováció környezeti dimenziója is. Olyan felmérés azonban, mely kimondottan a környezeti innovációt állította volna vizsgálódásainak középpontjába, és mélyrehatóan vizsgálta volna a környezeti innováció különböző típusait, még nem készült Magyarországon. Ez pedig már csak azért is rendkívül fontos, mivel a rendelkezésre álló adatok alapján Magyarországnak tetemes lemaradása van innovációs teljesítményét illetően. A hazai innovációs politika egyre tudatosabb erőfeszítéseket tesz a felzárkózás érdekében – mindenképpen érdemes lenne tehát tudni, hogy hogyan lehetne ezeket az erőfeszítéseket egyszersmind hatékonyan a javuló környezetminőség szolgálatába is állítani.

Cikkemben a hazai feldolgozóipari vállalatok környezeti innovációs tevékenységét vizsgálom egy kérdőíves felmérés eredményeinek tükrében. A vizsgálódás célja a környezeti innovációk mozgatórugóinak azonosítása, a különböző típusú környezetbarát technológiák bevezetését motiváló tényezők megragadása. A cikkben az alapfogalmak tisztázását követően röviden áttekintem a környezeti innovációkkal kapcsolatos szakirodalmat, majd az empirikus kutatási eredmények bemutatása következik.

A környezeti innováció fogalma, típusai

Noha az innováció fogalmát sokféleképpen lehet meghatározni, ma a terület kutatói csakúgy, mint az innovációs politika aktorai többnyire az OECD és az EUROSTAT által közösen kidolgozott úgynevezett Oslói Kézikönyv értelmezéseit alkalmazzák. A kézikönyv szerint „Az innováció új vagy jelentősen továbbfejlesztett termék (áru vagy szolgáltatás), folyamat, marketingmódszer vagy szervezési módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben vagy a külső kapcsolatokban” (OECD, 2005: 46. old.). Cikkemben ezek közül a (környezeti) termék- és folyamatinnovációkkal foglalkozom, melyeket összefoglaló néven *technológiai innovációnak* szokás nevezni. Az Oslói Kézikönyv értelmezésében innovációnak számít minden, ami az adott vállalat számára újdonság, tehát az innováció fogalmába a saját fejlesztésű és a másoktól átvett (adaptált) innovációk egyaránt beletartoznak.

A környezeti innovációk meghatározására két alapvető lehetőség kínálkozik: vagy azokat az innovációkat értjük alatta, amelyek a gazdasági tevékenység környezeti hatásainak csökkentésére *irányulnak* (pl. Hemmelskamp, 1996), vagy pedig azokat, amelyek a környezeti hatások csökkenését *eredményezik*, függetlenül az újítás céljától. A szakirodalomban ez utóbbi megközelítés a gyakoribb (pl. Rennings, 2000; Bernauer et al., 2006; Kivimaa, 2007; Kammerer, 2009), ami logikusnak mondható, hiszen ha kívánatosnak tekintjük a környezetterhelés technológiai innovációkon keresztüli csökkentését, akkor nem a cél, hanem az eredmény a fontos, ezért minden pozitív hatással bíró innováció motivációit, körülményeit igyekeznünk kell feltárni. A kutatás során tehát környezeti innovációnak tekintek minden olyan újítást, ami a gazdasági tevékenység környezeti hatásainak csökkentését eredményezi. Környezeti innováció lehet tehát pl. egy olyan beruházás is, amelyet a vállalat elsődlegesen költségcsökkentési szándékkal hajt végre, amennyiben energia- vagy nyersanyag-megtakarítással jár.

A termék-, folyamat-, illetve szervezeti újításokra való felosztás a környezeti innováció esetében is általánosan használatos (Frondelet et al., 2007). A termelési folyamatokat érintő környezeti innovációkon belül meg szokás különböztetni a csővégi és a tisztább termelés (más néven megelőző) jellegű újításokat (Csutora – Kerekes, 2004). A csővégi technológia lényege, hogy az alapfolyamat megváltoztatása nélkül, ahhoz még egy elemet hozzátevé semlegesíti a keletkező káros anyagokat. A tisztább termelés ellenben eleve csökkenti a káros anyagok keletkezését a folyamat hatékonyságának javítása, a felhasznált anyagok kiváltása stb. által.

Utóbbi tehát, noha általában nagyobb beavatkozást és nagyobb kezdeti befektetést igényel, a továbbiakban gyakran megtakarításokat is eredményez. Emiatt, és mivel a csővégi megoldások sokszor a kezelt környezeti probléma mellett más problémák súlyosbodásához vezetnek (pl. a szennyvíztisztítóban a tisztább víz mellett szennyvíziszap keletkezik, a katalizátoros autó szén-dioxid-kibocsátása nő stb.), általában a tisztább termelés jellegű megoldásokat magasabb rendűnek, kívánatosabbnak szokás tekinteni a csővégi technológiáknál (Frondelet et al., 2007; del Río, 2009).

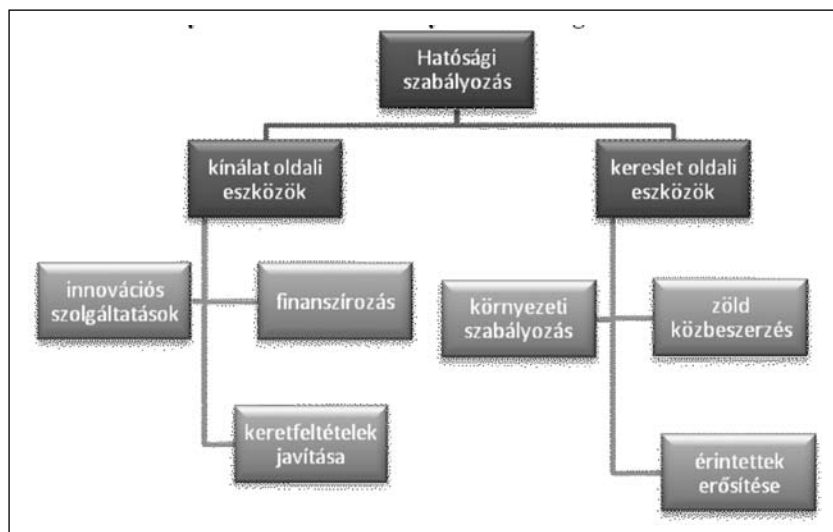
A környezeti innovációt befolyásoló tényezők

A környezeti innovációk létrejöttét és elterjedését befolyásoló tényezők közül a *hatósági szabályozás* hatása az egyik leggyakrabban vizsgált témakör. A szabályozás jelentőségének elméleti magyarázatát a környezet-gazdaságtan szolgáltatja a környezetszennyezés externális jellegének hangsúlyozásával. Az innovációs gazdaságtan szemszögéből nézve azonban kiderül, hogy az innovációt hátráltató tényezőként más externáliák is jelentkeznek, melyekkel mindenfajta innováció kapcsán számolni kell – az innovációból származó hasznot ugyanis az innováció létrehozója többnyire nem képes teljesen megtartani magának, előbb-utóbb részesülnek belőle más vállalatok, amelyek átveszik, lemásolják az adott újítást, illetve a fogyasztók, akikre a versenyző vállalatok ritkán képesek a fejlesztés költségeit teljesen áthárítani.

A környezeti innováció esetében tehát a környezet-szennyezéssel kapcsolatos és az innovációs externáliák együttesen vannak jelen – ez az úgynevezett „*kettős externália*” jelensége (Rennings, 2000; Jaffe et al., 2005). A kettős externália miatt várható, hogy a környezeti innovációk létrehozása, kínálata elmarad a társadalmilag kívánatosnak tekinthető szinttől, ami mindenképpen indokolttá teszi a környezeti innovációk ösztönzése érdekében történő állami beavatkozást. Ez a beavatkozás – a leírt externáliák természetével összhangban – szintén kettős lehet: történhet az általános innovációs politika, illetve a környezetpolitika eszközein keresztül. Az eszközök hatásmechanizmusának megfelelően az előbbi csoportot *kínálati*, a másodikat pedig *kereslet oldali* eszközöknek szokás nevezni. Fontos továbbá megemlíteni, hogy a hatóságok lehetséges szerepe nem ér véget a környezeti innováció (kétoldali) ösztönzésénél – jelentős lehet a *közvetett hatás* is, amelyet a különböző civil, illetve piaci szereplőkön keresztül gyakorol (Gunningham et al., 1999).

A hatóság környezeti innovációval kapcsolatos eszköztárának áttekintését szolgálja az 1. ábra.

A környezeti innovációt befolyásoló hatósági eszközök áttekintése



Forrás: a bemutatott szakirodalom alapján saját szerkesztés

A környezeti szabályozás fontosságát a vállalatok környezeti teljesítményének javítására ösztönző tényezők között több empirikus kutatás igazolja (Green et al., 1994; Dupuy, 1997; Pickman, 1998; Cleff-Rennings, 1999; Kagan, 2003; Kivimaa, 2007). Ez bizonyult a környezeti innovációt leginkább meghatározó tényezőnek az OECD hét országának mintegy 4200 feldolgozóipari vállalatát vizsgáló kutatásában nemzetközi szinten (Johnstone, 2007) és Magyarországon is (Kerekes et al., 2003). Hozzá kell tenni ugyanakkor, hogy egyes vizsgálatok szerint (pl. Blackman – Bannister, 1998; Belis-Bergouignan et al., 2004; Smith – Crotty, 2008) a környezetpolitikai eszközök egyáltalán nem olyan meghatározóak a környezeti innováció szempontjából, mint azt általában feltételezik.

Néhány szerző differenciáltan vizsgálta a hatósági szabályozás (és más tényezők) hatását a környezeti innováció különböző típusaira. Cleff és Rennings (1999), valamint Kivimaa (2007) egyaránt azt találta, hogy a környezeti szabályozás leginkább a folyamatinnovációkat képes ösztönözni, Frondel et al. (2007) szerint ezen belül is elsősorban a csővégi megoldások alkalmazását. Pozitív összefüggést talált ugyanakkor a környezeti szabályozás és a termékinnováció között a német elektronikai iparban Kammerer (2009). Ennek kapcsán meg kell jegyezni, hogy környezeti szabályozás hosszú időn keresztül elsősorban a termelési folyamatokkal kapcsolatos környezeti ártalmakra fókuszált – Rehfeld et al. (2007) a német feldolgozóipari vállalatok körében végzett kutatásában ezzel magyarázza, hogy a vizsgált cégek körében mintegy kétszer olyan gyakori volt a

1. ábra környezeti folyamatinnovációk gyakorisága a termékinnovációkhoz képest (miközben a nem környezeti innováció körében a termékekkel és a folyamatokkal kapcsolatos újítások előfordulása közel azonos).

