

Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management  
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:  
1093 Budapest, Fővám tér 8.  
Telefon: 482-5527, 482-5528  
Sürgős esetben: 482-5377  
<http://www.corvinus-mba.hu>

Felelős kiadó:  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:

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

Tanácsadó testület:

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

Főszerkesztő: Becsky Róbert  
[robert.becsky@uni-corvinus.hu](mailto:robert.becsky@uni-corvinus.hu)

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás  
[tnusser@ibs-b.hu](mailto:tnusser@ibs-b.hu)

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita  
[rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu](mailto:rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu)

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:  
a VideoPix Stúdió 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](mailto: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

XLIV. ÉVF., OKTÓBER

2013. 10. szám

## TARTALOM

### CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **KOPFER-RÁCZ Kinga –  
– HOFMEISTER-TÓTH Ágnes – SAS Dóra**  
A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása  
a Hofstede-dimenziók mentén 2
- **FARKAS Ferenc – JARJABKA Ákos –  
LÓRÁND Balázs – BÁLINT Brigitta**  
Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban 12
- **Katalin KOVÁCS**  
US Screening and Evaluation System of Inventions  
Utilized in Hungary 24
- **JÁKI Erika**  
Szisztematikus optimizmus a válság idején 37
- **MOHL Gergely**  
A Kockázat szerepe a könyvvizsgálatban 50
- **Könyvismertető** 63

### 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

*KOPFER-RÁCZ Kinga –  
– HOFMEISTER-TÓTH Ágnes – SAS Dóra*

## A HAZAI KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALATOK SZOCIOKULTURÁLIS BEÁLLÍTÓDÁSA A HOFSTEDE-DIMENZIÓK MENTÉN

A kis- és közepes vállalkozások (KKV-k) kutatása viszonylag új, és emiatt meglehetősen feltáratlan terület, bár a megjelenő tudományos cikkek és eredmények száma és minősége évről évre jól érzékelhetően nő (Collinson – Shaw, 2001). A KKV-kutatások igen fontos sajátossága továbbá, hogy kifejezetten interdiszciplináris terület, megközelíthető a menedzsment, az innovációkutatás, a marketing, a szervezetszociológia, de akár a pszichológia felől is. Több kutatás is felveti a szociokulturális háttér jelentőségének kérdését KKV-k esetében. A szerzők kutatásuk során kvantitatív felmérést végeztek 200 vállalkozó körében a Hofstede-skála (Hofmeister et al., 2008) felhasználásával, melynek eredményeként kiderült, hogy a KKV-vezetők beállítódása jelentősen különbözik mind a hazai nagyvállalati vezetőktől, mind az általános lakosságtól. Jelen tanulmányunkban bemutatjuk azokat a Hofstede-dimenziókat, amelyek mentén karakteres különbségek jelentkeztek a vállalkozók és a nagyvállalati vezetők, valamint a társadalom összessége között. Az eredmények alapján határozottan kirajzolódnak olyan „vállalkozói” gondolkodásmódbeli sajátosságok, mint a nagyobb versenyszellem, a közvetlenebb, kevésbé hierarchikus működési stílus, a rendkívül erős, rövid távú orientáció, valamint a kockázatvállalás rendhagyóan alacsony foka.<sup>1</sup>

*Kulcsszavak:* kis- és közepes vállalatok (KKV-k), Hofstede-dimenziók, menedzsment, kultúra

A kis- és középvállalkozások sajátos működése, piacorientációja, valamint marketinghez fűződő viszonya évek óta foglalkoztatja a marketingszakembereket. A KKV-k a magyar gazdaságban is jelentős szerepet játszanak, hiszen a KSH (2011) adatai szerint 2009-ben a Magyarországon működő 689 ezer vállalkozás közül több mint 688 ezer kis- és középvállalkozásnak minősült. Ennek ellenére még mindig kevés információ áll rendelkezésre a magyar KKV-vezetők viselkedéséről, marketinghez fűződő attitűdjéről és döntéshozatali mechanizmusairól.

Több tanulmány is foglalkozott a magyar KKV-k sajátosságaival, hiszen ezek a jellegzetességek alapvetően meghatározzák működésüket, és megkülönböztetik őket a nagyvállalatoktól.

A rendszerváltás egy vállalatalapítási boomot eredményezett, majd 2002-ig az új vállalatok száma magas volt, de ezután csökkent a vállalatalapítások száma.

A legtöbb új cég mikrovállalat volt, és alapítójuk többnyire kényszervállalkozó, akik közül sokan azok is maradtak (Némethné, 2010; KSH, 2006; Lengyel, 2010).

A kényszer (nincs vagy korlátozott lehetőség alkalmazottként elhelyezkedni) után a leggyakoribb vállalkozási motiváció közé tartozik a magasabb jövedelem és a nagyobb önállóság és szabadság (MVKA, 2004: p. 61). A szakirodalom „push” tényezőnek tekinti azokat a vállalkozásalapítási motivációkat, amelyeket a frusztráció eredményez, pl. korlátozott lehetőség alkalmazottként dolgozni, gazdasági válság, elégedetlenség. „Pull” faktornak pedig a profit- és a pszichológiai tényezők számítanak (Storey, 1994; Uhlaner – Thurik, 2007). A magyar kis- és középvállalkozások alapításában tehát leginkább a „push” tényezők dominánsak, de természetesen a pull tényezők is jelen vannak. A vállalkozási motiváció azért is releváns, mert egyes tanulmányok

szerint ez jelentős hatással van a vállalkozók későbbi attitűdjére és a piachoz való viszonyára (Hisrich – Peters, 1991; Vecsenyi, 2003; Bholá et al., 2006). A magyar kis- és középvállalkozók többségéből hiányzik a kockázatvállalási készség, és alacsony vállalkozói kultúra jellemzi hazánkat (Szabó, 2010). Alacsony a stratégiai együttműködésre való hajlandóság is (networking) (Roósz, 2011), valamint az innováció a magyar kis- és középvállalkozások egyik leggyengébb pontja. A vállalkozások innovációs képességeinek alakulására különösen negatívan hat a saját pénzügyi források hiánya, valamint a gyenge vagy teljesen hiányzó piaci innovációs nyomás (NKTH, 2007). Emellett pedig a piacon erős verseny uralkodik, ahol nehéz érvényesülniük a kis- és középvállalkozásoknak (Szerb, 2010). A kis- és középvállalkozásokra általánosan jellemző, hogy több funkció összpontosul egy ember kezében, aki többnyire intuitív módon hoz döntéseket (Sommer – Haug, 2009)

Szirmai és Szerb (2009) is vizsgálta a magyar kis- és középvállalkozásokat, és arra a következtetésre jutottak, hogy a magyar KKV-k többségénél alacsony fokú az innovációs tevékenység, gyenge az együttműködési készség és nincs egyértelmű stratégiai fókusz. Az 1. táblázat az általuk feltárt magyar vállalkozói szegmenseket és azok jellemzőit mutatja be.

Szirmai – Szerb (2009):

**A magyar kis- és középvállalkozások egy lehetséges tipológiája**

A vállalkozói szegmens elnevezése	A vállalkozói szegmens aránya	Az adott vállalkozói szegmens jellemzői
Leszakadók	21,4%	gyenge teljesítmény minden területen
Sodródók	18,8%	teljesítmény közepes/gyenge árbevétel nőtt stratégiai változónál elmaradás
Együttműködők	13%	átlag feletti teljesítmény, gyenge innováció és beruházás, de erős együttműködés
Leszakadó beruházók	11,7%	alacsony teljesítmény kiugró beruházás, együttműködés nincsen innováció
Ellentmondásos későn ébredők/sikertelen innoválók	9,2%	gyenge teljesítmény kiugró innováció
Beruházva bővülők	9,2%	átlag feletti növekedés, beruházás minimális innovációs aktivitás
Kiegyensúlyozott bajnokok	8,7%	kiugró, átlag feletti teljesítmény minden területen
Pozíciót megőrző termékinnovátorok	8%	átlag feletti teljesítmény árbevételnél egyenlőtlen stratégia innovációs együttműködés jó

Forrás: Szirmai – Szerb (2009), NFGM (2009) alapján

**A szociokulturális kutatások elméleti háttere**

A kutatás első fázisában arra kerestük a választ, hogy a KKV-vezetők sajátos szociokulturális háttere mennyire hat a vállalkozói identitásukra és gondolkozásmódjukra. A kvantitatív kutatás során Hofstede (Hofstede et al., 1980, 2008) kulturális skáláját felhasználva mértük, hogy a KKV-vezetők mennyire alkotnak sajátos „szubkultúrát”, mennyiben különböznek az átlaglakosságtól, valamint a nagyvállalatok vezetőitől. Az összehasonlítás alapja többek között Hofmeister és szerzőtársai két korábbi tanulmánya volt, amelyben reprezentatív felmérés készült a magyar kultúráról (Hofmeister et al., 2008), valamint a magyar menedzserekről Hofstede kulturális dimenziói alapján (Hofmeister et al., 2005).

A kutatás során így a következő hipotézist teszteltük:

*H0: A magyar KKV-vezetők nem alkotnak sajátos csoportot, szubkultúrát a lakosságon belül. Nem különböznek szignifikánsan sem a magyar lakosságtól, sem a nagyvállalatok vezetőitől.*

Geert Hofstede munkássága meghatározó a kulturális különbségeket feltáró kutatásokban. Kutatásai során arra kereste a választ, hogy a szervezetek működésére hatással van-e a nemzeti kultúra. 1968 és 1972 között Hofstede ötven országban végzett empirikus kutatást, amelynek eredményei alapján négy dimenziót határozott meg, amelyek képesek leírni az országok közötti kulturális különbségeket. Ez a négy dimenzió a következő (Hofstede, 1980):

1. táblázat

- hatalmi távolság (PDI),
- individualizmus-kollektívizmus (IDV),
- férfiasság-nőiesség (MAS),
- bizonytalanságkerülés (UAI).

Később Michael Bond Kínában végzett kutatása során egy ötödik dimenziót is megfogalmaztak (Hofstede – Bond, 1984; Hofstede – Bond, 1988):

- hosszú és rövid távú időorientáció (LO).

A *hatalmi távolság (PDI)* azt fejezi ki, hogy az adott társadalom vagy szervezet kevesebb hatalommal rendelkező tagjai milyen mértékben fo-

gadják el és várják el a hatalom egyenlőtlen elosztását. A magas hatalmi indexszel rendelkező országokban a vezetők többnyire autokraták vagy paternalisták, és a beosztottak kevésbé mernek ellentmondani. A főnökből beosztott viszonyt meghatározza az egzisztenciális egyenlőtlenség. Az alacsony hatalmi indexszel rendelkező kultúrák viszont a konzultatív vezetési stílust preferálják, a függés korlátozott a felettesek és a beosztottak között, és az alkalmazottak kevésbé tartanak a főnöküktől (Hofstede – Hofstede, 2008: p. 80–81.). Ezek a típusú kultúrák az egyének közötti egyenlőséget hirdetik, és a magasabb beosztásban lévők is hasonló jogokkal bírnak, mint a társadalom többi tagja (Luczak – Mohan-Neill, 2009).

Az *individualizmus* mértéke azt jelzi, hogy milyen a viszony az egyén és a csoport között, és az egyén döntéseit és cselekvéseit mennyiben befolyásolja a csoporthoz való tartozás. Az individualista társadalmakban elvárják, hogy az egyének gondoskodjanak magukról, valamint az egyéni eredmények és jogok a mérvadók. A *kollektivist* társadalmakban az emberek sokkal inkább zárt csoportokba rendeződnek, és erős a csoporttól való függés, így többnyire az egyének alárendelik magukat a csoport érdekeinek (Hofstede – Hofstede, 2008; Hofmeister et al., 2008).

A *maszkulinitás* és *feminizmus* index azt tükrözi, hogy az adott kultúrában melyek a domináns és preferált értékek. Férfias értéknek számít a rámenősség, teljesítmény, siker és versenyszellem, nőies értéknek pedig az életminőség, kapcsolatok, szolidaritás és gyengédség (Hofstede, 1993: p. 90.). A magasabb indexértékkel rendelkező férfiasabb kultúrákban meghatározó fontosságú a fizetés, az elismerés, az előremenetel és a kihívás. Jellemző a nemi szerepek éles elkülönülése is, míg a nőiesebb társadalmakban a szerepek között több átfedés van és a jó munkakapcsolat, együttműködés, harmonikus környezet és a munkahely biztonsága sokkal nagyobb hangsúlyt kap (Hofstede – Hofstede, 2008).

A *bizonytalanságkerülés* index azt fejezi ki, hogy az adott kultúra tagjai mennyire tekintik fenyegetésnek a kétes vagy ismeretlen helyzeteket (Hofstede – Hofstede, 2008: p. 216.). A magas értékkel rendelkező társadalmak igyekeznek elkerülni a váratlan helyzeteket és tartanak az újdonságoktól, ezért jellemző az írott szabályok és biztonsági előírások preferálása, az abszolút igazságban való hit. A skála másik pólusában lévő kultúrákban kevésbé hagyatkoznak a szabályokra, elfogadott a megszokottól eltérő gyakorlatok alkalmazása, és kevésbé tartanak a strukturálatlan helyzetektől (Hofstede – Bond, 1988).

A *hosszú távú orientáció* dimenzió a kínai érték-kutatás (Chinese Value Survey) eredményeként fogal-

mazódott meg, melynek alapja a konfucianus gondolkodás. Az index alacsony értéke azt fejezi ki, hogy az adott kultúrát rövid távú gondolkodás jellemzi, így a társadalom tagjai leginkább a jelenre vagy a közeljövőre koncentrálnak (Hofstede – Bond, 1988). Jellemző rájuk a változástól való félelem és a megszokott, múltbeli gyakorlatok preferálása. A hosszú távú időorientációval rendelkező társadalmak a jövőre koncentrálnak, kevésbé ragaszkodnak a múlthoz és vállalkozó szelleműek (Hofmeister et al., 2008). A hosszú távú időorientációhoz olyan értékek társulnak, mint a kitartás, a takarékoskosság és a szégyenérzet megléte, míg a rövid távú időorientációhoz a hagyománytisztelet és a szívességek, ajándékok viszonzása kapcsolódik (Hofstede, 2008).

Hofstede módszertanát azonban számos kritika is érte az utóbbi években. A legtöbb akadémikus azt kifogásolja, hogy az egyes országokat kulturálisan homogénként kezeli és az egyes kultúrákat nemzethatárok alapján különbözteti meg (McSweeney, 2002). Továbbá az is ellenérvként szokott elhangzani a tanulmányokban, hogy a Hofstede által meghatározott öt dimenzió nem elegendő egy kultúra jellemzésére (Jones, 2007). Emellett Hofstede a kutatása során csak IBM-alkalmazottakat kérdezett meg, ami felveti a kérdést, hogy az eredmények mennyire általánosíthatók az egész társadalomra nézve (Olie, 1995; Søndergaard, 1994). Triandis (1982) szerint pedig a dimenziók sokkal inkább munkához kapcsolódó értékeket tükröznek, mintsem nemzeti értékeket.

A módszertan azonban nemzetközileg elfogadott és széles körben alkalmazott, valamint a skála jól validált, számos tanulmány megerősítette a Hofstede-dimenziók érvényességét. Sommer és Haug (2009) szerint a kulturális sajátosságok és a vállalkozói identitás között szoros kapcsolat van, tehát a vállalkozók szociokulturális hátterre befolyásolja a gondolkodásmódot, attitűdöt és a vállalkozások működését. Pagell et al. (2005) kutatása is arra a következtetésre jutott, hogy a nemzeti kultúra sajátosságai a menedzserek gondolkodásmódját és döntéshozatali mechanizmusát jelentős mértékben meghatározzák.

Felmerült egyéb skálák alkalmazásának a lehetősége is a vállalkozók gondolkodásának vizsgálata kapcsán (pl. Robinson et al., 1991 Entrepreneurial Attitude Orientation (EAO) skálája és Matsuno et al., 2002 vállalkozói szellemet mérő skálája). Azonban a Hofstede-skála mellett szólt az is, hogy egy korábbi magyar tanulmány is alkalmazta a Hofstede-skálát magyar menedzserek jellemzésére (Hofmeister et al., 2005), így az eredmények összehasonlíthatók a jelen kutatás eredményeivel, s ezáltal jobb rálátást nyerhetünk a magyar nagyvállalati menedzserek és a kis- és középvállalkozók közötti különbségekre. Az előbbi

skálák tartalmaztak a jelen kutatásunk szempontjából kevésbé releváns tényezőket is, ugyanakkor ezeket a skálákat is relevánsnak tartottuk a KKV-vezetők attitűdjének vizsgálatakor, kevésbé az általános kulturális háttér megismeréséhez, inkább a kutatás későbbi szakaszaiban speciális vállalkozási szempontok elemzéséhez. Ezeket későbbi fejezetekben tárgyaljuk még.

A Hofstede-skála alkalmazását indokolta továbbá az is, hogy a módszertan jól használható KKV-kontextusban, hiszen az egyes dimenziókat hozzá lehet kapcsolni a vállalkozók egyes jellemvonásaihoz (Hofmeister, 2012):

- kockázatkerülés/elfogadás – bizonytalanságkerülés (UAI),
- innovatív megoldások iránti nyitottság – hatalmi távolság (PDI) és hosszú távú időorientáció (LO),
- autokratikus/demokratikus vezetési, döntéshozatali stílus – férfiasság/nőiesség (MAS),
- együttműködés – individualizmus-kollektívizmus (IDV).

## Módszertan és minta

A kvantitatív felmérés során a korábbi magyar kutatásokban alkalmazott standardizált Hofstede-kérdőívet alkalmaztuk (Hofmeister et al., 2005; Hofmeister et al., 2008), ezzel is növelve az eredmények összehasonlításánál megfogalmazott következtetések megbízhatóságát.

A felmérést 2010 tavaszán végeztük, a mintát 200 magyar mikro-, kis- és középvállalkozás alkotta. A mintavételnél kvótákat alkalmaztunk a vállalat méretére vonatkozóan, ezzel biztosítva a kiegyenlített mintát, valamint az elemzéshez szükséges mennyiségű válaszokat. Az elemzés során felhasznált mintába végül 30 mikro-, 70 kis- és 100 közepes méretű vállalkozás került. A vállalat méretét az alkalmazottak száma alapján határoztuk meg, így az 1–10 alkalmazottal rendelkező vállalkozások mikro-, a 11–50 alkalmazottal rendelkezők kis-, valamint az 51–250 embert foglalkoztató vállalkozások közepes méretű vállalkozásnak tekinthetők. A vállalat földrajzi elhelyezkedéséhez nem rendeltünk kvótát, azonban a vállalatok kiválasztásánál odafigyeltünk arra, hogy Magyarország különböző térségeiben tevékenykedő vállalatokat kérdezzünk meg, ezzel is elkerülve a torzítás lehetőségét. A végső mintában szereplő 200 cég közül ötven Közép-Magyarországon, nyolcvan Kelet-Magyarországon, hetven pedig Magyarország nyugati részében tevékenykedik.

Az adatfelvétel során a mintában szereplő kis- és középvállalkozások vezetőit kérdeztük, akik az esetek 68%-ában a vállalat tulajdonosai is voltak, bár a tulaj-

donos-menedzseri összefonódás nem volt kitétel a felmérésben. A vállalatvezető személyét úgy határoztuk meg, hogy azon elsőszámú vezető, aki a vállalkozást teljességében áttekinti és irányítja, stratégiai szinten tervez, illetve az operatív vezetést beszámoltatja. A válaszokat telefonos interjú keretében kaptuk meg. Ennek alkalmazását elsősorban az indokolta, hogy a (1) KKV-vezetőket telefonon gyorsabb és könnyebb elérni, (2) a terepmunka hatékonyabb és kisebb költséggel járt, hiszen az ország különböző pontjain tevékenykedő vállalkozásokat csak magas költséggel lehetett volna személyesen megkérdezni, (3) a korábbi tapasztalatok azt mutatták, hogy telefonos megkeresés esetében magasabb a válaszadási hajlandóság. Továbbá a skála kitöltése, annak egyszerű kezelhetősége miatt, a próbakerdezések során telefonon keresztül sem tűnt problematikusnak.

Az adatfelvétel során a megkeresett vállalkozók közel 95%-a nyitott volt az egyetemi kutatásban való részvételre, és pozitívan reagált a felkeresésre, a telefonos megkérdezés tehát igazán sikeres módszernek bizonyult.

## A kutatás eredményei

Kutatásunkban az eredeti Hofstede-kérdőív szolgált a kérdések alapjául, amely húsz állítást tartalmazott. A válaszadóknak 5 fokú Likert-skálán kellett megjelölniük, hogy mennyire jellemzőek rájuk az egyes állítások. Az adatok elemzésére az Excel szoftvert használtuk, hiszen egy egyszerű táblázatkezelő program elegendő bizonyult a szükséges számítások elvégzésére, az indexek kalkulálása pedig a Hofstede (1992) által alkalmazott matematikai módszerek és instrukciók alapján történt.

Az eredmények értelmezésénél segítségünkre volt Neumann – Bódi, Hofmeister-Tóth és Kopp (2008) tanulmánya, akik a magyar lakosság körében kutatták a Hofstede kulturális dimenziókat. A mintát 2800 gazdaságilag aktív felnőtt lakos alkotta és a minta reprezentatívnak tekinthető kor, nem és lakóhely alapján. A magyar nagyvállalati menedzserekre vonatkozó Hofstede-indexek eredményei pedig Hofmeister-Tóth, Kainzbauer, Brück és Neulinger 2005-ös kutatásának köszönhetőek, amelyben magyar és osztrák menedzserek körében kérdezték le a Hofstede-kérdőívet.

A 2. táblázat a jelenlegi és a két korábbi kutatás eredményeit foglalja össze, és jól szemlélteti a különbséget. Az indexek értékeinél egyértelműen látszik, hogy a magyar kis- és középvállalkozások vezetői jelentős eltéréseket mutatnak szinte mindegyik kulturális dimenzió mentén.

**A Hofstede-indexek értékei három különböző releváns kutatásban**

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
1. Magyar KKV-vezetők	29	56	66	95	39
2. Magyar lakosság (Neumann Bódi – Hofmeister – Tóth, 2008)	43	76	34	98	45
(1–2) Különbség	-33%	-26%	94%	-3%	-13%
2. Nagyvállalati menedzserek (Hofmeister – Tóth et al., 2005)	46	88	45	79	30
(1–3) Különbség	-37%	-36%	47%	20%	30%

(saját szerkesztés)

Különbségek azonban nemcsak a magyar lakosság és a KKV-vezetők között vannak, hanem jelen kutatás alapján elmondható, hogy a magyar KKV és a nagyvállalati menedzserek is szignifikánsan különböznek egymástól. Az egyes dimenziók elemzésére, valamint az eltérések lehetséges okaira a következőkben bővebben kitérünk.

**Hatalmi távolság**

A hatalmi távolság (PDI) index értéke a KKV-vezetők esetében 29, ami a magyar lakossághoz (43), valamint a nagyvállalati menedzserekhez (46) viszonyítva is sokkal alacsonyabb. Ahogyan az elméleti összefoglalóban is kifejtettük, a hatalmi távolság index azt mutatja, hogy a hatalom egyenlőtlen eloszlása mennyire elfogadható a társadalom számára. A magyar kis- és középvállalkozások esetében tehát alacsony a hatalmi távolság, ami azt jelenti, hogy a beosztottak és a felettesek között nincs éles szakadék, inkább partneri viszonyban vannak, a hierarchia alacsonyabb szintjén állók bátran elmondják véleményüket feletteseiknek, illetve észrevételeiket nyitottabban fogadják a vezetők. A kis- és középvállalkozások jellegzetességeit tekintve az eredmények nem meglepőek. A KKV-k – létszámukból fakadóan is – kevésbé hierarchikusak, sokkal inkább a lapos szervezeti felépítés jellemzi őket. A szervezeti felépítés kevésbé formális, és gyakori, hogy az egyes szerepkörök és funkciók sok esetben ad hoc módon szerveződnek, és kevésbé határolódnak el egymástól, mint a nagyvállalatok esetében (Sommer – Haug, 2009). A magyar lakosság és a kis- és középvállalkozások vezetői közötti különbség a KKV-alapításhoz kötődő vállalkozói motivációval is magyarázható. A rendszerváltást követően kényszer-vállalkozásba kezdő vállalkozók számos nehézséggel szembesültek, elsősorban az erős bürokráciának köszönhetően. A legsikeresebbnek pedig azok a vállalkozók bizonyultak, akik azt az elvet vallották, hogy a hierarchia különböző lépcsőfokán állók egymásra vannak utalva, és

2. táblázat

a nagyobb hatalom nem biztosít többletjogokat. Az MVKA (2004) kutatása azonban arra is rámutatott, hogy a kényszer és a magasabb jövedelem reménye mellett a szabadság és a függetlenség is jelentős vállalkozásalapítást motiváló tényező, ami pedig szintén szoros kapcsolatban áll az alacsony hatalmi index értékkel.

Érdekes, hogy Magyarország a KKV-vezetők hatalmi távolság index értéke alapján az országok rangsorából a 36. helyről a 48. helyre ugrik, megközelítve a német és skandináv kultúrák értékeit.

**Individualizmus – kollektívizmus**

Az *individualizmus* index értéke is alacsonyabb (56) a megkérdezett KKV-vezetők esetében, mint a másik két vizsgált csoportnál. Ez azt jelenti, hogy a kis- és középvállalkozások vezetői sokkal inkább kollektivistáknak értékelik magukat, mint az átlag magyar lakosság és a menedzserek. Ez az eredmény elsősorban meglepőnek tűnhet, hiszen a kisvállalkozókra sokkal inkább jellemzőek, hogy magukra vannak utalva és a saját ösztöneik, benyomásaik alapján döntenek, és felelősséget vállalnak döntéseikért. Azonban a magyar KKV-vezetők számos olyan jellemzővel is rendelkeznek, amelyek inkább a kollektivistákra jellemzőek. Ilyen például a személyes kapcsolatok fontossága, és a bizalom is sok esetben személyes, és nem szakmai alapon alakul ki (Tóth, 2009). Mike és Müller (2011) szerint is meghatározzák a személyes kapcsolatok a magyar vállalkozói kapcsolatokat. A hazai KKV-k szervezeti felépítése is sokkal inkább a kollektivistákra jellemzőkével képviseli, hiszen a kisvállalkozásokat gyakran jellemzi a családi légkör, amelyben a szerepek könnyen felcserélődnek, a vezető felelősséget vállal az alkalmazottjaiért, de legtöbbször az alkalmazottak is érzelmi, morális felelősséget éreznek a vállalkozásért, valamint a főnök és a beosztottak személyes kapcsolata erősen meghatározza a cég mindennapos működését, ezáltal a magán- és az üzleti élet határai is kevésbé válnak el egymástól.

Érdekes, hogy a magyar vállalkozókkal ellentétben az európai kisvállalkozókra a Schwartz-értékesztés alapján az individuális értékek jellemzőek, és a kollektivisták értékeit kevésbé tartják fontosnak, mint a népesség többi része. Csíste et al. (2012) és Luksander et al. (2012) kutatása is igazolta, hogy a magyar kisvállalkozók hasonló fontosságúnak ítélik a közösségi értékeket

(pl. hagyományok ápolása, szabályok követése), mint a magyar társadalom, és az individualista értékek nem jelentkeznek dominánsabban a KKV-vezetők esetében. Emellett pedig – szintén az európai mintától eltérően – a jóindulatot kifejezetten fontosabbnak tartják, ami első-sorban a segítőkészségben és a személyes kapcsolatokban tanúsított méltányosságban mutatkozik meg. Kutatásuk egyik fontos megállapítása tehát az volt, hogy „a magyar kisvállalkozókra is jellemző ugyan a klasszikus európai vállalkozói értékrend «magja», de csak korlátozottan érvényes az a megállapítás, hogy az individuális értékek előtérbe kerülnek a közösségi értékek rovására” (Luksander et al., 2012: p. 53.). Jelen kutatásunk eredményei is ezt a megállapítást igazolják.

A magyar nagyvállalati menedzserek az individualizmus index értéke alapján leginkább az angolszász országok kultúrájához hasonlítanak, míg a KKV-vezetők Ausztria, Finnország és Izrael kultúrájához állnak közel e dimenzió alapján.

### **Férfiasság – nőesség**

A *maszkulinitás* index értékében fedezhető fel a legnagyobb eltérés mindkét vizsgált csoporthoz viszonyítva, hiszen a kis- és középvállalkozók körében ez az érték 66, míg a magyar lakosság esetében 34, a nagyvállalati menedzsereknél pedig 45. Ez azt jelenti, hogy a magyar társadalomra inkább a nőies értékek jellemzőek: fontos a család, a kapcsolatok, és a maternalista társadalommodellt tekintik a legtöbben ideálisnak (Hofmeister et al., 2008). Ugyanakkor néhány férfias érték is jellemzi a magyar kultúrát, ilyen például a nemi szerepek éles elkülönülése, hiszen a férfiak felé elvárás-ként jelentkezik a határozott, ambiciózus, családfő szerepének felvétele, míg a nőknek a család összetartása a legfontosabb feladatuk (Hofstede, 2010).

Korábbi kutatások (Pl. Hofmeister et al., 2005) rámutattak arra, hogy a menedzserek esetében dominánsabban jelentkeznek a férfias értékek, hiszen az ő életükben a teljesítmény, a siker, a státuszszimbólumok kiemelt szerepet játszanak. Azonban jelen kutatás alapján elmondható, hogy a magyar kis- és középvállalkozókra még inkább jellemzőek a maszkulin értékek, míg esetükben a nőies értékek szinte teljesen háttérbe szorulnak. Számukra a versenyszellem, az öntudatosság, az anyagi siker és az előremenetel kiemelt fontosságú. A menedzsmentirodalom egyik kiemelkedő kutatója, Schumpeter (1980) is úgy jellemzi a vállalkozókat, hogy céljuk a siker felmutatása, a hódítás és a függetlenség elérése. Noseleit (2009) szerint a vállalkozók számára fontosabb az önállóság, a teljesítmény, és kevésbé lényeges a biztonság, a konformitás és a jóindulat. A férfias értékek dominanciája a vállalkozó életmód és

a vállalkozásalapítás motivációira is visszavezethető, hiszen a magasabb jövedelem, a nagyobb szabadság és függetlenség iránti vágy a vállalkozói lét legfontosabb mozgatórugói (MVKA, 2004; KSH, 2006).

Az európai vállalkozók személyiségjegyeit Csité et al. (2012) is vizsgálta a Schwartz-értékteszt segítségével. Ez a tanulmány is azt igazolta, hogy az európai kisvállalkozók számára – a társadalom többi csoportjánál – fontosabb az önállóság, a teljesítményük mások általi elismertsége és a stimuláció (Csité et al., 2012: p. 9.). Azonban néhány szignifikáns különbség felfedezhető a magyar és az európai vállalkozók között. A magyar vállalkozók fontosabbnak tartják a hedonizmust, a biztonságot, ugyanakkor kevésbé lényegesnek a szabályok követését és az ösztönzést (Luksander et al., 2012: p. 41.).

A vállalkozók és a magyar lakosság közötti éles különbséget jól szemlélteti, hogy az országok listáján a maszkulinitás index értéke alapján Magyarország a 44. helyen szerepel, azonban ha csak a KKV-vezetők értékét vennénk figyelembe, akkor a 9. helyre kerülne házánk, megközelítve Nagy-Britanniát és Németországot.

### **Bizonytalanságkerülés**

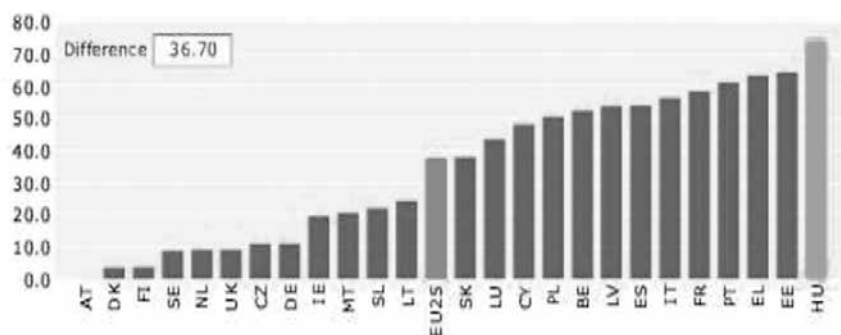
A *bizonytalanságkerülés* index értéke az előzetes elvárásainkhoz képest magasabbnak bizonyult (95), ami azt jelenti, hogy a magyar vállalkozók igyekeznek kerülni a váratlan, ismeretlen helyzeteket. Az eredmény azért is érdekes, mert általában a vállalkozókkal kapcsolatban az a percepció él, hogy ők jobban mernek kockáztatni, keresik az új megoldásokat és lehetőségeket. Ez a tényező a legtöbb vállalkozói definícióban alapvetően szerepel (pl. Hisrich – Peters, 1991; Vecsenyi, 2003; Schumpeter, 1980). Azonban a magyar vállalkozókat az átlaglakossághoz hasonlóan sokkal inkább az elővigyázatosság és az ismert módszerek előnyben részesítése jellemzi. A bizonytalanságkerülés oka az is lehet, hogy a vállalkozók többnyire teljes vagyonukkal felelnek a vállalkozásukért, így sok a vesztenivalójuk, és ez folyamatos stresszfaktorként jelentkezik az életükben (Hofstede, 2010).

Az Európai Bizottság „Entrepreneurship Survey of the EU25” kutatása is igazolja a kutatásunk eredményeit. A 2008-ban készült felmérés szerint az EU 25 országa közül Magyarországon vannak jelen legnagyobb arányban a kényszer-, ún. „push” vállalkozók, akik kifejezetten kockázatkerülőnek számítanak, és sok esetben pénzügyi nehézségekkel küzdenek. A vállalkozók többsége pedig sokkal inkább gazdasági megfontolásból alapít vállalkozást, a nagyobb szabadság és függetlenség elérése mint motiváció csak ezután következik (Flash Eurobarometer 192, 2008).

Bhola et al. (2006) is hasonló következtetésre jutott, vagyis a kényszervállalkozók nem szívesen vállalnak kockázatot. Emellett az Európai Bizottság felmérésében megkérdezettek többsége az alkalmazotti státust preferálja a rendszeres és fix jövedelem miatt (Flash Eurobarometer 283, 2009). Véleményük szerint hazánkban nem megfelelő az üzleti környezet a vállalkozásalapításra. Ez elsősorban a pénzügyi források és üzleti lehetőségek hiányának, valamint a magas adminisztrációs költségeknek köszönhető (Flash Eurobarometer 192, 2008) (1. és 2. ábra).

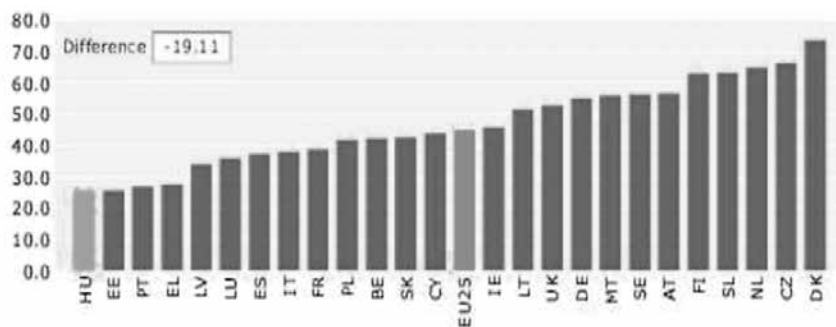
A nagyvállalatok vezetői a kisvállalkozókkal ellentétben nem tulajdonosai a vállalatnak, így a döntéseikért nem felelnek teljes vagyonukkal, míg a KKV-vezetők egy rossz döntés esetén mindenüket elveszíthetik. A magyar lakosság 38%-ának az a legnagyobb félelme a vállalkozói léttel kapcsolatban, hogy vállalkozóként könnyen elveszíthetné a teljes vagyonát (Flash Eurobarometer 283, 2009). Ráadásul a vállalkozók esetében dominánsabbak a kollektivisták értékei, ennek megfelelően nagyobb felelősségtudattal bírnak alkalmazottaik felé, és ez szintén korlátozza kockázati vállalási hajlandóságukat.

A kényszervállalkozók aránya Magyarországon



Forrás: Flash Eurobarometer 192 – The Gallup Organization, Entrepreneurship Survey of the EU25 (2008)

A kedvező üzleti lehetőség miatt vállalkozók aránya Magyarországon



Forrás: Flash Eurobarometer 192 – The Gallup Organization, Entrepreneurship Survey of the EU25 (2008)

Az Európai Bizottság 2009-es „Entrepreneurship in the EU and beyond” kutatása is arra az eredményre jutott, hogy Magyarországon a megkérdezettek 57%-a nem szívesen vállal kockázatot, és 60% nem szereti azokat a helyzeteket, ahol másokkal kell versenyeznie (Flash Eurobarometer 283, 2009).