A szabályozó hatóság csak az egyike azon lehetséges forrásoknak, amely nyomást képes kifejteni a vállalatra, hogy javítsa környezeti teljesítményét. Ugyancsak az elvárások, illetve az ösztönzés forrásai lehetnek a vállalat különböző érintettjei – vevői, beszállítói, versenytársai, pénzügyi partnerei, a különféle civil szervezetek, valamint a lakosság (Del Río, 2009). A vevői igények ösztönző hatása – nem meglepő módon – elsősorban a termékekkel kapcsolatos környezeti innovációnál jelentkezik (Cleff – Rennings, 1999;

Kivimaa, 2007; Frondel, 2007).

A zöld termékek iránti kereslet szerepét hangsúlyozza a környezeti marketing irodalma. Ebben a megközelítésben a környezetbarát termékjellemzők megkülönböztetési lehetőséget jelentenek a vállalatok számára, ami piaci részesedésük növelését teheti lehetővé. Mindez természetesen csak akkor igaz, ha a fogyasztók igényt tartanak a környezetbarát termékekre, és hajlandók ezekért magasabb árat is fizetni. Az 1980-as és 90-es években a fejlett országokban sokan feltételezték, hogy a zöld fogyasztói réteg nagy jelentőségre fog szert tenni, a valóság azonban jórészt elmaradt a várakozásoktól (Bernauer et al., 2006). Úgy tűnik, hogy a fogyasztók többségénél a pozitív környezeti attitűd legtöbbször nem tükröződik tényleges vásárlási döntéseikben (Prakash, 2002). Azokon a piacokon, ahol a „zöld” fogyasztók jelentős réteget képviselnek, igényeiket általában speciális termékek bevezetésével elégítik ki, miközben a termékcsoporton belüli többi termék változatlan marad (Gunningham, et al., 1999).

Az innováció szempontjából fontos vállalati erőforrások közé tartozik a megfelelően képzett munkaerő, illetve a cég technológiai kompetenciája, valamint az anyagi erőforrások (Montalvo, 2008; del Río, 2009). Általában feltételezik, hogy – mivel a fenti erőforrásokban a nagyobb vállalatok általában jobb helyzetben vannak – (környezeti) innovációs tevékenységük is magasabb szintű lesz (del Río, 2009). Az empirikus kutatások tükrében ugyanakkor nem egyértelmű a kapcsolat a vállalat mérete és a környezeti innovációs tevékenysége között. Pozitív kapcsolatot talált pl. Rehfeld

et al. (2007), Rothenberg – Zyglidopoulos (2007), Kammerer (2009), illetve bizonyos típusú intézkedések (termékinnovációk, talaj kármentesítése) Cleff és Rennings (1999); nem talált kapcsolatot más területeken Dupuy (1997), és kifejezetten negatív kapcsolatot talált Bellas – Nentl (2007). Ugyanígy nem egyértelmű a vállalatméret hatása a környezeti innováció irányára (csővégi vagy megelőző) sem (del Río, 2009).

Bernauer et al. (2006) szerint elképzelhető, hogy a vállalat mérete másképp hat a különböző iparágakban, Rose és Joskow (1990, in: Bellas – Nentl, 2007) pedig arra hívja fel a figyelmet, hogy a kutatások többsége torzít a nagyvállalatok javára. Ennek oka, hogy az innovációs tevékenység megítélésénél többnyire az újítások számából indulnak ki, márpedig egy nagyobb – több üzemmél, berendezéssel, termékkel bíró – vállalatnál eleve nagyobb az esély, hogy adott idő alatt, akár csak a berendezések pótlásából adódóan valamilyen korszerűsítést hajtson végre. (Hasonló módszertani elfogultságra hívja fel a figyelmet Csutora (1999), amikor a vállalatok környezetvédelmi tevékenységének szintjét az alkalmazott környezetimenedzsment-elemek számával méri.)

Noha a kisebb vállalatok jellemzően kevesebb mozgósítható erőforrással rendelkeznek, méretükből ugyanakkor származhatnak bizonyos előnyök is, amelyek megkönnyíthetik számukra az innovációt. Hansen et al. (2002) szerint a kv-k erőssége, hogy rugalmasan képesek a meglévő technológia és kapcsolatrendszer adta kereteken belüli inkrementális változtatások végrehajtására, az ezeken túllépő innovációk megvalósítása azonban komoly nehézséget jelent számukra. A kis méret ugyanis többnyire azzal jár, hogy a vállalat kapcsolatrendszere néhány (vagy akár egyetlen) vevőre és beszállóra korlátozódik, ami jelentősen korlátozza e cégek környezeti kérdésekkel és technikai lehetőségekkel kapcsolatos ismereteit.

Mivel a környezeti innovációk megvalósítása gyakran jelentős befektetést igényel, döntő jelentősége van a menedzsment környezetvédelem iránti elkötelezettségének, valamint *környezeti stratégiájának* (Kagan et al., 2003; Hansen et al., 2002; Sharma, 2000). A környezeti stratégia irodalma általában a környezeti szabályozáshoz való viszony mentén különbözteti meg a cégeket: eszerint léteznek a szabályozással nem törődő, azzal adott esetben szembemenő vállalatok, azok, amelyek a jogszabályok betartását, az azoknak való minimális megfelelést tekintik céljának, illetve amelyek ennél többet is tesznek környezeti teljesítményük javítása érdekében (lásd Baranyi, 2001). A környezeti stratégia meghatározásában a vállalatok tevékenységét kísérő kockázatok jelentőségét hangsúlyozza Kerekes

et al. (1995), Steger (1993) szerint pedig a kockázatok mellett a környezetvédelemben rejlő üzleti lehetőségek döntik el, hogy a vállalat hajlamos lesz-e a jogszabályokon túlmenő környezetvédelmi lépéseket tenni.

Végső soron a vállalat környezeti hatásainak, de még inkább a környezetvédelemben rejlő üzleti lehetőségek megítélése erősen szubjektív, így sok múlik a vállalatvezető *személyiségén, környezetvédelmi elkötelezettségén* is (Gunningham, 2009). Hansen et al. (2002) szerint a környezeti innovációkkal kapcsolatos döntéseket korlátozott racionalitás jellemzi, ahol a szervezeti folyamatoknak, valamint az ezeket befolyásoló értékeknek, rutinoknak és preferenciáknak döntő jelentőségük van. Harangozó (2007) pedig megállapította, hogy az egyes vállalatokban megvalósított, gazdaságilag sikeres intézkedések jelentős része a vállalatok szélesebb körében is alkalmazható lenne.

Látható tehát, hogy a szakirodalom – különböző elméleti alapokról kiindulva – számos olyan tényezőt azonosít, amelyek hatással vannak a vállalatok környezeti innovációs tevékenységére. A korábbi kutatások jelentős része ugyanakkor jellemzően egy-egy tényezőcsoportra vagy innovációtípusra fókuszál, kevés az összehasonlító elemzés. További hiányosság, hogy a kutatások jelentős részéből kimaradnak a kisebb vállalatok. A cikk célja ezért a környezeti innováció különböző típusainak differenciált vizsgálata, figyelembe véve mind a vállalat, mind a környezet jellemzőit.

A kutatás és a minta jellemzői

Mivel az elérhető statisztikai adatok a környezeti innovációs tevékenység megragadására korlátozottan, a mozaik jellegű adatok jelentős részének nyomon követésére pedig egyáltalán nem alkalmasak, ezért kérdőíves felmérést végeztem a hazai vegyipari, élelmiszer-ipari, gépipari, járműipari és elektronikai vállalatok részvételével. Az ágazatok kiválasztását egyrészt azok gazdasági súlya indokolja (a kiválasztott ágazatok a hazai feldolgozóipar hozzáadott értékének több mint 2/3-át állítják elő), másrészt igyekeztem az innovációs tevékenység intenzitása és a környezeti hatások jellege, súlyossága szempontból viszonylag heterogén mintát kialakítani.

A mintavétel során a statisztikai reprezentativitásnál fontosabb cél volt, hogy a különböző iparágak, illetve méretkategóriák összehasonlítására alkalmas adatbázis álljon rendelkezésre (vagyis minden iparágból és méretkategóriából értékelhető mennyiségű adat érkezzon). Emiatt a valós feldolgozóipari arányokat tekintve jóval kisebb populációt kitevő vegyiparból és járműiparból is igyekeztünk nagyjából a többi ágazattal azonos számú

vállalatot megkérdezni, illetve közepes és nagyvállalatokat is az alapsokaságbeli arányukhoz képest nagyobb számban vontunk be a felmérésbe (megőrizve azonban a mikro- és kisvállalkozások számbeli fölényét). Így a kérdezőbiztosok összesen 1126 vállalatot kerestek meg, amelyek közül 297-en válaszoltak a kérdésekre, ami 26,4%-os válaszadási arányt jelent. (A felkeresendő vállalatokat a kérdezőbiztosok által elvállalt földrajzi területen tevékenykedő cégek közül véletlenszerűen választottam ki, a D&B Marketing Kft.-től vásárolt adatbázisból.)

A kérdőív összeállításához, szakmai megalapozásához mélyinterjúkat készítettem a vizsgált ágazatok képviselőivel. A felmérés végrehajtására először a vegyiparban került sor (2010 tavaszán), majd 2011 nyarán a többi ágazatban. A kérdőívet személyes interjúk keretében – alapos felkészítést követően – a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói kérdezték le. A korábbi kutatásokhoz képest újszerű, hogy nemcsak általában, hanem a közelmúltban bevezetett konkrét újításokon keresztül is vizsgálom a környezeti innovációs tevékenységet, ami így nagyon részletes képet ad az újítások jellegéről, okairól és következményeiről, és alkalmas a differenciált elemzésre.

A minta méret és iparág szerinti összetételét a 2. ábra mutatja.

A felmérés eredményei

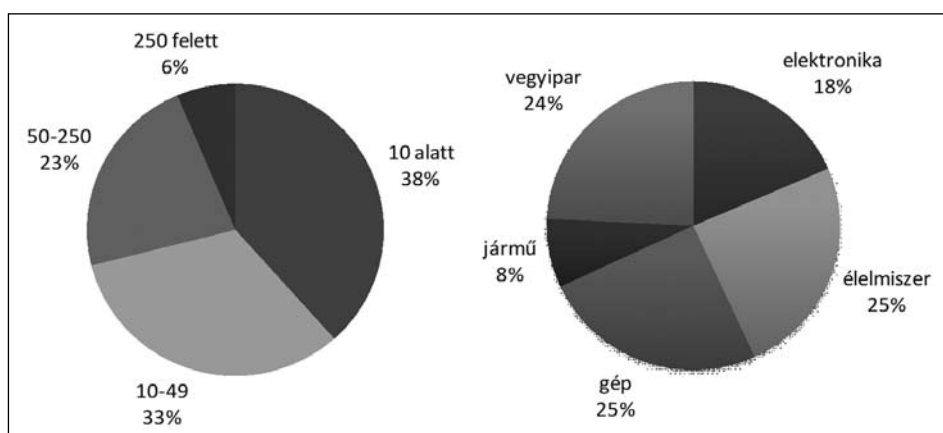
A vállalatok környezeti innovációs tevékenységének intenzitását két megközelítésben vizsgáltam: egyrészt a vállalat eljárásainak és termékeinek százalékában (tehát, hogy az összes eljárás és termék hány %-át érintette valamilyen környezeti innováció az elmúlt három évben), másrészt a konkrét innovációk szintjén. Ezek közül – amennyiben volt ennyi újítás a vizsgált időszakban – három környezeti innováció bemutatására kértük válaszadóinkat.