Érdekes, hogy a nagyvállalati menedzserek sokkal kevésbé jellemző a bizonytalanságkerülés (az index értéke: 79). Az eltérés okai a következők lehetnek:

A nagyvállalati menedzserek sokkal inkább specializálódnak egy területre, így jobban tisztában vannak az adott területre jellemző kockázatokkal és azok kezelésével. A nagyvállalatok sokkal erősebb piaci és alkupozícióval rendelkeznek, míg a kis- és középvállalkozások vezetői nehezebben érvényesülnek a piaci versenyben (Szerb, 2010). A kisvállalkozások kevesebb tapasztalattal rendelkeznek, valamint kevesebb erőforrásuk és lehetőségük van a szükséges szaktudás megszerzésére és fejlesztésére (NKTH, 2007; Gilmore et al., 2001).

A lakosság és a KKV-vezetők bizonytalanságkerülés index értéke alapján az országok rangsorának élén állunk, Belgiumhoz hasonlóan, azonban ha csak a magyar nagyvállalati menedzsereket vennénk figyelembe, akkor a 21. helyet foglalnánk el a listában, a venezuelai és kolumbiai társadalomhoz közel.

### Hosszú és rövid távú időorientáció

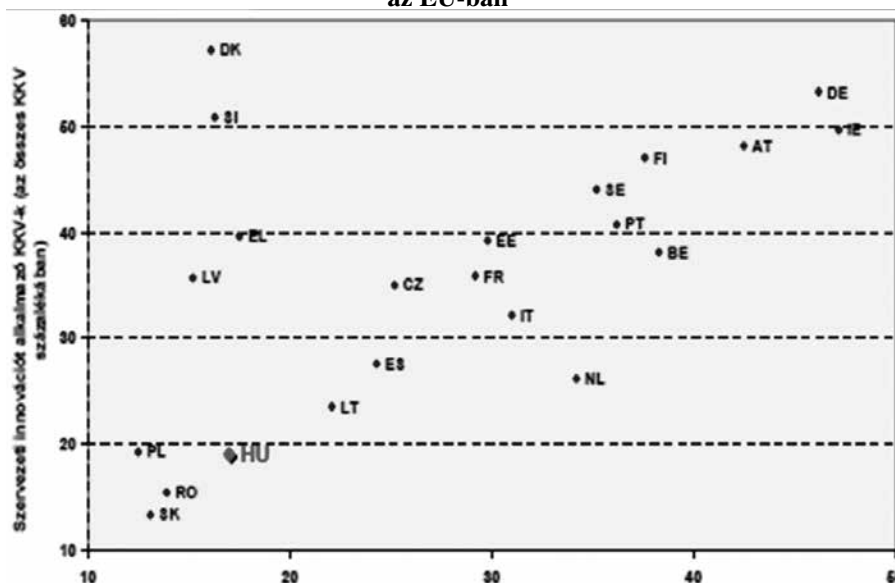
A nyugati országokhoz hasonlóan Magyarországot is rövid távú időorientáció jellemzi, különösen igaz ez a kisvállalkozókra, és legfőképpen a felső vezetőkre. Ez azt jelenti, hogy a jelen és a múlt fontosabb számukra, mint a jövő, illetve kevésbé nyitottak az újszerű megoldások felé, a régi, bevált gyakorlatok alkalmazása jellemző. Ennek az okai visszavezethetők a maszkulin értékek fontosságára is, hiszen a teljesítmény és a siker domináns értékek a menedzserek és a KKV-vezetők számára, ez határozza meg az életszínvonalukat és életmódjukat is. A nagyvállalati menedzserek esetében

különösen fontos a jelen, hiszen a cégek sok esetben a rövid távon megtérülendő megoldásokat preferálják, így a hosszú távú orientáció jelentősen háttérbe szorul.

A rövid távú időorientációhoz kapcsolódik a változástól való félelem és az újszerű megoldások elutasítása, ami szorosan összefügg az innovációval. Az OECD számára készült (NKTH, 2007) tanulmány szerint Magyarországon kifejezetten alacsony az innovációs aktivitás a KKV-k körében (3. ábra).

mint 13%, míg az Európai Unió országainak átlaga 30% feletti (EC, Enterprise and Industry, 2011: p. 10.). Az országok rangsorában jelenleg Hollandiához és Norvégiához közel, a 11. helyen állunk az időorientáció index értéke alapján, azonban csak a KKV-vezetők eredményei alapján már Franciaországhoz közel, a 17. helyen állnánk, míg a felső vezetők eredményei alapján a 25. helyre kerülnénk Portugália és Új-Zéland mellé.

A KKV-k házon belüli és szervezeti innovációs tevékenysége az EU-ban



Forrás: NKTH (2007)

Chikán et al. (2010) kutatása szerint az innovációs aktivitás romlott az elmúlt években készült felmérések eredményei alapján, és csökkent az újdonságokat bevezető cégek aránya. Az OECD (2010) felméréseinek eredményei is jól illusztrálják, hogy a hazai KKV-szektor innovációs teljesítménye messze elmarad a nagyvállalatokétól. A 4. ábrán az is megfigyelhető, hogy a nem technológia innováció kivételével szinte minden egyes innovációs területen a kis- és középvállalkozások aránya alig éri el a 10%-ot.

Az Európai Bizottság 2010-es felmérésében is szerepel, hogy Magyarország jelentősen elmarad az európai átlagtól, különösen innovációban, vállalkozói szellemenben és nemzetköziesedésben. A KKV-k innovációs képességeit mérő tíz mutatószám közül hazánkat kilenc mutatószám esetében jelentősen rosszabb értékek jellemzik az uniós átlaghoz képest, sőt az esetek többségében Magyarország 50%-kal, vagy akár többel is elmarad az uniós átlagtól. A legnagyobb eltérés a vállalkozáson belül fejlesztő KKV-k arányát mérő mutató esetében jelentkezett, hiszen hazánkban ez kevesebb

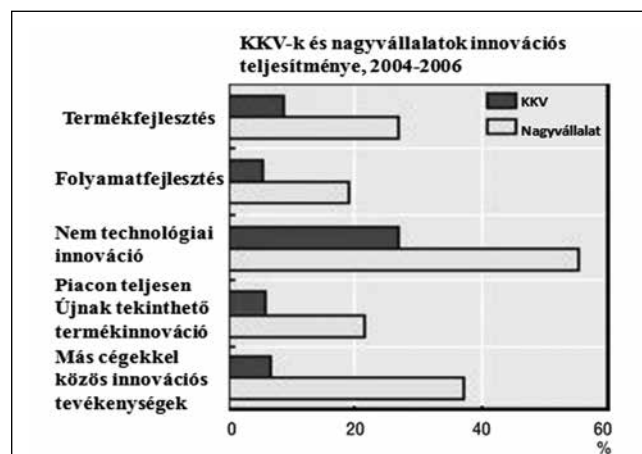
3. ábra **Következtetések**

A mikro-, kis- és középvállalkozásokat vizsgáló kutatásunk első fázisában arra kerestük a választ, hogy vajon a vállalkozókat mennyire befolyásolja szociokulturális hátterük, és mennyiben különbözik gondolkodás módjuk és értékrendszerük a nagyvállalati menedzserektől, valamint a magyar lakosságtól. A kutatáshoz Hofstede (1980, 2008) módszerét alkalmaztuk, és az eredeti, standardizált Hofstede kulturális skálát használtuk. Az eredmények alapján elvetettük a H0 hipotézist, miszerint nincs jelentős különbség a KKV-vezetők és a felső vezetők, illetve a magyar lakosság felfogása és értékei között. A kutatás rámutatott arra,

hogy a vállalkozók egyfajta sajátos szubkulturát alkotnak a társadalmon belül, hiszen a kulturális dimenziók indexeinek többsége szignifikáns eltéréseket mutat.

4. ábra

**KKV-k és nagyvállalatok innovációs teljesítménye 2004–2006 között**



Forrás: OECD (2010) Saját fordítás

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

A magyar lakosság és a felső vezetők indexértékeivel való összehasonlítás során a legnagyobb eltérések a hatalmi távolság, az individualizmus és a maszkulinitás index értékében figyelhetők meg. A magyar KKV-vezetőkkel elmondható, hogy a magyar lakossághoz képest kevésbé fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását és inkább partneri viszony kialakítására törekednek a beosztottaikkal. A nagyobb szabadság és egyenlőség hirdetése a vállalkozásalapítási motivációkkal is összefügg, hiszen a magyar vállalkozók körében a nagyobb önállóság és szabadság a harmadik legjelentősebb vállalkozásalapítási motiváció (MVKA, 2004). A maszkulinitás index esetében érdekesség, hogy míg a magyar társadalom esetében a nőies értékek a dominánsak, addig a vállalkozók életében a férfias értékek, pl. a versenyszellem, a teljesítmény, az anyagi siker és az előremenetel kap nagyobb hangsúlyt. Az eredményeink igazolták Csita et al. (2012) és Luksander et al. (2012) megállapításait, akik a Schwartz-értéktesztel vizsgálták az európai és magyar vállalkozókat. Az individualizmus index esetében viszont az figyelhető meg, hogy míg számos szakirodalom (pl. Hisrich – Peters, 1991; Vecsenyi, 2003; Schumpeter, 1980) többnyire individualista értékeket társít a vállalkozókhöz, addig a magyar mikro-, kis- és középvállalkozók esetében a kollektivistai értékek vannak előtérben. Ez részben azzal is magyarázható, hogy a magyar vállalkozói kapcsolatokat döntő mértékben meghatározzák a személyes kapcsolatok, ami a magyar vállalkozói szféra egyik sajátosságának tekinthető (Mike – Müller, 2011). A hagyományos vállalkozói karaktertől a magyar KKV-vezetők abban is eltérnek, hogy sokkal inkább kerülnek a bizonytalanságot, mint a két vizsgált csoport. Hazánkban a vállalkozók nem szívesen vállalnak kockázatot, nem szeretik az ismeretlen, váratlan helyzeteket. Ez abból is adódik, hogy Magyarországon még mindig sokan kényszervállalkozók, akiknek a vállalkozásból származó bevétel az egyetlen jövedelemforrás, ráadásul teljes vagyonukkal felelnek érte. Számukra a stabilitás a legfontosabb, és kevésbé ambíciózusak a növekedéssel és terjeszkedéssel kapcsolatban.

A mikro-, kis- és középvállalkozások vezetői az újdonságok felé is kevésbé nyitottak, és a megszokott, bevett gyakorlatokat preferálják, ami összefügg a magyar KKV-szektorra jellemző alacsony innovációs tevékenységgel is. Számos tanulmány szerint (EC, Enterprise and Industry, 2011; Chikán et al., 2010; OECD, 2010; NKTH, 2007) ez a magyar vállalkozások egyik leggyengébb pontja.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> A kutatás az OTKA 78655 K. számú projekt támogatásával készült.

## Felhasznált irodalom

- Bhola, R. – Verheul, I. – Thurik, R. – Grilo, I. (2006): Explaining engagement levels of opportunity and necessity entrepreneurs. Erasmus School of Economics (ESE), <http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/H200610.pdf>, Letöltve: 2012. jún. 8.
- Chikán A. – Czako E. – Zoltayné P. Z. (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben – Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, p. 9–16., <http://www.mtakpa.hu/kpa/download/1341671.pdf>, Letöltve: 2012. júl. 8.
- Csita A. – Luksander A. – Mike K. (2012): Az európai vállalkozó karaktere. *Vezetéstudomány*, Vol. 43, No. 1. Ksz.: p. 4–13.
- EC – Enterprise and Industry (2011): Európai kisvállalkozói intézkedéscsomag (SBA) tájékoztató – Magyarország 2010/2011. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/hungary\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/hungary_hu.pdf), Letöltve: 2012. júl. 20.
- Flash Eurobarometer 192 – The Gallup Organization (2008): Entrepreneurship Survey of the EU25 – Hungary. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/survey/static2008/hungary\\_static\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/survey/static2008/hungary_static_en.pdf), letöltve: 2012. jún. 5.
- Gilmore, A. – Carson, D. – Grant, K. (2001): SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19/1: p. 6–11.
- Hisrich, R.D. – Peters, M.P. (1991): Vállalkozás – Új vállalkozás indítása, fejlesztése és működtetése. Bp.: Akadémiai Kiadó
- Hofmeister Á. – Neulinger Á. – Kainzbauer A. – Brück F. (2005): Kulturális értékek, kulturális dimenziók és kulturális standardok. *Vezetéstudomány*, Vol. 36, No. 2: p. 2–15.
- Hofmeister Á. – Neumann-Bódi E. – Kopp M. (2008): Kulturális értékek vizsgálata a magyar társadalomban Hofstede kulturális dimenziói alapján. in: Kopp Mária (szerk): Magyar lelkiállapot 2008. Bp.: Semmelweis Kiadó: p. 365–373.
- Hofstede, G. (1980): Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*. Winter80/81, Vol. 10, Iss. 4: p. 15–41.
- Hofstede, G. (1984): Cultural Dimensions In Management And Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, Jan 1984, Vol. 1, Iss. 2: p. 81–99.
- Hofstede, G. – Bond, M.H. (1984): Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 15, No. 4: p. 417–433.
- Hofstede, G. – Bond, M.H. (1988): The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, Spring 88, Vol. 16, Issue 4: p. 5–21. 17 p. 2 Black and White Photographs, 3 Charts.
- Hofstede, G. (1993): Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 1: p. 81–94.
- Hofstede, G. – Hofstede, G.J. (2008): Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere: Az interkulturális együttműködés és szerepe a túlélésben. Pécs: VHE Kiadó
- Hofstede, G. (2010): The GLOBE debate: Back to relevance. *Journal of International Business Studies*, 41: p. 1339–1346.

- Jones, M. (2007): Hofstede – Culturally questionable? Oxford Business & Economics Conference. Oxford, UK, 24-26 June, 2007., <http://ro.uow.edu.au/commpapers/370/>, Letöltve: 2012. jún. 30.
- KSH (Központi Statisztikai Hivatal) (2006): A kis- és középvállalatok és a vállalkozási készség. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/vallalkozas.pdf>, L.: 2012. jún. 23.
- KSH (Központi Statisztikai Hivatal) (2011): A kis- és középvállalkozások helyzete a régiókban. 2011. szeptember, <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorKKV.pdf> Letöltve: 2012. jún. 23.
- Lengyel Gy. (2010): Entrepreneurial Inclination and Entrepreneurship in Hungary and in Europe. [http://korny.uni-corvinus.hu/cneucop\\_fullpapers/s5/gyorgylengyel.pdf](http://korny.uni-corvinus.hu/cneucop_fullpapers/s5/gyorgylengyel.pdf), Letöltve: 2012. jún. 5.
- Luczak, Ch. – Mohan-Neill, S. (2009): A theoretical framework for service smes based on culture, market orientation and network benefits. Proceedings of the Academy of Marketing Studies, Vol. 14, No. 2: p. 15–19., Allied Academies International Conference, Las Vegas, 2009
- Luksander A. – Mike K – Csita A. (2012): Maguk urai – a magyar vállalkozó lelkialkata – A magyarországi kisvállalkozók értékvilágának néhány jellemzője. TM 67. sz. műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, [http://edok.lib.uni-corvinus.hu/424/1/TM67\\_Luksander\\_Mike\\_Csita.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/424/1/TM67_Luksander_Mike_Csita.pdf), Letöltve: 2012. júl. 2.
- Matsuno, K. – Mentzer, J.T. – Ozsomer, A. (2002): The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. Journal of Marketing, Vol. 66, No. 3: p. 18–32.
- McSweeney, B. (2002): Hofstede's 'Model of National Cultural Differences and Consequences: A Triumph of Faith – A Failure of Analysis'. Human Relations, Vol. 55, No. 1: p. 89–118.
- Mike K. – Müller M. (2011): A vállalkozások kapcsolatai, bizalmi infrastruktúrája Magyarországon. Kutatási jelentés. Hétfa Intézet, <http://hetfa.hu/wp-content/uploads/2011/11/tamop2.pdf>, Letöltve: 2012. júl. 12.
- MVKA (Magyar Vállalatgazdasági Kutatásokért Alapítvány) (2004): Az önfoglalkoztatás fontosabb kategóriái, társadalmi és gazdasági szerepe. in: KSH (Központi Statisztikai Hivatal) (2006): A kis- és középvállalatok és a vállalkozási készség. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/vallalkozas.pdf>, Letöltve: 2012. jún. 10.
- Némethné P. K. (2010): Hol szökellnek a magyar gazellák? A dinamikus növekvő kis- és középvállalatok néhány jellemzője. Vezetéstudomány, Vol. 41, No. 4: p. 32–44.
- NKTH (Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal) (2007): A magyar nemzeti innovációs rendszer. Háttérstudomány az OECD 2007/2008. évi innovációs országjelentése számára. [www.nih.gov.hu/nemzetkozi-tevekenyseg/oeecd.../magyar-nemzet](http://www.nih.gov.hu/nemzetkozi-tevekenyseg/oeecd.../magyar-nemzet), Letöltve: 2012. júl. 28.
- Noseleit, F. (2009): The Entrepreneurial Culture: Guiding Principles of the Self-Employed. in: Freytag, A. – Thurik, A. R. (szerk.): Entrepreneurship and Culture. Wiesbaden: Springer: p. 41–54.
- OECD (2010): SMEs, Entrepreneurship and Innovation – Hungary. [http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/smes-entrepreneurship-and-innovation/hungary\\_9789264080355-17-en](http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/smes-entrepreneurship-and-innovation/hungary_9789264080355-17-en), Letöltve: 2012. jún. 26.
- Olie, R. (1995): The 'Culture' Factor in Personnel and Organization Policies, International Human Resource Management: An integrated approach. A. Harzing and V. R. J. London: Sage Publications: p. 124–143.
- Pagell, M. – Latz, J.P. – Sheu, C. (2005): The importance of national culture in operations management research. International Journal of Operations and Production Management, Vol. 25, No. 4: p. 371–394.
- Robinson, P.B. – Stimpson, D.V. – Huefner, J.C. – Hunt, H.K. (1991): An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 15, No. 4: p. 13–31.
- Roóz, J. (2011): SME: The Hungarian Experience: Situation and Development in Hungary. Chinese Business Review. Sep2011, Vol. 10, Iss. 9: p. 1537–1506.
- Schumpeter, J.A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete: Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkéről, a hitelről, a kamatról és a konjunktúraciklusról. Bp.: Közg. és J. Kiadó
- Sommer, L. – Haug, M. (2009): The Impact of Origin on Entrepreneurial Identity, Attitudes and International Entrepreneurial Behavior in SME, 9th Global Conference on Business & Economics, October 16-17, 2009, Cambridge University, UK
- Søndergaard, M. (1994): Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications. Organization Studies Vol. 15, No. 3: p. 447–456.
- Storey, D.J. (1994): Understanding the Small Business Sector. London: Routledge
- Szabó, A. (2010): Kis- és középvállalkozások helyzete Magyarországon. Budapesti Corvinus E. Kisvállalkozásfejlesztési Központ, [http://www.vallalkozastan.hu/data/pagecontent/0/ERENET/KKVhelyzete\\_szabo.pdf](http://www.vallalkozastan.hu/data/pagecontent/0/ERENET/KKVhelyzete_szabo.pdf), Letölt.: 2012. júl. 12.
- Szerb L. (2010): A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata, Vezetéstudomány, Vol. 41, No. 12, pp. 20–35.
- Szerb L. – Szirmai O. (2009): A mikro-, kis- és középvállalkozások helyzete és növekedési feltételei. NFGM, tanulmány. [http://palyazatibroker.hu/downloads/bce\\_KKVnov.pdf](http://palyazatibroker.hu/downloads/bce_KKVnov.pdf), Letöltve: 2012. július 7.
- Tóth T. (2009): Nemzetközi marketing. Bp.: Akadémia Kiadó
- Triandis, H.C. (1982): Review of Culture's Consequence: International Differences in Work Related Values. Human Organization, Vol. 41, No. 1: p. 86–90.
- Uhlaner, L.M. – Thurik, A.R. (2007): Post-materialism: a cultural factor influencing total entrepreneurial activity across nations. Journal of Evolutionary Economics, Vol. 17, Iss. 2: p. 161–185.
- Vecsenyi J. (2003): Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig. Budapest: Aula, Budapest

Cikk beérkezett: 2013. 2. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2013. 3. hó

FARKAS Ferenc – JARJABKA Ákos –  
– LÓRÁND Balázs – BÁLINT Brigitta

## MUNKAHELYI MOTIVÁCIÓK MAGYARORSZÁGON 2013-BAN

A motiváció szerepe a szervezetek életében alapvető fontossággal bír. A tanulmány egy friss reprezentatív kutatás eredményeit mutatja be, amelyet a szerzők a magyar munkavállalók körében végeztek annak érdekében, hogy feltárják a hazai motivációs viszonyokat és a munkavállalók számára legfontosabb tényezőket. A korábbi évek felmérései szerint a legfontosabb hazai motivációs tényezők a versenyképes fizetés, a cafeteria, a karrierlehetőség és az előrelépési lehetőségek voltak. A kutatás bizonyította, hogy az elmúlt időszakban átrendeződés figyelhető meg, egyre inkább előtérbe kerülnek olyan tényezők, amelyek a biztonsággal, a stabilitással, a jó munkahelyi légkörrel és a megfelelő kapcsolatokkal függnek össze. A szerzők megvizsgálták egy francia motivációs modell lehetséges magyarországi alkalmazását is, amelynek során szintén megmutatkoztak a magyar sajátosságok. A modell elemei közül bizonyos területek fontosabbak a hazai munkavállalók számára. A modell hazai adaptációja színesítheti a hazai motivációs megoldások kínálatát.

**Kulcsszavak:** motiváció, munkavállalók, 9M motivációs modell, empirikus reprezentatív kutatás

A *motiváció jelentősége* vitathatatlan a különféle szervezetek életében. Az egyik leggyakrabban említett összefüggés szerint a teljesítmény a motiváció és a képesség szorzataként alakul ki. Vagyis kellő motiváltság nélkül egyetlen szervezet sem számíthat kimagasló teljesítményre munkatársai részéről.

Előzetes, szekunder kutatásunk során csak a Magyarországra vonatkozó korábbi beszámolókat tekintettük át. Magyar szerzők tollából összesen 49 tanulmányt és cikket találtunk, amelyek felmérésünk szempontjából releváns információkat tartalmaztak. Ez alapján megállapítottuk, hogy a motiváció témaköre fontos, központi szerepet játszik a hazai menedzsmentirodalomban.

A témában már több hazai kutatás is született, amelyek közül mi tizenegy empirikus felmérés eredményét használtuk fel munkánk során.<sup>1</sup> A korábbi felmérések közül néhány egészen nagy mintán alapult (MFOR, 2002; Molnár, 2004; Humanmap). Bizonyos kutatások egy-egy célcsoportra fókuszáltak: kettő-öt éves szakmai tapasztalattal rendelkezőkre (Markovits, 2004), fizikai dolgozókra (Adorjáni, 2011), valamint középvezetők-re (Klein – Klein, 2008). Egyes felmérések a negatív hatású tényezőkre helyezték a hangsúlyt (Character

Business, 2011; Hogyan motiválhatók a munkatársak? 2011). Más kutatások pedig csak a legfontosabb tényezőket emelték ki (Mester – Mester, 2009; Dorofejev, 2010). Érdekes külön is kitérni Takács és munkatársai eredményeire is (Takács et al., 2012), akik az elégedetlenségre és az elégedettségre ható motivációs elemeket mutatták ki (a herzbergi motivációs modell mentén). Kutatásunk során mi a motivációs tényezőket fontosságuk és gyakoriságuk szerint vizsgáltuk meg.

Külföldi benchmarkingnak tekintve, francia kutatók egy modelljét használtuk (a számos más lehetséges közül). Mathe, Pavie és O’Keeffe (2011) „A munkatársak megbecsülése mint az értékteremtés eszköze: újszerű megközelítés a munkahelyi ösztönzés kiaknázására” című művükben<sup>2</sup> kilenc olyan összevont motivációs területet azonosítottak, amelyek szerepet játszanak a dolgozók munkahelyi motiválásában. A munkahelyi motiváció új fogalmát alkották meg, és létrehoztak egy univerzálisnak nevezhető modellt (a „9M motivációs modell”). A modell lehetővé teszi, hogy a szervezetek jól irányzott kezdeményezéseket alakíthassanak ki munkavállalóik hosszú távú ösztönzése érdekében. Véleményünk szerint ez a modell releváns, vizsgálható, és ennek alapján alkalmazható a

hazai szervezeti környezetben is. Az 1. melléklet mutatja, hogy az általunk felmért tényezők a modell mely elemeihez kapcsolhatóak.

Építve az említett korábbi motivációs kutatásokra és a 9M motivációs modellre, felmértük és validáltuk a Munka Törvénykönyvének hatálya alá eső, munkaviszonyban álló munkavállalók motivációs tényezőit.<sup>3</sup>

A kutatás során a következő hipotézisek vizsgálatára került sor:

1. A magyar munkahelyi motivációs környezetben számos, erőteljes változásban lévő *sajátosság* kimutatható empirikus felméréssel – építve a korábbi kutatások eredményeire egy reprezentatív felmérés módszertanát felhasználva.
2. A francia kutatók által kidolgozott 9M motivációs modellben megjelenő tényezők közül számos releváns a magyar munkahelyi motivációs viszonyok között is. A modell egyes tényezői *eltérő mértékben* fontosak a hazai munkavállalók számára. A modell egyes elemeire vonatkozóan az egyes foglalkoztatotti csoportokban (pl. fizikai dolgozók és szellemi dolgozók vagy beosztottak és vezetők) *eltérő prioritások* jellemzőek – ezek előtérbe helyezése indokolt a személyre/szervezetre szabott motivációs struktúrák létrehozásakor.

## Módszertan

A tanulmány elkészítéséhez először *szekunder kutatást* végeztünk, amelynek során Magyarországon 1990-ig visszamenőlegesen megjelent 49 kapcsolódó publikációt tekintettünk át. Ezek közül kiválasztottuk azokat, amelyek primer felmérésre (kérdőív, mélyinterjú) építettek, vagy annak eredményeit mutatták be – és kifejezetten a hazai viszonyokra fókuszáltak. Ezek után szintetizáltuk a különböző tanulmányokban megjelent eredményeket: a korábbi kutatások különböző motivációs tényezőiből listát alkottunk, majd az ismétlődések kiszűrése után elkészítettük azt a *motivációs tényezői felsorolást*, amely szinte valamennyi korábban vizsgált tényezőt tartalmazott.

A kutatás következő lépése volt a *primer adatfelvétel* (1. táblázat). A reprezentatív statisztikai<sup>4</sup> mintába bekerülő 1000 válaszadótól azt kértük, hogy minden egyes tényező kapcsán jelöljék meg, hogy az

adott tényező mennyire fontos számukra, illetve hogy mennyire jellemző annak megjelenése a napi gyakorlatban, a munkahelyi működés során<sup>5</sup>.

A második hipotézisünk vizsgálata érdekében varianciaelemzést végeztünk, mivel ennek segítségével lehet feltárni, hogy a különböző vizsgálati tényezők (fizikai vagy szellemi dolgozó, munkatárs vagy vezető stb. – kategorikus változók) milyen hatást gyakorolnak az egyes motivációs jellemzők gyakoriságának, fontosságának alakulására. (Ezeket intervallumskálán mértünk.)

A kutatás szempontjából *limitációként* értékelhető, hogy az összehasonlítás alapjául szolgáló elemzések, felmérések (vagyis a korábbi motivációs kutatások) más kérdőívek mentén valósultak meg, így a saját eredményeinkkel való összevetésük korlátozott mértékben lehetséges csak.

## Munkahelyi motivációs tényezők a korábbi kutatások és az aktuális felmérés alapján

A *korábbi évek kutatásainak* eredményei alapján fogalmaztuk meg vizsgálatunk tényezőit, amelyeket felhasználva elvégeztük a hazai munkavállalók motivációinak felmérését egy empirikus kutatás keretei között, 1000 válaszadóval. A tényezőket három fő kategóriára bonthatjuk a dolgozói motivációra való hatásuk szerint: nagyon fontos (NF), fontos (F) és semleges (S) hatással van a motivációra a korábbi, illetve az aktuális kutatási eredmények alapján.

A 2. táblázat összefoglalja a korábbi kutatások aggregátumait és a munkavállalók jelenlegi értékelését az egyes tényezők fontosságáról. Az ismerveket kategóriacsoportonként jelenítjük meg, amelyek esetében az első két helyen mindig azok a tényezők szerepelnek, amelyek a korábbi kutatásokban a leggyakrabban fordultak elő. A harmadik tényező megjelenítése többnyire azért volt szükséges, mert fontossági értéke a mi felmérésünkben megelőzte az előző kettőt.

1. táblázat

### A kutatás paraméterei

Célcsoport	aktív munkavállaló on-line kérdőíves lekérdezése (legalább öt főt foglalkoztató vállalatok aktív munkavállalóinak reprezentatív mintája alapján)
Adatfelvétel módja	NetPanel adatfelvétel (CAWI)
Minta/kvóta	N: 1000 fő
	a minta reprezentatív kor, nem, régió és végzettség alapján
	kettős súlyozással súlyozva: állami és magánszektorra és vállalatméretre
Kérdőívjellemzők	15 perc hosszúságú

Forrás: saját szerkesztés

## VEZETÉSTUDOMÁNY

A juttatások közül a „versenyképes fizetés és anyagi juttatások”, valamint a „dolgozó által választható béren kívüli juttatások (cafeteria)” szerepelnek a legtöbbször a korábbi kutatásokban, amelyeket tekintve rendkívül eltérőek a vélemények. Míg Kleinéknél (Klein – Klein, 2008) nagyon fontos hatással van a motivációra, addig mások (Adorjáni, 2011; HVG, 2011; Mester, 2009 és Legjobb Munkahely felmérés, 2010) eredményei alapján csak fontos, míg van, akinél (Markovits, 2004 és Humanmap) ez inkább semleges tényező.

A „versenyképes fizetés és anyagi juttatások” a kutatási eredményeink szerint nagyon fontosak az alkalmazot-

ti motivációban (3,73), míg a „dolgozó által választható béren kívüli juttatások (cafeteria)” csupán fontos értékelést kapott (3,37). Látszik, hogy jelenleg mindenképpen fontos a munkavállalók számára a két ismerv. A „teljesítményalapú bónuszrendszer reális célkitűzésekkel” kategória esetén már egyértelműbb a helyzet, mivel többnyire fontosnak (Adorjáni, 2011 és Legjobb Munkahely felmérés, 2010), illetve nagyon fontosnak (Markovits, 2004 és Klein – Klein, 2008) bizonyultak az alkalmazotti motiváció területén. A mi válaszadóink fontosnak találták (3,01), bár látni kell, hogy ebben a csoportban ez a tényező rendelkezik a legnagyobb szórásértékkel (0,96).

2. táblázat

A motivációs tényezők fontossága a korábbi és a saját kutatási eredmények alapján

Tényezők	Korábbi kutatások		Saját kutatás	
	Gyakoriság	Fontosság*	Fontosság**	Szórás
<b>Juttatások</b>				
o Versenyképes fizetés és anyagi juttatások	7	S; F; NF	3,73	0,57
o Dolgozó által választható béren kívüli juttatások (cafeteria)	7	S; F; NF	3,37	0,85
o Méltányos és igazságos díjazás	0	-	3,69	0,60
<b>Stabilitás és fejlődés</b>				
o Karrierlehetőség, előrelépési lehetőségek a szervezetben/cégen belül	6	F, NF	2,86	0,93
o Továbbképzés, szakmai fejlődés biztosítása	5	S; F; NF	3,14	0,83
o Munkahely megtartásának biztonsága, jövője	2	F, NF	3,74	0,56
<b>Légkör és munkaeszközök</b>				
o Megfelelő munkatársi kapcsolatok, jó munkahelyi csapat	5	S, F	3,68	0,58
o Megfelelő munkahelyi légkör, bánásmód (akár cég-dolgozók, akár vezetők-beosztott szempontból)	2	F	3,74	0,54
o Megfelelő fizikai környezet, munkaeszközök (megbízható, modern felszerelés)	2	F	3,59	0,61
<b>Vezetés, vezetők</b>				
o Vezetőkkel való jó kapcsolat (megfelelő főnök-beosztott viszony, a közvetlen felettséggel kialakított kapcsolat, munkavállalói érdekek figyelembevétele)	4	F, NF	3,56	0,66
o Rendszeres dolgozói tájékoztatás	1	NF	3,55	0,64
o Megértő, beosztottját döntéseibe bevonó vezetői stílus megléte	1	S	3,44	0,68
<b>Munka jellege</b>				
o Munkatartalmi jellemzők: a végzett munka érdekes és értelmes	4	F, NF	3,38	0,72
o Önállóság a munkában	3	F, NF	3,47	0,66
o A munka és a magánélet egyensúlya kialakítható	-	-	3,48	0,69
<b>Munkaadó megítélése</b>				
o Munkaadójának jó hírneve, nyilvános elismerései, elnyert díjai (pl. legjobb munkahely, családbarát munkahely, fenntartható, környezet-tudatos munkahelyi működés)	2	S, F	3,20	0,86
o Munkaadójának gazdasági helyzete, kilátásai	-	-	3,49	0,69

\* Ahol: NF jelenti, hogy nagyon fontos; F jelenti, hogy fontos; S jelenti, hogy semleges; vastagon a leggyakrabban előforduló minősítést

\*\* 1-től 4-ig terjedő skálán, ahol a 4 jelenti, hogy nagyon fontos, míg az 1 jelenti, hogy egyáltalán nem fontos.

Forrás: empirikus és szekunder kutatás alapján saját szerkesztés

A *stabilitás és fejlődés* kategóriacsoportban az elmúlt években a leggyakrabban „a karrierlehetőség, előrelépési lehetőségek a szervezeten/cégen belül” és a „továbbképzés, szakmai fejlődés biztosítása” kategóriákat alkalmazták. Az első tényező csak fontos és nagyon fontos értékeléseket kapott korábban, míg a második semleges minősítést is. Ezzel szemben a vizsgálatunkban egyöntetűen fontosnak tartják a válaszadók ezeket a szempontokat, viszont a kapcsolódó szórások értéke igen magas.

Kutatásunkban a két legfontosabb ismérv ebből a csoportból a „munkahely megtartásának biztonsága, jövője” (3,74), amelyet nagyon fontosra, és „az ország gazdasági, társadalmi helyzete, kilátásai” (3,22), amelyet fontosra értékelték a megkérdezettek. A munkahely biztonságánál érdemes odafigyelni arra is, hogy ennél a kategóriánál a legkisebb a szórás értéke (0,56), azaz nagyobb összhang mutatkozik a válaszadók véleményét illetően, mint például a vezetői pozíció elérésének lehetőségénél, ahol a legmagasabb a szórás (0,97) a kategóriacsoporton belül. Kiemelendő továbbá, hogy a korábbi eredményekkel ellentétben ezt a tényezőt jelenleg semlegesnek (2,44) ítélték a motivációban.

A *légkör és munkaeszközök* kategóriacsoportban az előző vizsgálatok a „megfelelő munkatársi kapcsolatok, jó munkahelyi csapat” tényezőt vizsgálták a legtöbb esetben, míg a többi ismérvet nagyjából hasonló (de kisebb) gyakorisággal alkalmazták. A munkatársi kapcsolatokat az eddigiek során semlegesnek és fontosnak értékelték. Ezzel ellentétben a mi válaszadóink motivációjukat tekintve ezt nagyon fontosnak tartják (3,68).

A „megfelelő munkahelyi légkör, bánásmód (akár cég-dolgozók, akár vezetők-beosztott szempontból)” kategória a mi megkérdezettjeink körében a legfontosabbnak bizonyult (3,74) ebben a kategóriacsoportban, amely egyben a legkisebb szórással (0,54) is rendelkezik, azaz a többség számára nagyon fontos szempont a munkahelyen. Semleges hatással bírnak ma a céges rendezvények (2,25), amelyek korábban fontosnak bizonyultak. Viszont a legnagyobb mértékű szórás (0,93) itt figyelhető meg az adott kategóriacsoporton belül.

A *vezetés, vezetők* kategóriacsoportban a „vezetőkkel való jó kapcsolat” ismérvet vizsgálta eddig a legtöbb korábbi felmérés, amelyekben ezeket fontosnak és nagyon fontosnak minősítették a válaszadók. A többi tényező egyszer-számra került eddig vizsgálatra, amelyek közül a „rendszeres dolgozói tájékoztatást” tartották nagyon fontosnak a munkavállalók. A kutatásunk résztvevői szintén ezt a két említett kategóriát minősítették a legfontosabbnak (3,56 és 3,55).

A liberális jellegű vezetés („megértő, beosztottját döntéseibe bevonó vezetői stílus megléte”) semlegesként jelent meg a Humanmap (é.n.) kutatásában, amely

nálunk ettől eltérően fontosnak számít (3,44). Az ezzel ellentétesnek számító vezetési stílust („közvetlen, folyamatos vezetői irányítás, kontroll”) értéklik a legkevésbé fontosnak (2,77) a megkérdezettek, amely egyben a kategóriacsoportban a legnagyobb szórással rendelkezik (0,88), ami arra utal, hogy nem egységesek a vélemények e téren.

A *munka jellege* kategóriacsoportban az előző évek kutatásai a „munkatartalmi jellemzők: a végzett munka érdekes és értelmes” ismérvet mérték fel a legtöbbször, amely fontos és nagyon fontos minősítéseket kapott. A második leggyakrabban megkérdezett tényező az „önállóság a munkában” volt, amelyet szintén fontosnak és nagyon fontosnak is értékelték korábban. A két kategóriát nálunk egyformán csupán fontosnak (3,38 és 3,47) ítélték meg válaszadóink.

A számokat közelebbről megnézve látható, hogy a két legmagasabbra értékelt tényező („a munka és a magánélet egyensúlya kialakítható” és „önállóság a munkában”) pontszáma közel van a nagyon fontos értékhatárhoz. A válaszadók a legfontosabbnak ebből a csoportból a munka és a magánélet egyensúlyát találták (3,48). A szórások értékei több esetben is magasak voltak, közülük is a legnagyobb értéket (0,94) a „rugalmas munkaidő vagy a részleges távmunka lehetősége” kategória érte el, vagyis itt figyelhető meg a legjelentősebb különbség a megkérdezettek véleményei között.

A *munkaadó megítélése* kategóriacsoportból csak az egyik elemet vizsgálták korábban is („munkaadójának jó hírneve, nyilvános elismerései, elnyert díjai”). Markovits (2004) felmérése szerint semleges hatással bír a motiváció terén, míg a Legjobb Munkahely felmérés (2010) alapján fontos szempont a munkavállalók befolyásolásában. A jelenleg megkérdezettek számára is fontosnak minősül ez a kategória (3,20). A „munkaadójának gazdasági helyzete, kilátásai” (3,49) tényezőre csak mi kérdeztünk rá, amelyet fontosabbnak értékelték a munkavállalók – mint az előbb említett ismérvet –, ami a kutatás egyik fontos megállapítása.

## Legfontosabb tényezők saját kutatásunk alapján

Függetlenül a szekunder kutatásokkal való egybevetéstől, az empirikus eredmények önmagukban is értelmezhetők. A saját kutatási eredményeinket összefoglalóan megállapítható, hogy jelenleg a magyar munkavállalók a motiváció területén a következőket tartják az öt legfontosabb tényezőnek (1. ábra):

- első helyen a „megfelelő munkahelyi légkör, bánásmód (akár cég-dolgozók, akár vezetők-beosztott szempontból)” (3,74) szerepel,

- második a „munkahely megtartásának biztonsága, jövője” (3,74) ugyanolyan értékkel, mint az első,
- harmadik helyen a „versenyképes fizetés és anyagi juttatások” (3,73) található, amely ismérv nagyon csekély különbséggel marad el az előzőektől,
- negyedik legfontosabbnak a „mértányos és igazságos díjazás” tényezőt találták (3,69),
- végül az ötödik helyen a „megfelelő munkatársi kapcsolatok, jó munkahelyi csapat” (3,68) tényező lett.

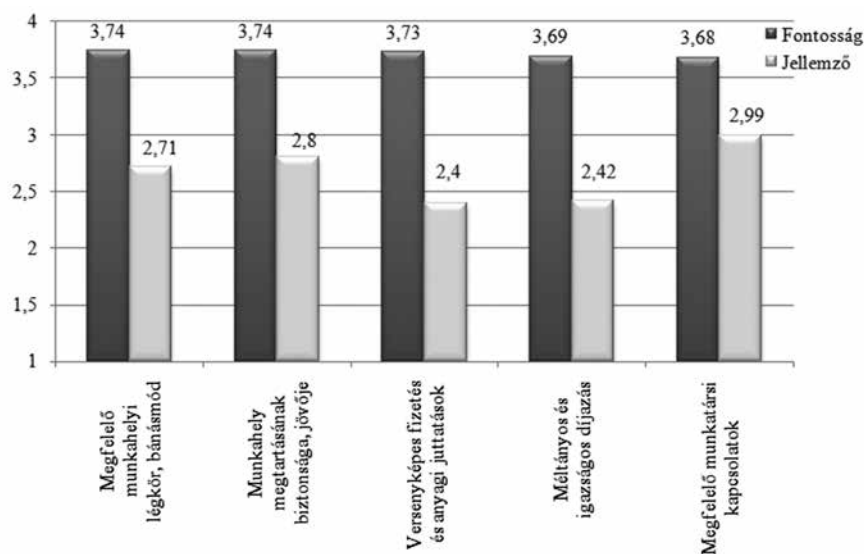
Fontos tapasztalat, hogy az *öt legfontosabb tényező* három kategóriacsoportból került ki: légkör és munkaeszközök, stabilitás és fejlődés, valamint juttatások.

### Eredmények összegzése

Az első hipotézis elfogadásának megítéléséhez a korábbi felmérésekben leggyakrabban vizsgált kategóriákat (összesen hetet) összevetettük a saját empirikus kutatásunk eredményeivel. Elsőként a hét leggyakrabban alkalmazott motivációs tényező aktuális fontossági értékeit validáltuk, de az általunk végzett felmérés alapján kiderült, hogy a fontosságnál más a megítélés (2. ábra).

Az általunk vizsgált tanulmányok szintetizálása és azok empirikus eredményekkel való összevetése alapján kijelenthetjük, hogy a korábbi motivációs kutatások eredményei a mai napig relevánsak, ugyanakkor a magyar munkavállalói preferenciák részben módosultak. A hazai munkahelyi motivációs tényezők struktúrájában változási folyamat indult meg, amelynek eredményei már láthatóak.

**A motivációs tényezők fontossága\* és jellemző\*\* jelenléte a munkahelyen a saját kutatás alapján (fontosság alapján csökkenő sorrendben)**

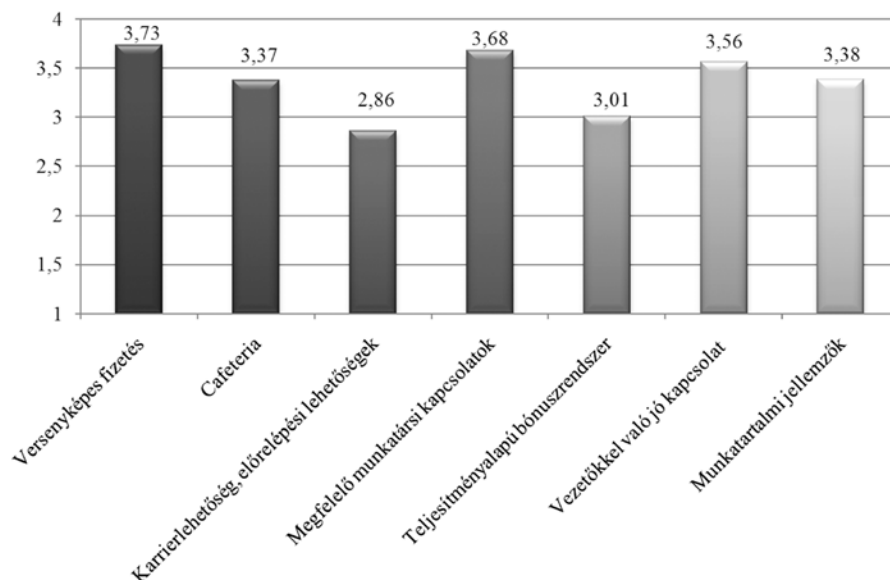


\* 1-től 4-ig terjedő skálán, ahol a 4 jelenti, hogy nagyon fontos, míg az 1 jelenti, hogy egyáltalán nem fontos.

\*\* 1-től 4-ig terjedő skálán, ahol a 4 jelenti, hogy nagyon jellemző, míg az 1 jelenti, hogy egyáltalán nem jellemző.

Forrás: empirikus kutatás alapján saját szerkesztés

**A szekunder kutatás leggyakoribb hét motivációs tényezőinek fontossága\* saját kutatásunk szerint (emléltési gyakoriság alapján csökkenő sorrendben\*\*)**



\* 1-től 4-ig terjedő skálán, ahol a 4 jelenti, hogy nagyon fontos, míg az 1 jelenti, hogy egyáltalán nem fontos.

\*\* Az említések gyakoriságát az általunk vizsgált (más) kutatások alapján mértük fel, míg a fontossági értékeket már a saját kutatásunk alapján tüntettük fel.

Forrás: empirikus és szekunder kutatás alapján saját szerkesztés

## A 9M motivációs modell tényezői a szakirodalomban és az empirikus kutatás tükrében

A kutatás következő részében felmértük, hogy a tanulmány bevezetőjében bemutatott francia 9M motivációs modell mennyiben tekinthető releváns megközelítésnek a hazai környezetben. Ezt kiegészítettük még annak felmérésével is, hogy az egyes tényezők milyen sorrendbe rendezhetők fontosságuk alapján. Végül megnéztük, hogy mennyire jellemzőek, gyakoriak a vizsgált motivációs eszközök a hazai szervezeteknél, és ezt összevetettük fontosságukkal.

Empirikus eredményeink alapján a modell valamennyi tényezője fontos a munkavállalók számára, minden egyes tényezőnél a fontosság értéke 3,00 feletti (a maximális négyes értékhez képest). A felmérés alapján a leginkább fontos három tényező a kilenc közül (3. ábra):

- „munka és szerződéses feltételek” (3,45),
- „misszió és jövőkép” (3,44),
- „munkahelyi környezet” (3,41).

Ezek után következik további négy tényező némileg alacsonyabb fontossággal:

- „munkahelyi kapcsolatok” (3,33),
- „megbecsülés és ösztönzés” (3,29),
- „minőségi munka és fejlődés” (3,28),
- „munka és magánélet egyensúlya” (3,20).

A kilenc tényező közül a legkevésbé fontos a következő kettő volt:

- „mérhető célok és visszajelzés” (3,14),
- „megosztott értékek és kultúra” (3,07).

Az egyes átlagokhoz kapcsolódó szórások minden esetben hasonlóak.

A vizsgálat következő lépésében elemeztük, hogy a munkavállalók szerint 2013-ban a hazai szervezeteknél mennyiben *jellemzőek* azok a tényezők, amelyek a 9M motivációs modellben szerepelnek.<sup>6</sup> Egyértelműen látszik, hogy az egyes tényezők *fontossága minden esetben jóval magasabb értéket kapott*, mint azok gyakorisága (4. ábra). Ennek sorrendjét meghatározhatja a fontossági sorrend, illetve a gyakoriságok jelenlegi alacsony értéke.

3. ábra

A 9M motivációs modell tényezőinek fontossága a saját kutatás alapján\* (az eredeti modellben szereplő sorrendnek megfelelően)

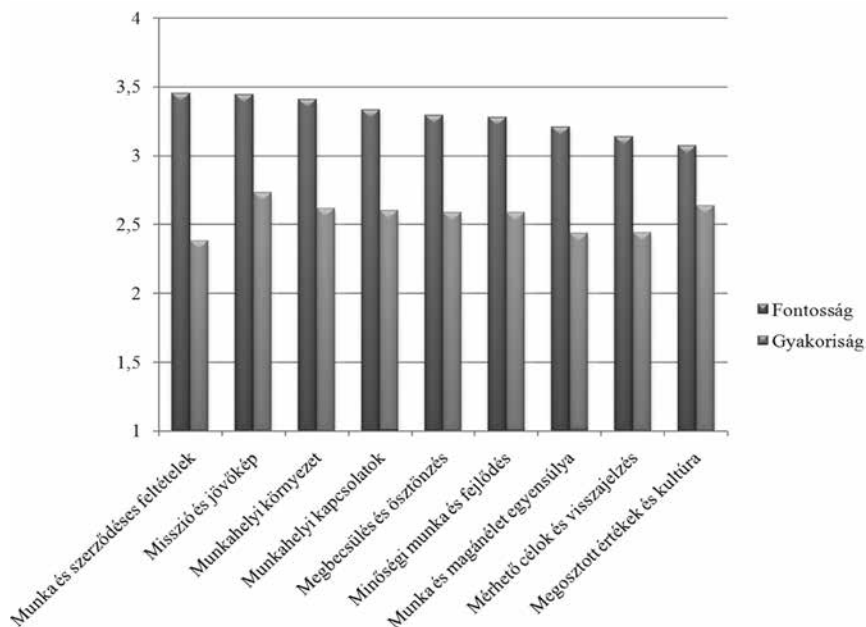
Munkahelyi környezet	Munka és szerződéses feltételek	Munka és magánélet egyensúlya
3,41	3,45	3,20
0,59	0,55	0,68
Minőségi munka és fejlődés	Megbecsülés és ösztönzés	Mérhető célok és visszajelzés
3,28	3,29	3,14
0,52	0,52	0,40
Misszió és jövőkép	Megosztott értékek és kultúra	Munkahelyi kapcsolatok
3,44	3,07	3,33
0,54	0,55	0,47

\* Az egyes tényezők esetében az első érték az átlag, az alatta lévő második a szórás.

Forrás: empirikus kutatás alapján saját szerkesztés

4. ábra

Fontosság\* és gyakoriság\*\* a 9M tényezőinek esetében a saját kutatás alapján (fontosság alapján csökkenő sorrendben)



\* 1-től 4-ig terjedő skálán, ahol a 4 jelenti, hogy nagyon fontos, míg az 1 jelenti, hogy egyáltalán nem fontos.

\*\* 1-től 4-ig terjedő skálán, ahol a 4 jelenti, hogy nagyon jellemző, míg az 1 jelenti, hogy egyáltalán nem jellemző.

Forrás: empirikus kutatás alapján saját szerkesztés

Elemzéseink alapján megállapítható, hogy a 9M egyes tényezői kifejezetten relevánsak a hazai környezetben. Amennyiben mindezt összevetjük az egyes eszközök ha-

zai alkalmazásának gyakoriságával, akkor jól azonosítani lehet a *beavatkozási lehetőségeket*, amelyek közül első-sorban is kiemeljük a munka- és szerződéses feltételek területet, amely nagyon fontos a munkavállalók számára Magyarországon, viszont ennek megfelelő működése, szabályozottsága felméréseink szerint közepes szintű.

### Munkavállalók jellemzői és a 9M motivációs modell egyes tényezőinek fontossága és gyakorisága

A kutatás kapcsán megvizsgáltuk azt is, hogyan változnak az eredmények a 9M motivációs modell tényezőire vonatkozóan, ha a különböző foglalkoztatotti csoportok válaszait mérjük fel. (Tehát például: mennyiben alakul át az egyes tényezők fontossága, gyakorisága, ha kifejezetten a férfi, fizikai dolgozókat vizsgáljuk, akiknek a havi keresete a nemzetgazdasági átlag alatt található. De számos más kombináció is képezhető a mintából.)

A vizsgálat lényege, hogy a varianciaelemzés segítségével megállapítottuk, hogy van-e eltérés valamely két különböző csoport átlaga között, vagyis bír-e befolyásoló erővel a vizsgálati tényező. Ha a 9M motivációs

modell egyes tényezői kapcsán megjelölt fontosság, illetve gyakoriság átlagai szignifikánsan különböznek egymástól a különböző vizsgálati tényezők mentén, akkor ez azt jelenti, hogy a két tényező között kapcsolatot tudunk megállapítani.

Az egyes vizsgálati tényezőket két csoportra bontottuk (3. táblázat és 4. táblázat). Legalább hét esetben *szignifikáns*<sup>7</sup> kapcsolat mutatható ki a 9M motivációs modell egyes elemeinek<sup>8</sup> fontossága vagy gyakoriságának alakulása és a következő kategorikus ismérvek között<sup>9</sup> (a konkrét példákat lásd alább):

- kereset nagysága (12 esetben, átlagfizetés alatti, átlagfizetés feletti),
- iskolai végzettség (11 esetben, 8 általános vagy kevesebb, szakiskola vagy szakmunkásképző, érettségi, főiskola vagy egyetem),
- munkaviszony jellege (9 esetben, teljes munkaidő, részmunkaidő),
- beosztás, pozíció (7 esetben, felső vezető, középszintű vezető, alsószintű vezető, beosztott munkatárs, szakértő),
- váltást tervez (7 esetben),
- fizikai vagy szellemi dolgozó (7 esetben).

3. táblázat

A 9M motivációs modell elemei és a kategorikus változók közötti kapcsolat I.\*

Fontosság	Életkor	Nem	Iskolai végzettség	Munkav. jellege	Munkah. típusa	Beosztás, pozíció	Szféra	Munkatársak száma
Munkahelyi környezet				0,012				
Munka- és szerződéses feltételek								
Munka- és magánélet egyensúlya			0,006					
Minőségi munka és fejlődés			0,004	0,026		0,008		
Megbecsülés és ösztönzés				0,024				
Mérhető célok és visszajelzés								
Misszió és jövőkép		0,000				0,036		
Megosztott értékek és kultúra								
Munkahelyi kapcsolatok		0,000						
<b>Jellemző</b>								
Munkahelyi környezet			0,000					
Munka- és szerződéses feltételek	0,000	0,006	0,000	0,045	0,028	0,000		
Munka- és magánélet egyensúlya			0,002	0,001			0,041	0,049
Minőségi munka és fejlődés			0,005	0,047		0,021		
Megbecsülés és ösztönzés	0,015		0,000	0,001				
Mérhető célok és visszajelzés	0,039		0,000					
Misszió és jövőkép			0,009			0,009		
Megosztott értékek és kultúra			0,001	0,034	0,040	0,013		
Munkahelyi kapcsolatok			0,002	0,019		0,026		

\* Szürkével jelöltük a szignifikáns kapcsolatokat, illetve a releváns szignifikanciaszintet tüntettük fel az adott cellákban. (A 0,05 alatti értékek már szignifikáns összefüggéseket jelentenek. Minél alacsonyabb az érték, az összefüggés annál inkább szignifikáns.)

Forrás: empirikus kutatás alapján saját szerkesztés

A 9M motivációs modell elemei és a kategorikus változók közötti kapcsolat II.\*

Fontosság	Családi állapot	Munkavégzés településének típusa	Fizikai vagy szellemi dolgozó	Kereset nagysága	Váltást tervez	Lakóhely településének típusa	Lakóhely régiója
Munkahelyi környezet							
Munka és szerződéses feltételek							
Munka és magánélet egyensúlya			0,000				
Minőségi munka és fejlődés			0,000	0,002	0,005		
Megbecsülés és ösztönzés			0,032	0,048			
Mérhető célok és visszajelzés				0,024			
Misszió és jövőkép			0,015		0,004		
Megosztott értékek és kultúra			0,005		0,037		
Munkahelyi kapcsolatok		0,022	0,000				0,047
Jellemző	Családi állapot	Munkavégzés településének típusa	Fizikai vagy szellemi dolgozó	Kereset nagysága	Váltást tervez	Lakóhely településének típusa	Lakóhely régiója
Munkahelyi környezet				0,001	0,001		
Munka és szerződéses feltételek	0,014	0,000	0,000	0,000		0,000	0,026
Munka és magánélet egyensúlya				0,000	0,005		
Minőségi munka és fejlődés				0,001			
Megbecsülés és ösztönzés				0,000			
Mérhető célok és visszajelzés				0,000			
Misszió és jövőkép				0,000	0,000		
Megosztott értékek és kultúra				0,000			
Munkahelyi kapcsolatok				0,000	0,005		

\* Szürkével jelöltük a szignifikáns kapcsolatokat, illetve a releváns szignifikancia szintet tüntettük fel az adott cellákban. (A 0,05 alatti értékek már szignifikáns összefüggéseket jelentenek. Minél alacsonyabb az érték, az összefüggés annál inkább szignifikáns.)

Forrás: empirikus kutatás alapján saját szerkesztés

A fenti esetek közül kettőt részletesen is bemutattunk, amelyeknél a *beosztás, pozíció különbözősége* mentén vizsgáltuk meg, hogy milyen tapasztalatokkal rendelkeznek a munkavállalók két motivációs tényezőre vonatkozóan a 9M motivációs modellen belül. A megfelelő munka- és szerződési feltételek esetén a középszintű vezetők részalmazába tartozó válaszadók szerint inkább megvalósul ez a tényező a munkahelyen, míg ennél lényegesen rosszabb véleménnyel voltak erről a területről a felső vezetők, az alsószintű vezetők, a beosztott munkatársak és a szakértők (5. ábra). Megvizsgáltuk azt is, hogy a munkavállalók szerint mennyire jellemzőek a megfelelő munkahelyi kapcsolatok. Eredményeink szerint az alsó szintű vezetők és a beosztottak szerint közepes mértékben tapasztalhatóak megfelelő munkahelyi kapcsolatok a

munkahelyen, míg a felső vezetők, a középvezetők és a szakértők szerint ennél magasabb fokon vannak jelen (6. ábra).

Mindezek az eredmények megerősítik a korábban feltételezett összefüggéseket. A második hipotézissel kapcsolatban így elmondható, hogy *vannak olyan tényezők*, amelyek mentén egyes munkavállalói csoportok számára a 9M motivációs modell bizonyos elemei *fontosabbak*, illetve *gyakoribbak* a munkahelyükön, mint a többi csoport számára. Ebből a szempontból leginkább fontos jellemzők a következők: kereset nagysága, iskolai végzettség és a munkaviszony jellege. Ez alapján a vizsgált (második) hipotézis elfogadható.

(A vizsgált minta reprezentatív jellege az egyes cellarészek megbízhatóságát az elemzés következtetéseire vonatkozóan lehetővé teszi.)

**Összegzés,  
konklúziók**

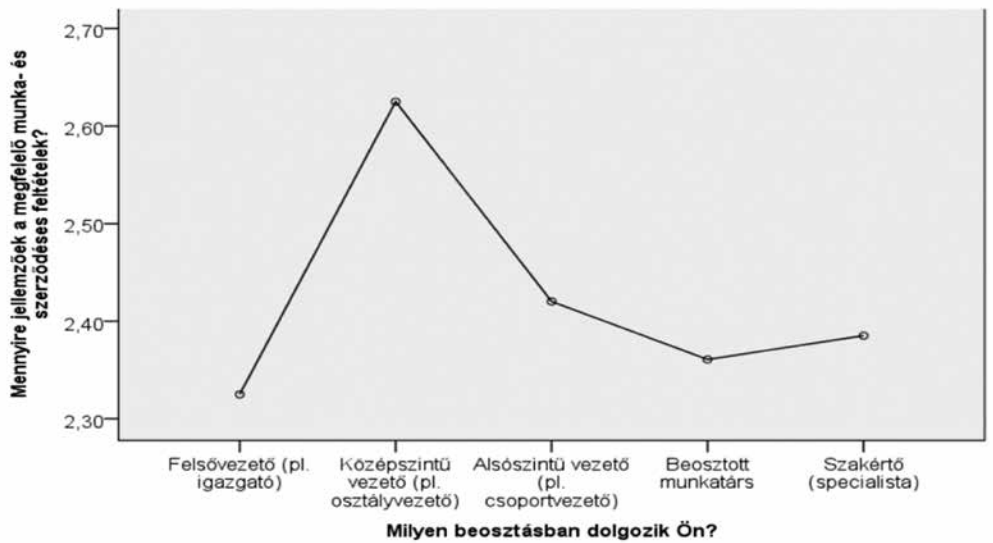
5. ábra

A motiváció meghatározó *jelentőséggel* bír a szervezetek életében. Számos olyan tényező van, amelyik képes a munkatársak motiváltságára hatni. Kutatásunk során megvizsgáltuk, hogy milyen tényezők fontosak a munkavállalók számára, ezek mennyire jellemzőek a válaszadóknál és szervezeteiknél. Ez alapján következtettünk arra, hogy vajon a hazai munkavállalók milyen *prioritások, preferenciák* mentén gondolkodnak a motivációról.

Első hipotézisünkkel azt fogalmaztuk meg, hogy a korábbi kutatási eredmények és a saját empirikus felmérés segítségével feltárhatóak a *hazai viszonyok közötti legfontosabb motivációs tényezők*. Az érdekes kérdés ezen belül az volt, hogy vajon mennyire mutatható ki átfedés más kutatások végeredményei és saját konklúzióink között, illetve milyen egységes kép rajzolódik ki a motivációval kapcsolatban.

A vizsgált juttatások kategóriacsoporton belül a versenyképes fizetés korábban is fontos tényező volt a munkavállalók számára, illetve jelen felmérés szerint is ez a legfontosabb ebben a kategóriacsoportban. A stabilitás és fejlődés kategórián belül a korábbiakhoz képest jobban előtérbe került a *munkahely biztonsága*, illetve az *ország kilátásainak hatása a munkavállalói motiváltságra*. A következő – légkör és munkaeszkö-

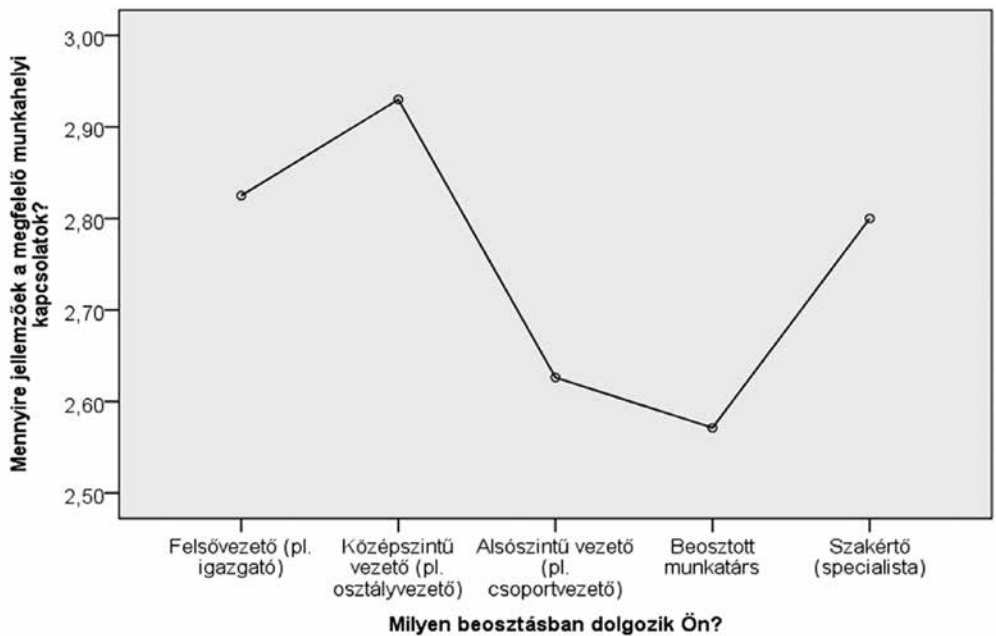
**Eltérő attitűdök megjelenése a munka- és szerződéses feltételek megvalósulásának vonatkozásában különböző beosztásban**



Forrás: empirikus kutatás alapján saját szerkesztés SPSS program segítségével

6. ábra

**Eltérő attitűdök megjelenése a megfelelő munkahelyi kapcsolatok jelenlétének vonatkozásában különböző beosztásban**



Forrás: empirikus kutatás alapján saját szerkesztés SPSS program segítségével

zök – csoportban a *megfelelő munkatársi kapcsolatok* a régebbi felmérésekben és az aktuális lekérdezésnél is fontos tényezőnek bizonyultak. Szintén ilyen megerősítést kapott a vezetés, vezetők kategórián belül a *vezetővel való jó kapcsolat*. A következő – munka jellege – csoportban, a *munka és magánélet egyensúlya* a leg-

fontosabb, ami a korábbi kutatásokban nem jelent meg ennyire hangsúlyosan. Szintén új elemként jelent meg elemzésünkben a munkaadó gazdasági helyzetének, kilátásainak fontossága. Mindezek alapján egyértelmű, hogy számos korábbi eredményt sikerült *validálni*, míg egyes területeken egyértelmű elmozdulás tapasztalható a munkavállalók motivációja kapcsán – vagyis a vizsgált (első) hipotézis részben elfogadható.

A második hipotézis kapcsán *összehasonlítottuk* a korábbi felmérések eredményeit és saját empirikus kutatásunk konklúzióit a 9M motivációs modellben található tényezőkkel. Eredményeink szerint a modell *releváns* a hazai környezetben, elemei mind az inkább fontos és a kifejezetten fontos minősítést kapták a lekérdés során a válaszadóktól. Emellett feltártuk azt is, hogy a magyar munkavállalók szerint melyek a legfontosabb tényezői a modellnek 2013-ban. Ezek csökkenő sorrendben a következők: *a munka és szerződéses feltételek, a misszió és jövőkép, illetve a munkahelyi környezet*. Az ide kapcsolódó eszközök gyakorisága a vizsgálatba bevont válaszadók munkaadóinál csak közepesen jellemzőnek tekinthető, tehát *fejlesztési lehetőséget* tudunk azonosítani.

A megkérdezett munkavállalók egyes csoportjainak *eltérő preferenciáit* vizsgáltuk meg. Feltételeztük, hogy a beosztástól, keresettől, életkortól függően az egyes munkavállalók más prioritásokkal rendelkeznek a 9M motivációs modell egyes tényezőinél. A második hipotézis elfogadását támasztja alá, hogy számos olyan jellemzőt azonosítottunk, amelyek alapján a modell bizonyos elemei egyes munkavállalói csoportoknak fontosabbak, illetve az ő szervezetükénél ezek jellemzőbbek; ilyen jellemzők voltak *a kereset nagysága, az iskolai végzettség és a munkaviszony jellege*.

A tanulmány elkészítése során létrejött (1000 fős reprezentatív mintavételen alapuló) adatbázis segítségével *további fontos összefüggések* is vizsgálhatóak a motiváció témája kapcsán. Érdeemes lenne feltárni, hogy az egyes kategóriacsoportokon belül megjelenő jellemzők mennyire kapcsolódnak egymáshoz, fontosságuk, gyakoriságuk hasonlóan alakul-e. Ehhez hasonlóan azt is lehet elemezni, hogy a 9M motivációs modell egyes elemeihez hozzárendelt jellemzők fontosságának, gyakoriságának alakulása mennyire homogén. A vizsgálódás egy következő lépését jelentheti a munkavállalók – különböző szempontok szerint történő – homogén csoportokba sorolása (klaszteranalízis), és e csoportok jellemzése további változók segítségével. Ezáltal választ lehet kapni arra a kérdésre is, hogy egy adott, konkrét célcsoport számára mely motivációs tényezők, elemek lehetnek a legfontosabbak Magyarországon 2013-ban.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A motiváció témájához szorosan kapcsolódik az ösztönzésmedzsmet is (Poór, 1996), amelynek egyes elmeivel a tanulmányban is foglalkoztunk.
- <sup>2</sup> A kutatás a francia ISIS-SODEXO Institute For Quality of Life intézményen belül valósult meg.
- <sup>3</sup> A projekt a Sodexo Motivációs Rendszerek és a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának együttműködésével valósult meg.
- <sup>4</sup> A megkérdés a hazai munkavállalókra nézve reprezentatívnek tekinthető kor, nem, régió és végzettség alapján.
- <sup>5</sup> A megkérdés során 1-től 4-ig terjedő skálákat alkalmaztunk, amelynél a válaszadó nem jelölhetett meg középső (semleges) értéket. Mindezzel egyértelmű választásra, véleményformálásra akartuk rávenni a megkérdetteket. Ugyanakkor ennek a megoldásnak köszönhetően az adott átlagokhoz kapcsolódó szórások is magasabb mértékűek lettek.
- <sup>6</sup> A vizsgált tényezők és a modell egyes elemeinek egymáshoz rendelését tartalmazza a melléklet.
- <sup>7</sup> 5%-os szignifikanciaszinten vizsgálva.
- <sup>8</sup> Itt érdemes megjegyezni, hogy ha az egyes részterületeket tovább vizsgálánk, várhatóan sokkal több és erősebb kapcsolat is kimutatható lenne, mivel az átlagok (ahogy a 9M motivációs modell egyes tényezőit létrehoztuk) a belső struktúrákat, részösszefüggéseket elfedik.
- <sup>9</sup> Ezek a kapcsolatok a szürkével jelzett cellák a táblázatokban, az esetek számát az adott oszlopban szürkével jelölt cellák darabszámának összege adja ki.

## Felhasznált irodalom

- Adorjáni M. (2011): Foglalkoztathatóság és motiváció a fizikai állományú munkavállalók indítékainak vizsgálata kapcsán. *Munkaügyi Szemle*, 55. évf., 3. sz.: 40–47. o.
- Dorofejev T. (2010): Tíz motivációs eszköz a munkahelyen. <http://karrier-tanacsok.monster.hu/karrierpites/oktatas-es-kepzes/motivacio-munkahely-2011/article.aspx> Letöltés: 2012. nov. 25.
- Ha megmozdítják, megmozdul, egyébként nem (2011): <http://www.character-business.com/index.php?module=contentDetail&id=181> Letöltés: 2012. nov. 20.
- Hogyan motiválhatók a munkatársak? Stresszmentes motiváció? (2011): *Heti Világgazdaság*, 33. évf., 43., 52. o.
- Ki mivel megy? (é.n.) <http://www.humanmap.hu/munkavegzes-csapatepites/84-kivel-mi-megy> Letöltés: 2012. nov. 19.
- Klein B. – Klein S. (2008): 18. fejezet: A motiváció. *Humánpolitikai Szemle*, 19. évf., 7–8. sz.: 32–57. o.
- Markovits D. (2004): Belső ügyfelünk a dolgozó: Motivációs lehetőségek a vezetők kezében. *MG*, 8. sz.: 33–35. o.
- Mathe, H. – Pavie, X. – O’Keeffe, M. (2011): *Valuing People to Create Value: An Innovative Approach to Leveraging Motivation at Work*. Singapore: World Scientific Publishing Company
- Mester Cs. – Mester G. (2009): A motiváció összetevői és a stressz hatásai egy nagyvállalati kutatás tapasztalatai alapján. *HSz*, 20. évf., 8–9. sz.: 50–60. o.

*MFOR* (2002): Magyar munkavállalók: nem a pénz a legfontosabb motivációs tényező. Megjelenés ideje: november 28. [http://www.mfor.hu/cikkek/Magyar\\_munkavallalok\\_\\_nem\\_a\\_penz\\_a\\_legfontosabb\\_motivacios\\_tenyezo.html](http://www.mfor.hu/cikkek/Magyar_munkavallalok__nem_a_penz_a_legfontosabb_motivacios_tenyezo.html) Letöltés: 2012. nov. 22.

*Molnár Zs.* (2004): Elkötelezettség – aknamezők és gyümölcsöskertek. <http://www.mgyosz.hu/hu/index.php?lang=hu&fo=2&a1=3&url=../gazdhirek/20040721/83883.htm> Letöltés: 2012. nov. 19.

*Poór J.* (1996): Bérezés-ösztönzés menedzsment nemzetközi vállalatoknál. *MSz*, 40. évf., 7–8. sz.: 38–42. o.

*Takács S. – Csillag S. – Kiss Cs. – Szilas R.* (2012): Még egyszer a motivációról, avagy „hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?” *Vezetéstudomány*, 43. évf., 2. sz.: 2–17. o.

Cikk beérkezett: 2013. 4. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2013. 5. hó

Melléklet

**9M motivációs modell**

Kérdések/tényezők ha jellemző/fontos, akkor:	9M modell tényezői (mindekettő alapján)									
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	
	Munkahelyi környezet: fizikai környezet, eszközök, stressz szintje	Bérek, szociális juttatások, munkavállalókat védő eszközök, szociális és pénzügyi biztonság, általános bérszínvonal	Méltányosság és igazságosság	Munka és magánélet egyensúlya	Értelmes tevékenység, önállóság, fejlődési lehetőségek, eredményekre büszkség legyenek, karrierépítés, bevonás a döntéshozatalba	Célelérést jutalomhoz kötő teljesítmény ösztönzése, teljesítmény és hozzáállás elismerése, megfelelő kommunikáció, teljesítménymérés, átlátható rendszerek	Világos iránymutatás, célok megértése, túlzottan irányító vezetés	Azonosulás a vállalattal, munkavállalói igények figyelembevétele	Vállalati küldetéssel és jövőképpel való azonosulás, kohézió	Emberi kapcsolatok, emberséges hierarchia, közvetlen feletttel való kapcsolat
<b>Juttatások</b>										
Versenyképes fizetés és anyagi juttatások		x								
Méltányos és igazságos díjazás		x					x			
Teljesítményalapú bónuszrendszer reális célkitűzésekkel						x	x			
Dolgozó által választható béren kívüli juttatások (cafeteria)		x								
Munkavállalókat segítő szociálpolitikai és más támogatási rendszerek (pl. különböző biztosítások, gyermekvállalás támogatása)		x								
Erkölcsei (anyagi vonzattal nem járó) elismerések		x		x	x					
<b>Stabilitás és fejlődés</b>										
Az ország gazdasági, társadalmi helyzete, kilátásai										
Munkahely megtartásának biztonsága, jövője										
Karrierlehetőség, előrelépési lehetőségek a szervezeten/cégen belül				x						
Továbbképzés, szakmai fejlődés biztosítása				x						
Lehetőség vezetői pozíció elérésére										
<b>Léghő és munkaeszközök</b>										
Megfelelő munkahelyi léghő, bánásmód (akár cég-dolgozók, akár vezetők-beosztottak szempontból)								x		x
Megfelelő munkatársi kapcsolatok, jó munkahelyi csapat									x	x

Céges rendezvények rendszeresen megrendezésre kerülnek									x	x
Elfogadható mértékű munkahelyi stressz	x									
Verseny, rivalizálás, nyilvános megmérettetés a szervezetben										
Megfelelő fizikai környezet, munkaeszközök (megbízható, modern felszerelés)	x									
<b>Vezetés, vezetők</b>										
Vezetőkkel való jó kapcsolat (megfelelő főnök-beosztott viszony, a közvetlen felettséggel kialakított kapcsolat, munkavállalói érdekek figyelembevétele)										x
Rendszeres dolgozói tájékoztatás						x				
Rövid és középtávon realizálódó visszajelzés, jutalom (pl. azonnali visszajelzés a teljesítményről)								x		
Hosszabb távon realizálódó visszajelzés, jutalom (pl. 2-3 éven belüli előléptetés)								x		
Megértő, beosztottját döntéseibe bevonó vezetői stílus megléte					x					x
Közvetlen, folyamatos vezetői irányítás, kontroll								x		
<b>Munka jellege</b>										
Munkatartalmi jellemzők: végzett munka érdekes és értelmes					x					
Szabályozott és érthető munkahelyi működés						x		x		
Létezik a szervezetnél munkaköri leírás, és alkalmazzák is azt						x		x		
Azonosulás a munkaadó céljaival, értékeivel								x	x	x
Önállóság a munkában					x					
Lehetőség a csoportmunkára										
Lehetőség munka közben az Ön kreativitásának a kibontakoztatására										
Van idő munka közben az elmélyülésre										
Lehetőség munka közben kiváló teljesítmény nyújtására					x					
Kihívást jelentő, komplex feladatok megoldása jellemzi a munkáját										
Rugalmas munkaidő vagy a részleges távmunka lehetősége					x					
A munka és a magánélet egyensúlya kialakítható					x					
<b>Munkaadó megítélése</b>										
Munkaadójának gazdasági helyzete, kilátásai										
Munkaadójának jó hírneve, nyilvános elismerései, elnyert díjai (pl. legjobb munkahely, családbarát munkahely, fenntartható, környezettudatos munkahelyi működés)										x

*Katalin KOVÁCS*

## US SCREENING AND EVALUATION SYSTEM OF INVENTIONS UTILIZED IN HUNGARY

The commercialization of inventions is very complex and challenging therefore it requires the collaboration of several actors in an economy. Even when an invention possesses significant added value, its successful commercialization could only be executed in a stable macroeconomic and innovation environment and also if proper innovation management expertise is provided. ValDeal Innovations Zrt. was established to foster the commercialization of Hungarian, high business potential inventions by providing its business expertise. The company used an – already in various markets and countries probed – US innovation management method consisting of the tasks of technology evaluation as well as the commercialization of inventions. There were major changes necessary while probing the US method residing in the different macroeconomic circumstances and the attitudes for innovation in Hungary. The article details the above mentioned issues together with the conclusions the members of ValDeal have drawn during the innovation management process.