A százalékos mutatókat az innovációs tevékenység összességére is lekérdeztük, hogy viszonyítási alapul szolgálhassanak a környezeti innovációkra vonatkozóan. Az összehasonlítást a 3. ábra mutatja. Látható, hogy a mintába került vállalatok között mind az általános, mind a környezeti innovációs tevékenység intenzitásában jelentős különbségek vannak. Megfigyelhető, hogy míg az innovációk összességét tekintve a termékekkel és az eljárásokkal kapcsolatos újítások között nincs nagyságrendi különbség, a környezeti innovációknál jóval több az olyan vállalat, ahol nem volt termékinnováció a vizsgált időszakban.

Az általános és a környezeti innovációs tevékenység közötti összefüggést vizsgálva mind az eljárásoknál, mind a termékeknél erős kapcsolatot találtam (a Cramer-féle V mutató értéke 0,495, illetve 0,517).

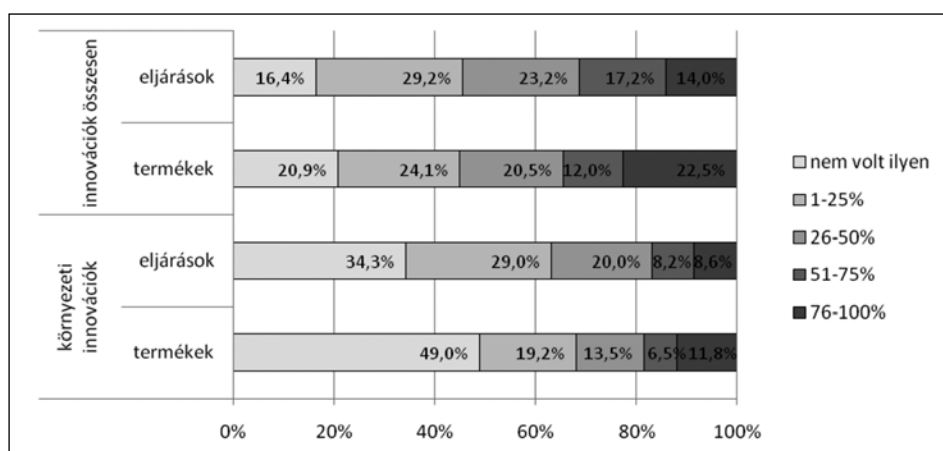
2. ábra

A minta megoszlása méret és iparág szerint



3. ábra

Az általános és a környezeti innovációs tevékenység intenzitása a termékek és az eljárások %-ában



Az innovációs tevékenység intenzitásában jelentős különbségek tapasztalhatók a vállalat mérete (4. ábra) és az iparág (5. ábra) szerint. A méretet tekintve úgy

tűnik, hogy a kisebb vállalatok a környezeti innováció által érintett termékek és eljárások arányában is le vannak maradva nagyobb társaikhoz képest (bár a különbség markánsabb az innovációs tevékenységet egyáltalán nem végző cégek viszonylatában, mint az innovációs tevékenység magasabb szintjein). Az is megállapítható, hogy – amellett, hogy a kisebb vállalatoknál mind összességében, mind környezeti értelemben kevesebb innovációt találunk – a környezeti innovációk terén erősebb a kisvállalatok lemaradása, vagyis nagyobb a különbség az összes innováció és a környezeti innováció által érintett termékek és eljárások aránya között, mint a nagyobb cégeknél.

Az egyes iparágakat összehasonlítva szembevetődő az elektronikai vállalatok magasabb teljesítménye, különösen a termékinnovációk terén (annak ellenére, hogy ebből az ágazatból került a legtöbb mikrovállalkozás a mintába), valamint a gépipari és az élelmiszeripari vállalatok lemaradása, mely ismét a termékek körében markánsabb. Ez érthető is, hiszen az elektronikai iparban általánosságban rövidebb a termékek életciklusa, nagyobb a változékonyság, míg a gépiparban elég erőteljes a termékszabványok jelenléte, amelyek korlátozzák a termelők lehetőségeit. Az élelmiszeriparban viszont – ahogy egyik interjúalanyom felhívta a figyelmemet – a termékinnovációk jellemzően nem környezeti jellegűek, éppen ellenkezőleg, a jellemző trend a termékek egyre inkább „agyonsomogolása”.

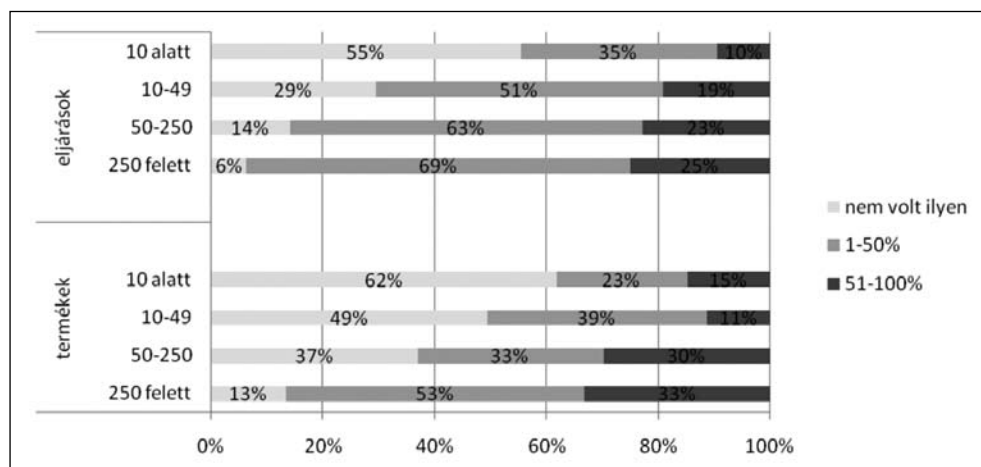
A megkérdezett vállalatok összesen 283 konkrét környezeti innovációról számoltak be az elmúlt három évből (minden vállalattól há-

rom környezeti innováció bemutatását kértük), ami vállalatonként átlagosan 0,95 innovációt jelent. Az innovációk típus és újdonsági fok szerinti megoszlása a 6. ábrán látható.

Megállapítható, hogy a folyamatinnovációk, ezen belül is a megelőző típusú újítások voltak többségben. Az újdonsági foknál feltételeztem, hogy a teljesen új megoldások viszonylag ritkák, ezért a kérdőívben az adaptált innovációkon belül megkülönböztettem a már széles körben használt és a kevésbé elterjedt újításokat. Látható, hogy az innovációk több mint fele a széles körben elterjedt kategóriából kerül ki, a teljesen új megoldások aránya kb. 20%.

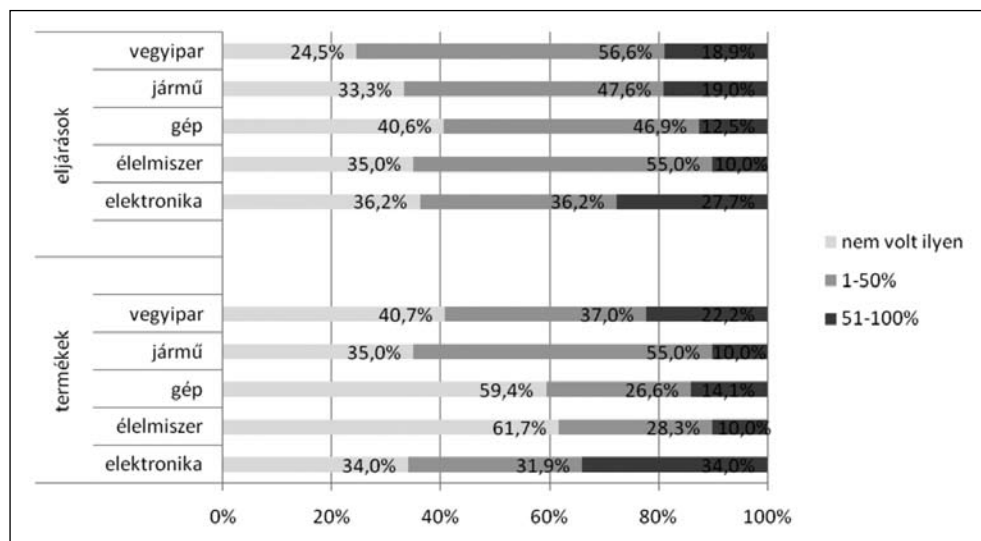
4. ábra

A környezeti innovációs tevékenység intenzitása az egyes méretkategóriákban

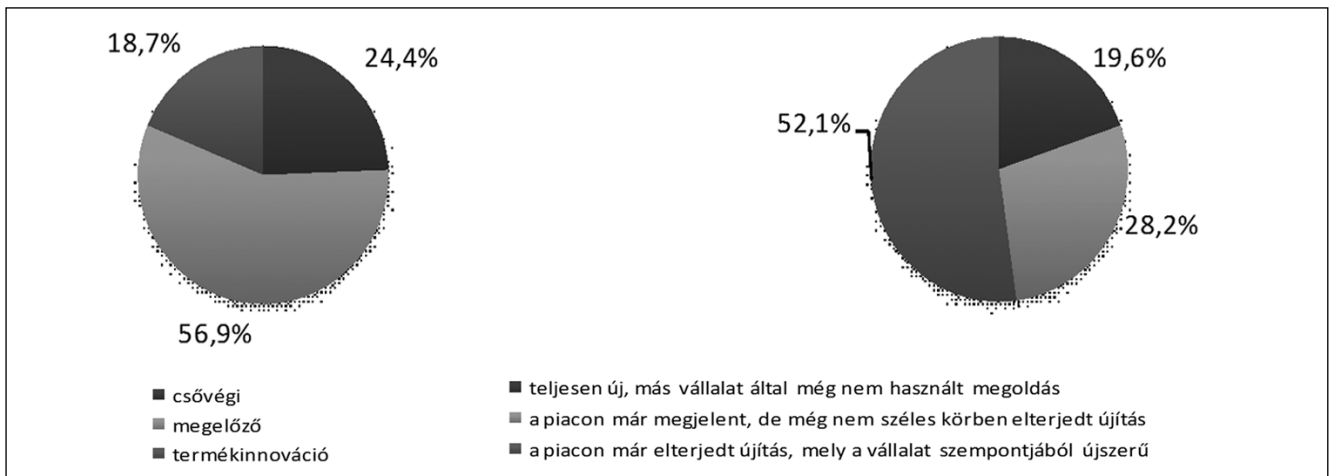


5. ábra

A környezeti innovációs tevékenység intenzitása az egyes iparágakban



A környezeti innovációk típus és újdonsági fok szerinti megoszlása



A csővégi, illetve a megelőző innovációkat tovább csoportosítottam aszerint, hogy milyen környezeti problémával állnak kapcsolatban (az osztályozásnál az újítások szöveges leírása mellett a környezeti hatásait is figyelembe vettem). Látható (7. ábra), hogy a csővégi innovációk között a levegő-, illetve a vízszennyezés csökkentésével kapcsolatos intézkedések találhatók a legnagyobb arányban, ezt követik a hulladékokkal kapcsolatos intézkedések.