*Keywords:* business potential, commercialization, invention, innovation management, technology evaluation

The level of innovativeness is mostly regarded as one of the most significant factors in determining the development level of an economy. There have been relevant changes in the last several years in innovation management as a result of the increasing amount of information and its availability. Therefore achieving the business success of an invention has become a very complex process (Buzás, 2007a). The first step and one of the most important part in innovation management is the selection of the proper inventions ready for further development. The main reason for that is that an improper project is due to fail even with a background of the most professional business development activity. The filtering process of inventions consists of a competition of the projects in multiple rounds. At each stage of the competition of the projects, the most appropriate ones are selected in order to find the most valuable projects eventually (Terwiesch – Ulrich, 2009).

ValDeal Innovations Zrt. (hereafter referred to as ValDeal) was established in 2006 to foster the commercialization of Hungarian inventions of high busi-

ness potential by providing its business expertise and connections to the Hungarian inventors and by obtaining ample funding for further development of the inventions. ValDeal probed an American innovation management model, which has already been adapted to and tested in various markets outside the US. That model contained the evaluation, development and commercialization of innovative projects. However, the American model had to be aligned with the Hungarian circumstances, e.g. with the specifications of the Hungarian capital market. ValDeal organized contests of innovative projects in 2007 and 2008 with the aim first to screen and then to choose the top quality Hungarian inventions from a market potential point of view. More than 500 inventions were screened and used to probe the US model. ValDeal changed the focus of the original project selection criteria. The main focus in Hungary was on human factors, besides, the Hungarian model also concentrated on the feasibility and the market potential of the projects. The main role of the model was to decrease the risk of investors. Therefore Val-

Deal's managers helped the further development of the technologies and tried to provide additional leverage for future investors by attaching the investment process to grants or regional funding possibilities.

I worked for ValDeal as a project manager partly administering the project selection procedure as well as the business development of some inventions. The article mainly introduces the project selection process of ValDeal by detailing the selection criteria at each stage. The article firstly describes the macroeconomic environment including the description of the need for the activity of ValDeal in Hungary. Secondly, the article introduces the experience and activity of the US organization as well as the professional background and connections of ValDeal; then it details the major changes which had to be executed in order to use the US know-how in Hungary. The core lessons learned are described by three case studies introducing the business development work of ValDeal on two medical and one ICT technologies.

### Description of the problem

First of all let me discuss the reason why a new innovation management model was needed in Hungary; and what kind of void was meant to be filled by ValDeal in 2006. The problem of low-level ability to convert scientific research results into wealth-generating innovations is present in most EU countries, which is called the 'European paradox' i.e. EU countries' weakness is in the ability to convert excellent scientific research results into wealth-generating innovations (Dosi et al., 2006). Focusing mainly on Hungary, while several Science, Technology and Innovation (STI) policy measures were put in place to enforce innovation, still the performance of the National System of Innovation remained weak (Havas – Nyiri, 2007).

The majority of US indicators on global innovation and competitiveness leads the EU-15 members, as well as US well ahead (60% more) of EU-15 members in terms of Venture Capital investments (Atkinson – Andes, 2009). The US is ahead of EU-15 with 30% more new firm formations (Atkinson – Andes, 2011). The rate of enterprises with innovation activity is 31% in Hungary, it is well below the EU-27 level of 52.9 % (Eurostat, 2013). (For more information about the Hungarian entrepreneurship, please read the Global Entrepreneurship Monitor – GEM Hungarian National Reports).

There are several actors in the National Innovation System to create favourable macroenvironment and provide incentives to develop inventions and commer-

cialize new products. The main reasons for the weak innovation performance of Hungary are the unfavourable framework conditions for innovation. "In brief, the macroeconomic environment in 2006 and 2007 is unfavourable for innovation activities of firms: growth is slow, the domestic market is weak, government investment is falling, inflation has been on the rise and net foreign direct investment inflow was small or negative" (Havas – Nyiri, 2007: p. 7.). The innovation performance of Hungary lags behind its possibilities. Several indicators for measuring innovation performance confirm that the level of Hungarian innovation activity is generally low, and innovation based on R&D activity is even weaker. Hungary has a dual economic structure: multinational enterprises with foreign ownership and with an internationally embedded R&D network, and SMEs with low level of productivity and innovation activity (OECD, 2008).

In general terms, in the EU there are very few investment funds of appropriate size to work effectively. The small investment funds specialized for start-up companies do not work effectively, while for big investment funds it is not effective to concentrate on small – and mostly risky – investments. This problem was effectively tackled in the US by the Small Business Investment Company (SBIC) program by providing loans for investment companies. SBIC therefore supports well-functioning seed-funding. The EU cannot catch up with the US in terms of financing by business angels, which is the major source of funding to finance the development and commercialization of early-stage inventions. There is collaboration in the US between business angels and venture capitalists by specific roles assigned to them. Business angels provide funding mostly to early-stage inventions in order to develop them, and make some kind of 'pre-selection' for the venture capitalists, who provide investment for advanced and hence less risky technologies. Thus the risk and cost of financing late stage inventions are decreased in the US (Karsai, 2004). There was a gap in Hungary (and also in the EU) because of the low level of business angel investment and network. The most profound problem was that the projects were not pre-screened for venture capitalists in most cases, and there was also a low-level of pre-selection and seed-funding provided by business angels. That was the main gap ValDeal wanted to fill.

In 2006, when ValDeal was established, one of the significant hindering factors of commercializing research results was the insufficient financing of early-stage technologies. Venture capital invested in Hungary targeted mainly mature companies with low level of

risk. Altogether, in the period of 2000–2005, a yearly average of only 34 investments targeted innovative companies introducing new products or services [Karsai, 2006]. (Karsai in her recent book highlights that the relative amount of venture capital investments compared to GDP sent Hungary down from the 5<sup>th</sup> place of 2006 to the 22<sup>th</sup> in the ranking of European investments in 2010 as a result of the economic crisis (Karsai, 2012].) Additionally, a research was conducted on the readiness and ability of SMEs to attract venture capital, which determined that altogether only 0.25% of the whole Hungarian SME sector is appropriate for venture capital funding (Szerb, 2009). The spread of venture capital investments is hindered in Hungary not just by the lack of SME's knowledge about venture capital, but also by the lack of intermediary organizations providing assistance to match the demand and supply on the capital market and also by the low level of innovation, competitiveness and the inappropriateness of the management of companies intending to involve venture capital into their resources (Karsai, 2012).

Hence, the effect of venture capital investment on innovation was hardly noticeable in Hungary in 2006. The reason for the low-level of investment on early-stage projects is two-fold: on the one hand, venture capitalists mostly regard Hungarian projects offered for investment not mature enough and of a low level of commercialization potential, on the other hand, the project owners complain about the lack of available venture capital. There is a mismatch in the amount required by project owners on the one side, and the amount offered by venture capitalists on the other. Innovators mostly need small amount of investment, while small investments are generally not attracting and not sufficient for investment funds (Karsai, 2004). So there is a specific problem of early-stage projects: there is a gap between the 'demand' and 'supply' of venture capital.

The main problem of commercializing innovations is that there is no real working relationship and collaboration between the Hungarian owners of innovative projects and the investors. There is an underdeveloped business culture because of a low level of collaboration among education, research and business actors and because of the lack of mechanism providing information on the potential markets (Government of Hungary, 2007).

Thus, it is required in the economy to evaluate the market potential of inventions and then manage their innovation processes with professional innovation management knowledge and experience. The financial obstacles of commercialization should be eliminated by decreasing the risk level of innovations and by build-

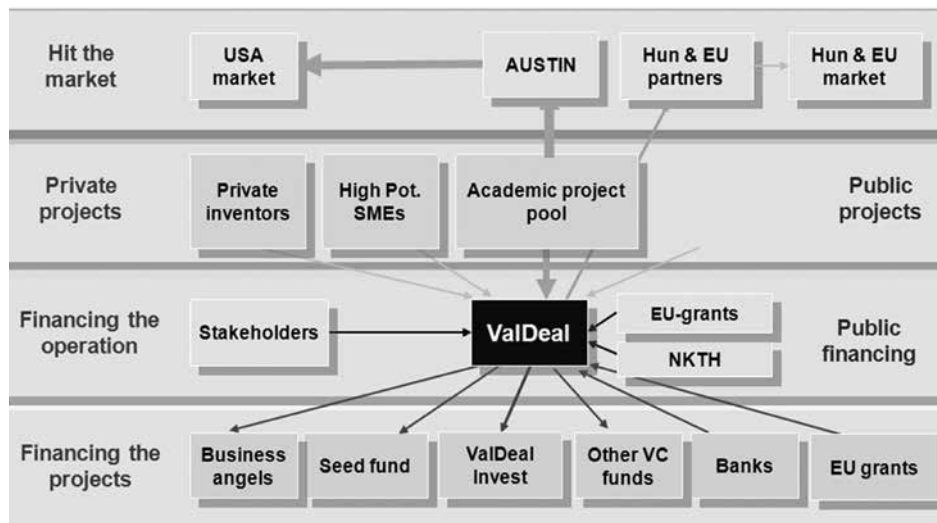
ing a bridge between business angels, venture capitalists and early-stage inventions. The main initiatives to tackle the problem before the establishment of ValDeal – beside the mentioned Hungarian STI policies – were to create intermediary organizations, incubators providing their legal, financial and business development services and physical space for early-stage companies. In the followings, the organization background of the breakthrough model is introduced on the European as well as on US side.

### **The organizational background of the ValDeal program**

ValDeal, as a member of the ISC Group is located close to Budapest, it is in the centre of the Budaörs Industrial and Technology Park (BITEP). The strategic partners, other members of the company group are the Budaörs Property Developer and Service Company (ISC Ltd.) and the Central Hungarian Innovation Centre Nonprofit Ltd. ISC Ltd. acquires new tenants for the Central Hungarian Innovation Centre and it provides infrastructural services for SMEs settled in BITEP. There are already more than 300 companies located in the industrial park employing around 3000 people. Central Hungarian Innovation Centre aims to improve the innovation activity and the competitiveness of the companies with such services as targeting networking, consulting, education and product development.

ValDeal, a member of the ISC Group was established to tackle the problems described above and to deal with innovation management. ValDeal's method of innovation management includes technology and project evaluation as well as determining and executing the commercialization strategy of an invention. The adapted innovation management method consisted of a long screening process with several milestones as a result decreasing the risk of future investors. ValDeal – with the background of the well-functioning infrastructure and network of the ISC Group-offers start-up companies both business incubation and acceleration services including counselling tailored to each individual project. ValDeal has set up a business angel network in order to provide co-financing opportunities for future investors. In sum, ValDeal has provided innovation management services covering all major aspects of commercializing an invention. The chief aim of ValDeal was to develop an innovation management model applicable to Hungarian circumstances and provide innovation management services for the Hungarian innovators as well. The business environment of ValDeal is detailed in Figure 1.

Business Environment of ValDeal



Source: Polgárné, M. I. (2010): From Mind to Market – the story of ValDeal. Presentation at the ValDeal Group onsite evaluation of BIC, Budaörs

The partners of ValDeal in developing the proper methodology of innovation management have been the IC<sup>2</sup> Institute of the University of Texas at Austin (IC<sup>2</sup>) and INNO AG. The latter is located in the Karlsruhe region in Germany. The IC<sup>2</sup> Institute of the University of Texas at Austin (IC<sup>2</sup>) was founded in 1989 with the purpose to identify the most innovative inventions and foster their market introduction. IC<sup>2</sup> currently provides technological development services for more than 140 companies. IC<sup>2</sup> subserves the accumulated knowledge to be utilized as much as possible and spreads the knowledge towards other incubators as well. IC<sup>2</sup> has gained a lot of experience outside the US in the implementation of complex development programs. IC<sup>2</sup> regularly organizes innovation management programs in order to identify the commercially viable technologies, which are also appropriate for being incubated, further developed and introduced to the market. The program of IC<sup>2</sup> was implemented in more than a dozen countries including Poland, Mexico, India, Chile, South Korea, Egypt, Russia, Armenia, Kazakhstan and Malaysia (IC<sup>2</sup>, 2012).

ValDeal has chosen INNO AG as its professional partner principally because of INNO AG's 20 years of experience in innovation management and in commercializing the intellectual properties of public financed research institutes, and in order to involve INNO AG's European experience into the program. INNO AG currently runs complete services of technology transfer and regional development in various German regions thus functioning as a "one-stop-shop" system for com-

Figure 1

mercializing research results. As a result of the collaboration of these institutes and the work of ValDeal, relevant changes were executed on the US methods in order to utilize it in Hungary.

### Adaption by ValDeal: major changes in its innovation management methods compared to the original US methods

In contrast to the US model, the main focus of the innovation management model created by ValDeal was to gain seed financing as soon as possible. Highlighting the differences in the US and

Hungarian innovation systems, one can find that there is a more collaborative approach in the US one. After considering the differences in the macroeconomic as well as in the innovation management environment ValDeal's staff came to the conclusion that the know-how of IC<sup>2</sup> had to be adapted to the region-specific factors. The know-how contained the main elements of project selection, screening and evaluation practices, as well as the practice of business development and incubation which also had to be adapted to Hungarian circumstances.

The model was probed on more than 500 projects in two waves of project collection in 2007 and 2008. Before the adaptation, during the learning-by-doing period, it turned out that major changes were necessary to be made on the model owing to the financial and cultural differences in the Hungarian and US innovation environment. The main points that required modification and the differences between the US and the Hungarian model are summarized in Table 1.

### Modifications in the project selection process

ValDeal initially assumed that the market-centric model of the IC<sup>2</sup> could be used in Hungary without any specific modifications; however, due to the fundamental differences between the US and the European entrepreneurial culture, ValDeal had to modify the project selection method. During the pilot phase, while probing the IC<sup>2</sup>'s method, the most important conclusion ValDeal drew was that the business skills of the project owners were far more important for achieving

Comparison of the ValDeal and IC<sup>2</sup> Innovation Management Models

Adaptation issues	IC <sup>2</sup> model	ValDeal model
<b>Project screening</b>	Focuses on the market.	Complex evaluation of the technology, market and people; business skills are highly important.
<b>Access to capital</b>	IC <sup>2</sup> does not put a huge emphasis on creating investable business cases. Capital markets are accessible in the US, financial constraints regarding product development do not create problems or bottlenecks.	The focus is more on early-stage partnerships, licensing and the development of start-ups. The focus is on creating investable business cases, as the capital markets were not well-developed in 2006.
<b>Services required</b>	US inventors/project owners mostly need services in finetuning value proposition, market value, and early-stage business development.	Hungarian projects are developed most efficiently by applying interim management.
<b>Business skills</b>	Inventors have entrepreneurial mindset, and are willing to take risk. Inventors are ready to collaborate with technology managers, therefore training and personal counselling are not necessary in the US model.	Most of the project owners have low level of business skills. They need help and mediation, therefore ValDeal had to implement training about basic business skills and personal counselling.
<b>Cost of services</b>	Inventors are willing to pay for the innovation management services.	Inventors are not willing to pay for the innovation management services.

Source: ValDeal Innovations Zrt. (2012): Innovation management know-how of ValDeal Innovations Zrt.

business success than the scientific excellence or the possible market acceptance of an innovative project. ValDeal's role was to provide its expertise in this field, but the collaboration of the project owners in business development was also required. Therefore, the emphasis of the Hungarian model's project selection process was put rather on the innovators and their experience than on technology. ValDeal changed the importance of the selection criteria but also focused on the feasibility of the technology and its market potential. In order to find the right technologies IC<sup>2</sup> mostly focuses on assessing the market applicability and the market potential. The main element of the IC<sup>2</sup>'s method is to determine the market and commercialisation potential of a given invention by exactly finding its competitive advantages. It is understandable, as the aim of innovation management is mainly determining the commercialization potential and the necessary further development needs of an invention. As ValDeal regarded the personal aspects more important, the project selection process was modified in 2008: a US expert gave a professional written opinion and ValDeal's experts were mostly focusing on personal aspects of the project owner instead of on the business potential of the technology during a personal meeting. In-depth interviews focusing on personality and business skills were executed and then scored in later stages of the selection procedure. By later stages of the selection, the initial selection procedures in order to select the projects with minimum market potential and technological feasibility had already taken place.

### ***Modifications to the different financial markets***

In 2006, entrepreneurs in the US and Hungary had different access to capital. As capital markets were easily accessible in the US, financial constraints regarding product development did not really create problems or bottlenecks. Therefore, the focus and main possibility of innovation management was on creating early-stage partnerships, licensing and developing start-ups. The IC<sup>2</sup> model focuses more on further developing the technology before out-licensing it and does not put a huge emphasis on creating investable business cases, which was required in Hungary. Therefore this part of the model required changes in its focus. The role of the modified innovation management model was therefore to decrease the risk of investments and select the technologies attracting investors as well as create a financing strategy which provides additional leverage for investors (e.g. with grants, regional funding).

### ***Modifications in the services required by the inventors working with ValDeal***

The clients of IC<sup>2</sup> and the Austin Technology Incubator mostly need help in fine-tuning their value proposition, market value and early stage business development. In the case of ValDeal the projects are developed most efficiently by providing interim management for the partner companies. Therefore the adapted model had to be changed accordingly. The ValDeal model incorporates all aspects of company management in order to establish a company and create a product with a possibility of future business success. In contrast, the

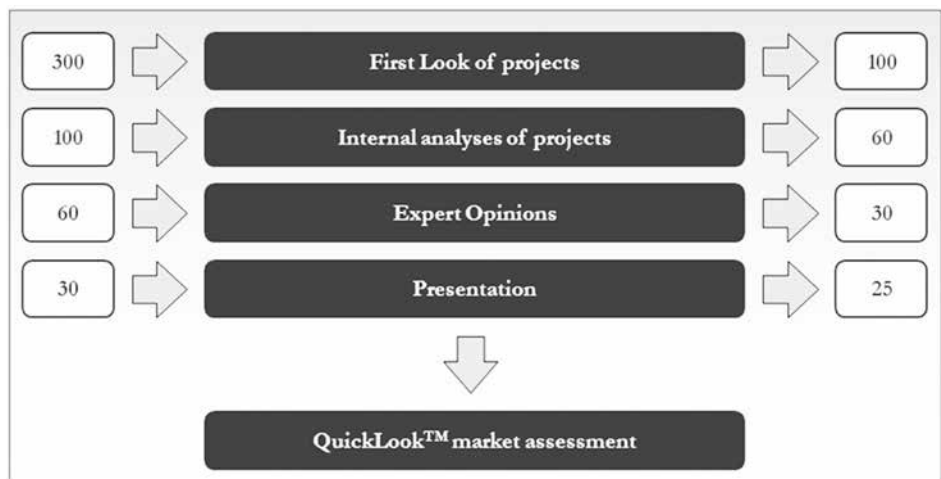
model of IC<sup>2</sup> is more focused on further developing the inventions instead of creating new companies.

There is a huge difference between the US inventors and the Hungarian ones as the US inventors have more entrepreneurial mindset and are more willing to take risk and to cope with technology managers. While most of the project owners or inventors working with ValDeal have never prepared or even read a business plan. It is a challenge for ValDeal to train the inventors to become successful entrepreneurs and to have them understood the strategies and the services offered by ValDeal. Researchers working in academic environment usually find it hard to deal with external innovation managers; therefore they need help and mediation. The entrepreneurial spirit and abilities are completely different in Hungary compared to the US. ValDeal had to teach very basic marketing skills for the inventors, such as presentation techniques, basic knowledge required for company establishment and most importantly how to understand and accept a business-oriented approach or viewpoint.

Finally, it is worth emphasizing that US inventors generally accept that they have to pay for the incubation services. They also understand that, by paying an innovation manager they can increase the chances of the successful commercialisation of their new products or technologies. In contrast, Hungarian project owners are not willing to pay for the innovation management services: in case the external partner only offers knowledge and time, but cannot provide any capital to enable commercialisation, their work will be usually regarded as worthless by the project owners. The inventors working with ValDeal do not have money to take risk and the compensation is principally success fee based which is paid from the investor's or partner's investment or licence fee as a result of the successful work of ValDeal. This affects all tasks of ValDeal's work, as the innovation managers are pressed to execute fast and effective deals even if its subject is not always in alignment with the project owner's expectations. The ValDeal method had to take this compensation mechanism into consideration and adapt the US model in a most effective way to create a stable and sustainable

Figure 2

### The project selection process of ValDeal's applied methodology



Source: ValDeal Innovations Zrt. (2012): Innovation management know-how of ValDeal Innovations Zrt.

financial background while providing services required by the Hungarian inventors working with ValDeal.

### The project selection process

The previous paragraph highlighted the major changes on the US model, and now the focus is on one of the most important part, the project selection process of innovation management. As introduced by Terwiesch and Ulrich: “Just as the perfect production of a poorly designed product will lead to commercial failure, so will the perfect development of a bad innovation opportunity” (Terwiesch – Ulrich, 2009: p. 31.). The screening process – introduced in the book published in 2009 in the topic of innovation tournaments – consists of three rounds including web-based voting, innovation workshops and a multiattribute analysis of each opportunity (Terwiesch – Ulrich, 2009). This concept was published later than ValDeal's project was executed, thus its main aspects could not be involved in ValDeal's work. The information given about the evaluators in that book is limited to the employees of a company heading an innovation tournament. Therefore it is important to introduce what an expert in commercializing inventions considers while evaluating the inventions in an early stage of development. The details of ValDeal's project selection process is introduced in this article in the followings step-by-step, highlighting on the main selection criteria.

The project ideas that were being screened were usually in the phase of proof of concept (POC) or working prototype from the medical technology, information technology, engineering or the consumer goods area.

There was a four-step screening methodology applied in the ValDeal model. The methodology of ValDeal had the 300 → 100 → 60 → 30 → 25 reduction steps. There were 100 projects selected in the first round from 300 then with ever stricter screening factors, the final top 25 projects remained for further assessment (Figure 2).

The target of the first selection phase (300 → 100) was to exclude the projects with obvious lack of business potential. The possible main reasons for the lack of business potential:

- The development level of the project is well below the expected technological or industrial level that would likely attract business partners (e.g. it is only an idea without any technological background and proof).
- The project could not be executed with the existing or expected financial and professional resources anyway.
- The project has no competitive advantages compared to other already existing and available

technologies, which tackle and satisfy the same need of the target market.

The pre-selection process is executed with a simple questionnaire. It is easy to fill in as only 5-10 minutes are enough to answer each point. The questionnaire consists of 8 statements that can be answered simply by Yes or No:

1. The product/service provides clear added value for the user.
2. The product/service is innovative and its novelty is clear.
3. The target market(s) is identified and reachable.
4. The size of the target market(s) is significant and its growing tendency is expected.
5. There is real possibility to commercialize the product/service and the time required to reach this development stage is short.
6. The product/service can be commercialized by an appropriate and feasible business model.
7. The IP background and ownership structure of the invention are clear and confirmed.
8. The barriers of successful market entry are identified and these difficulties can be easily overcome.

Table 2

**Main elements of project evaluation in the 100 → 60 project selection phase**

<b>Potential Market Opportunities</b>	Clear problem addressed by technology Products or services enabled by technology Clear benefits Competing Technologies Scientific merit and sustainable advantage Market size, growth, channels, etc. Barriers
<b>Technology Status</b>	Development Status Time to Market Technology roadblocks
<b>Intellectual Properties</b>	Elements of IP Report of disclosures Identification of ownership / ownership rights IP protection Partners
<b>Stakeholder Support</b>	Key Stakeholders Recommended stakeholder support and issues Process champion Commercialization ability of owner Management issues
<b>Resource Requirements</b>	Type of resources required People resources required Financial resources required Potential Partners or licensees
<b>Other</b>	Technology description Response to identified challenges Response to questions

Source: ValDeal Innovation Zrt. (2006): Evaluation sheets of the 100 → 60 project selection phase

The sophisticated way and simpleness of the questionnaire shows how great experience the evaluators have in determining which projects are fit for being selected for the next phase of the selection process. The deep objective evaluation by answering these statements in a Yes/No form is obviously not possible; but it is not a requirement either at this stage. The projects are selected for the second stage of evaluation after the subjective evaluation of experts as well as after the objective evaluation of this short questionnaire.

The second selection phase (100 → 60) aims to narrow the range of projects appropriate enough for business development. The duration of the evaluation procedure was about 2 hours per each project. The opportunities and necessary further steps of how to develop and commercialize the projects could be determined based on the desk research and by considering and filling in a 0-3 scale evaluation sheet. This step contained the evaluation of the necessary human and financial resources as well as the business skills of the project owner. The main elements of the 0-3 scale scoring were:

0. *Unacceptable* – Not suitable for commercialization at this time; no problem clearly addressed; insufficient information
1. *Acceptable* – No significant problems or barriers to commercialization identified but NO evidence provided
2. *Good* – No problems or barriers to commercialization identified AND supporting evidence provided

3. *Excellent* – No significant problems or barriers to commercialization identified AND compelling evidence provided

These scores were addressing the following 6 topics, in relation to the commercialization potential (0-3 scale) of the given invention (*Table 2*).

The third phase aimed at evaluating the projects by building on the opinion of acknowledged experts. Evaluating the projects by experts is mostly a very re-

Table 3

### Main elements of project evaluation in the 60 → 30 project selection phase

<b>The Technology</b>	Is it clearly described? Are the benefits clearly described? In your opinion, are the benefits significant enough to support commercialization? Do you see any additional benefits that the inventor did not mention?
<b>Applications and Markets</b>	Does the inventor have a realistic awareness of the applications and markets for the technology? Are the markets realistically identified? Is each market realistically defined and sized? Does each application of the technology offer significantly more VALUE than similar/competing technologies in the market? Has the inventor shown any real market interest for his invention? Do you see any additional applications for this technology? Do you see any additional markets this technology could reach?
<b>Business Model</b>	Is a business model clearly defined? Does the business model make sense? What other type of business model would you recommend?
<b>Competitors and Competing Technologies</b>	Are the competitors and competing technologies realistically identified? Are the strengths of this technology realistic and significant relative to the competition? Can the technology compete within the given structure of the identified markets? Do you feel this technology could compete effectively in the described markets?
<b>Technology Development Status</b>	Is the technology sufficiently developed to an end user / buyer? Is there a technology or product roadmap or plan developed? In your estimation, how much time or work is needed to create a commercially ready product? Have risks been clearly identified that would inhibit commercial product delivery? In your opinion, how likely can these risks be mitigated or overcome?
<b>Intellectual Property (IP)</b>	Is the IP clearly described? Has the IP been patented? If so, where? Is IP ownership clear and unencumbered? In your opinion, can the IP be sufficiently protected to retain its value? Do you see any additional IP possibilities from this technology?
<b>Risks and Barriers</b>	Are the business risks and barriers to success clearly identified? Have realistic solutions been offered to address the risks and barriers? In your opinion, what is the most significant Risk/Barrier and to what degree would it inhibit success? Do you see any additional risks or barriers?
<b>About the Inventor and People</b>	Is the inventor interested and willing to participate in the commercialization of the technology? Does the inventor have a strong enough team or set of collaborators to move the technology forward? In your opinion, does the inventor seem capable of guiding the technology through commercialization?
<b>Your Instinct and “Gut Feel”</b>	If everything is done correctly, can this technology be successful? If everything is done correctly, what impact on the market would this technology have? Who would you recommend the inventor (or ValDeal/IC2) to speak with about commercializing this technology? Any impressions, comments, ideas, concerns about this technology, the inventor or the commercialization process?

Source: ValDeal Innovations Zrt

source demanding process: finding the appropriate expert in the given technology field and the preparation of expert evaluation documents require a lot of time and money. Therefore this step of the evaluation procedure was taken for really promising projects of high business potential. 25 projects of the highest possible business potential were selected in each contest based on the expert opinions and personal intuitions. On the basis of the previously mentioned detailed analyses and expert opinions, all projects got a project evaluation with a detailed description of the further necessary development and modification requirements. The evaluation was based on the main categories listed in Table 3 (Table 3).

*The final project selection phase* included a presentation of the project owners in front of a professional audience consisting of international venture capital and innovation management experts who had the experience to evaluate the projects as well as provide suggestions for the utilization process of the technologies. The project owners present their projects with the help of a preset slide show. The slides were provided by ValDeal in order to get the same information about each project. Each presentation lasted for about 15-20 minutes and consisted of about 10-15 slides followed by brief questions from the jury members. The main elements of a presentation were the added value of the technology, competitive advantages, present development status, business model, description of the target market, market position – competitors, IP status, introduction of project owners and the resource need of the project. The aspects of the negotiations in the final selection phase are the followings:

*Technology:* The evaluators inspect if the technology is backed up with relevant expertise and is elaborated enough in detail. It is also important to check if the technology is ready to target the market and satisfies the needs of the customers. They also estimate if there are any other possibilities to utilize the technology.

*Market and applicability:* The jury evaluates if the market of the invention is clear and there is significant competitive advantage of the technology. The jury always asks if the inventor executed an initial market survey already (if so, what were the results, in which market[s], what is the realistic size of the market[s]). Based on these estimations and analysis the possible latest revenue and the volume of production can be estimated.

*Business model:* It is evaluated if there is a clear business model behind the technology, and which models are suitable for commercialization. It is also evaluated if the competitive advantages of the tech-

nology are strong enough to help successfully commercialize the technology with the possible business model(s) applied later.

*Competitors and competing products:* It is estimated if the competitive advantages of the technology is realistic and provide added value on the long term. The difference between the present technologies, their strengths and weaknesses are also evaluated and compared with the invention.

*Development status:* It is evaluated if the technology is developed enough for commercialization based on realistic (financial, technical) considerations, or if not, can it be developed any further to create a real product/service. In case there is further development needed, the evaluators examine if there are detailed plans already elaborated on developing a product or service from the invention and if the project owner is appropriate to develop the technology further. The length of time and all the efforts, resources that are required are also the target of evaluation. The evaluators identify and assess all the risks and the things to do to overcome those risks.

*Intellectual Property Rights (IPR):* The evaluators check if there is any IPR protection behind the technology, and if so, is its ownership clear and is the mode of protection appropriate for commercialization.

*Risks and obstacles:* The evaluators estimate all the risks of commercialization. They try to visualize how to solve the problems that caused the risk and they try to minimize the risk. Then they estimate the time and cost required to solve those problems and determine if it is worth dealing with those issues and commercialize the products.

*The skills and motivation of the inventor and the project owners:* The evaluators are able to draw the consequences that derive from the skills and motivation of the project representatives during the presentations; and so they can determine if there is any interim management needed to be able to execute commercialization.

After the project selection there was a detailed market assessment prepared for each invention. ValDeal used the elements of the so called ‘QuickLook®’ report, which is a tool elaborated by the IC<sup>2</sup> Institute. It provides a real overview of the market potential of R&D results, possibilities for commercializing technologies stemming from university, government, public financed research institutes, innovative companies or individual investors. The report was applied to prepare detailed market research for the most promising projects in order to define the market value of the technologies or products. ValDeal also assisted inventors in defining their business model to be followed as well

as in introducing their products to the international market. During the pre-incubation phase of the pilot project some tailored services were offered to the project owners, e.g. the elaboration of business strategies, teasers, licensing dossiers and market studies. As a last step, ValDeal prepared business plans, organized investor presentations and supported investor negotiations to find the best deals for the project owners.

There were lots of lessons learnt during the implementation of the US methods, but the most important one was that the biggest risk laid in the human factor in innovation management. It is absolutely not wise to believe in and work on projects if the human factor is problematic. As a result of the effective and detailed project selection process, ValDeal had effects on increasing the innovation potential of the Hungarian economy.

### The results and effects of ValDeal's work

It is a general practice that at an average of 3-4 projects from 100 business plans read by the investors gain funding, which is also confirmed by AIG New Europe Fund and Fast Ventures (Venture Capital Partners, 2001) investing in 3-4% of the projects possessing a clear business plan. In contrast, ValDeal managed to gain 8 investments, which is more than 10% of all the projects selected into the final stage; additionally, as a result of ValDeal's work, one of the former ValDeal projects, "HIO-Technology" won 20.000 EUR, the first price of the "Innovation of the Year 2007" in Serbia, and got a huge publicity and support from high level of state administration.

As an indirect effect of the ValDeal program 1 project of the 4 investments of the Portus Buda Group and approximately 13% of the Jeremie I. program investments targeting Hungary was also selected and then participated in the ValDeal program for business development. It should, however, be emphasized, that Portus Buda Group uses a methodology that has been developed at Harvard Business School in order to evaluate the projects before investing.

In addition, one of ValDeal's alumni members has become a co-founder of an innovative financial services company. The business development of that company is partially based on ValDeal's know-how. An Initial Public Offering (IPO) is envisaged to it in 2013. The know-how of ValDeal was taught at the Central European University and the Moholy-Nagy University of Art and Design Budapest. The results of ValDeal's work are being depicted a little more in the followings by some other examples of the business development of inventions.

### Case Studies

#### *Case studies from the 'Medical technologies' category*

A *telemedical device* was developed with the collaboration of a small enterprise and two public financed research institutes between 2004 and 2007. That device was easy to use, considerably automated so that pregnant would-be mothers could do cardiopography (CTG) examinations at home by themselves, completely unassisted by a medical worker. This novelty has created new possibilities in modern baby care by providing an easy way of measurements in the last months of pregnancy by sending messages between the doctor and the pregnant woman through GSM network hence decreasing the time and cost of monitoring of problematic pregnancies. The competitive advantage of the device was clear after testing; as in contrast to the traditional ultrasonic devices the monitoring was executed by passive sensors. There were several medical publications appeared that time about the harmful effects of traditional gynecological ultrasonic devices, which confirmed the significant added value of the invention. The product was ready even to the US market; possessed the appropriate medical tests and the relevant permissions. There was no other significant competitor on the US market, and the strategy for introducing the product was clear by 2008. The experts of ValDeal focused on searching for a partner and quickly contract for a license agreement. At the beginning of 2008, an expert with much experience in the field of prenatal care – one of the ex-managers of Johnson&Johnson – was involved in the process and as a result, negotiations were started among others with the General Electric Healthcare (GE). GE declared at the end of 2008 that they required the proof of business model on the US market for contracting a licence agreement. ValDeal immediately started to make an awareness raising campaign in the US market proving the appropriateness of the business model. In contrast to the Hungarian model of selling the devices for pregnant women, the US model was based on a monthly renting fee. Then, the device could have been rented by companies as members of the partner network providing similar services in this business model.

There was a possible joint venture partner dealing with venture capital investments identified in 2009; which proved itself to be willing to invest in the technology and launch the service with this business model as well as additionally pay for the project owners for the worldwide utilization rights of the technology and

product. The termsheet containing the conditions was signed in 2010, but after 6 months of negotiations the project owners refused to sign the contract.

The conclusion: The project owners did not understand the business model and the conditions of the contract even if it was explained by ValDeal (they trusted their own lawyer who had no experience in the US business language and law). They were afraid that the contract hindered them from utilizing the project with better conditions. They asked for additional guarantees, which were unusual for a venture capitalist, used to the US business culture. Thus the service/product was not utilized later on.

Besides that case, ValDeal had several similar problems as a result of the inventors' mistrust. ValDeal has experienced many times that even if the technology is promising, and there are possibilities and favourable business conditions if the 'human' part of the project is not appropriate, successful business development is hard to be executed. In contrast, if the human factor is favourable, and the project owners are collaborative, the problems with the technology can be solved with an appropriate model for further development. Additionally, commercialization can be achieved and the acceptance of the market can be gained if the project owners agree on an appropriate business strategy leading to business success. That conclusion can be confirmed with another 'medical technology' project, which had a positive ending:

*A technology providing real-time in vivo identification of cancerous tissue during a surgery was also submitted to ValDeal's project collection and then selected as one of the most promising technologies presented to ValDeal. The technology is a knife, which is attached to a mass spectrometer. The success rate of operations can be improved significantly by using this technology. The invention became one of the winners of ValDeal's project contest in 2007. ValDeal prepared a business plan, assisted in the grant application process and negotiated with a business angel. ValDeal additionally identified R&D partners (Harvard University and Sonic Healthcare, GE), then finally the project gained two investments and the further development of the prototype was launched.*

All that success was most probably a straight consequence of the fact that there were no misunderstandings between the project owners and ValDeal's team during the business development process, therefore the project could be managed properly. One should consider that the evaluation, testing and the commercialization of medical devices are part of a long and expensive process as a lot of time is required for

testing, evaluating and licensing these kinds of technologies. The lesson of this project is that in countries where the possibilities to gain seed funding are few, but the local R&D grants are more available; the investments of business angels, venture capitalists can be completed with a grant. In this case the investment provided can be used as an 'own contribution' in order to gain grants. There is an additional leverage with this construction by decreasing the risk of seed financing provided for the investors.

Besides these two cases there is another case study confirming the importance of the 'human factor', and a real need of a bridging institute providing its business expertise from the category 'information technology' described:

#### ***Case study of a start-up company investment – Gravity R&D Ltd.***

A group of PhD students attending the Budapest University of Technology and Economics won the competition of ValDeal in the 'information technologies' category in 2008 with their Internet recommendation system which was able to learn the visitors' taste in real time and showed them similar offers to their taste later on. The PhD students realized the need of a manager who was experienced enough in business development in order to attract an investor and achieve business success. Thus they requested and accepted the services of ValDeal. Beside the market entry and business development strategy, ValDeal developed a business plan for them; prepared investor presentations as well as conducted several business development activities in order to gain new partners. The company had real high growth potential; which was convincing for investors.

After all, the preparation before the deal required 6 months from ValDeal, and as a result, two venture capital investments were gained totaled up to 500 million HUF. Additionally, as the start-up company could not find an appropriate CEO for itself with start-up and international experience, a business development manager of ValDeal undertook that role and became the interim manager of the start-up company. By 2012, the company – named Gravity – Rock Solid Recommendations – with its services of the highest quality, personalized recommendations and search solutions employs nearly 50 people at offices in Budapest, San Jose, London and Philadelphia. Their clients and partners are located in 20 different countries including well-reputed multinationals as well as small and medium-sized enterprises.

## Conclusion

The article describes the problem of financing the development and commercialization of early-stage inventions in Hungary and the low level of ability to turn scientific results into innovations. It is also highlighted that as a result of the low-level of the available business angel funding, there is a gap in Hungary in the pre-selection and screening of inventions. That kind of gap does not exist in the United States. ValDeal was established to fill that gap and; screen, select, prepare for funding and eventually commercialize Hungarian inventions of high business potential with the use of an already probed US know-how.

There were several modifications applied in the US method regarding the services provided for the inventors who were willing to work with ValDeal. There was a sensible difference between the US and Hungarian project owners regarding their attitude towards and knowledge about business processes. Thus their service needs were also different. US project owners are far more business oriented than the Hungarian ones, and their projects require only fine-tuning in order to prepare them for investment. Hungarian project owners focus mainly on the scientific excellence of their inventions. Therefore they need more support; that's the reason why innovation management training was provided by ValDeal.

It was clear during the two-round project screening process that the Hungarian project owners require much more preparation work and closer collaboration and coaching; therefore the role of an innovation manager who is working with a Hungarian inventor is broader. For example, to achieve business success, mentoring an innovator and considering the human factor weigh more than the experts of ValDeal has expected before. The know-how has been generated step by step and all elements had to be reused during the implementation process with special attention on the 'human' element. The word 'collaboration' has different meanings for Hungarian and for US inventors; therefore ValDeal had to learn how project owners can be motivated for cooperation. They have different experiences, fears and business competences; so the services (including management, consulting and technological support) were reformed to make them appropriate for the project owners.

There were two project competitions organized in 2007 and 2008 with more than 500 inventions collected. The majority of the projects were not ready for commercialization mostly because of their immature level of technology development and because their market

potential was either not identified or did not even exist. As the Central-Eastern European countries have similar characteristics of their innovation management background and conditions, the Hungarian model could be applied and also further developed in those countries too. Beside the earlier mentioned success stories; ValDeal also provided business development services for the owners of several Hungarian inventions among others in the field of medical technology, information technology and engineering sciences. To date – as a result of ValDeal's contribution – companies assisted by ValDeal have collected more than 1.5 billion HUF (~6.8 million USD) venture capital investment.

The ValDeal project has incorporated the experiences of a learning-by-doing process; but more empirical research is needed to confirm the main results that have been summarized in this paper. This research should be elaborated with a significant number of new inventions collected from the territory of Hungary and be evaluated especially by focusing on the results summarized in this paper in order to verify the current findings. The empirical analysis should be based on a questionnaire in which the business skills and attitude of inventors for collaboration and the utilization of the technologies are analyzed. The comparison of ValDeal's results with the experiences of technology transfer centres located in abroad would also provide significant added value to the analysis of the Hungarian innovation potential.

In sum, it can be preliminarily stated that in order to find the proper way to increase the innovation potential; based on the project findings in Hungary the attitude and knowledge of project owners are among the most important factors in commercializing innovations.

## References

- Atkinson, R.D. – Andes, S.M.* (2009): The Atlantic Century: Benchmarking EU & U.S. Innovation and Competitiveness. The Information Technology and Innovation Foundation
- Buzás N.* (2007a): Innovációmenedzsment a gyakorlatban. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Buzás N.* (2007b): ValDeal – Hungary's First Integrative Innovation Management Company. US roadshow presentation
- Dosi, G. – Patrick, L. – Mauro, S.L.* (2006): The relationships between science, technologies and their industrial exploitation: An illustration through the myths and realities of the so-called 'European Paradox'. *Research Policy*, 35: p. 1450–1464.
- Economist Intelligence Unit* (2009): A new ranking of the world's most innovative countries: Notes on methodology. The Economist

- Eurostat* (2013): Seventh Community Innovation Survey. Press release
- Government of Hungary* (2007): Economic Development Operational Programme (GOP)
- Havas, A. – Nyiri, L.* (2007): National System of Innovation in Hungary. Background report for the OECD Country review, 2007/2008I
- C<sup>2</sup>* Institute of the University of Texas at Austin: 30 years of research, education and service; Downloaded at: 6 December 2012: <http://www.ic2.utexas.edu/>
- INFSO – Directorate-General for the Information Society and Media* (2009): Living Labs for user-driven open innovation – An overview of the Living Labs methodology, activities and achievements. Brussels
- Karsai, J.* (2004): A kockázati tőke helyzete, szerepe az innovatív vállalkozások finanszírozásában Magyarországon. Rész-anyag a „Gazdasági versenyképesség erősítésére irányuló tevékenység” című MTA – VKI kutatás számára
- Karsai, J.* (2006): Kockázati tőke európai szemmel: A kockázati- és magántőkeipar másfél évtizedes fejlődése Magyarországon és Kelet-Közép-Európában. *Közgazdasági Szemle*, LIII. évf., nov.: p. 1023–1051.
- Karsai, J.* (2012): A kapitalizmus új királyai. Kockázati tőke Magyarországon és a közép-kelet-európai régióban. *Közgazdasági Szemle Alapítvány*, Budapest: MTA KRTK KTI
- OECD* (2008): OECD Reviews of Innovation Policy: Hungary. Paris: OECD
- Polgárné, M.I.* (2010): From Mind to Market – the story of ValDeal; Presentation at the ValDeal Group onsite evaluation of BIC, Budaörs
- Szerb L.* (2009): A magyarországi kis- és közepes méretű vállalatok kockázati-tőke-finanszírozási lehetőségei. Megjelent: Ulbert József (szerk.): Az iskolateremtő. Tanulmányok Bélyácz Iván 60. születésnapja tiszteletére. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar: p. 247–258.
- Terwiesch, C. – Ulrich, K.* (2009): Innovation Tournaments: Creating and Selecting Exceptional Opportunities. Perseus Books Group
- ValDeal Innovations Zrt.* (2006): Evaluation sheets of the 100 → 60 project selection phase
- ValDeal Innovations Zrt.* (2006): Evaluation sheets of the 60 → 30 project selection phase
- ValDeal Innovations Zrt.* (2012): Innovation management know-how of ValDeal Innovations Zrt.
- Venture Capital Partners* (2001): Kockázati tőke. Cégv., 36. sz.

Article provided: 2012. 12. hó

Article accepted: 2013. 2. hó

JÁKI Erika

## SZISZTEMATIKUS OPTIMIZMUS A VÁLSÁG IDEJÉN

Számos publikáció bizonyította, hogy az elemzők a tőzsdei vállalatokra készült egy részvényre jutó nyereség- (EPS-earnings per share) előrejelzéseikben szisztematikusabban kedvezőbb tervértéket adnak meg, mint a tényérték. A cikkben az EPS-előrejelzéseket vizsgálta meg a szerző a válság első másfél évében, melyek ezen időszakban is optimistának bizonyultak a vizsgált adatbázison. Az elmúlt húsz évben számos magyarázat látott napvilágot a pénzügyi előrejelzésekben tapasztalható „túltervezésre”. A viselkedéstani magyarázatok jelentős része az elemzők túlzott önbizalmát, jövőbe vetett túlzott optimizmusát jelölték meg okként. Jelen cikk – az empirikus kutatáson túl – nagy hangsúlyt fektet a két fogalom részletes bemutatására, mivel a válság éveit is optimista EPS-előrejelzések jellemezték.

**Kulcsszavak:** pénzügyi előrejelzések, válság, pszichológia, EPS (earnings per share), részvény

*„Még egy kicsi eltérés is a konszenzusos EPS-előrejelzés és az EPS tényleges értéke között – néha nagymértékű – elmozdulást okoz a részvény árfolyamában,... Számos tanulmány bizonyította, hogy az előrejelzések szisztematikusán torzítottak, és statisztikailag nem hatékonyak.”<sup>1</sup>*

*(Darrough – Russell, 2002: 127. old.)*

Egy racionális döntéshozó mindig az aktuális információs bázison a lehető legjobb modell segítségével alakítja ki jövőre vonatkozó előrejelzését. Bizonyos feltételek teljesülése esetén az előrejelzések torzítatlannak lesznek, azaz az előrejelzések pontosan becsülik előre a tényértékeket, vagyis fehérzajszerűen szóródnak a valós tényérték körül, következésképpen a terv és a tény eltérése nulla körül szóródik.

Túlzott optimizmusról pénzügyi terveknel akkor beszélünk, hogyha a tervadatokat szisztematikusán pozitív irányban térnek el a tényadatoktól, azaz az árbevételeket felül, míg a költségeket alultervezik (Lovallo – Viguerie – Uhlener – Horn, 2007; Kahneman – Lovallo, 2003; Duru – Reeb, 2002). A pénzügyi tervek hibáját a jövedelmezőség viszonylatában vizsgálják.

Az EPS (earnings per share) egy részvényre jutó nyereséget jelent (nettó eredmény/kint lévő részvények száma), melynek előrejelzése a *pénzügyi tervezés egyik*

*fontos területe.* Az elemzők hasonló pénzügyi modellekkel dolgoznak, mint a menedzserek a vállalati pénzügyi tervezésnél. Az EPS egy népszerű mutatószám a részvénytársaságok jövedelemtermelő képességének vizsgálatához és összehasonlításához. A befektetőknek segítséget nyújt a vállalat eredményességének és terveik teljesülésének megítélésében.

Az EPS-előrejelzések<sup>2</sup> mindig egy adott évre vonatkoznak, akár naponta is készülhetnek. Megkülönböztetjük az egyéni, azaz egy elemző által készített EPS-előrejelzéseket, és egy adott vállalatra vonatkozó, adott időszakra készült előrejelzések átlagát, amelyet „konszenzusos” EPS-előrejelzésnek nevezünk. Egy részvénytársaság jövőbeni teljesítményének előrejelzésére sok esetben szintén az EPS-előrejelzéseket használják. Menedzserek és elemzők is készítenek egy-egy részvénytársaságra EPS-előrejelzést egy, két, három évre előre. Az elérhető új információk tükrében azt többször módosíthatják.

Tőzsdei cégeknél az EPS-előrejelzések állnak a vizsgálat fókuszában. Az EPS-előrejelzések vizsgálatára az 1980-as évektől került sor. A legelső vizsgálatok közé számít Zacks (1979) kutatása. Az EPS-előrejelzések részvényárfolyamokra gyakorolt hatását akarta vizsgálni. Meglepetéssel tapasztalta, hogy az EPS-előrejelzések szisztematikusán optimisták. Az alábbi kutatások mind az EPS-előrejelzések hibáját vizsgálták, és bizonyították azok szisztematikus optimizmusát:

1. A legtöbbjük az amerikai tőzsdei vállalatok EPS-előrejelzéseit elemezte (Zacks, 1979; DeBondt – Thaler, 1990; Dreman – Berry, 1995; Clayman – Schwartz, 1994; Easterwood – Nutt, 1999, összefoglaló tanulmány Brown, 1993).
2. Néhány kutató a nyugat-európai tőzsdék vállalatainak EPS-előrejelzéseit elemezte (Capstaff – Paudyal – Rees, 2001; Beckers – Stelarios – Thomson, 2004; Bagella – Becchetti – Ciciretti, 2007).
3. A közép-kelet-európai országokra vonatkozóan csupán egy kutatással találkoztam (Djatej – Gao – Sarikas – Senteney, 2008), mely az IFRS bevezetésének a hatását vizsgálta az EPS-előrejelzések pontosságára.

Az ezredfordulóhoz közeledve a publikációk már nemcsak a tervezési hiba irányát és mértékét vizsgálták, hanem a mögöttes okokat is. Egy részük az ösztönzők hatását elemezte az EPS-előrejelzések pontosságára. Az EPS-előrejelzések optimizmusát növelő ösztönző, hogy az elemző igyekszik a vállalati menedzserekkel jó viszonyt fenntartani, annak érdekében, hogy a jövőben is támogassák információkkal az előrejelzést (Lim, 2001; Libby – Hunton – Tan – Seybert, 2008; Ke – Yu, 2006; Cotter – Tuna – Wysocki, 2006). Érthető, hogy a menedzser nem fog kapcsolatot tartani olyan elemzővel, aki kedvezőtlen előrejelzéseket határozott meg a vállalatra, hiszen az elemzések hatással vannak a vállalat tőkepiaci értékére, amihez a menedzserek kompenzációja jellemzően kötve van (Lim, 2001). Egy kedvező EPS-előrejelzés a menedzsment által vázolt jövedelmező kilátásokat igazolja (Eames – Glover, 2002). Másrészt az elemzők a pozitív előrejelzésekkel a kereskedelmet motiválják (Brown, 1993). Brown (1993) kiemeli, hogy mindezen ösztönzők nélkül is optimista pénzügyi tervek készülnek, mindebből arra lehet következtetni, hogy az optimizmus nem feltétlenül szándékos, hanem bizonyos viselkedéstani jelenségekre vezethető vissza. A terv-tény eltérés fenti okokkal magyarázható része tehát nem viselkedési hatásokra vezethető vissza, hanem az elemzői ösztönzőkből következnek, és az egyén szintjén racionálisnak tekinthető magatartás. A tervező/előrejelző saját helyzetének hosszú távú javítására törekszik, és nem a minél pontosabb előrejelzésre. A két cél nem feltétlenül esik egybe. Más kutatások a kognitív (megismerő, feltáró) gondolkodásban rejlő okokat tárgyalták. A pénzügyi tervezést jellemző túltervezés viselkedéstani okait kutató publikációk leg többjé a viselkedéstani okok közül alapvetően a vállalatvezető, elemző *irrealis optimizmusát*, valamint *túlzott önbizalmát* jelöli meg (DeBondt – Thaler, 1990; Kahneman – Lovallo, 2003; Lovallo – Viguerie – Uhlaner – Horn, 2007).

A következőkben először az empirikust mutatom be, amely a válság első másfél évében vizsgálja az EPS-előrejelzési hiba mértékét és irányát. A kutatás a fenti eredményeket megerősítve ezúttal is optimista előrejelzési hibát mutatott ki. Tekintve, hogy a válság éveire is jellemző volt a túltervezés jelensége, a cikk a két fogalmat és a kapcsolódó vizsgálatok eredményeit is részletesen ábrázolja.

## Empirikus kutatás

### Hipotézis és módszertan

A vizsgálat fő kérdése az volt, hogy a válság alatti években is megmaradt-e az EPS-előrejelzéseket jellemző szisztematikus optimizmus.

*Hipotézis: A vizsgált adatbázison az EPS egyéni előrejelzések általában optimisták, azaz az EPS-előrejelzési hiba nagyobb, mint nulla a 2008–2010 közötti időszakban.*

Az *EPS-előrejelzési hiba* (továbbiakban *EPSerr*) mérésére természetes módon alkalmazzák az alábbi képletet:

$$EPS_{terv, t} - EPS_{tény, t} = Err; \quad (1)$$

ahol *Err* az előrejelzési hiba. Ha nincs szisztematikus előrejelzési hiba:

$$Err = 0.$$

Ahhoz, hogy az előrejelzési hibát különböző vállalatok, devizák esetében össze lehessen hasonlítani, a hiba relatív értékét kell meghatározni. A fent meghatározott előrejelzési hibát viszonyítani kell egy tetszőleges értékhez. Capstaff, Paudyal és Rees (2001) *EPSerr* definícióját (2) találtam a tervezési hiba vizsgálatára a legmegfelelőbbnek, mivel az EPS tényértéke időszakon belül nem változik, így a hiba mértéke csak az abszolút hiba nagyságától függ.

$$Rel.Err = \frac{EPS_{terv, t} - EPS_{tény, t}}{EPS_{tény, t}} \quad (2)$$

Az *EPSerr* alakulását leíró statisztikai eszközökkel vizsgáltam.

### Adatbázis

Az EPS-előrejelzésre készült kutatások maximum a 2000-es évek elejéig vizsgálták a túltervezés jelenségét. Az empirikus vizsgálatot a 2008, 2009 és a 2010-es évekre készült előrejelzések alapján végeztem. A vizsgálatba azokat az EPS-előrejelzéseket vettem figyelembe, amelyek a célévet megelőző 15 hónapban, illetve az azt követő 3 hónapban készültek A Lehman Brother bukása, mint a válság kezdetének egy kijelölt időpontja előtti előrejelzéseket kizártam a vizsgálatból, mivel

ezen időszakban az elemzők még nem vették figyelembe a gazdasági világválság hatását, ezért az eredményt ezek az adatok torzítanák. Tehát az elemzésből kizártam a 2008-as évre 2008. 09. 17. előtt készült előrejelzéseket. A nemzetközi szakirodalomnak megfelelően kilógó adatoknak tekintetem a 200% feletti EPS-előrejelzési hibát, és ezeket szintén kihagytam az elemzésből.

Földrajzilag a vizsgálat három magyar és négy osztrák cégre készült EPS-előrejelzésekre vonatkozik:

Magyar vállalatok:

1. Magyar Telekom Nyrt. (MATÁV)
2. Magyar Olaj, és Gázipari Nyrt. (MOL)
3. OTP Bank Nyrt. (OTP)

Osztrák vállalatok:

1. Telekom Austria AG (TKA) – Osztrák Telekom
2. OMV AG (OMV)
3. Raiffeisen Bank International AG (RBI)
4. Erste Group Bank AG (EBS)

A kompenzált EPS-tényadatokat a Bloomberg<sup>3</sup>-adatbázis biztosította. Hiányzó értékek esetén az éves jelentésekből vettem át a hígítatlan<sup>4</sup> EPS-tényadatokat. A vizsgált előrejelzések száma (továbbiakban N) 1265, melyből 422 magyar cégre és 843 osztrák cégre készült. Három iparágat vizsgáltam, telekommunikáció (N=323), olajipar (N=399) és a bankszektor (N=543). Az adatbázis teljes körű, nem mintavételen alapul (1. táblázat).

1. táblázat

Adatbázis elemszáma évenként és vállalatonként

Cég	2008	2009	2010	Össz.
Matáv	35	37	30	102
TKa	67	81	73	221
<b>Telekom</b>	<b>102</b>	<b>118</b>	<b>103</b>	<b>323</b>
MOL	43	55	53	151
OMV	70	93	85	248
<b>Olaj</b>	<b>113</b>	<b>148</b>	<b>138</b>	<b>399</b>
OTP	51	59	59	169
RBI	55	45	52	152
EBS	72	76	74	222
<b>Bank</b>	<b>178</b>	<b>180</b>	<b>185</b>	<b>543</b>
<b>Össz.</b>	<b>393</b>	<b>446</b>	<b>426</b>	<b>1265</b>
<b>Magyar cég</b>				<b>422</b>
<b>Osztrák cég</b>				<b>843</b>

A korábbi kutatásoktól eltérően, amelyek bizonyították a tervezési hiba szisztematikus optimizmusát az EPS-becsléseknél, a jelen kutatás mind időszakban, mind földrajzilag eltér.

A kutatás korlátja, hogy két országra, hét vállalatra, három iparágra vonatkozik, így a megállapítások ezen adatokra érvényesek. Azonban a kutatás nagy előnye, hogy ezen belül a mintavétel teljes körű, azaz a vizsgált vállalatokra az adott időszakban készült összes EPS-előrejelzést tartalmazza.

### Eredmények

2008–2010 időszakra az előrejelzési hiba átlaga +5,29%, és mediánja +1,32% is pozitív, a középérték szintén 0%-nál van (2. táblázat).

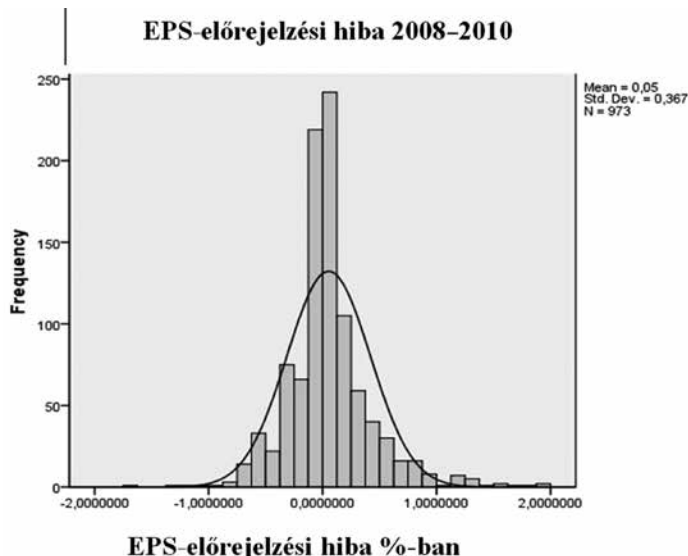
2. táblázat

Leíró statisztika

EPS-előrejelzés tervezési hibája		2008–2010
N	Valid	973
Mean		5,29%
<b>Stand- Err-</b>		<b>1,18%</b>
Median		1,32%
<b>Mode</b>		<b>0,00%</b>
Std. Deviation		36,68%
<b>Skewness</b>		<b>88,96%</b>
Std. Error of		7,84%
<b>Kurtosis</b>		<b>415,12%</b>
Std. Error of Kurtosis		15,67%
<b>Range</b>		<b>356,57%</b>
Minimum		-163,64%
<b>Maximum</b>		<b>192,93%</b>

1. ábra

Hisztogram 2008–2010



Az 1. ábrán, a hisztogramon jól látszik, hogy a leggyakoribb EPSerr 0% körül van, azonban a pozitív irányú hibák gyakoribbak, mint a negatív irányúak.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

A 3. táblázat a 2008–2010 időszakra mutatja a t-statisztika eredményét. A t-statisztika nullhipotézise, hogy az EPSerr értéke zéró. A 4,5-ös t-érték szignifikáns (jelentősen nagyobb 2-3-nál), tehát az alapján el kell vetni a t-statisztika nullhipotézisét, miszerint az előrejelzési hiba nulla. Az EPSerr 95% szignifikanciaszint mellett pozitív értéket mutat, az átlag 5,29%, azaz pozitív értéket vesz fel. Az EPSerr átlaga 2,99–7,6% intervallumban helyezkedik el.

3. táblázat

**T-statisztika**

*One-Sample Statistics 2008–2010*

	N	Mean	Deviation	Mean
eps err%	973	5,29%	36,68%	1,18%

*One-Sample Test 2008–2010*

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Interval of the	
					Lower	Upper
eps err%	4,502%	972	0,000	5,29%	2,99%	7,60%

Mind a leíró statisztika, mind a t-statisztika megerősítette, hogy az EPS-előrejelzési hiba a vizsgált adatbázison szisztematikusan optimista.

**Az optimista EPS-előrejelzési hiba leggyakrabban említett okai**

*„Az elemzők előrejelzésének vizsgálata után arra a végkonklúzióra jutottunk, hogy az elemzők is határozottan emberek. ... Ugyanaz a túlreagálás tapasztalható ártatlan alapszakos hallgatók előrejelzéseiben, mint ami megjelenik az értékpapír szakértők előrejelzéseiben. ... A legmegfelelőbb következtetés ebből, úgy gondoljuk, hogy komolyan kell venni a döntésméleti magyarázatokat a pénzügyi piacon tapasztalható anomáliák esetében.”*

(DeBondt – Thaler, 1990: 57. old.)

A túltervezés alapvető okaként – viselkedéstani oldalról közelítve – a vállalatvezető, illetve elemző *irrealis optimizmusát*, valamint *túlzott önbizalmát* jelöli meg a legtöbb viselkedéstani (behavioral) publikáció. Természetesen az ösztönzők és a szándékosság is közrejátszik az optimista tervértékek meghatározásában, azonban jelen cikkben a két meghatározó viselkedéstani okot mutatom be részletesen. Először a két fogalom definíciója következik, majd részletes bemutatásukra

kerül sor, hogy miért vélekedünk úgy, hogy egy-egy üzleti kudarc hatására óvatosabb pénzügyi előrejelzések készülnek, azaz, hogy az önbizalom és az optimizmus csökken a kudarcok hatására. Végül arról lesz szó, hogy a lelki immunrendszer hogyan védi meg az emberek optimizmusát és önbizalmát.

**Túlzott önbizalom**

*„Az emberek túlzottan optimistán ítélik meg azokat a relatív képességeiket, amelyekben közepesen jól teljesítenek.”<sup>5</sup>*

(Daniel Kahneman, 2011: 31. old.)

A *túlzott önbizalom* azt jelenti, hogy az emberek a pozitív képességeket túl-, míg a negatív képességeket alulértékelik.<sup>6</sup> Pszichológiai tanulmányok bizonyították, hogy a legtöbb ember azt hiszi, hogy átlagon felüli szellemi és fizikai képességgel bír, és indokolatlanul optimista saját jövőjét illetően (Weinstein, 1980). Amikor az emberek egy referenciacsoporton belül értékelik bármelyik pozitív képességüket, akkor általában átlag fölöttinek gondolják azt, holott csak a csoport fele lehetne átlagon felüli, ha szimmetrikus eloszlást feltételezünk (Kahneman – Lovallo, 2003).

EPS-elemzők esetében a *túlzott önbizalom* és *elbizakodottság* úgy jelentkezik, hogy túlságosan bíznak saját privát információikban, ezért figyelmen kívül hagyják azokat, amik azoknak ellentmondanak (Easterwood – Nutt, 1999). Másrészt túl nagy jelentőséget tulajdonítanak olyan eseményeknek, amik kialakult véleményüket megerősítik (Daniel – Hirshleifer – Subrahmanyam, 1998).

**Képességek**

A *képességek definíciója* nem mindig egyértelmű. Megkülönböztetünk nehezen és könnyen definiálható képességeket, attól függően, hogy a *kompetencia* és annak szempontjai mennyire könnyen határozhatók meg. Az emberek a nehezen definiálható képességeket úgy értelmezik (rendelnek hozzá kompetencia- és kiválóságkritériumokat), hogy kedvező önértékelést kapjanak. Vagyis az lesz számukra a kompetencia vagy kiválóság kritériuma, amiben saját magukat kimagaslónak találják.

Például a jó vállalatvezető kritériuma lehet „feladatorientált”, aki jól megszervezi a munkafolyamatokat és ügyel a részletekre; vagy „emberorientált”, aki figyel a beosztottak igényeire és feloldja a konfliktusokat. Vizsgálatok során (Dunning – Meyerowitz – Holzberg, 2002) azt tapasztalták, hogy a nehezen

definiálható képességekkel kapcsolatban nagyobb önbizalom jellemző, mint a könnyen definiálhatók esetében. Az önbizalom csökkent a nehezen definiálható képességek esetében, amint azokhoz kritériumokat rendeltek. Amikor két kritériumot soroltak fel, akkor kisebb volt az önbizalma a vizsgált alanyoknak, mint amikor négyet, de a legnagyobb akkor volt, amikor nem soroltak fel egyetlen kritériumot sem. Később arra kérték a vizsgálati alanyokat, hogy határozzák meg az adott képesség kritériumát, ami alapján saját magukat értékelik. Amikor mások által meghatározott kritériumok alapján értékelték saját magukat, szintén csökkent az önbizalom.

### Túlzott optimizmus, avagy optimista jövőkép

„A legtöbb ember úgy véli, hogy a jelen jobb, mint a múlt, és hogy a jövő még ennél is jobban alakul.”

(Taylor – Brown, 2003: 420. old.)

A *túlzott optimizmus* úgy jelentkezik a döntéshozatalban, hogy az emberek a kívánatos események valószínűségét magasabbra értékelik, mint amennyi az valójában, míg a nem kívánt események valószínűségét alulértékelik (Krizan – Windschitl, 2007). Több száz empirikus vizsgálat bizonyította, hogy az emberek általában úgy gondolják, hogy a pozitív eseményeknek (hosszú, egészséges élet, sikeres karrier, boldog házasság stb.) sokkal valószínűbb, hogy részesei lesznek (Griffin – Tversky, 1992). Ellenben a negatív események (rablás áldozata, autóbaleset, komoly egészségügyi problémák stb.) sokkal valószínűbb, hogy elkerülik őket, mint a csoport<sup>7</sup> többi tagját (Weinstein, 1980)<sup>8</sup>.

A túlzott optimizmus kiemelten jelentkezik a pénzügyi tervezés folyamán, hiszen az elemzők is hasonlóan optimistán ítélik meg a jövőt. Ilyen irányú vizsgálatot végzett Cooper, Woo és Dunkelbert (1988), és úgy találták, hogy a vállalkozók túlértékelik a saját vállalkozásuk sikerének esélyét, mindamelllett, hogy reálisan látták az ilyen típusú vállalkozások bukásának esélyét általában. Griffin és Tversky (1992) bizonyította, hogy az optimista látásmódot nem a vállalkozás egészének megítélése, hanem az egyes események bekövetkezési valószínűségének szubjektív megítélése okozza<sup>9</sup>.

Azt gondolnánk, hogy a pontos, objektív valószínűségek ismerete csökkenti a jövő eseményeivel kapcsolatos optimizmust. Ennek ellentmondó eredmény született az egészségügy területén, amikor a szívbetegség kialakulásának megelőzésével hívták fel a figyelmet az egészséges életvitel fontosságára, majd megkérdezték, mennyire tartják valószínűnek a jelenlegi életvitelük alapján, hogy később szívbetegségben fognak

szervenvedni (Weinstein – Klein, 1995). Azt vizsgálták, hogy a szívbetegség kialakulását megelőző egészséges életvitel kritériumainak pontos ismerete csökkenti-e az irreálisan optimista jövőképet. Úgy gondolták, hogy a vizsgálati alanyok nagyobb valószínűséget adnak majd a szívbetegség kialakulásának, amikor tudatosan bennük, hogy jelenlegi életmódjukkal nem tesznek meg mindent annak elkerülése érdekében. Egy másik vizsgálatban (Weinstein – Klein, 1995) arra törekedtek, hogy a vizsgálati alanyok olyan embereket vegyenek referenciául, akik életvitelük alapján kevésbé vannak kitéve az adott betegségnek, mert sportosabb életmódot élnek vagy egészségesebben táplálkoznak. Mindkét esetben azt tapasztalták, hogy sem az objektív valószínűségek ismerete, sem az új referenciacsoport kialakítására tett törekvések nem csökkentették a jövőbe vetett optimizmust, azaz a vizsgálati alanyok a betegség kialakulásának valószínűségét saját magukra nézve nem növelték.

Az elemző hasonlóan gondolkodik arról, hogy egy vállalat milyen valószínűséggel kerülhet pénzügyi nehézségbe, bukkhat meg, az egészségügyi kutatás analógiáját követve: *betegedhet meg*. Menedzserek hasonlóan reagálnak a projekt kockázati tényezőinek historikus valószínűségi értékeire. Szubjektív valószínűségi megítélésükön nem sokat változtat az objektív valószínűségek ismerete. Másrészt olyan referencia, benchmark projektekhez hasonlítják a vállalatot, amikről feltételezik, hogy kevésbé felelősen koordinálták, több kockázatot vállaltak, vagy a bukás vis maior eseménynek tulajdonítható.

### Miért gondoljuk, hogy a kudarcok csökkentik az optimizmust és az önbizalmat?

Természetes módon azt gondoljuk, hogy a kudarcok óvatosságra intenek, azaz az elemzők egyre kevésbé készítene optimista EPS-előrejelzéseket, vagyis a korábbi kudarcok letörlik az indokolatlan optimizmust. Általában úgy gondoljuk, hogy a kudarcok érzelmileg nagyobb megrázkódtatást okoznak, és időben hosszabb ideig tartanak, mint valójában:

I. A megrázkódtatás vagy örömrész nagyságára, intenzitására vonatkozó várakozást „*impact bias*”-nek nevezi az angol irodalom, *hatásel fogultságnak* lehet fordítani. Ennek lényege, hogy sem az örömrész, sem a bánat nagysága nem felel meg a várakozásoknak. Például a pénznyeremény nem okoz akkora örömet, mint vártuk, de szerencsére a megrázkódtatások sem akkorák, mint amekkorának elképzeljük. Egy nagyon fontos gyakorlati haszna van a *hatásel fogultságnak*,

mégpedig a motiváció, melyet a szerzők (Gilbert – Pinel – Wilson – Blumberg – Wheatley, 1998) *motivated distortions*, azaz motivált torzításnak neveztek. Pozitív eseményeknél hajjt, hogy elérjük a célt, negatív eseményeknél teljesítményre sarkall, hogy elkerüljük a várakozásaink szerint borzasztó érzelmi konzekvenciákat. Negatív események után megkönnyebbülés, hogy az elszenvedett negatív hatás elviselhetőbb mértékű, mint vártuk, azonban pozitív eseményeknél is elmarad az áhított boldogságérzet. Ez a motiváló hatás nagyon fontos egy vállalat pénzügyi tervének végrehajtása során. A kitűzött célok eléréséért mindent megtesznek a felelős döntéshozók, hogy a negatív konzekvenciákat elkerüljék, illetve siker esetén az áhított elismeréseket begyűjthessék. Pénzügyi tervezés kapcsán pozitív motivációt jelenthet az előléptetés, a nagy bónusz, az elismerés elképzelése; míg negatív konzekvencia a visszaléptetés, az elbocsátás, a nagy hírverésű botrány stb. Mindezek növelik a teljesítményt, ami egy nagyon fontos következménye a *hatáselfogultságnak (impact bias)*. Az elemzők a vállalati menedzserektől is gyűjtenek információkat a vállalat jövőbeni kilátásairól és terveiről, így az elemzők által készített tervtékek is visszahatnak a vállalati vezetőkre. Minél pontosabb az előrejelzés, annál nagyobb megbecsülésre számíthat az elemző mind a befektetők, mind a felettesek részéről.

- II. Az érzelmi megrázkódtatás idejének túlbecslését „*durability bias*”-nek, *időtartam elfogultságnak* neveztek. Röviden úgy gondoljuk, hogy egy pozitív/negatív esemény okozta boldogság/szomorúság tovább tart, mint valójában. Általános vélekedés, hogy aki nyer, pl.: a lottón egy nagy összeget vagy Nobel-díjat, az boldog ember *a mindennapokban*, azaz évekkel később is elégedett és boldog embert várunk az események hatására. Ezzel teljesen hasonlóan negatív események után (elhagyta a szerelme vagy elvált, elbocsátották a munkahelyéről, pénzügyi krízisen esett át, elvesztette egy szeretettét stb.), hetekkel, hónapokkal, vagy akár évekkel később is úgy tekintünk valakire, hogy biztosan nagyon szomorú (Gilbert et al., 1998). Ebből fakad az a vélekedés, hogy egy elszenvedett pénzügyi túltervezés *hosszú távon* óvatosságra inti a döntéshozókat. Azt hisszük, hogy rossz pénzügyi döntés okozta kudarc élménye figyelemre intő, vagy legalábbis elrettentő, hiszen a rossz pénzügyi döntések súlyos költséget róttak a vállalatra, to-

vábbá személyes következményei is lehettek (elbocsátás, elmaradt bónusz stb.). Ha egy elemző, egy optimista EPS-előrejelzéssel, a befektetőket arra sarkallta, hogy vásároljanak egy adott vállalat részvényeiből, akkor a befektetők a továbbiakban nem tartják hitelesnek előrejelzéseit. Ezen negatív konzekvenciákkal próbálják elérni, hogy az elemző a jövőben körültekintőbb legyen.