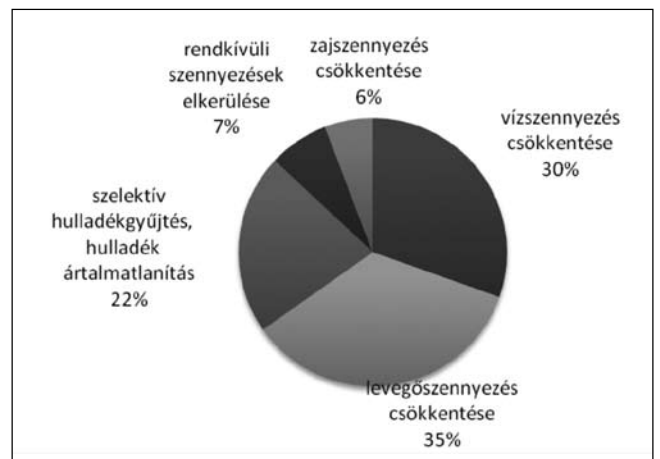
A megelőző intézkedések között az energiahatékonyság javítását szolgáló újítások a leggyakoribbak, illetve sok az olyan, általános technológiakorszerűsítés, amely több tekintetben is (energia, nyersanyagok, szennyezés) eredményez kisebb-nagyobb hatékonyságjavulást (8. ábra).

A környezeti innovációk típusa és újdonsági foka nem független egymástól (9. ábra). A csővégi újítások legtöbbször kipróbált technológiák bevezetését jelentik, míg a termékeknel csaknem fele részben új, saját fejlesztésű megoldásokat alkalmaznak a vállalatok. A megelőző újítások között nagy többségben vannak az adaptált innovációk, de ezen belül több a kevésbé elterjedt újítás, mint a csővégi innovációk között. (Az innováció típusa és újdonsági foka közötti asszociációs kapcsolat 99%-os szinten szignifikáns, a Cramer-féle V mutató értéke 0,268, ami közepes erősségű kapcsolatot jelent.)

A környezeti innovációknak nem csupán a gyakorisága, hanem a típusa is függ az iparágtól, illetve a vállalat méretétől (az összefüggés minden esetben 95%-os szinten szignifikáns). Az iparágak közötti különbségeket szemlélve szembevetendő a termékinnovációk magas aránya az elektronikai iparban, a megelőző újításoké a járműiparban, valamint a csővégi innovációk fontos szerepe a vegyiparban (10. ábra). Az innovációk újdonságában pedig az elektronikai ipar jár az élen, míg az

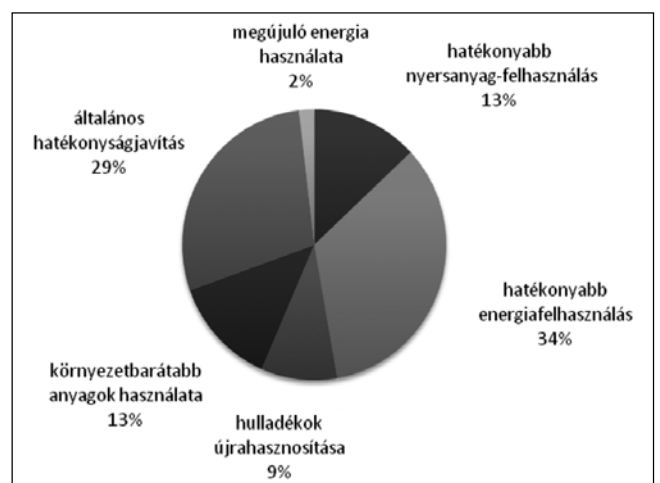
7. ábra

A csővégi innovációk típus szerinti megoszlása

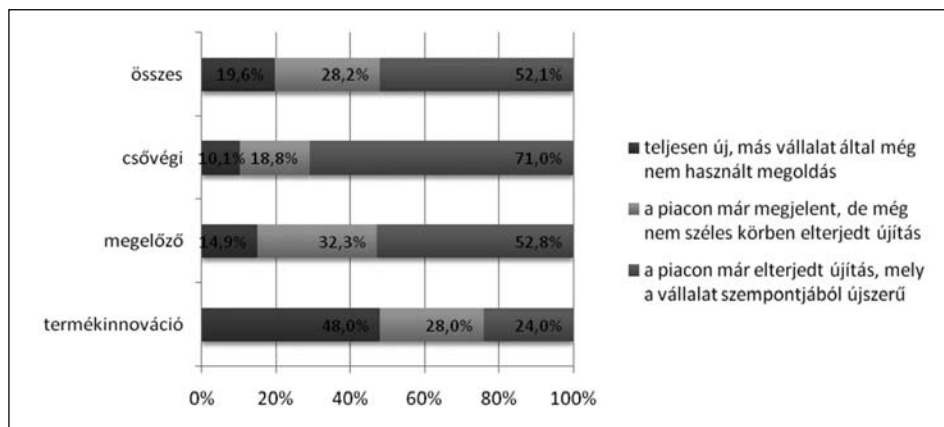


8. ábra

A megelőző innovációk típus szerinti megoszlása

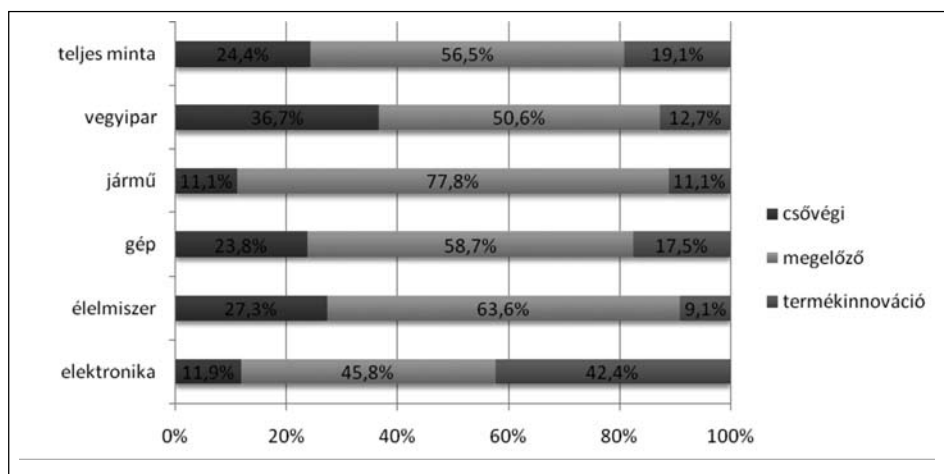


A környezeti innovációk típusa és újdonsági foka



9. ábra

Az innovációk típusa iparágak szerint



10. ábra

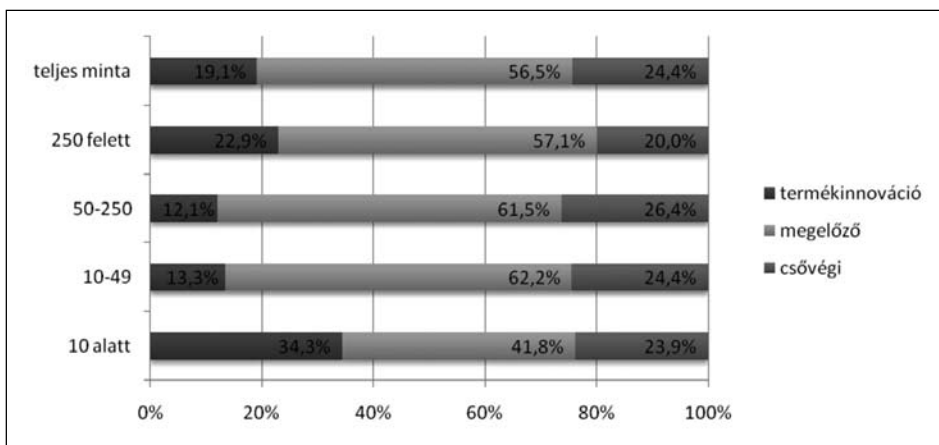
élelmiszer-ipari vállalatok vannak a leginkább követő pozícióban (ami ismét az elektronikai ipar „high-tech”, illetve az élelmiszeripar „low-tech” jellegét mutatja).

Ami a vállalat méretének az innovációk típusára (11. ábra) és újdonsági fokára (12. ábra) gyakorolt hatását illeti, azt tapasztaljuk, hogy a tíz fő alatti mikro- és a 250 fő feletti nagyvállalatok között figyelhető meg hasonlóság a kis- és közepes vállalatokkal szemben – a két szélső méretkategóriában magasabb a termékinnovációk és a teljesen új megoldások aránya a környezeti innovációk kö-

zött. Ez leginkább azzal magyarázható, hogy (mint a vállalatok tevékenységének és a konkrét újítások leírásából kiderül) a mikro- és a nagyvállalatok között sok az egyedi megrendelésre gyártó, egyedi eljárásokat alkalmazó cég, amelyeknek ezért a környezetvédelmi intézkedéseket is gyakran egyedi módon kell a tevékenységükhöz illeszteni, amit a kis méretekből adódóan viszonylag rugalmasan meg is tudnak tenni. Többnyire a mikro- és a nagyvállalatok vezetői között találjuk meg továbbá azokat az egyéni feltalálókat, akik egy konkrét termékötlet megvalósítására hozták létre cégüket – a szöveges válaszok alapján látható, hogy a mintába is került néhány ilyen vállalkozó, akik elsősorban megújuló energia hasznosítását célzó termékeket fejlesztenek. A másik oldalt nézve a nagyvállalatoknál viszont éppen a nagy méretek tehetik gazdaságossá a testre szabott megoldások alkalmazását, így a piacon elérhető „konfekciós”