Az *időtartamelfogultságot* több okra vezették vissza, ami miatt egy-egy esemény kapcsán átélt érzelmi hatásról azt gondoljuk, hogy hosszú távú hatással bírnak (Gilbert et al., 1998). Ezek a következők:

1. *Félreértelmezés*: Nehéz megítélni valakinek a reakcióját egy eseményre, ha még *soha nem éltünk át hasonlót*.<sup>10</sup> A körülmények jelentősen befolyásolják az eseményhez kapcsolható érzelmi hatást. Kevés embernek van tapasztalata vállalatvezetésben, nagy volumenű pénzügyi döntéshozatalban vagy EPS-előrejelzés készítésében. Számos ember számára ismeretlen eseményről van szó. Pénzügyi tervezés során, mint minden más kudarc esetében, a körülményekre való hivatkozás csökkenti a kudarc érzését.<sup>11</sup>
2. *Pontatlan elméletek*: Vannak olyan események, amikről azt gondoljuk, hogy *egy kicsit ismerjük*. Pénzügyi konzekvenciákkal járó rossz döntései előbb-utóbb mindenkinek lesznek/voltak az életében. Egy rossz pénzügyi tervnek vagy optimista EPS-előrejelzésnek nagyon súlyos pénzügyi konzekvenciái vannak, melynek során feltételezzük, hogy nagy érzelmi megrázkódtatást él át a döntéshozó, kiindulva az általunk tapasztalt érzelmi hatásból egy kisebb összeg elvesztése kapcsán. Amikor pénzügyi túltervezésről beszélünk, akkor úgy gondoljuk, hogy *egy ember*, pl. az elemző, felelőssé tehető, és felelősnek érzi magát a rossz befektetésért, és azon gondolkodik, hol rontotta el. Valójában a döntéshozatalban számos forrásra támaszkodott, a felelősség könnyen áthárítható, és mint látni fogjuk, számtalan kibúvót vagy felmentést lehet találni.
3. *Alulkorrigálás*: A megrázkódtatás vagy az örömrézet az első pillanatban a legintenzívebb. Az idő múlásával az érzelmi hatás múlni kezd. Számos tudományterületen végzett vizsgálat bizonyítja, hogy ennek az intenzív érzésnek az idejét hosszabbnak várjuk, mint ameddig valójában tart, mivel a kezdeti megrázkódtatás mély nyomokat hagy. A kezdeti megrázkódtatás intenzitásával magyarázzák az *időtartam-elfogultság* kialakulását.

4. *Fókuszálási illúzió:* Az esemény elképzelése során kizárjuk az eseményt kísérő többi körülményt, melyek szintén hatással vannak érzelmi világunkra, illetve az idő múlásával számos esemény befolyásolja érzelmi hangulatunkat. Ezt a jelenséget *fókuszálási illúzió*nak (*focusing illusion*) is nevezik. A pénzügyi tervezés legnagyobb sikere, hogy ha a vállalat elnyer egy finanszírozási forrást (vállalatit, bankit, államit stb.), ami igen nagy örömeztetet, elégedettséget okoz az első pillanatban, illetve időszakban. A siker fölötti örömeztetet azonnal múlni kezd, amikor a projekt kivitelezés részleteivel kell elkezdni foglalkozni, a felmerülő problémákat kezelni és szembenézni a projekt kivitelezésével járó felelősséggel. Külső szemlélő ezeket a körülményeket figyelmen kívül hagyja, és azt várja, hogy később is a finanszírozási forrás elnyerése fölötti örömeztetet egy általános, jó kedélyállapotot eredményez. Ezzel ekvivalens módon azok, akik egy-egy finanszírozási lehetőségtől elesnek, úgy gondoljuk, hogy tartósan keseregnek a történeteken, holott valószínűleg újabb feladatokra koncentrálnak és a lelki immunrendszer működésbe lép.

A fentiek alapján már érthető, hogy egy külső szemlélő azt várja, hogy hosszan tartó érzelmi válságba kerül a döntéshozó egy elhibázott pénzügyi beruházás után, melynek időtartamát az *időtartamelfogultság* miatt a valóságosnál hosszabbnak ítélik meg. A várakozással ellentétben a döntéshozó optimizmusa a következő feladatnál vagy pénzügyi tervnél radikálisan nem mérséklődik, és ennek magyarázata a lelki immunrendszer működésében keresendő.

### Lelki immunrendszer: Miért nem csökken az optimizmus, önbizalom?

Feladatok végrehajtásakor jellemzően úgy jelentkezik a túlzott optimizmus, miszerint: „*Én egy olyan ember vagyok, aki ezt a célkitűzést el tudja érni!*” (Armor – Taylor, 2002), azaz saját képességeibe vetett hitről van szó (túlzott önbizalom). Amikor a kitűzött célokat nem éri el, saját magáról alkotott képével kerül konfliktusba: „*Nem is vagyok olyan jó stratégia, vezető, pénzügyi szakember?*” Ez kognitív disszonancia, amelyet fel kell oldania.

A *kognitív disszonancia* fogalmát Leon Festinger vezette be 1957-ben. Azt állította, hogy ha valamilyen új információ vagy tapasztalat ellentmond a korábbi elképzeléseinknek vagy ismereteinknek, azaz

ellentmondást találunk gondolataink, hiedelmeink és a tapasztalt világ között, akkor disszonanciát, belső feszültséget élünk át. A túlzott önbizalom és optimizmus védelmére kognitív folyamatok lépnek működésbe, amelyek igazolják korábbi elképzeléseinket, igazolják döntéseink helyességét. Ezek a gondolkodásbeli folyamatok feloldják a kognitív disszonanciát, összehangolják saját énképünkkel és hiedelmeinkkel a tapasztalt eseményeket.

Kognitív disszonanciára egy aktuális példa: a pénzügyi viselkedéstan (*behavioral finance*) térnyerését korlátozza, hogy a pénzügyek területén jól kidolgozott paradigmák, normatív technikákon alapuló, megdöntetlen modellek vannak. A 2008-as válság tükrében az eddig jól működő pénzügyi modellek megkérdőjeleződtek. Az eddig jól működő tudományos modellek mellett a viselkedéstani (behavioral) megközelítések alkalmazásának elismerése, elfogadása, egyfajta beismerése lenne a normatív modellek *tökéletlenségének*. Az eddig alkalmazott modellek megkérdőjelezésével, azaz részben hibás feltételezések alkalmazása a nyugati kultúrákban a kompetencia megkérdőjelezőségével ér fel, ezért érthető módon nehezen engednek teret ennek az új tudománynak (Olsen, 2008). A tapasztalt disszonancia feloldására az a válasz született: *Ha nem is tökéletesek a modellek, de még mindig kielégítő megoldást adnak a valós világ leképezésére*. Ez a magyarázat egyrészt helytálló, továbbá feloldották a tapasztalt disszonanciát is (Olsen, 2008).

A *lelki immunrendszer* következtében általában relatíve elégedettek vagyunk magunkkal. Pszichológusok sokat kutatták a lelki gyógyulás folyamatát, számos eredményt mutattak fel (Gilbert et al., 1998). A lelki immunrendszer<sup>12</sup> működése kapcsán egy nagyon fontos megállapítás, hogy akkor működik igazán, ha senki sem figyel. Amikor behatóan próbálták vizsgálni, azaz kérték, hogy mondják el az alanyok gondolataikat, érzéseiket, egyszerűen megszűnt működni. A másik nagyon fontos jellemzője, hogy nem vagyunk tudatában, hogy ez a kognitív folyamat javította hangulatunkat. Tudatalattink e működése nagyon fontos, hogy rejtve maradjon, mivel azok a vizsgálatba bevont alanyok, akik tudatában voltak ennek a folyamatnak, csalódotak voltak, hogy milyen lassan működik.<sup>13</sup>

Az *időtartamelfogultsághoz*, azaz az érzelmi megárazkodtatás idejének túlbecsléséhez úgy kapcsolódik a lelki immunrendszer, hogy feloldja azt a kognitív disszonanciát, amit a döntéshozó a rossz döntés után megél. Vállalatvezetők, pénzügyi döntéshozók számára rengeteg potenciális magyarázat, külső körülmény áll rendelkezésre, hogy a lelki immunrendszer jól működhessen. A lelki immunrendszer hatására a felelős-

séget áterhelik másra, vagy nem várt eseménnyel indokolják tévedéseiket (lásd később: tulajdonítási hiba – attribution error).

Kutatások bizonyítják (Armor – Taylor, 2002; Klaaren – Hodges – Wilson, 1994), hogy téves előrejelzések után az emberek elfogultan ítélik meg mind az elért eredményt, mind pedig a kezdeti elvárásaikat és terveiket. Ennek következtében indoklást, magyarázatot, avagy felmentést találnak arra, hogy miért nem teljesítették, vagy inkább miért nem teljesültek az elért célok.

Festinger (2000) úgy véli, hogy három módja van a kognitív disszonancia leküzdésének, melyek azonban nem zárják ki egymást:

1. A disszonancia alapját képező *hitek, vélemények vagy viselkedésmódok* közül egy vagy több megváltoztatása.
2. A disszonanciát okozó gondolatoknak/eseményeknek tulajdonított jelentőség csökkentése, esetleg teljes elfelejtése.

A projekt sikerét általában nem lehet objektíven megítélni, itt fontos szerephez jut az információs aszimmetria, ami a menedzser, a tulajdonosok és a hiteltelzők között áll fenn. A menedzserek a projektnek azokat a jellemzőit emelik ki az értékeléskor, amiben az sikeresnek tekinthető, míg elhallgatják, elbagatellizálják azokat, ami alapján negatívan értékelhető. A terv-tény eltérések kiértékelésekor a számokon már nem tudnak változtatni, viszont az eltérések magyarázatában *újraértékelhetik az eredeti elvárásokat* (piaci részesedés növelése, marketingkampánynak köszönhető márkaismertség, átszervezésnek köszönhető hatékony működés), vagy másként emlékeznek a projekt sikerébe vetett hittel kapcsolatban („*Én egyébként előre sejtettem.*”).

Másik védekező technika, hogy *újraértékeli a kiindulási helyzetet*, melynek tükrében már az elért eredmény sikernek számít, *vagy új referenciacsoportot keresnek*, ami szintén az elért eredmények átértékeléséhez vezet. Mindezen mechanizmusok a visszatekintő heurisztika (hindsight bias) hatásának köszönhetőek, melyeket később mutatok be.

3. Olyan *új ismeretek szerzése*, amelyek alátámasztják meglévő elképzeléseinket, és ilyen módon szorítják háttérbe a disszonanciát.

Ez esetben a vezetők a projekttel kapcsolatos új információkra, a korábbi döntés megalapozottságát befolyásoló hiányos ismereteikre támaszkodnak. Az előző ponthoz hasonlóan: új referenciacsoport, alulsúlyozott információk újraértékelése vagy vis maior információk

keresésével tudják a disszonanciát csökkenteni. Előre nem látható, külső tényezőkkel indokolják a bukást. A lelki immunrendszer gondoskodik róla, hogy nem a képességek hiánya vagy elégtelen volta indokolja, hogy nem sikerült teljesíteni az elvárásokat, hanem váratlan tényezők gátolták meg a vezetőt ebben. Ezzel ellentétben a sikereket saját képességeik számlájára írják. Leon Festinger harmadik pontjához szintén jól kapcsolható két ismert kognitív mechanizmus: a visszatekintő heurisztika (hindsight bias), továbbá a *tulajdonítási hiba* (attribution bias).

A következőkben a visszatekintő heurisztika, majd a tulajdonítási hiba működését mutatom be, melyek a lelki immunrendszer működésének fontos összetevői.

### **Visszatekintő heurisztika (hindsight bias)**

A *visszatekintő heurisztika* az a kognitív folyamat, amikor az ember az esemény bekövetkezése után a meglévő információk birtokában úgy érzi, hogy a döntés pillanatában is tudta volna a legjobb megoldást, azaz az információkat helyesen súlyozta volna. Ez a heurisztika alapvetően akkor jelentkezik, amikor negatív esemény következik be. A hétköznapi életben közismert jelenség, hogy focimeccsek után a focirajongók egymás szavába vágva mondják a helyes/nyerő játékstratégiát, és biztosak benne, hogy az edző/játékos helyében ők a helyes stratégiát választották volna. Ugyanígy van a pénzügyi döntéshozatal területén is. Egy bebukott projektnél utólag pontosan látszanak az intő jelek, melyet a döntéshozó nem vett figyelembe a tervezés során.<sup>14</sup>

Túlzott önbizalomra hajlamos embereknél megfigyelték, hogy *az elért teljesítményüket akkor is pozitívan értékelték, hogyha az a korábbi elvárásukat alulmúlta*. Sokszor a *kezdeti elvárásokra* úgy emlékeztek vissza, mintha az elért teljesítménnyel konzisztens lenne, azaz az előrejelzéseikre visszaemlékezve azok kevésbé voltak optimisták és túlzóak. Cooper és Artz (1995) végzett ilyen vizsgálatot üzleti vállalkozásoknál. Három évvel az indulás után a tulajdonosok pozitívan értékelték sikereiket, még akkor is, ha azok elmaradtak a várakozásoktól. A legmeglepőbb, hogy az elégedettség akkor is fennállt, amikor objektíven mérték az elért sikereket.

Arra a következtetésre jutott több vizsgálat is, hogy azok, akik a legoptimistábbak a várakozásaikban, azok ítélik meg teljesítményüket a legkedvezőbben, függetlenül attól, hogy előzetes várakozásaikat mennyire teljesítették. Sokszor ez annak a következménye, hogy az előrejelzésektől való elmaradás után az elvárásokat kérdőjelezzik meg, azokat ítélik irreálisnak, mintsem, hogy az elért teljesítményüket ítélnék meg negatívan. Ez részben indokolható is, mivel új információk bir-

tokában, főleg bizonytalan események megítélésekor, úgy tűnik az események tükrében, hogy jobban előre lehetett látni, mint amennyire valójában. Aktuális példa erre, hogy ki gondolta volna, hogy bekövetkezik a 2007–2008-as válság; vagy jelenleg, hogy ennyi ideig elhúzódik.

Másik megoldás az elért eredmények pozitív értékelésére, hogy a *kiindulási állapot megítélésén változtatnak*. Diákok között végzett vizsgálat bizonyította (Cooper – Artz, 1995), hogy a diákok egy gyenge kurzus után, a kurzus által fejlesztett képességükről úgy nyilatkoztak, hogy a kurzus előtt az gyengébb volt, mint ahogyan azt a kurzus előtt ők gondolták. Ezzel indokolták meg a kurzus hasznosságát, hogy azt ne érezzék elfecsérelt időnek és pénznek. Pénzügyi vállalkozás során hasonló tapasztalunk, amikor a vállalat vezetője egy balul sikerült marketingkampány után úgy vélekedik, hogy azért biztosan javult a cég megítélése a vásárlók körében, vagy egy elhibázott beruházást a vállalat lehetőségeinek növekedésével indokol, melynek következtében a projektet végeredményben sikeresnek lehet tekinteni.<sup>15</sup> Természetesen ezen magyarázatok lehetnek valóságok, illetve számos esetben önbeteljesítőek, azonban objektív mérésük nehézkes.

A másik megoldás, hogy olyan projektekkal *hasonlítják össze az általuk elért teljesítményt, amelyik annál rosszabb eredményt produkált*, ezzel igazolva, hogy az elért teljesítmény jobb, mint a másik. Amennyiben a környezetben nem találunk ilyen eseteket, akkor elképzelik, hogy mennyivel rosszabb helyzetben is lehetnének. Például pénzügyi vállalkozások esetében a tervektől való elmaradás során annak is örülnek, hogy legalább nyereséget értek el, vagy csak kicsi a veszteség, végső soron, hogy nem csődöltek be, mint néhányan a versenytársak közül, vagy az időbeni ütemezés csúszása esetén annak örülnek, hogy csak 1 évet csúsztak, ellentétben a többiekkel, akik pl. 3-at.

Összegezve, a visszatekintő heurisztika hatásaként az emberek

- átértékelik korábbi elvárásaikat, azokat alacsonyabb szintre hozzák,
- magán a kiindulási helyzet értékelésén változtatnak,
- az elért teljesítmény értékeléséhez olyan benchmarkot, referenciát (hasonló projektet, vállalatot) keresnek, amelyikkel szemben az elért eredmények jónak tekinthetők.

### **Tulajdonítási hiba (attribution bias)**

A túlzott önbizalom fő forrása és táplálója az a természetes emberi tulajdonság vagy hajlam, hogy túlértékeljük saját képességeinket, és ennek egyik ha-

tásaként bizonyos események okát félreértelmezzük (Kahneman – Lovallo, 2003). A tulajdonítási vagy attribúciós hibának legtipikusabb formája, hogy a pozitív eseményeket az emberek saját befolyásuknak tulajdonítják, míg a negatív eseményeket külső faktoroknak, függetlenül attól, hogy mi is történt valójában.<sup>16</sup> Sokszor maga a meglepetés, amikor realizálják, hogy az elvárásaik nem teljesültek, kivált egy olyan mentális folyamatot, amelynek következtében egy reálisabb elvárást generálnak. Mindez segíti olyan események felsorolásában, amelyek a korábbi elvárásokat irreálisá teszik (excursion rationalization).

*„Éves jelentésekben a részvényeseknek írt levelek vizsgálata kimutatta, hogy a vállalat vezetői a kedvező eredményeket olyan tényezőknek tulajdonították, amiket kontroll alatt tartanak, úgymint vállalati stratégia vagy K+F programok. Kedvezőtlen kimeneteket azonban sokkal inkább indokoltak olyan kontrollálhatatlan eseményekkel, mint időjárás vagy infláció.”*

(Kahneman – Lovallo, 2003: 59. oldal)

A pénzügyi tervezésben a *tulajdonítási hiba* tipikus megjelenési formája, amikor a vállalati vezetők a pozitív kimeneteket nehezen mérhető személyes képességeik javára írják, mint szervezőképesség, menedzseri képességek, stratégiaképesség, melynek hatásai szintén nehezen mérhetők, mint a vállalati stratégia hatékonysága, a K+F vagy a marketing megtérülése. Ezek a sikertényezők olyan képességekhez köthetők, amikkel kapcsolatban túlzott önbizalommal rendelkezik a döntéshozó. Ezzel ellentétben a negatív eseményeket külső tényezőkkel magyarázzák, mint időjárás, infláció, a versenytársak nem várt lépései, vagy a jelenlegi gazdasági helyzetet jellemző gazdasági válság stb. Ezt a jelenséget tőzsdei cégek éves jelentésének vizsgálatával bizonyították.

### **Az optimizmus előnye**

A túlzott optimizmus egyik kétségtelen káros hatása, hogy az emberek a valós veszélyeket alulértékelik, bizonyos tekintetben sérthetetlennek tartják magukat. Mindez növeli a kockázatvállalási hajlandóságot, ami a hétköznapi életben is veszélyes viselkedést indukál (Armor – Taylor, 2002). Számos empirikus bizonyítékot láttunk arra, hogy az optimizmus az üzleti életben is növeli a kockázatvállalási hajlandóságot, ami végső soron rossz tőkekihelyezést jelent: a projekt kivitelezése elhúzódik, a beruházás költsége túllépi a keretet, vagy a piaci igény elmarad a prognosztizálttól, ami alacsony árbevételben, veszteséges üzletmenetben testesül meg.<sup>17</sup>

A cikk a pénzügyi tervezésben tapasztalt túltervezés okaként vizsgálja a túlzott optimizmust. Meg kell azonban jegyezni, hogy az optimizmusnak helye van a mindennapi és az üzleti életben is.

Az optimizmus sokkal több lelkesedést generál, mint a realizmus, nem is említve a pesszimizmust. Lendületet ad, amikor nehéz helyzettel, vagy kihívó célokkal szembesülünk. Meg kell azonban találni az egyensúlyt az optimizmus és a realizmus között. Az agresszív célok motiválják a csapatot és növelik a siker esélyét, de törekedni kell az optimizmus mérséklésére, amikor azért készítünk előrejelzést, mert egy tőkehielyezésről kell dönteni. A döntéshozóknak a reális megközelítésre kell törekedni, míg az irányítóknak az optimizmusra. Egy optimista vállalati vezető (CFO, CEO) nagy veszélyt jelent a vállalatra, míg a K+F vezetőjénél az optimizmus hiánya aláásná a fantázia szárnyalását. Az értékesítési osztályon elemi fontosságú a sziporkázó ötletgazdagság.

Valójában a projekt végrehajtóinak nem kellene látnia a reális elemzést, mert letörheti lelkesedésüket. Az objektív előrejelzés segít megtalálni a legokosabb célokat és a megfelelő eszközöket. Amikor már egy vállalat elkötelezte magát egy projekt mellett, semmiképpen sem jó a morálnak és a teljesítménynek, ha állandóan vizsgálja és nézi a siker buktatóit. Megfelelő mennyiségű optimizmussal könnyebben átlendülnek azokon az akadályokon, amelyekkel a vállalat szembesül a végrehajtás során (Kahneman et al., 2003).

Bizonyították, hogy a pozitív várakozások szignifikánsan növelik a teljesítményt. Másrésztől, akik pozitív célokat fogalmaznak meg, jobban teljesítenek, mint akik nem. A vizsgálat során a feladat befejezésének idejét vizsgálták. A vizsgálati alanyok meghatározták a határidőt, ami persze megfelelően optimista volt, és a feladatot nem tudták a kijelölt határidőre teljesíteni, de előbb fejezték be a feladatot, mint azok, akik nem tűztek ki határidőt (Armor et al., 2002). A szerzők azt a következtetést vonták le, hogy az optimizmus vagy a túlzott önbizalom közelebb viszi az embereket a céljaikhoz, mintha nem lennének túlzottan optimisták. Az optimizmus, még akkor is, ha túlzott mértékű, nagyon fontos olyan feladatok esetén, amik kitartást igényelnek. Különösen kitartást igénylő feladat egy projekt végrehajtása, melynek során számtalan nehézséggel és buktatóval szembesülnek a projekt kivitelezői. A végrehajtás során szükség van az optimizmusra, de amikor a projekt elindításáról kell dönteni, akkor törekedni kell az optimizmus mérséklésére.

*Összegezve: a túlzott önbizalommal rendelkező emberek motiváló célokat tűznek ki, és magasabb teljesítményt érnek el.*

Végeredményben abban egyetért minden kutató, hogy a pénzügyi előrejelzések során az optimizmus csökkentésére kell törekedni, melynek első lépése, hogy feltárjuk a legfontosabb okokat, megismerjük az optimizmus forrásait és azok kialakulását.

## Összefoglalás

Számos kutatás bizonyította, hogy a pénzügyi tervekben a döntéshozók szisztematikusan kedvezőbb értékeket adnak meg, mint amit később a vállalat realizál. A pénzügyi tervezés egyik formája az EPS-előrejelzés, amelynek pontosságát vizsgáló kutatások is hasonló eredményre jutottak. A bemutatott empirikus kutatás azt vizsgálta, hogy a gazdasági világválság első másfél évében az EPS-előrejelzési hiba milyen irányú volt néhány kiemelt magyar és osztrák vállalat esetében. A korábbi kutatásoknak megfelelően azt tapasztaltuk, hogy a vizsgált adatbázison az EPS-előrejelzési hiba pozitív, tehát a gazdasági világválság sem tudott az optimista irányú EPS-előrejelzési hibán változtatni.

A túltervezés jelenségének legtöbbször említett oka a menedzser, vagy az elemző túlzott önbizalma, optimizmusa. A túlzott önbizalom a képességek túlértékelését, míg a túlzott optimizmus a jövőbeni események bekövetkezésének túlzottan pozitív szubjektív megítélését jelenti.

A kudarcok után azt várjuk, hogy a következő döntésnél kisebb lesz a túltervezés mértéke, azonban a tapasztalatok ennek ellentmondanak. Magyarán arra, hogy miért gondoljuk, hogy a kudarcot átélte menedzser vagy elemző óvatosabb a jövőben, és miért nem feltétlenül igaz ez a gyakorlatban.

Az átélte kudarcok miatt a döntéshozó ellentmondásba kerül a saját magáról alkotott képpel, illetve a képességeibe vetett hittel. Ez kognitív diszsonancia, melynek orvoslásáért a lelki immunrendszer felelős. Két heurisztika szerepelt, melyek a lelki immunrendszerhez kapcsolódnak: a visszatekintő heurisztika és a tulajdonítási hiba.

Összességében a túlzott optimizmus és önbizalom rendkívül motiváló lehet, merész célok kitűzésére sarkall, ami növelheti a teljesítményt. Amikor azonban egy beruházás értékeléséhez készül pénzügyi terv, akkor törekedni kell a realitásra. A kivitelezés során a döntéshozók számára ezzel szemben egy reális terv helyett érdemes lehet motiváló célkitűzéseket, azaz optimista tervértékeket megadni.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> “Even small deviations of actual earnings from analysts’ consensus forecasts can cause stock prices to change, sometimes substantially. ... Numerous studies have found that consensus analysts’ forecasts are both systematically biased and statistically inefficient.” (Darrough, Russell, 2002; 127.old.)
- <sup>2</sup> Az EPS-mutatóról részletesen lásd Virág – Becker – Varsányi – Turner (2005).
- <sup>3</sup> A Bloomberg vezető üzleti és pénzügyi információk hírportál.
- <sup>4</sup> Az EPS-tényérték számításánál a hígítás azt jelenti, hogy a nettó eredmény összege és a részvények számát korigálják olyan tényezőkkel, amelyek tükrözik a potenciálisan kibocsátható törzs-részvények hatását. A hígított érték minden esetben alacsonyabb, mint a hígítatlan. A hígítás célja, hogy bemutassa a részvényesek számára azt a *legrosszabb esetet*, amely bekövetkezhet a törzs-részvényesek számára, ha a potenciális törzs-részvényeket kibocsájtják.
- <sup>5</sup> “People tend to be overly optimistic about their relative standing on any activity in which they do moderately well.” (*Daniel Kahneman 2011*)
- <sup>6</sup> Az egyik legismertebb vizsgálat a következő: A vizsgálati csoport tagjaitól megkérdezik: „Milyen jó autóvezetőnek tartja magát az átlaghoz képest?” Ha az emberek nem lennének általában túlzottan optimisták, azaz nem értékelnék túl autóvezetéshez szükséges képességeiket, akkor körülbelül a harmada azt mondaná, hogy átlag feletti, a másik harmada, hogy átlag alatti és egyharmad pedig átlagosnak értékelné autóvezetői képességét. Egy amerikai egyetemen végzett tanulmány során a diákok 82% vélte úgy, hogy átlagon felüli vezetői képességekkel bír (Nofsinger, 2007; Barberis – Thaler, 2001; Svenson, 1981). Egy egyetem hallgatói között végzett vizsgálat során a diákok 70%-a gondolta átlag felettinak a saját képességeit társaihoz képest, és csak 2% átlag alattinak. Csapatmunkában 60% gondolta úgy, hogy benne van a legjobb 10%-ban, míg 25% a legjobb 1%-ban (Armor – Thaylor 2002). Érdekes módon a nagy önbizalom a tapasztalattal és az idővel nem csökken, hanem növekszik, amit egy másik kutatás bizonyít. Egy amerikai egyetemen a professzorok 94%-a gondolta úgy, hogy átlag feletti munkát végez kollégáikkal összevetve (Dunning – Meyerowitz – Holzberg, 2002).
- <sup>7</sup> A vizsgálat során mindig meghatározzák, hogy milyen csoporton belül kell értékelnüik az esélyeiket.
- <sup>8</sup> Másodéves MBA-hallgatók körében azt tapasztalták, hogy túlértékelték a várható állásajánlatok számát, továbbá a kezdő fizetésüket, amit majd kapni fognak végzősként, valamint azt is, hogy milyen hamar fogják megkapni az első állásajánlatukat. Armor et al. (2002) laborvizsgálásában a vizsgálati alanyok 85–90%-a úgy találta, hogy boldogabb jövő vár rá, mint a csoport átlagos jövője. Mindez arra mutat rá, hogy a többség túlértékeli a saját jövőbeni kilátásait.
- <sup>9</sup> A felvásárlás és összeolvadások esetében a túlzott optimizmus hatása akkor különösen veszélyes, amikor a szinergia által okozott bevételnövekedést és költségcsökkenést kell előre jelezni. Jellemzően az árbevételeknél nagyobb a tévedés, mint a költségek oldalán (Lovallo et al., 2007), tehát a jövő pozitív eseményeit, mint az értékesítési volumen növekedését és a mérhető költségéből következő költségmegtakarítást, túlértékeli.
- <sup>10</sup> Megvakulni kegyetlen dolog, és ezért általában úgy gondoljuk, hogy akik megvakulnak életük során, azok biztosan nagyon szomorúak. Amikor az eseményt elképzeljük, akkor nem gondoljuk végig azt, hogy hányféle formán és módon következhet be, és mennyire másként lehet értelmezni a körülmények tükrében.

Megvakulni lehet egyik napról a másikra, vagy hosszan elhúzódó kezelések után, de kapcsolódhat egy hősies tethez, pl. egy égő házból kimentett kisgyerekhez. (Gilbert et al., 1998).

- <sup>12</sup> Nem mindegy, hogy egy vállalkozást önszántából indított valaki, vagy örökölte és nyűgnek tartotta, mielőtt csődbe vitte. Számos esemény „sodorhatta” a döntéshozót abba a helyzetbe, hogy belefogott az adott vállalkozásba vagy projektbe, illetve számos külső eseményt lehet találni, ami felmenti a döntéshozót a felelősség alól.
- <sup>13</sup> Hétköznapi példa a lelki immunrendszer működésére, hogy válás esetén közismert mondat, hogy sose szerettem igazán, vagy sosem voltunk igazán boldogok stb.
- <sup>14</sup> Lelki immunrendszer (Gilbert et al., 1998) működésének hatására az emberek általában felemlegetik a sikereiket, és átsiklanak a nehézségeiken; ünneplik a diadalaikat, és megbocsátják tévedéseiket; megfelelik sikereiket, és kimagyarazzák a ballépéseiket.
- <sup>15</sup> A döntéshozás folyamatában a döntéshozó igyekszik megerősítő információkat gyűjteni, amelyekről azt gondolja, hogy igazak, és mellőzi a döntéseknek elvárásaival ellentmondó információk keresését, elfogadását (Chapman – Johnson, 2002; Zoltayné, 2005). Hétköznapi megfogalmazásban „az emberek azt hallják, amit hallani akarnak” (Moisland, 2000). Később már látszik, hogy mely információkat kellett volna jobban súlyozni, ekkor a visszatekintési heurisztika hatásaként a külső szemlélő úgy gondolja, hogy ő jobb döntést hozott volna.
- <sup>16</sup> Ez a reálopciók értékelésének problémája. Például egy beruházás növekedési lehetőségeket nyithat meg a vállalat előtt, mely miatt a beruházást pozitívan ítélik meg.
- <sup>17</sup> Hétköznapi feladatok késedelmes kivitelezésének indoklásakor a vizsgálati alanyok jellemzően külső tényezőkkel indokolták a késedelmet. Azonban az eseményeket objektíven vizsgálva sokkal inkább volt a késedelem oka a rossz időbeosztás, azonban az alanyok mégis a külső tényezőket hibáztatták. Egy másik vizsgálat során azt vizsgálták, hogy a vizsgálati alany maga a kitűzött célok elérésében mennyire játszott szerepet, függetlenül attól, hogy sikerült vagy nem befejezni a feladatot. Azt tapasztalták, hogy siker esetén sokkal inkább saját képességeikkel indokolták, míg ha nem sikerült teljesíteni a feladatot a kitűzött időn belül, akkor külső tényezőkkel (Buehler – Griffin – Ross, 2002).
- <sup>18</sup> Természetesen el lehetne gondolkozni azon, hogy hány jó vállalkozás nem valósul meg túlzott pesszimizmusból. Sajnos erre nem lehet adatot szerezni, hiszen az ötletet csírájában elvetették. Felmerül a kérdés, hogy ezek figyelembevételével lehetséges, hogy átlagot tekintve nincs se optimizmus, se pesszimizmus?

## Felhasznált irodalom

- Armor, A. – Taylor, D. – Shelley E. (2002): When Predictions Fail: The Dilemma of Unrealistic Optimism. in: Gilovich, T. – Griffin, D.W. – Kahneman, D. (eds.) (2002): Heuristics and Biases: The psychology of intuitive judgement. Cambridge: Cambridge University Press: p. 334–347.
- Bagella, M. – Becchetti, L. – Ciciretti, R. (2007): Earning Forecast Error in US and European Stock Markets. European Journal of Finance, March, Vol. 13, Issue 2: p. 105–122.
- Barberis, N. – Thaler, R. (2001): A Survey of Behavioral Finance. Working Paper. Boston: Harvard University

- Beckers, S. – Steliaros, M. – Thomson, A.* (2004): Bias in European Analysts' Earnings Forecasts. *Financial Analysts Journal*, March/Apr, Vol. 60, Issue 2: p. 74–85.
- Buehler, R. – Griffin, D. – Ross, M.* (1994): Exploring the „Planning Fallacy”: Why People Underestimate Their Task Completion Times. in: Gilovich, T. – Griffin, D.W. – Kahneman, D. (eds.) (2002): *Heuristics and Biases: The psychology of intuitive judgement*. Cambridge: Cambridge University Press: p. 250–270.
- Camerer, C. – Lovallo, D.* (1999): Overconfidence and Excess Entry: An Experimental Approach. *American Economic Review*, March, Vol. 89, Issue 1: p. 306–318.
- Capstaff, J. – Paudyal, K. – Rees, W.* (2001): A Comparative Analysis of Earnings Forecasts in Europe. *Journal of Business Finance & Accounting*, Jun, Vol. 28, Issue 5/6
- Chapman, G.B. – Johnson, E.J.* (2002): Incorporating the Irrelevant: Anchors in Judgements of Belief and Value. in: Gilovich, T. – Griffin, D.W. – Kahneman, D. (eds.) (2002): *Heuristics and Biases: The psychology of intuitive judgement*. Cambridge: Cambridge University Press
- Clayman, M.R. – Schwartz, R.* (1994): Falling in Love Again: Analysts' Estimates and Reality. *Financial Analysts Journal*, Sept/Oct, Vol. 50, Issue 5: p. 66–68.
- Cooper, A.C. – Artz, K.W.* (1995): Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, Nov, Vol. 10, Issue 6: p. 439–458.
- Cooper, A.C. – Woo, C.Y. – Dunkelberg, W.C.* (1988): Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of Business Venturing*, 3: p. 97–108.
- Cotter, J. – Tuna, I. – Wysocki, P.* (2006): Expectations management and beatable targets: How do analysts react to explicit earnings guidance? *Contemporary Accounting Research*, 23 3: p. 593–624.
- Darrough, M.N. – Russell, T.* (2002): A Positive Model of Earnings Forecasts: Top Down versus Bottom Up. *The Journal of Business*, 2002, Vol. 75, Issue 1: p. 127–152.
- DeBondt, W.F.M. – Thaler, R.* (1985): Does the stock market overreact? *Journal of Finance*, 40(3): p. 793–805.
- Djatej, A. – Gao, G. – Sarikas, R.H.S. – Senteney, D.L.* (2008): An Investigation Of The Impact Of Degree Of IFRS Implementation On The Comparative Accuracy And Bias Of Equity Securities Analysts East And West European Firms Earnings Forecasts. *Journal of Applied Business Research*, 4th Quarter, Vol. 24, Issue 4: p. 65–68.
- Dreman, D. – Berry, M.* (1995): Analyst Forecasting Errors and Their Implications for Security Analysis. *Financial Analysts Journal*, Vol. 51, No. 3 (May/June): p. 30–41.
- Dunning, D. – Meyerowitz, J. – Holzberg, A. – Amy, D.* (2002): Ambiguity and Self Evaluation: The Role of Idiosyncratic Trait Definitions in Self-Serving Assessments of Ability. in: Gilovich, T. – Griffin, D.W. – Kahneman, D. (eds.) (2002): *Heuristics and Biases: The psychology of intuitive judgement*. Cambridge: Cambridge University Press: p. 324–333.
- Duru, A. – Reeb, D.M.* (2002): International Diversification and Analysts' Forecast Accuracy and Bias. *Accounting Review*, Apr, Vol. 77, Issue 2: p. 415–433.
- Eames, M.J. – Glover, S.M.* (2003): Earnings Predictability and the Direction of Analysts' Earnings Forecast Errors. *Accounting Review*, Jul, Vol. 78, Issue 3: p. 707–724.
- Easterwood, J.C. – Nutt, S.R.* (1999): Inefficiency in Analyst's Earnings Forecasts: Systematic Misreaction or Systematic Optimism? *Journal of Finance*, Oct, Vol. 54, Issue 5: p. 1777–1797.
- Festinger, L.* (2000): *A kognitív diszonzancia elmélete*. Budapest: Osiris Kiadó
- Gilbert, D.T. – Pinel, E.C. – Wilson, T.D. – Blumberg, S.J. – Wheatley, T.P.* (1998): Immune neglect: A source of durability bias in affective forecasting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75: p. 617–638.
- Griffin, D. – Tversky, H.* (1992): The weighting of evidence and the determinants of confidence. *Cognitive Psychology*, 24: p. 411–435.
- Kahneman, D.* (2011): *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux
- Kahneman, D. – Lovallo, D.* (2003): Delusion of Success: How Optimism Undermines Executives Decisions: *Harvard Business Review*, July
- Ke, B. – Yu, Y.* (2006): The effect of issuing biased earnings forecasts on analysts' access to management and survival. *Journal of Accounting Research*, 44: p. 965–999.
- Kent, D. – Hirshleifer, D. – Subrahmanyam, A.* (1998): Investor Psychology and Security Market Under- and Overreactions. *Journal of Finance*, Dec, Vol. 53, Issue 6: p. 1839–1885.
- Klaaren, K.J. – Hodges, S.D. – Wilson, T.D.* (1994): The role of affective expectations in subjective experience and decision making. *Social Cognition*, 12: p. 77–101.
- Krizan, Z. – Windschitl, P.D.* (2007): The Influence of Outcome Desirability on Optimism. *Psychological Bulletin*, Jan, Vol. 133, Issue 1: p. 95–121.
- Libby, R. – Hunton, J. – Tan, H. – Seybert, N.* (2008): Relationship incentives and the optimistic/pessimistic pattern in analysts' forecasts. *Journal of Accounting Research*, 46: p. 173–198.
- Lim, T.* (2001): Rationality and Analysts' Forecast Bias. *Journal of Finance*, Febr, Vol. 56, Issue 1: p. 369–385.
- Lovallo, D. – Viguerie, P. – Uhlaner, R. – Horn, J.* (2007): Deals Without Delusions. *Harvard Business Review*, Dec, Vol. 85, Issue 12: p. 92–99.
- Moisland, D.* (2000): Effective Financial Planning in the Presence of Judgment Heuristics. *Journal of Financial Planning*, Apr, Vol. 13, Issue 4: p. 130–134.
- Nofsinger, J.R.* (2007): *The Psychology of Investing*. 3rd edition, Washington, D.C.: Washington State University
- Olsen, R.A.* (2008): Cognitive Dissonance: The Problem Facing Behavioral Finance. *Journal of Behavioral Finance*, 2008, Vol. 9, Issue 1: p.1–4.