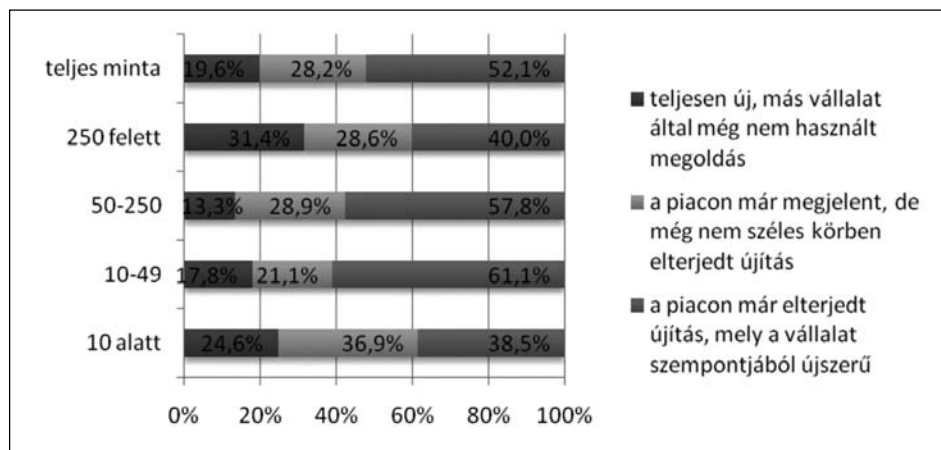
11. ábra

A környezeti innovációk típusainak megoszlása az egyes méretkategóriákban



VEZETÉSTUDOMÁNY

A környezeti innovációk újdonsági fokának megoszlása az egyes méretkategóriákban



A konkrét környezeti innovációk motivációit a 13. ábra mutatja. (A bevezetés okát nyílt kérdésben kérdeztük meg a válaszadóktól, a válaszokat utólag kódoltam. Egy újítás kapcsán tehát több motiváció említésére is volt lehetőség.) Látható, hogy a leggyakoribb indokként a költségcsökkentés szerepelt (az innovációk több mint felével kapcsolatban említették), ezt – nagy szünet után – a környezetvédelmi megfontolások, a piacszerzés, illetve a vevők igényeinek való megfelelés, valamint a hatósági szabályozás követi, végül az alkalmazottak egészségének védelme (valamint számos, egy-egy esetben előforduló indok, amelyek az „egyéb” kategóriába kerültek). Meg kell ugyanakkor jegyezni, hogy (noha a motivációk közötti fontossági sorrend felállítására nem kértük a válaszadókat), a környezetvédelem csak az említések egynegyedénél szerepelt egyedüli indokként (többnyire a költségcsökkentéssel párban jelent meg), az alkalmazottak egészsége csak az említések 6,5%-ánál – míg a költségcsökkentés, a piaci szempontok és a hatósági szabályozás az esetek több mint felében.

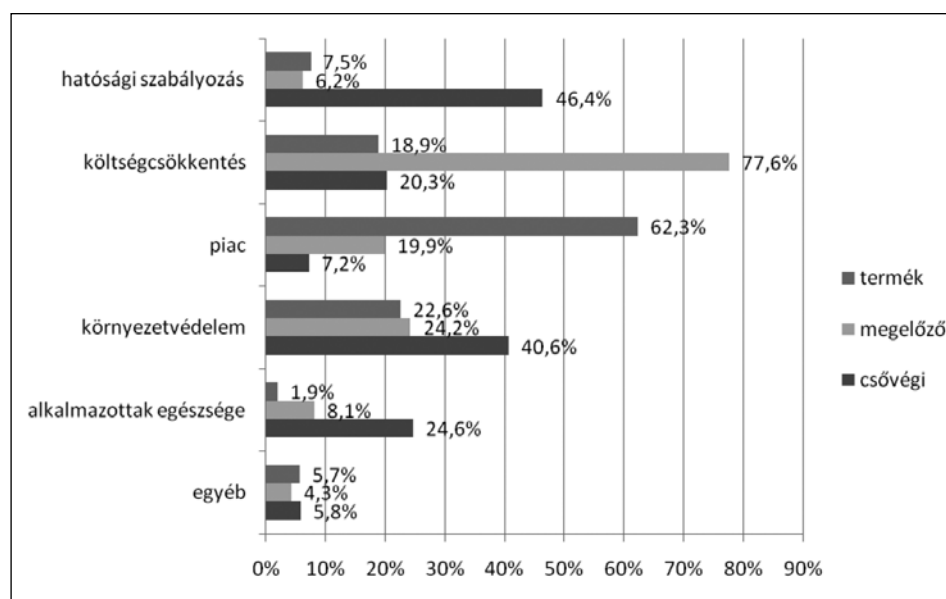
A környezeti innováció alaptípusainak elkülönített vizsgálata jelentős különbségekre mutat rá a bevezetés okait tekintve (13. ábra) (a különbségek – az „egyéb”

12. ábra kategória kivételével – 99, a környezetvédelem esetében 95%-os szinten szignifikánsak). A csővégi innovációk esetében a hatósági szabályozásnak való megfelelést, a megelőző innovációknál a költségcsökkentést, a termékinnovációknál pedig a vevői igényeket a piacszerzés lehetőségét említették leggyakrabban a válaszadók. A környezet védelme a csővégi innovációk esetében jelenik meg leginkább, csakúgy, mint az alkalmazottak egészségének védelme. Ennek oka feltehetően az, hogy a csővégi

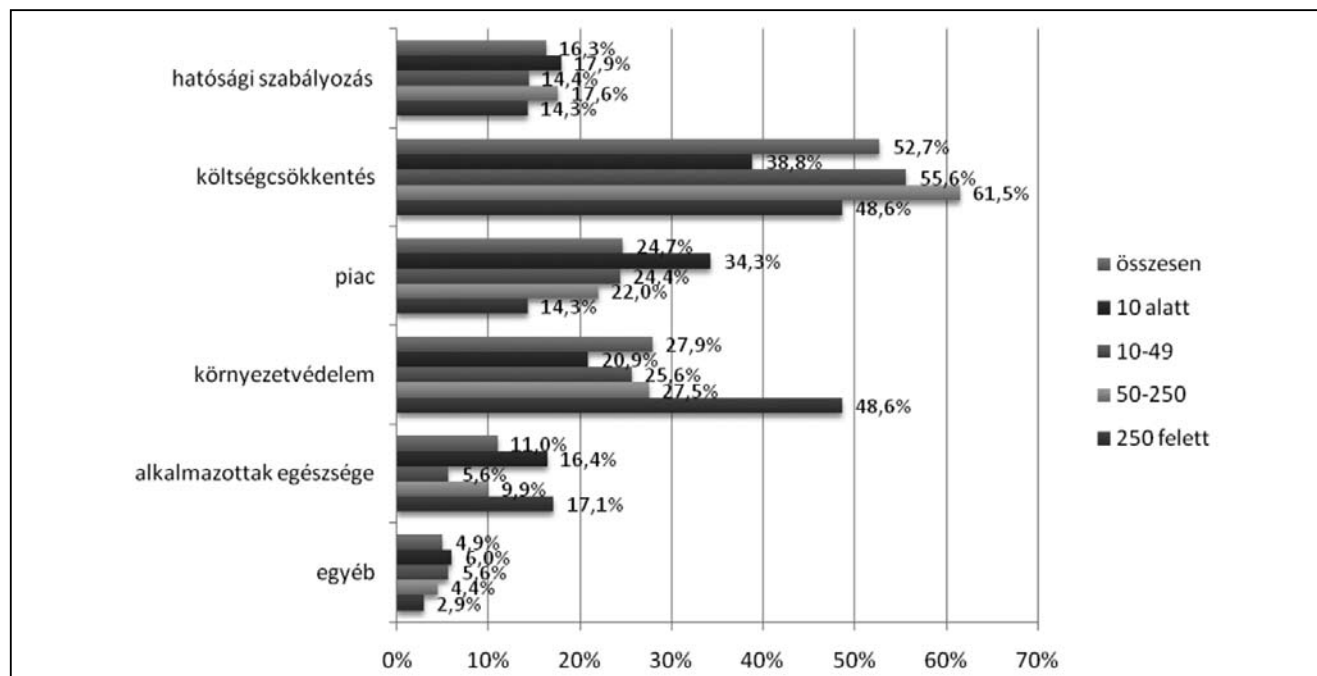
technológiákkal általában a veszélyesebb szennyezéseket kezelik, illetve az a tény, hogy a csővégi újítások jelentős részétől költségcsökkentés nem várható (a csővégi innovációk közül többnyire a hulladékkezeléssel kapcsolatos újításokhoz kapcsolódott költségmegtakarítás.) A konkrét problématerületeket nézve az is megállapítható, hogy a hatósági szabályozás a „vizes” innovációk ösztönzésében játszik a legnagyobb szerepet, a környezet védelme azonban emellett, hogy arányaiban víz- és légszennyezéssel, valamint a hulladékokkal kapcsolatos intézkedésekkel összefüggésben a leggyakoribb, néhány említés erejéig az összes területen megjelent.

13. ábra

A különböző típusú környezeti innovációkat motiváló tényezők (az említések %-a)



A konkrét innovációkat motiváló tényezők az innovációt bevezető vállalat mérete szerint
(az említések %-a)



Az új és az adaptált innovációk között a motiváló tényezőkben is találunk néhány érdekes különbséget. A hatósági előírásokat gyakrabban említették az elterjedt újításokkal kapcsolatban (az összes innováció 16,4%-ánál, a bevett technológiák 22,6%-ánál említették), csakúgy, mint az alkalmazottak egészségének védelmét (a teljesen új innovációknál csak egyetlen esetben szerepelt ez az indok). A költségcsökkentés az innovációk összességében több mint felénél (53,2%), a teljesen új megoldásoknak azonban csak mintegy harmadánál (34,5%) szerepelt motivációként. Ez érthető is, hiszen egy új megoldás mindig nagyobb kockázatot rejt magában, aki a megtakarítási lehetőségek miatt változtat, az szívesebben választ kipróbált technológiát. A piaci előny szerzés ellenben – nem meglepő módon – az új megoldásoknál jelenik meg a legnagyobb arányban, a már elterjedt megoldások erre nyilván kevésbé alkalmasak (előbbieknél 24,6%, utóbbiaknál csak 12,3% említette).

A környezetvédelmi megfontolásoknál összességében nem találunk szignifikáns összefüggést, a megelőző újításoknál viszont jóval gyakrabban említették az új (37,5%) és a kevésbé elterjedt (30,8%) újításoknál, mint a bevett technológiákkal kapcsolatban (16,5%). Ezt szintén megmagyarázhatjuk, ha arra gondolunk, hogy a környezetvédelmet valóban a szíven viselő vállalat valószínűleg szívesebben fejleszt ebben az irányban, nem az utolsók között veszi át a környezetbarát meg-

oldásokat. A már elterjedt újítások átvétele a megelőző innovációk esetében többnyire általános korszerűsítést, az elavult berendezések cseréjét takarja, ahol nyilván nem a környezetvédelem az elsődleges motiváció.

Megvizsgáltam azt is, hogy az egyes méretkategóriákhoz, illetve iparágakhoz tartozó vállalatok különböznek-e a megvalósított innovációk indokaiban. Látható (14. ábra), hogy a hatósági szabályozás közel ugyanolyan arányban motiválta a különböző méretű vállalatok által bevezetett újításokat, a többi indok előfordulása azonban változó. A költségcsökkentés pl. a közepes és kisvállalatoknál a leggyakoribb, a mikrovállalkozásoknak ezek szerint vagy kevésbé van pénzük hatékonyságjavító beruházásokra, vagy kevésbé tudják felmérni az ezekkel kapcsolatos lehetőségeket. A piaci motivációt ugyanakkor a legkisebb vállalatok innovációinál említették a leggyakrabban (mint ahogy korábban láttuk, a termékinnovációk aránya is ebben a méretkategóriában a legmagasabb). Ez is azt mutatja tehát, hogy ők igyekeznek a legrugalmasabban alkalmazkodni a vevők igényeihez, a nagyvállalatok számára ez kevésbé tűnik fontosnak (legalábbis környezetvédelmi vonatkozásban).

Ugyanakkor minden méretkategóriában megfigyelhető, hogy a végső fogyasztók, illetve viszonteladók számára értékesítő vállalatoknál alacsonyabb a piac által motivált környezeti innovációk aránya, mint ott, ahol más vállalatok a fő vásárlók. Az azonban, hogy

ezek a vásárlók itthon találhatóak-e, vagy más európai uniós országban, már nincs hatással a piac által motivált környezeti innovációk számára. Úgy tűnik tehát, hogy az uniós és a hazai környezetvédelmi elvárások között már nincs jelentős különbség.

Ugyancsak szembevetendő, hogy az explicit környezetvédelmi megfontolásokat legnagyobb arányban a nagyvállalatok említették innovációik kapcsán. Egyrészt feltételezhető, hogy ők engedhetik meg maguknak leginkább a környezetvédelmi fejlesztéseket, azonban látni kell, hogy többnyire náluk sem „tisztán” környezetvédelmi indokkal bevezetett újításokról van szó. A különbséget okozhatja tehát az is, hogy a nagyvállalatok képviselőinek mindennapi gyakorlatába jobban beépültek a környezetvédelmi kérdések, ami a szóhasználatban is megmutatkozik. Érdekes, hogy a munkavállalók egészségét a mikro- és a nagyvállalatok említették a leggyakrabban. A mikrovállalkozásoknál nyilván az alkalmazottakkal való közeli, személyes kapcsolat indokolja az odafigyelést, a nagyvállalatok pedig nem engedhetik meg maguknak, hogy elhanyagolják ezeket a szempontokat, illetve nagy alkalmazotti létszám mellett költségként is fokozottabban megjelennek az esetleges munkahelyi ártalmakkal kapcsolatos hiányzások. (A nagyvállalatoknál mindenestre érdemes az eredmények értelmezésénél óvatosnak lenni, mivel a 17,1%-os arány összességében kisszámú említést takar).

Az iparágakat tekintve megállapítható, hogy a hatósági szabályozás leginkább a vegyiparban és az élelmiszeriparban, a piac pedig a járműiparban és az elektronikában fontos mozgatórugója a környezeti innovációknak. A konkrét innovációk bemutatásánál arra

kértük a válaszadókat, jelöljék meg (5 fokozatú skálán), hogyan hatott az adott újítás a vállalat környezeti teljesítményére különböző aspektusokból (egységnyi energia- és nyersanyag-felhasználás, a keletkező hulladék mennyisége, veszélyessége, a levegőbe, a vízbe és a talajba kibocsátott terhelés, az alapanyagok és a termékek környezeti hatásai, valamint az alkalmazottak egészségügyi kockázatai). Noha az így kapott kép természetesen jóval homályosabb, mintha a tényleges emissziós adatok birtokában vizsgálódnánk, mégis lehetővé teszi, hogy összehasonlítást hajtsunk végre a különféle innovációtípusok között.

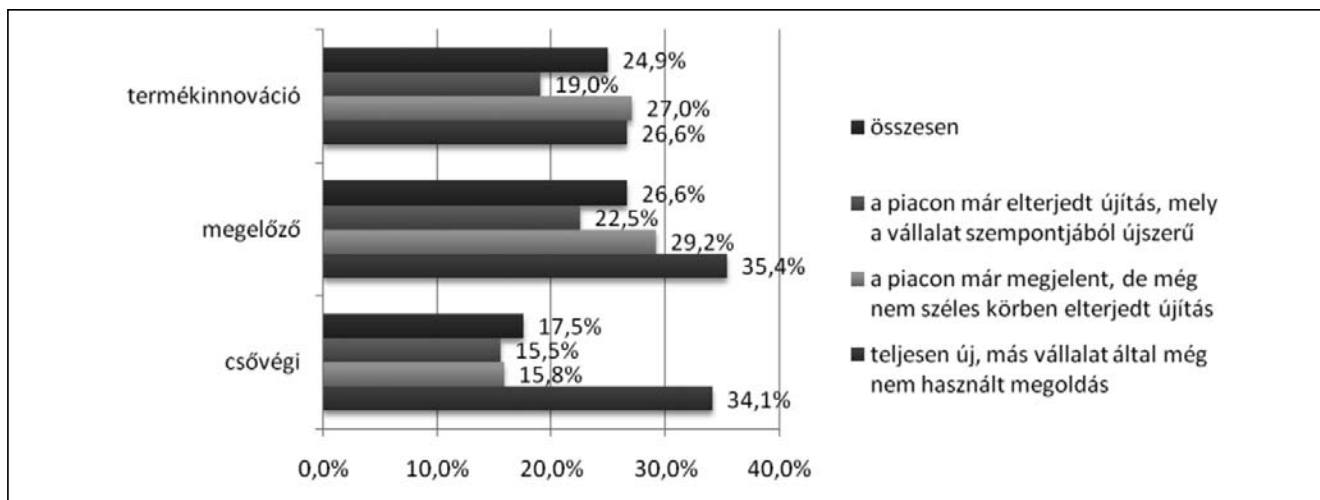
Az egyes típusokba tartozó innovációk valamennyi vizsgált dimenzió mentén összesített környezeti hatásait mutatja a 15. ábra. Látható, hogy összességében a megelőző jellegű és a termékinnovációk nagyobb környezeti teljesítményjavulást eredményeztek, mint a csővégi újítások. Az innováció típusa mellett annak újdonsági foka még nagyobb befolyással van az elérhető teljesítményjavulásra – a legnagyobb javulást összességében a teljesen új megoldások, a legkisebb eredményeket pedig a már elterjedt megoldások átvétele eredményezte. (Meg kell jegyezni ugyanakkor, hogy az interjúalanyok értékelése a környezeti hatások változásáról nyilván némileg szubjektív, elképzelhető, hogy a házon belül kidolgozott újítások közelebb állnak a szívükhöz, és emiatt könnyebben minősítik jelentősnek az elért javulást.)

Érdekes összefüggéseket találtam az innovációk környezeti hatása és bevezetésük indítékai között is. Azok az újítások, ahol a motivációk között megjelent a környezetvédelem, átlagosan minden vonatkozásban jobban csökkentették a környezetterhelést, mint azok,

15. ábra

A különböző típusú innovációk hatása a környezeti teljesítményre

(az összegzett környezeti hatások vonatkozásában elérhető maximális javulás %-ában. A mutató értéke 100%, ha egy innováció az összes vizsgált dimenzióban jelentős javulást eredményezett)



amelyeket nem környezetvédelmi okokból vezettek be – kivételt képez az egységnyi energiafelhasználás, illetve a nyersanyagok felhasználása. A hatósági szabályozás által motivált újítások ezzel szemben csak a vízszennyezés csökkentése terén teljesítettek szignifikánsan jobban a többi innovációnál. Az energia- és a nyersanyag-felhasználás terén nem meglepő módon a költségsökkentés érdekében bevezetett innovációk eredményezték a legnagyobb csökkenést, a piaci motiváció azonban, bár a termékekkel kapcsolatos hatások terén az átlagosnál nagyobb csökkenést eredményez, ez még mindig kisebb, mint a környezet védelmében bevezetett innovációk átlaga. Az alkalmazottak egészségvédelmét célzó újítások az alkalmazottak egészsége mellett az átlagosnál nagyobb hatással voltak az alapanyagok toxicitására és a levegőszennyezésre is.

Nyílt kérdés formájában azt is megkérdeztük a vállalatoktól, hogy mire lenne szükség környezeti innovációs tevékenységük fokozásához (a válaszokat utólag kódoltam, egy válaszadó több tényezőt is említhetett). Látható (16. ábra), hogy a legtöbben az anyagi feltételek javulását nevezték meg feltételként – vagy általánosságban („több pénzre lenne szükség”, „hogyan jobban menjen a vállalatnak” stb.), vagy a támogatási, pályázati lehetőségek bővülésére vonatkoztatva (itt a legtöbben természetesen vissza nem térítendő támogatásokat látnának szívesen). A pályázati rendszerekkel kapcsolatban többen nehezményezték e konstrukciók túlzottan szigorú feltételeit, nehéz hozzáférhetőségét a kisebb vállalatok számára – ami összhangban áll azzal a ténnyel, hogy, mint korábban láttuk (14. ábra), a támogatások, pályázati lehetőségek ösztönzők ereje sokkal jelentősebb a nagyobb vállalatok körében. Noha nem ennyien, de (főleg a nagyobb vállalatok közül) említették az állami szerepvállalás nem anyagi dimenzióját is, hangsúlyozva a szabályozás kiszámíthatóságának, a bürokratikus terhek csökkentésének fontosságát.

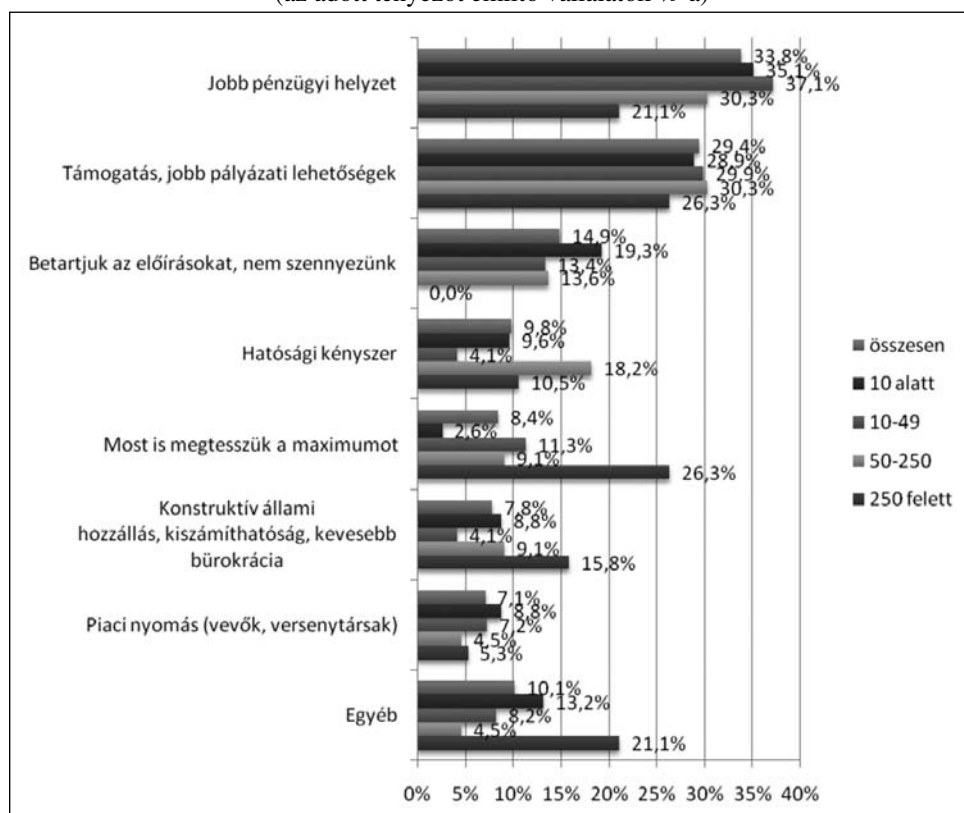
A vállalatok mintegy 15%-a saját állítása szerint azért nem foglalkozik

közvetlenül környezetbarát technológiák bevezetésével, mivel „nem szennyezi a környezetet”. Ez első hallásra némileg meglepő, hiszen reálisan nyilván elképzelhetetlen, hogy bármely (ráadásul termelő) vállalat minden fajta környezetterhelés nélkül működjön – a szöveges választásokból ugyanakkor kiderül, hogy sokan a szennyezés hiánya alatt a környezetvédelmi határértékek betartását értik, vagyis fel sem merül az ezen túlmenő javítás lehetősége. Meg kell ugyanakkor jegyezni, hogy a megkérdezett nagyvállalatok közül egy sem beszélt a szennyezés hiányáról – az 50–250 fős közepes kategóriában azonban még láthatóan jelen van ez a szemlélet. A vállalatok másik, valamivel kisebb csoportja hangsúlyozta, hogy folyamatosan törekszik környezeti teljesítménye javítására, az elérhető legjobb technológiák bevezetésére.