- Svenson, O.* (1981): Are We All Less Risky and More Skillful Than Our Fellow Drivers? *Acta Psychologica*, 47(2): p. 143–148.
- Taylor, S.E. – Brown, J.D.* (2003): Illúzió és jóllét. A lelki egészség a szociálpszichológia szemszögéből. in: Komlósi – Nagy (szerk) (2003): *Énelméletek*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó: p. 413-438.
- Virág M. – Becker P. – Turner A. – Varsányi J.* (2005): *Értékalapú stratégiák: A pénzügyi teljesítmény értékvezérelt menedzsmentje*. Budapest, Akadémiai Kiadó
- Zoltayné Paprika Z.* (2005): *Döntéselmélet*, 2., 3., 5., 7. fejezet. Budapest: Alinea Kiadó
- Weinstein, N.D.* (1980): Unrealistic Optimism About Future Life Events. *Journal of Personality and Social Psychology*, Nov., 39 (5): p. 806–820.
- Weinstein, N.D. – Klein, W.M.* (1995): Resistance of personal risk perceptions to debiasing interventions. *Health Psychology*, Vol 14(2), March: p. 132–140.
- Zacks, L.* (1979): EPS Forecasts – Accuracy Is Not Enough. *Financial Analysts Journal*, March/Apr, Vol. 35 Issue 2: p. 53–56.

Cikk beérkezett: 2012. 10. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 12. hó

---

MOHL Gergely

## A KOCKÁZAT SZEREPE A KÖNYV- VIZSGÁLATBAN

A tanulmány a kockázatnak és a kockázatok felmérésének az éves beszámolók (pénzügyi kimutatások) könyvvizsgálatban betöltött szerepével foglalkozik. A modern könyvvizsgálat – belső és külső korlátainál fogva – nem létezhet a vizsgált vállalkozás üzleti kockázatainak felmérése nélkül. Olyannyira igaz ez, hogy a szakma alapvető szabályait lefektető nemzeti és nemzetközi standardok is kötelező jelleggel előírják az ügyfelek üzleti kockázatainak megismerését. Mindez nem öncélú tevékenység, hanem éppen ez jelenti a könyvvizsgálat kiinduló magját: a kockázatbecslés – a tervezés részeként – az audit végrehajtásának alapja, és egyben vezérfonala. A szerző először bemutatja a könyvvizsgálat és a kockázat kapcsolatának alapvonásait, azt, hogy miként jelenik meg egyáltalán a kockázat problémája a könyvvizsgálatban. Ezt követően a különféle kockázatalapú megközelítéseket tárgyalja, majd néhány főbb elem kiragadásával ábrázolja a kockázatkoncepció beágyazódását a szakmai szabályozásba. Végül – mintegy az elmélet tesztjeként – bemutatja a kockázatmodell gyakorlati alkalmazásának néhány aspektusát.

*Kulcsszavak:* számvitel, könyvvizsgálat, kockázat, kockázatbecslés

A tanulmány a kockázatnak és a kockázatok felmérésének az éves beszámolók (pénzügyi kimutatások) könyvvizsgálatban betöltött szerepével foglalkozik. A modern könyvvizsgálat – belső és külső korlátainál fogva – nem létezhet a vizsgált vállalkozás üzleti kockázatainak felmérése nélkül. Mindez nem öncélú tevékenység, hanem éppen ez jelenti a könyvvizsgálat kiinduló magját: a kockázatbecslés – a tervezés részeként – az audit végrehajtásának alapja, és egyben vezérfonala. Munkám három fő részre tagolódik. Először bemutatom a könyvvizsgálat és a kockázat kapcsolatának alapvonásait, azt, hogy miként jelenik meg egyáltalán a kockázat problémája a könyvvizsgálatban. Ezt követően a különféle kockázatalapú megközelítéseket tárgyalom, majd néhány főbb elem kiragadásával mutatom be a kockázatkoncepció beágyazódását a szakmai szabályozásba. Végül – mintegy az elmélet tesztjeként – főként USA-beli empirikus kutatások eredményein keresztül bemutatom a kockázatmodell gyakorlati alkalmazásának néhány aspektusát. A tanulmány következtetése az, hogy bár a könyvvizsgálat kockázatalapú modelljei számos gyengeséggel küzdenek, még mindig ezek eredményezik a leginkább hatékony és gazdaságos, magas minőséggel bíró auditokat.

### A kockázat szerepe a könyvvizsgálatban

Könyvvizsgálati, vagy ahhoz hasonló tevékenységet több ezer év óta végeznek. A modern, napjainkra is jellemző könyvvizsgálat kialakulásának gyökerei a XIX. század közepéig nyúlnak vissza, amikor az angol cégtörvény (Companies Act of 1855-56) lehetővé tette a részvénytársaságok tulajdonosainak, hogy független könyvvizsgálót bízzanak meg a számviteli nyilvántartások áttekintésével (King et al., 2003).<sup>1</sup> Előfordult az is, hogy a megbízók hitelezők voltak, akik közvetlenül a könyvvizsgálónak fizettek<sup>2</sup> (Flesher et al., 2005).

Kialakulásától kezdve módszertani értelemben is nagy utat tett meg a könyvvizsgálói szakma Európában és az Amerikai Egyesült Államokban egyaránt: a könyvelés tételes (számszaki) ellenőrzése és a csalások felderítése helyett a középpontba a beszámoló egyes elemeinek vizsgálata került – kezdetben a mérlegé, később egyre hangsúlyosabb módon az eredménykimutatásé is (Lee et al., 2008).

Korán felismerték tehát, hogy egy jól felépített és működtetett számviteli rendszer – ha áttételesen is – fontos szerepet játszik az erőforrások hatékony allokációjában. Ennek a funkciónak az ellátása azonban nem

lehetséges anélkül, hogy a számviteli adatok hitelességét ne biztosítanák (Bell et al., 1997).

*Ma már a könyvvizsgálat elsődleges célja bevalótlan a felhasználók (stakeholders) pénzügyi kimutatások iránti bizalmának növelése (ISA 200.).* Tágabb értelemben véve a klasszikus megbízó-ügynök problémával állunk szemben, ahol „...az információs aszimmetria és a kölcsönös bizalmatlanság következtében a megbízók próbálják ügynökeik teljesítményét valamilyen objektíven mérhető jellemzőhöz hozzárendelni” (Kaliczka et al., 2010). A modern vállalkozásokra és a könyvvizsgálatra értelmezve az előbbieket: a megbízók a tulajdonosok, az ügynökök a menedzsment tagjai, a mérés „eszközei” pedig a könyvvizsgálók, azzal, hogy a mérés tárgyát – a számviteli beszámolót – hitelesítik.

Barkman (1977) szerint a hitelesség (*credibility*) két formában jelenik meg a könyvvizsgálat folyamatában: egyrészt a könyvvizsgáló az elvégzett eljárások révén először maga próbál az egyes beszámolóbeli állítások hitelességéről meggyőződni. Másfelől a kibocsátott vélemény hitelesíti a beszámolót a külső felek számára.

A hitelesség és ezáltal a bizonyosság biztosítását a könyvvizsgáló az általa kibocsátott jelentésben megfogalmazott véleménye révén érheti el, annak kijelentésével, hogy a megvizsgált pénzügyi kimutatásokat minden lényeges szempontból a vonatkozó pénzügyi beszámolási keretelvekkel összhangban készítették-e el (ISA 200/3. bek.). *Ne feledjük ugyanakkor, hogy a beszámoló elkészítése a mindenkori vezetés, a menedzsment feladata, aminek következtében természetesen a végső felelősséget is a menedzsment viseli annak tartalmáért.*

Elméletileg tehát a könyvvizsgálat felfogható egy hipotézisvizsgálatként is, amelyben a null hipotézis szerint a beszámoló megfelel az előírásoknak, az ellenhipotézis szerint viszont nem. Így a könyvvizsgálónak két lehetősége van: elfogadja a beszámolót (hitelesítő záradékkal látja el jelentését) vagy elutasítja azt<sup>3</sup>. Mivel mindkét döntés adott esetben hibásnak bizonyulhat utólag, és a hiba meglehetősen „drága”,<sup>4</sup> ezért a könyvvizsgálónak véleményét alá kell támasztania (Kinney, 1975).

A könyvvizsgálói vélemény megalapozásához *kelő bizonyosságot* kell szereznie a könyvvizsgálónak arról, hogy a pénzügyi kimutatások nem tartalmaznak akár csalásból, akár véletlen hibából eredő lényeges hibás állítást. A hangsúly a kelő bizonyosságon van: ez magas (de nem abszolút!) fokú bizonyosságot jelent, amit akkor szerezhet meg a könyvvizsgáló, ha elfogadhatóan alacsony szintre csökkentette a *könyvvizsgálati kockázatot* (ISA 200/5. bek.). „Kel-

lő”, „magas”, „elfogadható”, „alacsony”: mind-mind nehezen megfogható kvalitatív jellemző, melyek kivétel nélkül a könyvvizsgálat kockázat fogalmához kapcsolódnak.

Napjaink könyvvizsgálatában a könyvvizsgálati kockázat mérésének központi jelentősége van: a releváns nemzetközi (és nemzeti) könyvvizsgálati standardok kivétel nélkül mind kockázatalapú könyvvizsgálatot követelnek meg, ugyanakkor a témához kötődő kategóriák – mint imént is láttuk – meglehetősen puhák, a kockázatomérés (illetve -becslés) módszerei kidolgozatlanok és javarészt nem számszerűsítettek. Itt némi ellentmondást fedezhetünk fel, hiszen a meglehetősen tág határok között mozgó kockázatoság egy olyan szakma velejárója, ahol egyébként a lehető legobjektívabb mérésre és az elérhető legnagyobb precizitásra törekvés a cél. Amint azt a nemzetközi könyvvizsgálati standardok is elismerik: *„A kockázatok becslése az ebből a célból szükséges információk megszerzésére szolgáló könyvvizsgálati eljárásokon és a könyvvizsgálat során megszerzett bizonyítékokon alapul. A kockázatok becslése szakmai megítélés kérdése, nem pedig pontosan mérhető kérdés.”* (ISA 200/A32. bekezdés.) Nem feledhetjük azt sem, hogy a modern könyvvizsgálat egyben üzleti tevékenység is, s ebből a szempontból sem közömbösek a tevékenység kockázati tényezői.

Adott tehát egy társadalmi szempontból kiemelkedően fontos, ugyanakkor kockázatos szakma, ahol a kockázatok felmérésének és kontrollálásának központi szerepe van. Hogy ez utóbbi tevékenységek miképpen épülnek be ténylegesen a könyvvizsgálat folyamatába, az nagyban múlik az alkalmazott könyvvizsgálati megközelítésen. Ennek lehetséges változataira térek ki a következőkben.

### Kockázatalapú könyvvizsgálati megközelítések

A könyvvizsgálónak a könyvvizsgálói vélemény kialakítását célzó munkája döntően a könyvvizsgálati bizonyítékok megszerzéséből és értékeléséből áll. Bell és szerzőtársai a modern könyvvizsgálat folyamatát bizonyítékvezérelt, rekurzív, bizonyosság-alapú kockázatbecslésként jellemezték (*recursive process of evidence-driven belief-based risk assessment*), melynek eredményeképpen a könyvvizsgáló további bizonyítékokhoz jut, ezzel pedig a feltárási kockázatát kelően alacsony szintre csökkentheti (Bell et al., 2005).

A bizonyítékok megszerzésének vezérlő elve (azaz miről és mennyit?) és konkrét módja (vagyis milyen típusú eljárásokkal?) az alkalmazott *könyvvizsgálati megközelítés* függvénye.

Pine (2008) négy alapvetően különböző auditmegközelítést említ:

- 1) az alapvető vizsgálati eljárásokon alapuló megközelítést (*substantive procedures approach*),
- 2) a mérlegmegközelítést (*balance sheet approach*),
- 3) a rendszeralapú megközelítést (*systems-based approach*) és
- 4) a kockázatalapú megközelítést (*risk-based approach*).

Az alapvető eljárásokon alapuló eljárás nagyszámú tranzakciót vizsgál külön kijelölt fókuszterület nélkül. A mérlegmegközelítés a mérleg ellenőrzésére koncentrál, abból kiindulva, hogy ha a mérlegértékek helyesek, az eredménynek is annak kell lennie. A rendszeralapú megközelítés esetében a hangsúlyt a belső kontrollok ellenőrzése kapja, és csak azokon a területeken végeznek további alapvető vizsgálati eljárásokat, ahol ezek nem megfelelőek.

A kockázatalapú megközelítés alapvető fontosságú a könyvvizsgálat folyamatának szempontjából. Életre hívójának az auditált gazdálkodók méretének roppant növekedését tekinthetjük, amely az összes tranzakció ellenőrzését lehetetlenné teszi mind a munka-, mind az anyagi ráfordítások szempontjából (Jones, 2009). Ez a megközelítés azonban több módszert takarhat és takar a valóságban! A problémakört az 1. ábrában foglalom össze.

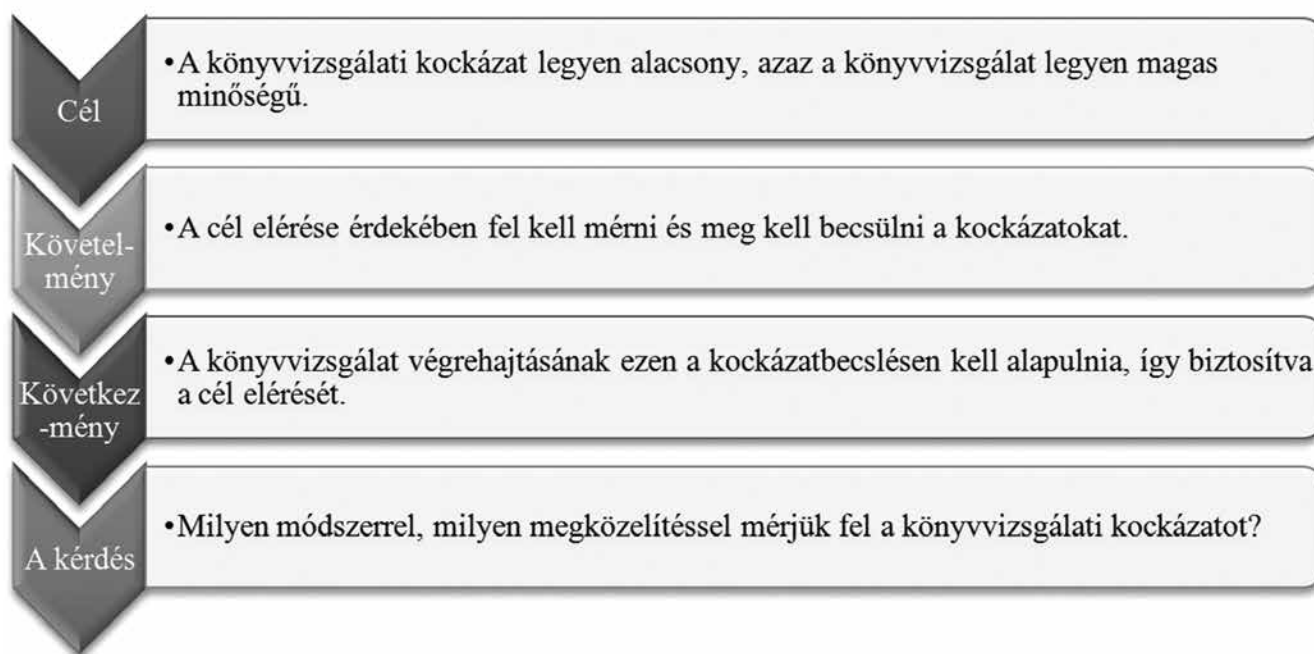
A kérdés tehát az, hogy milyen módszerrel, milyen megközelítéssel mérjük fel a könyvvizsgálati kockázatot, hogy aztán azt végül alacsonyan tarthassuk. Mivel több módszer is rendelkezésre áll, az ezeket felhasználó megközelítések mindegyike felruházható a kockázatalapú megközelítés névvel.

Sajnos a szakirodalom sem egységes a ténylegesen alkalmazott megközelítések elnevezését és tartalmát illetően, amint arra Peecher és szerzőtársai is kitérnek (Peecher et al., 2007). Egyes szerzők üzletikockázatalapú könyvvizsgálatnak tekintenek minden módszert, amely magában foglalja az ügyfél üzleti stratégiájának és/vagy üzleti kockázatainak felmérését a könyvvizsgálati kockázat becslése és a könyvvizsgálat tervezése céljából. Mások akkor tekintik ilyennek az alkalmazott könyvvizsgálati megközelítést, ha az ügyfél üzleti kockázatainak figyelembevétele részét képezi a bizonyítékszerzési folyamatnak. Ez utóbbi magában foglalhat akár egy holisztikus stratégiai szemléletet, de akár egy tranzakció-alapú megközelítést is (Schultz et al., 2010).

Az ellentmondás, véleményem szerint, feloldható, hogyha különbséget teszünk két, egyébként szorosan összefüggő fogalom között, mégpedig a könyvvizsgáló könyvvizsgálati kockázata és az ügyfél üzleti kockázata között. Kétségtelen ugyanis, hogy *az ügyfél üzleti (stratégiai) kockázatai leképződnek a beszámolóban, és egyben a könyvvizsgáló kockázatává is válnak*. Ilyenformán valóban igaz, hogy minden megközelítés, ami a könyvvizsgálat lefolytatását a könyvvizsgálati

1. ábra

#### A kockázatalapú megközelítés egyszerűsített logikai sémája



kockázat köré szervezi, az (könyvvizsgálati) kockázat-alapúnak tekinthető. Ezen belül pedig minden eljárás-mód, ami a kockázatok feltárását az ügyfél üzleti kockázatainak megismerésére alapozza, az egyben (üzleti) kockázatalapú is.

Mi sem bizonyítja az eddigieket jobban, minthogy a könyvvizsgálati kockázat fogalma a szabályozásban már a 70-es évek végére, a 80-as évek elejére gyakorlatilag elnyerte mai tartalmát, beleértve ebbe a kockázat felmérésének követelményét is. Ellenben az ügyfél üzleti, sőt még inkább stratégiai kockázatainak alapuló megközelítés egyik fajtájának, a stratégiai rendszerek auditjának (Strategic-Systems Auditing; SSA) kialakulása például csak a 90-es évek közepére tehető (Peecher et al., 2007).<sup>5</sup>

A jelenleg hatályos ISA 200. és 315. témaszámú standardok előírják a könyvvizsgálóknak, hogy a könyvvizsgálatuk egyfajta top-down elvű üzletikockázat-alapú megközelítésen nyugaladjék. Ehhez először fel kell mérniük és dokumentálniuk kell ügyfelük üzleti folyamatait, majd elemezniük kell a stratégiai kockázatokot (vagyis az üzleti kockázatokot<sup>6</sup>). Meg kell fontolniuk, hogy ezek a kockázatok hogyan jelenhetnek meg a tranzakciók szintjén és a beszámolóban (O'Donnell et al., 2005). Végül ennek megfelelően kell megtervezni és végrehajtani a könyvvizsgálatot. Mindez olyannyira így van, hogy az ISA 315. az ügyfél működésének megértését, stratégiájának elemzését, könyvvizsgálati bizonyítékként kezeli, és egyben a további bizonyítékok értelmezési keretének is tartja (Peecher et al., 2007). A módszer végső célja a standardok szerint is az, hogy a könyvvizsgálati kockázatot elfogadhatóan alacsony szintre csökkentsék. Ennek érdekében az erőforrásokat azokra a területekre koncentrálják, amelyek a leginkább kitettek az üzleti kockázatoknak.

### A kockázat a könyvvizsgálati standardok rendszerében

A következőkben az IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board) által kibocsátott nemzetközi könyvvizsgálati standardokban jelenleg megtalálható kockázati modellt mutatom be röviden, a főbb pontok felvillantásával.

A nemzetközi könyvvizsgálati standardok előírják a könyvvizsgáló számára, hogy a könyvvizsgálat tervezése és végrehajtása során azonosítsa és becsülje meg az akár csalásból, akár hibából eredő lényeges hibás állítás kockázatait a gazdálkodó egység és környezetének megismerése alapján, a gazdálkodó egység belső kontrollját is beleértve (ISA 200/7. bek.). Fontos kitétel ugyanakkor, hogy a kockázatbecslési eljárások ön-

magukban még nem képeznek elegendő és megfelelő könyvvizsgálati bizonyítékot, amely alapján a könyvvizsgáló véleményt mondhatna (ISA 315/5. bek.)

A nemzetközi könyvvizsgálati standardok fogalomrendszerében a könyvvizsgálati kockázat „az a kockázat, hogy a könyvvizsgáló nem megfelelő véleményt ad, amikor a pénzügyi kimutatások lényeges hibás állítás tartalmazzanak. A könyvvizsgálati kockázat a lényeges hibás állítás kockázatainak és a feltárási kockázatnak a függvénye” (ISA 200/13. bekezdés c. pont).

A standard tudatosan kizárja a könyvvizsgálati kockázat fogalmából az ún. másodfajú hibát, vagyis azt a lehetőséget, hogy a könyvvizsgáló minősítést tartalmazó jelentést adjon ki olyan pénzügyi kimutatásokról, amelyek egyébként mentesek a lényeges hibás állításoktól, és megfelelnek a vonatkozó beszámolási szabályoknak. Az indok egyszerű: a standardalkotó az ilyen hibák valószínűségét igen csekélynek tekinti.<sup>7</sup> Hasonlóan nem része a könyvvizsgálati kockázat fogalmának a könyvvizsgáló (vagy könyvvizsgáló társaság) megbízási kockázata (engagement risk), mely olyan tényezőkből áll össze, mint például a potenciális peres ügyekből származó veszteség, a kedvezőtlen nyilvánosság vagy a pénzügyi kimutatások könyvvizsgálatával kapcsolatban felmerülő egyéb események (ISA 200/A33. bek.).

### A lényeges hibás állítás kockázata

A kockázatalapú könyvvizsgálat és az előzőek szerinti szűkebb értelmű könyvvizsgálati kockázat közötti kapcsolatot a lényeges hibás állítás (LHÁ) kockázata jelenti.

A lényeges hibás állítás kockázata „az a kockázat, hogy a pénzügyi kimutatások a könyvvizsgálat előtt lényeges hibás állítást tartalmazzanak. Ez az állítások szintjén a következő két komponensből tevődik össze:

- (i) Eredendő kockázat – egy ügyletcsoportra, számlaegyenlegre vagy közzétételre vonatkozó állítás hibás állításnak való kitettsége, amely hibás állítás lényeges lehet akár önmagában, akár egyéb hibás állításokkal együttesen, bármely kapcsolódó kontroll mérlegelése előtt.” (ISA 200/13. bekezdés n. pont.)

Az eredendő kockázat az egyes állítások hibával szembeni kitettségét mutatja. Ez bizonyos állításoknál jellemzően nagyobb lehet. Ilyenek például a bonyolult számítások vagy jelentős becslési bizonytalanságnak kitett számviteli becslések. Eredendő kockázatok azonban nemcsak magából a számviteli beszámolásból eredhetnek: az üzleti kockázatok eredményező külső körülmények szintén hatással lehetnek rá<sup>8</sup> (ISA 200/A38. bek.).

(ii) „Ellenőrzési kockázat – az a kockázat, hogy egy olyan hibás állítást, amely egy ügyletsoporra, számlaegyenlegre vagy közzétételre vonatkozó állításban felmerülhetett, és amely lényeges lehetett akár önmagában, akár egyéb hibás állításokkal együttesen, a gazdálkodó egység belső kontrollja nem fog időben megelőzni vagy feltárni és helyesbíteni” (ISA 200/13. bekezdés n. pont.)

Az ellenőrzési kockázat kapcsán meg kell említeni azt a helytelen magyar gyakorlatot is, mely ezt a kockázati összetevőt a belső ellenőrzés (*internal audit*) kockázataként azonosította a korábbiakban. Itt ennél többről van szó: a belső kontrollok (*internal control*) kockázatáról. Az előbbi az utóbbinak csak részét képezi (Bordáné, 2008). A belső kontrollok esetében számolni kell az eredendő korlátokkal, azzal, hogy a belső kontrollok sem képesek maradéktalanul kiszűrni a hibákat. Vagyis az ellenőrzési kockázat – csakúgy, mint a könyvvizsgálati kockázat egésze – nem csökkenthető nullára, azaz nem érhető el abszolút bizonyosság itt sem (ISA 200/A39. bek.).<sup>9</sup>

A LHÁ kockázatai már a könyvvizsgálót megelőzően, attól függetlenül léteznek, így a könyvvizsgálónak – legalábbis rövid távon – nincs lehetősége azt befolyásolni. Ezek a kockázatok ráadásul két szinten állhatnak fenn: a pénzügyi kimutatások, illetve az ügyletsoportokra, számlaegyenlegekre és közzétételekre vonatkozó állítások szintjén (ISA 200/A34. bek.). Az átfogó lényeges hibás állítás kockázatai a pénzügyi kimutatások egészét – és ezáltal potenciálisan sok állítást – érintenek. A LHÁ kockázatainak felmérése az állítások szintjén a további könyvvizsgálati munka kiindulópontja: ez alapján határozzák meg a későbbi eljárások jellegét, ütemezését és terjedelmét (ISA 200/A36. bek.). Valójában tehát ettől válik kockázatalapúvá a könyvvizsgáló szakmai megítélésére bízva a standardalkotó.

A standardok nem írják elő az eredendő és az ellenőrzési kockázat külön meghatározását sem, hanem mindössze a LHÁ kockázatainak kombinált felmérését. Ennek ellenére az elkülönített meghatározás választható, mint ahogyan a felmérés mikéntje (számszerűsített vagy csak kvalitatív becslés) is a könyvvizsgáló szakmai megítélésének tárgya (ISA 200/40. bek.).

### A feltárási kockázat

Az előbbieket mellett ugyanakkor a könyvvizsgálati kockázatnak van egy, a könyvvizsgálótól függő összetevője is, mégpedig a *feltárási kockázat*, azaz annak kockázata, hogy „a könyvvizsgáló által a könyvvizsgálati kockázat elfogadhatóan alacsony szintre történő csökkentése érdekében végrehajtott eljárások nem fog-

nak feltárni egy meglévő hibás állítást, amely lényeges lehet akár önmagában, akár egyéb hibás állításokkal együttesen” (ISA 200/13. bekezdés e. pont).

A könyvvizsgáló rövid távon csak a feltárási kockázatot képes befolyásolni az általa elvégzett könyvvizsgálati eljárások és az ezekből származó bizonyítékokból levonható következtetések révén. Így a feltárási kockázat a könyvvizsgálati eljárások hatékonyságának és könyvvizsgáló általi alkalmazásuknak a függvénye. Ebből következően a feltárási kockázatnak része, hogy a könyvvizsgáló esetleg nem megfelelő könyvvizsgálati eljárást választ, hibásan alkalmaz egy megfelelő könyvvizsgálati eljárást vagy hibásan értelmezi a könyvvizsgálati eredményeket (ISA 200/A43. bek.).

Tekintettel arra, hogy a könyvvizsgáló adott mértékű könyvvizsgálati kockázatot hajlandó csak felvállalni, és a LHÁ kockázata számára adottságként jelenik meg, ezért a feltárási kockázat elfogadható szintje fordított arányban fog állni az állítás szintjén fennálló LHÁ becsült kockázataival. Minél nagyobbak tehát a LHÁ becsült kockázatai, annál kisebb az a feltárási kockázat, amely még elfogadható. Ez kihatással van természetesen a begyűjtendő bizonyítékok mennyiségére és minőségére is (ISA 200/A42. bek.).

### A bizonyítékok szerepe

A begyűjtött bizonyítékok kulcsfontosságúak a könyvvizsgálati kockázat kérdésköre szempontjából. A standardok „*elegendő*” és „*megfelelő*” bizonyítékot írnak elő mennyiségi, illetve minőségi kritériumként, ugyanakkor végső soron ezt a kérdést is a könyvvizsgáló szakmai megítélésére bízják (ISA 200/A31. bek.), néhány főbb irányvonal lefektetése mellett. Ezek:

- minél magasabbak a becsült kockázatok, valószínűleg annál több könyvvizsgálati bizonyítékot kell beszerezni,
- minél jobb a bizonyítékok minősége, annál kevesebb követelendő meg,
- nincs átváltás (*trade-off*) a bizonyítékok mennyisége és minősége között, értsd: a nagyszámú bizonyíték nem feltétlenül ellensúlyozza a rossz minőséget (ISA 200/A29. bek.),
- a könyvvizsgálati bizonyítékoknak relevánsnak és megbízhatónak kell lenniük. Ezen tulajdonságaik a forrásuk, jellegük és a megszerzés egyedi körülményeinek függvényei (ISA 200/A30. bek.).

Azaz a könyvvizsgálati bizonyítékok mennyisége egyfelől a LHÁ (becsült) kockázatának és ugyanezen bizonyítékok minőségének függvénye, míg a minőségi követelmények esetében a forrásuk és a jellegük a döntő tényező.

A könyvvizsgálat eredendő korlátai miatt azonban a feltárási kockázatot csak csökkenteni lehet, megszüntetni nem. Ennek megfelelően bizonyos szintű feltárási kockázat mindig létezni fog (ISA 200/A44. bek.).

### **A könyvvizsgálat eredendő korlátai**

Nem elvárás, de nem is lehetséges a kockázatot nulla csökkenteni a könyvvizsgálatok esetében. Emiatt nem lehetséges abszolút bizonyosságot sem szerezni arra vonatkozóan, hogy a pénzügyi kimutatások nem tartalmaznak csalásból vagy hibából eredő lényeges hibás állítást. A standardok ezt a jelenséget a könyvvizsgálat eredendő korlátaira vezetik vissza. Az abszolút bizonyosság hiánya azt is implicálja, hogy a legtöbb könyvvizsgálati bizonyíték csak meggyőzőnek, és nem pedig bizonyító erejűnek tekinthető.

A könyvvizsgálat eredendő korlátainak forrásaként a következőket azonosítja a standardalkotó:

- a pénzügyi beszámolás jellege,
- a könyvvizsgálati eljárások jellege és
- annak szükségessége, hogy a könyvvizsgálatot ésszerű időkereten belül és ésszerű költségek mellett hajtsák végre (ISA 200/A45. bek.).

A pénzügyi kimutatások elkészítése során a gazdálkodó ügyvezetése számos megítéléssel él. A pénzügyi kimutatások sok tétele szubjektív döntésekkel – sokszor becslésekkel, és így bizonytalansággal jár. A szubjektív elem megjelenése okán óhatatlan, hogy nem feltétlenül létezik egyetlen helyes megoldás. Ez a probléma nem oldható fel további könyvvizsgálati eljárások alkalmazásával sem (ISA 200/A46. bek.).

A könyvvizsgálati eljárások jellege egyszerre állítja jogi és gyakorlati korlátokat a könyvvizsgáló bizonyítékszerzése elé. Egyrészt az ügyfélnek lehetősége van az információk visszatartására (bizonytalan a teljesség), továbbá a gondosan kivitelezett (dokumentált) csalások szintén rontanak a bizonyítékszerzés hatékonyságán.<sup>10</sup> Ugyanakkor a könyvvizsgáló nem hatóság, tehát nem is viselkedhet akként: nincs lehetősége pl. „házkutatásra” és egyéb nyomozati jellegű cselekményekre, jóllehet ezek nagyban növelhetnék a bizonyosságot (ISA 200/A47. bek.).

A könyvvizsgálat eredendő korlátainak vizsgálatakor attól sem tekinthetünk el, hogy a könyvvizsgálat alapvetően üzleti tevékenység is, nem csak szakmai (vagy kissé emelkedettebben fogalmazva: hivatás).<sup>11</sup> Ugyanakkor a nehézség, idő vagy költség önmagában még nem megfelelő hivatkozási alap ahhoz, hogy a könyvvizsgáló megelégedjen nem meggyőző könyvvizsgálati bizonyítékokkal. Nem tagadható persze az sem, hogy az információ relevanciája, és ezáltal érté-

ke az idő múlásával csökken, így egyensúlyt kell találni az információ megbízhatósága és költsége között a könyvvizsgálat során is. Továbbá a szakmai és az üzleti racionalitás is azt kívánja meg a könyvvizsgálótól, hogy ésszerű időn belül, ésszerű költségek mellett mondjon véleményt az auditált pénzügyi kimutatásokról. Ebbe nem fér bele a végletekig hajtott szakmai szkepticizmus, azaz nem várható el, hogy „*foglalkozzanak minden olyan információval, amely létezik, vagy hogy kimerítően végére járjanak minden ügynek abból a feltételezésből kiindulva, hogy minden információ hibás vagy csalásból eredő mindaddig, amíg az ellenkezőjét be nem bizonyítják*” (ISA 200/A48. bek.). Ugyanez implicálja a tesztek, a mintavételezés alkalmazását is, melyek ismét csak kockázatokat hordoznak.

Az előbbieket miatt tehát elkerülhetetlenül fennáll a lehetősége annak, hogy a vizsgált pénzügyi kimutatásokban néhány lényeges hibás állítást nem tár fel a könyvvizsgáló, még akkor sem, ha egyébként a standardokkal összhangban járt el. De éppen ezért a lényeges hibás állítás(ok) későbbi felfedezése önmagában még nem jelzi azt, hogy nem sikerült a standardokkal összhangban lévő könyvvizsgálatot végezni.

### **Jelentős kockázati tényezők a standardok rendszerében**

A standardok azt is megkövetelik az auditortól, hogy a kockázatbecslés részeként határozza meg, vajon a felismert kockázatok bármelyike jelentős kockázat-e. Jelentősnek tekinthető egy kockázat, ha magas a hiba bekövetkezési valószínűsége és lényeges a hiba hatása (Eilifsen et al., 2010).

Ennek megítélése során a kockázathoz kapcsolódó azonosított kontrollok hatásait figyelmen kívül kell hagyni (ISA 315/27. bek.). Ebből egyértelmű, hogy a jelentős kockázatok az eredendő kockázat részét képezik, és a standardok a jelentőség megítélését függetlenítik a kontrollkockázatoktól.

A „megítélés” kifejezés használata itt sem véletlen, hiszen ez is, mint oly sok minden a könyvvizsgálati folyamat során, a szakmai megítélés tárgyát kell, hogy képezze.<sup>12</sup> És bár a standardok ehhez a döntéshez nem sok támpontot adnak, néhány feltétlenül mérlegelendő tényezőt azért beazonosítanak a döntéshez.

Így a könyvvizsgálónak mindenképpen meg kell fontolnia, hogy

- az azonosított kockázat csalási kockázat-e,
- azt, hogy a kockázat jelentős közelmúltbeli eseményekhez kapcsolódik-e,
- milyen mértékű az érintett ügyletek összetettsége,

- a kockázat magában foglal-e kapcsolt felekkel folytatott jelentős ügyleteket,
- a szubjektivitás milyen mértékben van jelen, különösen, ha ez széles körű értékelési bizonytalansággal is együtt jár, valamint
- azt, hogy a kockázat magában foglal-e a szokásos üzletmeneten kívül eső vagy egyéb okból szokatlan jelentős ügyleteket (ISA 315/28 és A119–A123. bek.).