A megkérdezettek mintegy 10%-a leginkább hatósági nyomásra lenne hajlandó fokozni környezeti innovációs tevékenységét, és viszonylag kevesen voltak azok (7,1%), akik a piaci igények, a környezeti teljesítmény vevők általi elismerésének növekedésében látják elsősorban a továbblépés lehetőségét. A válaszadók 10%-a által felsorolt egyéb okok között szerepelt még a személyi és a fizikai feltételek javulása (pl. nagyobb telephely) is.

16. ábra

A környezeti innovációs teljesítmény fokozásának feltételei
(az adott tényezőt említő vállalatok %-a)



Összegzés, javaslatok

A cikkben bemutatott kutatás részletesen feltérképezte a hazai feldolgozóiparban jellemző környezeti innovációkat. A környezeti innovációk típusainak differenciált vizsgálata egyértelműen indokoltnak bizonyult, láthatuk ugyanis, hogy a különböző jellegű újításokat általában más-más okból vezetik be a vállalatok. A megelőző jellegű újításokat az esetek túlnyomó többségében a költségek csökkentésére irányuló törekvés motiválja, a termékinnovációkat pedig többnyire piaci előnyök reményében vezetik be. A csővégi újításoknál a hatósági szabályozás mellett fontosak az explicit környezetvédelmi megfontolások is, illetve számos intézkedést az alkalmazottak egészségének védelme érdekében tettek meg.

A környezeti innovációk mozgatórugói közül sokan a hatósági szabályozásnak tulajdonítják a legjelentősebb szerepet, legalábbis a szakirodalomban kiemelt figyelmet kap ennek vizsgálata. A felmérés eredményeinek tükrében elmondható, hogy a hazai feldolgozóiparban a környezeti szabályozás leginkább a vízszennyezés, illetve a levegőszennyezés csökkentésével és a veszélyes hulladékkal kapcsolatos intézkedések ösztönzésében játszik fontos szerepet. A piaci előny-szerzés szintén fontos motiváció, ugyanakkor az ennek érdekében bevezetett környezeti innovációk nem minden esetben utalnak „zöld” vásárlók jelenlétére, hiszen gyakran a vevők is egyszerűen spórolni szeretnének pl. a kisebb energiafogyasztású berendezések vagy csökkentett tömegű, és ezért olcsóbb termékek révén. A kutatás megmutatta azt is, hogy a hazai feldolgozóipari vállalatok a végső fogyasztók (illetve a viszonteladók) részéről egyelőre nemigen találkoznak környezetvédelmi igényekkel, a vevői ösztönzők erősebbek ott, ahol a cég a terméket tovább felhasználó vállalat számára értékesíti.

A kutatás eredményei több tanulsággal szolgálnak a környezetbarát technológiák elterjedésének elősegítésére nézve. A legnehezebb feladat a mikrovállalkozások ösztönzése, ugyanakkor a gazdaságban (és a környezetterhelésben) betöltött, összességében nagy szerepük miatt nem szabad erről a rétegről sem lemondani. Az ő esetükben elsősorban a környezeti hatékonyságot javító megelőző intézkedések elősegítése tűnik fontos feladatnak. A kutatás eredményeinek tükrében ugyanis elmondható, hogy a legkisebb cégeket a környezetbarát technológiákkal kapcsolatos támogatások, pályázatok gyakorlatilag nem érik el, nem jelentenek lehetőséget számukra. A mintából leginkább a közepes, illetve a kis méretkategóriába tartozó cégeknek sikerült az elmúlt években ilyen támogatásokat igénybe venniük, érdekes

ugyanakkor, hogy úgy látszik, hogy a legtudatosabban a nagyvállalatok keresik és várják ezeket a lehetőségeket. A kisebb vállalatok közül sokan ki is fejezték frusztrációjukat a pályázati feltételek nehéz teljesíthetősége miatt – mindenképpen úgy tűnik tehát, hogy érdemes lenne javítani e források hozzáférhetőségét a kisebb vállalatok számára is, hiszen ők azok, akik leginkább rá lennének szorulva a támogatásokra.

A kutatás arra is rávilágított, hogy ma Magyarországon a végső fogyasztóknak és a civil szereplőknek a környezeti kérdésekkel kapcsolatos ösztönző ereje összességében igen csekély (bár a nagyobb vállalatok között akad néhány, amely az utóbbiak részéről már tapasztalt bizonyos nyomásgyakorlást). Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy a hatósági szabályozás nem minden területen képes hatékonyan ösztönözni a környezetbarát fejlesztéseket. Mindezek tükrében megfontolandóak azok a szakirodalmi ajánlások, melyek az állami szerepvállalás közvetett formáit, a fogyasztói és a civil szféra megerősítésével kapcsolatos stratégiákat ajánlják.

Felhasznált irodalom

- Baranyi Á.* (2001): Környezetvédelmi stratégiatípusok a magyarországi feldolgozóipari vállalatok körében. PhD-értekezés, Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Belis-Bergouignan, M.C. – Oltra, V. – Saint-Jean, M.* (2004): Trajectories towards clean technology: examples of volatile organic compound emission reductions. *Ecological Economics*, 48, p. 201–220.
- Bellas, A.S. – Nentl, N.J.* (2007): Adoption of environmental innovations at US power plants. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22/5, p. 336–341.
- Bernauer, T. – Engels, S. – Kammerer, D. – Seijas, J.* (2006): Explaining Green Innovation – Ten years after Porter’s win-win proposition: How to study the effects of regulation on corporate environmental innovation? Zürich: Center for Comparative and International Studies, Swiss Federal Institute of Technology
- Blackman, M. – Bannister, G.J.* (1998): Community Pressure and Clean Technology in the Informal Sector: An Econometric Analysis of the Adoption of Propane by Traditional Mexican Brickmakers. *Journal of Environmental Economics and Management*, 35, p. 1–21.
- Cleff, T. – Rennings, K.* (1999): Determinants of Environmental Product and Process Innovation. *European Environment*, 9, p. 191–201.
- Csutora M.* (1999): Az alkalmazkodási tartomány: a hiányzó láncszem a vállalatok környezeti stratégiáinak értékeléséhez. Doktori értekezés, Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék

- Del Río González, P.* (2009): The empirical analysis of the determinants for environmental technological change: A research agenda. *Ecological Economics*, 68, p. 861–878.
- Dupuy, D.* (1997): Technological Change and Environmental Policy: The Diffusion of Environmental Technology, *Growth and Change*, 28, p. 49–66.
- Fronzel, M. - Horbach, J. - Rennings, K.* (2007): End-of-pipe or Cleaner Production? An Empirical Comparison of Environmental Innovation Decisions Across OECD Countries. *Business Strategy and the Environment*, 16, p. 571–584.
- Gunningham, N. – Phillipson, M. – Grabosky, P.* (1999): Harnessing third parties as surrogate regulators: Achieving environmental outcomes by alternative means. *Business Strategy and the Environment*, 8, p. 211–224.
- Gunningham, N.* (2009): Shaping Corporate Environmental Performance: A Review. *Environmental Policy and Governance*, 19, p. 215–231.
- Hansen, O.E. – Søndergård, B. – Meredith, S.* (2002): Environmental Innovations in Small and Medium Sized Enterprises. *Technology Analysis and Strategic Management*, 14, p. 37–54.
- Harangozó G.* (2007): Mitől zöld egy vállalat? A termelő vállalatok környezeti teljesítménye. PhD-értekezés, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Jaffe, A.B. – Newell, R.G. – Stavins, R.N.* (2005): A tale of two market failures: Technology and environmental policy. *Ecological Economics*, 54, p. 164–174.
- Kagan, R.A. – Thornton, D. – Gunningham, N.* (2003): Explaining corporate Environmental Performance: How does Regulation Matter? *Law & Society Review*, 37, p. 51–90.
- Kammerer, D.* (2009): The effects of customer benefit and regulation on environmental product innovation. Empirical evidence from appliance manufacturers in Germany. *Ecological Economics*, 68, p. 2285–2295.
- Kerekes S. – Rondinelli, D. – Vastag Gy.* (1995): A vállalatok környezeti kockázatai és a vállalatvezetők felelőssége. *Közgazdasági Szemle*, 42/9, p. 882–895.
- Kerekes S. – Harangozó G. – Németh P. – Nemcsicsné Zsóka Á.* (2003): Environmental Policy Tools and Firm-level Management Practices. OECD National Report: Hungary. Budapest University of Economic Sciences and Public Administration
- Kivimaa, P.* (2007): The Determinants of Environmental Innovation: the Impacts of Environmental Policies on the Nordic Pulp, Paper and Packaging Industries. *European Environment*, 17, p. 92–105.
- Johnstone, N.* (szerk.) (2007): Environmental Policy and Corporate Behaviour. Cheltenham: Edward Elgar
- Montalvo, C.C.* (2008): General wisdom concerning the factors affecting the adoption of cleaner technologies: a survey 1990–2007. *Journal of Cleaner Production*, 16S1, S37–S49.
- OECD* (2005): Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Harmadik kiadás, Paris: OECD
- Pickman, H.A.* (1998): The effect of environmental regulation on innovation. *Business Strategy and the Environment*, 7, p. 223–233.
- Prakash, A.* (2002): Green Marketing, Public Policy And Managerial Strategies. *Business Strategy and the Environment*, 11, p. 285–297.
- Rehfeld, K.M. – Rennings, K. – Ziegler, A.* (2007): Integrated product policy and environmental product innovations: An empirical analysis. *Ecological Economics*, 61, p. 91–100.
- Rennings, K.* (2000): Redefining innovation – eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological Economics*, 32, p. 319–332.
- Rothenberg, S. – Zyglidopoulos, S.C.* (2007): Determinants of Environmental Innovation Adoption in the Printing Industry: the Importance of the Task Environment. *Business Strategy and the Environment*, 16, p. 39–49.
- Sharma, S.* (2000): Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 43, p. 681–697.
- Smith, M. – Crotty, J.* (2008): Environmental Regulation and Innovation Driving Ecological Design in the UK Automotive Industry. *Business Strategy and the Environment*, 17, p. 341–349.
- Steger, U.* (1993): The greening of the board room: how German companies are dealing with environmental issues. in: Fisher, K. – Schot J. (eds.): *Environmental Strategies for Industry*. Washington D. C.: Island Press

Cikk beérkezett: 2011. 12. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2012. 3. hó

KÖNYVISMERTETŐ

Gelei Andrea:

Disztribúciós logisztika

Stratégiai és irányítási témakörök a vállalati menedzsment és az ellátási lánc kontextusában

E most megjelent könyv a disztribúciós logisztika címet viseli. Az elmúlt évtizedekben a logisztikai menedzsment a magyar gazdaságban is erőteljes és látványos fejlődésen ment keresztül. Egyre több konferencia témája a vállalatok logisztikai rendszerének megfelelő kezelése, valamint hogyan lehet versenyképesnek maradni a változó gazdasági viszonyok között, hogyan lehet csökkenteni a vállalati működés költségeit, hogyan lehet megfelelni az egyre magasabb és komplexebb vevői elvárásoknak.

Egyre több fórumon fogalmazzák meg, hogy hatékony, etikus, fenntartható ellátási láncra van szükség, s olyan vélemény is van, hogy ma a piacot a félelem vezérli, ezért mindenképpen hatékonyabb kommunikáció és együttműködés szükséges.

A disztribúciós logisztika területén a fenntarthatóság és az optimalizálás egyensúlyának kialakítása alapvetően fontos tényező. A kérdés az, hogy fejlesztések, korszerűsítések nélkül a koncentráció a logisztikai piacon be fog-e következni és a fejlesztésekkel együtt a kitörési pontok kezelhetők-e?

A logisztika koncepciója alatt olyan tevékenységrendszer értünk, mely biztosítja, hogy az üzleti folyamatok zavartalan lebonyolításához szükséges termékek a vevői igényeknek megfelelő helyen és időpontban, a szükségleteknek megfelelő mennyiségben, minőségben és választékban rendelkezésre álljanak (Chikán, 2008). Ez a meghatározás a folyamatszempontokra és a vevői értékteremtésre helyezi a hangsúlyt.

A Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézetének keretei között működő Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék kezdeményezésére és munkájának eredményeképpen született meg a disztribúciós logisztikát az elemzés középpontjába állító szakmai anyag, mely hiánypótló munka, hiszen a menedzsment feladataihoz és folyamatos kihívásához stratégiai vezetői szempontból közelít, így mutatja be a vezetői döntések előkészítését, az átfogó logisztikai rendszer felépítését. A hangsúlyt a piaci mechanizmus változásai kapcsán a kereslet tervezésének szisztematikus feltérképezésére helyezi.

Alapállításként megfogalmazható, hogy a vállalati tevékenység eredményességét, a cég növekedését befolyásolja a logisztikai képesség, illetve annak fejlődése. A logisztikai kiszolgálás magas minősége a vállalatok hírnevét növelheti. Újdonságnak értékelem ezt a megközelítést, hiszen napjainkban a folyamatosan változó piaci viszonyok között a logisztikai menedzsmentnek egyre nehezebb feladatokkal kell megküzdenie. Kellő

hangsúlyt kap a könyvben, hogy a komplex és versenyképes vevői érték biztosítása jelentheti a piaci verseny erőforrását, amelyhez önmagában nem elengedő a költségek elfogadható szintre történő csökkentése.

Előremutató a vevői érték és a tulajdonosi érték képzésének és a disztribúciós logisztika kapcsolatának bemutatása a kettős értékteremtés koncepciója szerint. Napjainkban a logisztikai rendszer kialakítása számos összetett döntés mentén valósul meg. Miután a vezetők a jelenlegi negatív gazdasági spirálban elsősorban a működtetési döntésekre koncentrálnak, sok esetben a döntéshozók nem tudják előre, hogy a rendszerkialakító döntések szisztematikus feltérképezésének és végiggondolásának hiánya milyen kockázati tényezőket hordozhat magában.

A könyv célja, hogy tudatosítsa hallgatókban és szakemberekben a disztribúciós logisztika stratégiai jelentőségű döntéseit és a közöttük lévő kapcsolatrendszert. Bemutatja azokat a konkrét döntéstámogató módszereket is, melyek lévén a menedzsment megalapozott döntéseket tud hozni.

A szakmai döntések hierarchikus egymásra épülését a könyv a következőképp határozza meg:

A teljesítménycélok kijelölése

↓

Rendszerkialakító döntések

↓

Működtetési döntések

↓

Ezek eredményeképpen alakul ki a logisztika kivitelezésének folyamata

Tehát a konkrét döntések előtt fogalmazódik meg a logisztikai teljesítménycélok, elvárások fontossága. Ezt követően az eszközök és létesítmények kapacitásának tervezése, elhelyezésének kérdése, az alkalmazott technológia kiválasztása és a szállítási mód meghatározása jelenik meg fontos logisztikai rendszerkialakító döntésként. Ezt követik a működtetési döntések, melyben a kereslet tervezése és az ennek kiszolgálásához szükséges (anyag, gépi és humán) erőforrás-tervezés, az információs rendszerek kialakítása és a logisztikai kontrolling megtervezése szükséges.

Ez a modell úgy gondolom, hogy minden logisztikus számára előremutató mind a B2C, mind a B2B piacokon, így a könyv hasznos lehet a hallgatókon túl azon szakemberek részére is, akik a logisztika területén a stratégiai jelentőségű döntésekben részt vesznek.

A könyv a logisztikai döntések meghozatalának kontextusai – vállalaton belüli vagy ellátási lánc kontextusában történő megvalósítás – szerint részletesen elemzi, hogy a menedzsment részére milyen előnyöket és kihívásokat jelenthet a logisztika kiszervezése.

Érdekes és izgalmas témakör a könyvben a disztribúció fenntarthatóságának dilemmája, mely hozzásegíti az olvasót a gyorsan változó logisztikai szakmai környezet megértéséhez is. Azt gondolom, a szerkesztő és a szerzők olyan kötetel ajándékozták meg az olvasókat, amely nemcsak hasznos kézikönyv, de logisztikai kódexként is használatos lehet. Pályafutásom alatt nem volt szerencsém ilyen szakmailag jól megszerkesztett és felépített szakkönyvet olvasnom, melyhez gratulálok a szerkesztőknek és a Tanszék kollégáinak.

Becske Ödön

CONTENTS

HÁMORI, Balázs

Learning and innovation – Theoretical dilemmas and practical point of views 2

BORDÁNÉ RABÓCZKI, Mária

Competitiveness and corporate internal audit..... 19

DEMETER, Krisztina – SZÁSZ, Levente

Towards solution-based thinking: characteristics of servitization at Hungarian manufacturing companies.... 34

BÓDI-SCHUBERT, Anikó

The meaning and role of success in buyer-supplier relationship 47

SZÉCHY, Anna

Environmental innovations in the Hungarian manufacturing industry 61

Book Review 74

VEZETÉSTUDOMÁNY

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

HÁMORI, Balázs

Learning and innovation – Theoretical dilemmas and practical point of views

This research aims to provide a comprehensive view on innovation, to clarify innovation concepts, to present innovation trends, and – based on an empirical survey – to give an account about how they appear specific conditions of Hungary. The refining of innovation category includes clarification of the relationship between learning and innovation. While many works have been published in this topic of management literature, the author in accordance his own disciplinary engagement tries to approach the problem area from economic point of view. Finally he attempts to place Hungary on the international map of learning.

BORDÁNÉ RABÓCZKI, Mária

Competitiveness and corporate internal audit

The purpose of this paper is to consider the contribution of internal audit to the sound corporate governance and the impact of that on the competitiveness of the companies. There is a mutual dependency between internal audit and corporate governance. Not only the internal audit has impact on the corporate governance but the relevant governance structures, relationships and behaviour influence the level and effectiveness of the internal audit. Therefore the present paper is highly concerned with the internal auditors' relationships with the board, audit committee/supervisory board, senior management and the external auditor. It highlights the internal audit function, that provides objective assurance to the board and senior management about the adequacy and effectiveness of the processes by which risks are identified, managed, controlled and mitigated to acceptable levels. The internal audit model demonstrated represents an approach, according to that getting objective assurance provided by internal audit is important not only to be in line with laws and recommendations but to facilitate the corporate competitiveness.

DEMETER, Krisztina – SZÁSZ, Levente

Towards solution-based thinking: characteristics of servitization at Hungarian manufacturing companies

The main purpose of the authors is to describe the servitization process of Hungarian manufacturing companies based on data of the Competitiveness research. The relevance of this article is given by the fact that international literature analyzes this phenomenon mainly in developed countries. In the present paper they analyze to what extent characteristics of the servitization process, generally ac-

cepted in the literature, are also applicable in a developing macroenvironment, i.e. Hungary. They approach servitization from three different perspectives: strategy, operations and financial payoffs. Results of their analysis show that, in concordance with the literature, the strategic role of services at the Hungarian manufacturing companies is still lower than other manufacturing competitive priorities. However, their sample contains a number manufacturing companies that place a greater emphasis on offering services both on strategic and operational level. An important conclusion of their study is that in case of these companies financial benefits attributable to higher levels of servitization do not yet seem to materialize.

BÓDI-SCHUBERT, Anikó

The meaning and role of success in buyer-supplier relationship

This paper focuses on to introduce the results of an empirical research, which aims to create a conceptual framework on the meaning and role of success in buyer-supplier relationship's operation and development. Related to this, a further research point is to analyze the time-dimension of success: how success changes and develops over time. The basic elements of this research are the relationships between supplier and buyer business partners, so the empirical study will focus on these dyads. At the theoretical grounding of the paper I highly focused on making a difference between business and relationship success. The introduced research definitely had an exploratory scope. That is why; two qualitative methodologies were applied: the grounded theory and the case study ones.

SZÉCHY, Anna

Environmental innovations in the Hungarian manufacturing industry

The article examines the environmental innovation activity of Hungarian manufacturing companies and its determinants. It provides a brief overview of the most important theories and recent empirical studies addressing the topic. The research presented is based on a questionnaire survey with the participation of nearly 300 firms from the chemicals, electronics, food, machines and vehicles sectors. The goal of the study is to identify differences in the determinants of the various types of environmental innovation (end-of-pipe, cleaner production, product; novel, adopted), with regard to both the characteristics of the environment and the companies themselves. Differences between firms of various sizes and industries are also a part of the analysis.