Ebből a listából két tételt emelek ki: a csalásokat és a szubjektivitást hordozó tételeket (hangsúlyosan ilyenek pl. a becslések).

A standardok leszögezik, hogy a csalásból eredő lényeges hibás állítás fel nem tárásának kockázata mindig nagyobb, mint a hibából eredő lényeges hibás állítások fel nem tárásának kockázata. Ez azért van így, mert a csalást általában megpróbálják leplezni, amely megnehezíti a felderítését (ISA 240/6. bek.). Éppen ezért a könyvvizsgálónak a csalásból eredő lényeges hibás állítás becsült kockázatait jelentős kockázatként kell kezelnie (ISA 240/27).

A becslések kapcsán a standard megjegyzi, hogy a könyvvizsgálónak értékelnie kell a számviteli becsléshez társuló becslésből fakadó bizonytalanság mértékét, és meg kell ítélnie, hogy hordoznak-e jelentős kockázatokat a nagyfokú becslési bizonytalansággal bíró tételek (ISA 540/10–11. bek.). Az óvatosság mindenképpen indokolt, mivel a számviteli becslés pénzügyi kimutatásokban megjelenített összege nem feltétlenül jelzi a kapcsolódó becslési bizonytalanságot. Ugyanis egy látszólag lényegtelen számviteli becslés is magában hordozhatja a lényeges hiba lehetőségét a bizonytalanság következtében (ISA 540/A48. bek.).

### A könyvvizsgálati kockázatok modelljének működése a gyakorlatban

Az előzőekben röviden bemutatam, hogy a könyvvizsgálati kockázatok modellje, illetve a kockázatbecslés miként jelenik meg az elmélet és a szabályozás szintjén. A szakirodalom meglehetősen bőszéges betekintést nyújt a modell gyakorlati működésébe is. A következőkben néhány kiemelt téma köré csoportosítva tárgyalom az empirikus kutatások eredményeit.

#### **Kockázatkomponensek becslése és függetlensége**

Daniel egy kísérletében (Daniel, 1988) azt vizsgálta 33 könyvvizsgáló bevonásával, hogy a vevői követelésekkel<sup>13</sup> kapcsolatos kockázatokat miként bontják le a kockázati modell szerinti komponensekre. Majd ezt felhasználva azt tanulmányozta, hogyan kombinálják

ezeket az elemeket a könyvvizsgálati kockázat becslése érdekében. A kísérlet során a résztvevőknek meg kellett becsülniük az eredendő és a kontrollkockázatot, valamint a feltárási kockázat komponenseit (adatok tesztelésének kockázata és analitikus elemző eljárások kockázata), illetve magát a könyvvizsgálati kockázatot egy 5 fokozatú skálán és százalékos formában is. Ezt követően a szerző kiszámolta az egyes komponensekből származó modell szerinti kockázatértékeket, és azt találta, hogy ezek jelentősen eltérnek *lefelé* az auditorok becsléseitől. Ebből azt a következtetést vonta le, hogy a szakemberek nem használják a szakmai szervezetek (USA, Kanada) által meghatározott formulákat. Ugyanakkor a tesztalanyok több mint fele (18-an) 5%-osra becsülték a végső könyvvizsgálati kockázatot.<sup>14</sup> Ennek számos lehetséges okát látja a szerző: ez az érték a kockázatnak valójában csak egy kívánt szintje, vagy a könyvvizsgálókat alkalmazó cégek még ezt az értéket fogadják el maximális kockázatként, vagy egyszerűen csak annyiszor látták a szakirodalomban ezt előfordulni a tesztalanyok, hogy önkéntelenül adták meg végeredményként.

Dusenbury és szerzőtársai (Dusenbury et al., 2000) részben a kockázati modellt ért korábbi kritikák hatására azt vizsgálták, hogy a könyvvizsgálók munkájuk során vajon egymástól függetlenül becslik-e meg a kockázati tényezőket. Kísérletükben az egyik Big6<sup>15</sup> társaság hatvanhét könyvvizsgálója vett részt. Feladatuk az eredendő, a kontroll- és az analitikus eljárások kockázatának becslése volt, kétszeri alkalommal. Először egy kezdő információhalmaz alapján, majd a kontrollok tesztelési eredményeinek ismeretében. Az elvégzett kísérlet során úgy találták, hogy az egyes komponensek becslése között erős függőség van. Azt tapasztalták, hogy az eredendő kockázat becslése jelentősen befolyásolja a kontrollkockázat becslését, az pedig az elemző eljárások kockázatának becslését. Ugyanakkor nem találtak statisztikailag szignifikáns kapcsolatot az eredendő kockázat és az elemző eljárások kockázatának becslése között. Ezt azzal magyarázzák, hogy az eredendő kockázat hatásai már eleve beépültek a kontrollkockázatba, így annak már nem volt további érzékelhető hatása az elemző eljárások kockázatára.

Ezt megelőzően Waller (1993) szintén az eredendő és kontrollkockázatok becslését kutatta – meglepő eredményekkel. Munkájának kiinduló felvetése szerint lehetséges, hogy a könyvvizsgálók nem szigorúan a standardok előírásai szerint járnak el az eredendő és a kontrollkockázat becslése során. Szerinte a gyakorlatban ez a két becslés a következő kérdésre adandó válaszként jelenik meg: az ügyfélre és belső kontrolljaira vonatkozó előzetes tudás és információk alapján, mennyi a valószínűsége egy lényeges hibás állítás elő-

fordulásának a kontrollok alkalmazását megelőzően, és ha ténylegesen hiba van a kimutatásokban, akkor mennyi a kockázata annak, hogy a kontrollok eredménytelenek bizonyulnak? Formálisan ugyanez:

$$(1) P_K(M \cap -C) = P_K(M) \cdot P_K(-C|M),$$

ahol:

*P*: valószínűséget jelöl,

*K*: a könyvvizsgáló tudása,

*M*: a hibás állítás előfordulásának esete,

*-C*: a hiba kontrollok általi fel nem tárásának esete.

Waller szerint ez a megközelítés tudásalapú függést (*knowledge-based dependence*) alakíthat ki a könyvvizsgáló eredendő és kontrollkockázati becslései között, amely függés az előzetes ismeretekből eredhet. Waller hipotézise szerint tehát kapcsolat van a két kockázatbecslés között, melynek irányára vonatkozóan az előzetes szakirodalom ellentétes jóslatokkal szolgál (pl. Cushing – Loebbecke, 1983, illetve Graham, 1985). További három hipotézist is tesztelt munkájában, melyek közül kettő különösen releváns jelen témája szempontjából. Ezek:

- a könyvvizsgálók eredendő és kontrollkockázati becslése könyvvizsgálati állításonként eltérő az egyes vagyonelemek esetében, illetve
- pozitív kapcsolat van a könyvvizsgálók eredendő kockázat becslése és a feltárt hibák aránya között<sup>16</sup>. Ezt a szerző az  $R(M \cap -C \cap D)$  formában definiálja.

A kutatás során az egyesült államokbeli KPMG 385 megbízását<sup>17</sup> vizsgálta kérdőíves módszerrel. Az eredményekből az látszik, hogy az eredendő és a kontrollkockázat becslése között a várakozásokkal ellentétben nincs számottevő kapcsolat. Igaz, a szerző ezt az eredményt annak tudja be, hogy az esetek döntő többségében a kontrollkockázatot 1-nek vették, mivel a vizsgálatok során nem kívántak a belső kontrollokra támaszkodni. Így még mindig megmarad a lehetősége annak, hogy a kapcsolat létezik akkor, ha a kontrollkockázatot nem 1-nek veszik. Waller ennek kapcsán megjegyzi még, hogy ez a fajta eljárás – bár megfelel a standardok előírásainak – felveti azt a kérdést, hogy vajon a kockázatbecslés feladata a könyvvizsgáló cselekedeteinek megerősítése vagy annak irányítása-e. Úgy látszik, ebben az esetben az előbbiről van szó, ami különös annak fényében, hogy egyébként a kockázatbecslésre mint tervezési eszközre tekintünk.

A vizsgálatokból az is kiderült, hogy a kockázatbecslések nem térnek el egymástól állításonként az egyes vagyonelemek esetében, azaz a kockázatbecslés nem állítás szinten zajlik. Szintén nem nyert egyértel-

mű megerősítést az a hipotézis sem, hogy pozitív kapcsolat lenne az eredendő kockázat becsült mértéke és a feltárt hibák aránya között.

### Üzletikockázat-alapú megközelítések

Schultz és szerzőtársai (Schultz et al., 2010) azt vizsgálták, hogy a könyvvizsgálók által alkalmazott megközelítések mennyiben segítik elő az ügyfél üzleti kockázatainak figyelembevételét a könyvvizsgálati kockázat becslésekor. Kutatásuk során 93 könyvvizsgáló bevonásával a tranzakciós megközelítést (*Transaction-Focused Approach; TFA*) és a stratégiai rendszerek megközelítését (*Strategic-Systems Auditing; SSA*) hasonlították össze. Kutatásuk hipotézise szerint azok a könyvvizsgálók, akik a stratégiai megközelítés alkalmazására vannak kiképezve, és akik ennek a modellnek megfelelően strukturált adatok alapján dolgoznak, azok közvetlenül beépítik az üzleti kockázatra vonatkozó becslésüket a lényeges hibás állítások kockázatának becslésébe. Mivel a hipotézis két előfeltételt is megfogalmaz (képzettség és adatstruktúra), összesen négy csoportot vizsgáltak, a 2. ábra szerint.

2. ábra

Schultz et al. (2010) kontrollcsoportjai



A kísérlet során arra a kérdésre keresték a választ, hogy a könyvvizsgálók előzetes kockázatbecslésüket mennyiben módosítják újabb TFA vagy SSA szerint strukturált információk fényében. Végül hipotézisük megerősítést nyert, mivel a négy vizsgált csoportból csak annál történt jelentős módosulás a lényeges hibás állítás mértékének becslésében, amely csoport az SSA alkalmazására volt kiképezve, és ennek a megközelítésnek megfelelően is jutott további információkhoz.

A stratégiai rendszerek megközelítés számos előnyös vonással bír ugyan, de nem árt tisztában lenni azzal, hogy ez a modell is rendelkezik bizonyos előnytelen tulajdonságokkal. Ezek egyikét vizsgálta O'Donell és Schultz (2005). Kutatásuknál abból indultak ki, hogy azok a könyvvizsgálók, akik ezt a megközelítést alkalmazzák munkájuk során, holisztikus képet alkotnak maguknak az ügyfélről. Azonban a pszichológia területéről ismert az ún. halo jelenség vagy halo effektus (*halo effect*). Ennek lényege, hogy amikor egy másik személyről előzetes átfogó benyomásokat szerzünk, akkor a később megszerzett részletes információkat igyekszik az ember az előzetes összképpel összhangban értékelni. Különösen erős ez a hatás abban az esetben, ha komplex értékelésről van szó (Murphy et al., 1993). Ha például az előzetes benyomásunk valakivel szemben összességében pozitív, akkor később a részletes megismerése során feltárt negatív tulajdonságokat megpróbáljuk elnyomni, lekicsinyelni, az előzetes véleményünkkel összhangban lévő pozitív tulajdonságokat pedig kidomborítani, felnagyítani. O'Donellék azt vizsgálták, hogy ezek a megfigyelések érvényesek-e a könyvvizsgálat területén is, jelesül azon könyvvizsgálók esetében, akik az SSA alkalmazása miatt holisztikus alapon ítélik meg a stratégiai kockázatokat. Kutatásuk keretében két hipotézist teszteltek az egyik Big4 társaságnál dolgozó könyvvizsgálók segítségével<sup>18</sup>:

- 1) Azok a könyvvizsgálók, akik a részletes vizsgálatok elvégzése előtt átfogóan is vizsgálják a stratégiai kockázatokat, az „inkonzisztens ingadozások”<sup>19</sup> hatására kisebb mértékben változtatnak a számlaszintű kockázatbecslésen, mint azok a könyvvizsgálók, akik nem vizsgálják átfogóan a stratégiai kockázatokat.
- 2) A stratégiai kockázat becslése pozitívan korrelál a hibás állítások kockázatának becslésével azon számlák esetében, melyek „inkonzisztens ingadozásokat” mutatnak.

Az elvégzett kísérletek alapján mindkét hipotézist elfogadták. Az első esetben beigazolódott, hogy az előzetesen kialakított átfogó benyomások torzítják az összképpel inkonzisztens tényezők érzékelését. Vagyis a stratégiai szemléletű könyvvizsgálatot folytatók kevésbé voltak hajlandók az összképbe nem illő tényezők hatására változtatni a lényeges hibás állítások kockázatának becslésén, mint azok a könyvvizsgálók, akik nem ezzel a szemlélettel végezték el a kísérletben előírt feladatot. Azt figyelték meg a vizsgálatok során, hogy ha az auditor alacsony stratégiai (üzleti) kockázatot becsült, akkor a számlaszintű kockázatot is alacsonyabba

becsülte, még akkor is, ha egyébként a stratégiai kockázatból elvileg semmilyen következtetést nem lehetett levonni az adott számla kockázataira nézve. A második hipotézis tesztelésekor a résztvevő könyvvizsgálók a kísérlet szerint felsőbb szintről kapott stratégiai kockázatbecsléssel dolgoztak, feladatuk már csak a számlaszintű kockázatok becslése volt. A halo hatás itt is egyértelműen megfigyelhető volt. Azok, akik alacsony/magas becsült stratégiai kockázatból kellett, hogy kiinduljanak, maguk is alacsonyabba/magasabba becsülték a számlaszintű kockázatokat, még akkor is, ha azok egyenlege inkonzisztens ingadozásokat mutatott. Megfigyelhető volt tehát, hogy a stratégiai kockázat becslés hatására megváltozik a könyvvizsgáló váratlan ingadozások iránti toleranciaszintje. Az eredmények ellenére ugyanakkor a szerzők siettek leszögezni, hogy semmiképpen sem az SSA használata ellen vannak, hanem épp ellenkezőleg: ezzel kívánják felhívni a figyelmet, hogy még ez az egyébként általuk alkalmasnak vélt modell is további fejlesztésekre szorul bizonyos tekintetben.

### **Kockázatok és a könyvvizsgálat végrehajtása**

Houston és szerzőtársai (1999) azt elemezték harmincnégy Big5-nél működő auditpartner bevonásával, hogy a könyvvizsgálati kockázat standardokban foglalt modellje mennyire alkalmas a könyvvizsgálók viselkedésének (a könyvvizsgálat tényleges lebonyolításának) előrejelzésére.<sup>20</sup> Vizsgálatuk során arra jutottak, hogy a könyvvizsgálati kockázat modelljének magyarázó ereje erősen függ a feltételezett hibás állítás okától. Abban az esetben, ha a tévedésből származó hibának van nagyobb esélye, a modell megfelelő magyarázó erővel bír, míg a könyvvizsgáló üzleti kockázatának nincs további magyarázó ereje. Ellenben, ha csalás gyanúja merül fel, az üzleti kockázat modellje dominál a könyvvizsgálati kockázat felett. A szerzők ebből azt a következtetést vonták le, hogy az üzleti kockázat modellje olyan tényezőket is figyelembe vesz, melyeket a könyvvizsgálati kockázat standard modellje nem.<sup>21</sup> Ezen megállapításaik egybevágnak Shibano (1990) véleményével a standard szerinti kockázatmodell alkalmazhatóságáról. A kockázat elemeinek változtatásával a csalás hatásait nem tudják a könyvvizsgálók hatékonyan kezelni, mivel ebben az esetben olyan potenciális költségek merülnek fel, melyek nem köthetőek a fel nem tárt LHÁ-k valószínűségéhez. Ez alapján Cushingra és Loebbeckere (1983) is hivatkozva megállapítják, hogy a standardok szerinti kockázati modell kiegészítésre szorulna.

Ehelyütt ismét hangsúlyozni kívánom, hogy a kockázatbecslés a könyvvizsgálatban nem tekinthető öncélú tevékenységnek, és különösen nem valamiféle

dokumentációs kényszerből vagy a „minőségellenőr kedvéért” kell azt elvégezni. Amint azt a szakmai standardok is leszögezik, a kockázatok felmérésének célja a hatékony és hatásos könyvvizsgálat megtervezése, illetve a könyvvizsgálat utólagos értékelése során is felhasználhatóak a kockázatbecslés eredményei. Ezért bátran állítható, hogy Bedard (1989), valamint Mock és Wright (1993, 1999)<sup>22</sup> a kockázatbecslés központi kérdését boncolgatták, amikor azt vizsgálták, hogy a standardok előírásainak megfelelően elvégzett kockázatbecslésnek vajon ténylegesen van-e hatása a könyvvizsgálat tervezésére és végrehajtására. Eredményeik bizonyos értelemben lehangolóak.

Bedard (1989) három Big8 közé tartozó társaság 54 megbízásának vizsgálata alapján úgy találta, hogy a könyvvizsgálók a könyvvizsgálati eljárások terjedelmét csökkentik abban az esetben, ha a korábbi évek eredményei kedvezőek voltak az adott ügyfélnél, és változatlanul hagyják abban az esetben, ha korábban hibákat tártak fel az adott területen. A szerző ezt a jelenséget az auditpiacon (USA, 1989) megfigyelhető erős piaci versenynek tulajdonította.

Mock és Wright (1993) 159 auditmegbízást<sup>23</sup> vizsgált meg egy Big6 közé tartozó cégnél az 1985–86-os időszakra vonatkozóan – a vevők és a szállítók területére fókuszálva. A kutatás során nem találtak erős kapcsolatot az elvégzett tesztek jellege és a becsült kockázatok szintje között. Ezzel szemben az elvégzett vizsgálatok terjedelme és egyes kockázati tényezők (elsősorban a korábbi időszakokban feltárt hibák száma) között találtak összefüggést. Azt is kutatták, hogy vajon a kockázatok változásait mennyiben követik az auditprogramok változásai. Tapasztalataik szerint sem az eljárások terjedelme, sem azok jellege nem mutatott erős korrelációt a kockázatok változásával.

1999-es kutatásuk során (Mock et al., 1999) ugyanekhez a céghez tértek vissza, és 160 elemű mintán<sup>24</sup> ugyanezen kérdésekre keresték a választ, ezúttal a vevő követelésekre koncentrálva. Eredményeik nagyrészt egybevágnak az előző kutatásával, ugyanakkor bizonyos tényezők esetében pozitív eltéréseket is tapasztaltak. Továbbra is úgy látják, hogy a kockázatbecslések egy-egy ügyfélnél csak nagyon kismértékben változnak az időszakok során, az auditprogramok 99%-a (1993: 95%) pedig azonos minden ügyfél esetében. Igen laza kapcsolat fedezhető csak fel a becsült kockázatok szintje és a munkaprogramok terjedelme és jellege között. Azt is megfigyelték mindkét alkalommal, hogy a vizsgálatok terjedelme nagyban függ az előző évi vizsgálati tervtől, és kismértékben ugyan, de a könyvvizsgálók reagálnak a kockázatok változására az elvégzett tesztek jellegének megválasztásával.

A szerzők szerint mindegyik az egyik lehetséges magyarázat az, hogy a könyvvizsgálók a társaságuknál már meglévő metodológia szerint kénytelenek eljárni, így nem sok tere marad a vizsgálati tervek változtatásának. Másrészt ezek a „kész csomagok” az esetek nagy részében az ügyfelek széles körénél beváltak, nincs ok változtatni rajtuk.

Végezetül Low (2004) kutatási eredményeire térek ki, aki a könyvvizsgálók iparági specializációjának hatását vizsgálta a kockázatbecslésre. Vizsgálati alanya 98, az egyik Big5 társaságnál dolgozó audit senior volt, akiknek egy hitelintézettel kapcsolatos esettanulmány két változatát (alacsony, illetve magas kockázatú) kellett megoldaniuk. A résztvevők közül harminchatan ezen a területen tevékenykedtek a mindennapokban is, a többiek nem. Az esettanulmány-változatok tesztalanyokhoz rendelése véletlenszerűen történt. A szerző az eredmények alapján megállapította, hogy a való életben is az adott területen működő auditorok jobban meg tudták különböztetni a két esetet a kockázat szempontjából (pontosabb is volt a kockázatbecslésük), továbbá a készen kapott auditprogramokon is többet változtattak, mint a nem iparági társaik. Ráadásul változtatásai az eljárások és a megbízást végrehajtó csapat összetételében jóval kockázatterzékenyebbek voltak, mint a más területen működőké.<sup>25</sup>

## Következtetések

Az előbbieken megkíséreltem a könyvvizsgálati kockázat fogalmához kapcsolódó jelentősebb elméleteket és a szakmai szabályozást bemutatni, valamint a témába vágó empirikus kutatások némelyikét felvillantani. Az alábbiakban néhány főbb következtetést fogalmazok meg a tárgyalt téma kapcsán.

Először is: már maga a téma is meglepetéssel szolgálhat a könyvvizsgálatot többé-kevésbé kívülállóként szemlélők – legyenek bár gyakorló cégvezetők vagy elméleti közgazdászok – számára: az egyébként objektívításra és precizításra törekvő *könyvvizsgálói szakma csak meglehetősen puha, kvalitatív kategóriákkal próbálja kezelni a kockázatokat*, legalábbis ami a szakmai szabályozást illeti.

De még így is elmondható, hogy *az üzletkockázat-alapú megközelítések általában a leghatékonyabbnak tartott módjai* annak, hogy a könyvvizsgálati kockázat szintje kellően alacsony maradjon, az audit minősége eközben pedig a lehető legmagasabb legyen. E tekintetben konszenzus mutatkozik a gyakorló könyvvizsgálók és a szabályozó között.

Ennek ellenére a releváns szakirodalom tanulmányozása során hamar feltűnik, hogy nemigen született

olyan szakmai vagy tudományos igényű cikk e témában az elmúlt három évtizedben, amely ne azt a következtetést vonná le, vagy meg ne említenék benne, hogy *a jelenlegi – standardok szerinti – kockázatkoncepció számos hiányossággal bír, és itt volna már az ideje egy átfogó kockázatmodell megalkotásának*. Ez azonban máig (2012) nem történt meg.

A standardok szerinti kockázatmodell *gyakorlati alkalmazásának empirikus kutatásai* így is számos következtetéssel szolgálnak:

- 1) A könyvvizsgálók közül messze nem mindenki alkalmazza a modellt, vagy nem megfelelően alkalmazza.
- 2) A kockázat egyes elemeit nem mindig kezelik egymástól élesen elválasztva, függetlenül – jóllehet a standard szerinti modell mögötti matematikai formula ezt indokolná. Más kutatások ugyanakkor ennek ellentmondó eredményre jutottak.
- 3) A könyvvizsgáló munkáját – mint majd minden emberi tevékenységet, amely értékítéletre épül – is fenyegeti a halo jelenség.
- 4) A jelenlegi modell elsősorban a (nem szándékolt) tévedésekből eredő kockázatok kezelésére alkalmas, míg a csalásokból eredő kockázatok esetében kevésbé hatékony eszköz az auditor kezében.
- 5) A kockázatmodell gyakorlati alkalmazása meglehetősen rugalmatlan – nem reagálnak a kockázatok változásaira. A modell viselkedésbefolyásoló hatása pedig sokszor csekély – gyenge a kapcsolat a(z) előzetesen) becsült kockázatok és az e becsülésre épülő könyvvizsgálat lefolytatása között. Ugyanakkor a releváns szakmai tapasztalatnak fontos szerepe van a tényleges alkalmazásnál: jelentősen növeli a hatékonyságot.

Ennyi ellenvetés és kritika után zárógondolatként álljon itt Box és Draper egy 1987-es munkájából való idézet, mellyel magam is egyetértek: *„Végső soron minden modell hibás, de néhány közülük hasznos.”*<sup>26</sup> Kétségtelenül ez a helyzet a könyvvizsgálati kockázatmodelljével is: számos ponton tökéletlen, de a gyakorlati életben, úgy tűnik, többé-kevésbé hasznosítható, s jelenleg nincs jobb eszköz a kezünkben.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> Az USA-ba például „vonattal érkezett meg” a független könyvvizsgálat intézménye akkor, amikor a nagy észak-amerikai vasútépítésekhez európai tőkére is szükség volt, és a távoli hitelezőket, tulajdonosokat információval kellett ellátni kinnlevőségeik és befektetések megtérülésének várható alakulásáról (King T. A., 2006). Jellemző, hogy az alapítók nevét viselő Haskins & Sells könyvvizsgáló cég, az első amerikai könyvvizsgálói társaság

esetében mindkét névadó a vasúttársaságoknál dolgozott a cégalapítást megelőző évtizedekben.

- <sup>2</sup> Ez a megbízási konstrukció inkább megfeleltethető egy mai, például felvásárlást megelőző átvilágítási megbízásnak.
- <sup>3</sup> Ideértve most az egyszerűség kedvéért a korlátozó záradék esetét is.
- <sup>4</sup> Ebbe beleértendő a tényleges anyagi veszteség és a szakmai hírnév csorbulása is, az egyéb súlyosabb esetekről nem is szólva. Igaz, egyes empirikus kutatások szerint (lásd például Francis, 2004) a tényleges kudarcok száma meglehetősen alacsony (<1%), bár a könyvvizsgálat minősége romlott a '90-es években.
- <sup>5</sup> A módszer kialakítását, részleteinek kidolgozását az KPMG céghez kötik (Peecher et al., 2007). Az egyik alapmű a témában Bell és társainak munkája (Bell et al., 1997).
- <sup>6</sup> Ezért is tarthatjuk ezt a megközelítést az üzleti kockázati megközelítések (business risk approach) egyik fajtájának.
- <sup>7</sup> Ez abból a szempontból valóban jogos felvetés, hogy a könyvvizsgáló nyilván nagyobb megfontoltsággal ad ki minősítést tartalmazó jelentést, mint tiszta záradékot tartalmazót. Így feltehető, hogy a másodfajú hiba előfordulására a lehető legkisebb esélyt hagyja. Annak vizsgálata, hogy ez miért van így, túlmutat a jelen tanulmány keretein, és elsősorban a könyvvizsgálat mint üzleti tevékenység elemzését igényelné.
- <sup>8</sup> Standard példaként az új technológiával gyártott termékeket említi, amelyek miatt más régebbi termékek fokozottabban ki vannak téve a felülértékelés veszélyének. De ugyanígy hatással lehet például az eredendő kockázatra, ha egy hanyatló ágazatban működő gazdálkodó kimutatásairól van szó.
- <sup>9</sup> Ide tartozik például az emberi hibák, tévedések lehetősége, vagy annak lehetősége, hogy a kontrollokat kijátsszák, felülírják.
- <sup>10</sup> Ennek kapcsán a standard megjegyzi, hogy: *„A könyvvizsgáló nincs kiképezve arra, és nem is elvárás vele szemben, hogy dokumentumok hitelesítéseinek szakértője legyen.”* (ISA 200/A47. bek.) Azt gondolom, hogy ennek az egy mondatnak a hangsúlyozása is nagyban hozzájárulhatna a könyvvizsgálattal szembeni elvárások helyes irányba tereléséhez. Hasonlóan kritikus területek még a kapcsolt felekkel folytatott ügyletek (létezés és teljesség tekintetében), a szabályozásnak meg nem felelés esetei és a vállalkozás folytatását veszélyeztető körülmények fennállása (ISA 200/A51. bek.).
- <sup>11</sup> Hogy mennyire hivatás napjainkban még a számviteli (és így a könyvvizsgálói) szakma, arról megoszlanak a vélemények. Lásd például Bélyác (2008).
- <sup>12</sup> Ez olyannyira így van a jelentős kockázatok esetében, hogy még a fogalom definíciója is erre épül a standardokban. Eszerint a jelentős kockázat *„a lényeges hibás állítás olyan azonosított és felmért kockázata, amely a könyvvizsgáló megítélése szerint különleges könyvvizsgálati megfontolást igényel”* (ISA 315/4. bekezdés e. pont). Tehát nyers értelmezésben: jelentős az, amit annak vél a könyvvizsgáló.
- <sup>13</sup> Nem véletlen a választás: a vevői követelések kedvelt célpontjai a könyvvizsgálati kockázattal kapcsolatos kutatásoknak, viszonylagos kockázatoságuk (és kockázatérzékenységük) ugyanakkor többnyire könnyű, utólagos tesztelhetőségük miatt.
- <sup>14</sup> De ez egyiküknél sem lett ennyi a komponensbecslések kombinálása alapján, egyik modell alkalmazásával sem.
- <sup>15</sup> Napjainkra ezen vezető könyvvizsgálati társaságok száma lecsökkent négyre, így ma már csak Big4-ként hivatkoznak rájuk. Korábban 5, 6, illetve 8 ilyen társaság volt.
- <sup>16</sup> Ti. ha magasabba becslik az eredendő kockázatot, ez minden más körülmény változatlansága esetén alacsonyabb feltárási kockázatot kell, hogy eredményezzen. Ez pedig kiterjedtebb vizsgálatokat jelent, ami jó eséllyel növeli a feltárási arányt.

- <sup>17</sup> Egészen pontosan a vevőket, szállítókat és készleteket, öt állítás tekintetében.
- <sup>18</sup> Az első hipotézis tesztelése 90, a másodiké 48 könyvvizsgáló bevonásával történt.
- <sup>19</sup> A cikk szerzői inkonzisztens ingadozásnak (*inconsistent fluctuation*) neveznek minden olyan változást az egyes főkönyvi számlák egyenlegében, mely nincs összhangban az ügyfél működéséről rendelkezésre álló egyéb információkkal.
- <sup>20</sup> Továbbra se feledjük, hogy a könyvvizsgálati kockázat modelljére elsősorban mint tervezési eszközre tekint a szakma és a tudományos közösség egyaránt. Még akkor is, ha a kutatók néha a dolog tervezési eszköz mivoltát illetően kritikával élnek.
- <sup>21</sup> A szerzők másik hipotézisként az alkalmazott modell árazásra gyakorolt hatását vizsgálták. Eredményeik itt is egybevágóak az első hipotézis eredményeivel. Tévedés esetén a díj nem tartalmazott kockázati felárat (*risk premium*), míg feltételezett csalság esetén igen.
- <sup>22</sup> Természetesen számtalan más tanulmány is foglalkozik a kérdéssel. Terjedelmi okokból és különös relevanciájuk miatt ezt a három tanulmányt emeltem ki közülük, és mutatom be lényegi mondanivalójukat röviden.
- <sup>23</sup> A mintában egyaránt voltak termelő és kereskedő vállalkozások.
- <sup>24</sup> 100 termelő és 60 technológiai cég került a mintába.
- <sup>25</sup> Igaz ugyanakkor, hogy ez nem teljesült a megbízás időbeli terjedelmének változtatásánál. Ebből arra lehet következtetni, hogy az üzleti szempontok erős befolyással bírnak a szakmai tevékenység tartalmára.
- <sup>26</sup> Idézi: Kovács (2011), p. 349.

## Felhasznált irodalom

- Barkman, A.* (1977): Within-Item Variation: A Stochastic Approach to Audit Uncertainty. *The Accounting Review*, 52. évfolyam 2. szám, április: p. 450–464.
- Bedard, J.C.* (1989): An Archival Investigation of Audit Program Planning. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 9. évfolyam, 1. szám: p. 57–71.
- Bell, T.B. – Marrs, F.O. – Solomon, I. – Thomas, H.* (1997): *Auditing Organizations Through a Strategic-Systems Lens*. Urbana, IL: KPMG & University of Illinois at Urbana-Champaign
- Bell, T.B. – Peecher, M.E. – Solomon, I.* (2005): *The 21st Century Public Company Audit*. Urbana, IL: KPMG & University of Illinois at Urbana-Champaign
- Bélyácz I.* (2008): Hivatás-e még a számviteli szakma gyakorlása? *SZAKma*, 50. évf., 12. szám: p. 494–496.
- Bordáné, M.R.* (2008): Kockázatkezelés és belsőkontroll-rendszerek – Első vonalban a társaságirányítási visszaélések elleni védelemben. *Vezetéstudomány*, 39. évfolyam, 2. szám: p. 24–37.
- Cushing, B.E. – Loebbecke, J.K.* (1983): Analytical Approaches to Audit Risk: A Survey and Analysis. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 3. évfolyam, 1. szám: p. 23–41.
- Daniel, S.J.* (1988): Some Empirical Evidence about the Assessment of Audit Risk in Practice. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 7. évfolyam, 2. szám: p. 174–180.
- Dusenbury, R.B. – Reimers, J.L. – Wheeler, S.W.* (2000): The Audit Risk Model: An Empirical Test for Conditional Dependencies among Assessed Component Risks. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 19. évfolyam, 2. szám: p. 105–117.
- Eilifsen, A. – Messier Jr, W.F. – Glover, S.M. – Prawitt, D.F.* (2010): *Auditing & Assurance Services* (Second International Edition). Maidenhead: McGraw-Hill Education (UK)
- Flesher, D.L. – Previts, G.J. – Samson, W.D.* (2005): *Auditing in the United States: A Historical Perspective*. Abacus, 41. évfolyam, 1. szám: p. 21–39.
- Francis, J.R.* (2004): What do we know about audit quality? *The British Accounting Review*, 36. évfolyam, 4. szám: p. 345–368.
- Graham, L.* (1985): Audit Risk – Part I – V. *The CPA Journal*, augusztus: p. 12–21.; szeptember: p. 34–40.; október: p. 36–43.; november: p. 38–46.; december: p. 26–33.
- Houston, R.W. – Peters, M.F. – Pratt, J.H.* (1999): The Audit Risk Model, Business Risk and Audit-Planning Decisions. *The Accounting Review*, 74. évfolyam, 3. szám: p. 281–298.
- IFAC* (2009): 200. témaszámú nemzetközi könyvvizsgálati standard: A független könyvvizsgáló átfogó céljai és a könyvvizgálatnak a nemzetközi könyvvizsgálati standardokkal összhangban történő végrehajtása. Letöltés dátuma: 2011. október 3., forrás: <http://www.mkvk.hu/tudastar/standardok>
- IFAC* (2009): 315. témaszámú nemzetközi könyvvizsgálati standard: A lényeges hibás állítás kockázatának azonosítása és felmérése a gazdálkodó egység és környezetének megismerésén keresztül. Letöltés dátuma: 2011. október 3., forrás: <http://www.mkvk.hu/tudastar/standardok>
- IFAC* (2009): 540. témaszámú nemzetközi könyvvizsgálati standard: Számviteli becslések – beleértve a valószínű értékre vonatkozó számviteli becsléseket is – és a kapcsolódó közzétételek könyvvizsgálata. Letöltés dátuma: 2011. október 3., forrás: <http://www.mkvk.hu/tudastar/standardok>
- Jones, M.* (2009): Audit Risk. *Student Accountant*, november: p. 1–4.
- Kaliczka, N. – Naffa, H.* (2010): Természetes jelzések a megbízó-ügynök koalíció jövedelmének hitelesítésében. *Vezetéstudomány*, 41. évfolyam, 4. szám: p. 45–54.
- King, D.L. – Case, C.J.* (2003): The Evolution of the United States Audit Report. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 7. évfolyam, 1. szám: p. 1–16.
- King, T.A.* (2006): *More Than a Numbers Game*. New Jersey: John Wiley & Sons
- Kinney, W.R.* (1975): A Decision-Theory Approach to the Sampling Problem in Auditing. *Journal of Accounting Research*, 13. évfolyam, 1. szám: p. 117–132.
- Kovács, E.* (2011): A kockázat mint látens fogalom. *Hitelintézeti Szemle*, 10. évfolyam, 4. szám: p. 349–358.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

- Lee, T.-H. – Ali, A.M.* (2008): The evolution of auditing: An analysis of the historical development. *Journal of Modern Accounting & Auditing*, 4. évfolyam, 12. szám: p. 1–8.
- Low, K.-Y.* (2004): The Effects of Industry Specialization on Audit Risk Assessments and Audit-Planning Decisions. *The Accounting Review*, 79. évfolyam, 1. szám: p. 201–219.
- Mock, T.J. – Wright, A.* (1993): An Explanatory Study of Auditors' Evidential Planning Judgments. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 12. évfolyam, 2. szám: p. 39–61.
- Mock, T.J. – Wright, A.M.* (1999): Are Audit Programs Risk-Adjusted? *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 18. évfolyam, 1. szám: p. 55–74.
- Murphy, K.R. – Jako, R.A. – Anhalt, R.L.* (1993): Nature and Consequences of Halo Error: a Critical Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78. évfolyam, 2. szám: p. 218–225.
- O'Donnell, E. – Schultz Jr., J.J.* (2005): The Halo Effect in Business Risk Audits: Can Strategic Risk Assessment Bias Auditor Judgment about Accounting Details? *The Accounting Review*, 80. évf., 3. szám: p. 921–939.
- Peecher, M.E. – Schwartz, R. – Solomon, I.* (2007): It's all about audit quality: Perspectives on strategic-systems auditing. *Accounting, Organizations and Society*, 32. évfolyam, 4–5. szám: p. 463–485.
- Pine, B.* (2008): A Risk-based Approach to Auditing Financial Statements. *Student Accountant*, február: p. 42–43.
- Schultz Jr. – J.J., Bierstaker, J.L. – O'Donnell, E.* (2010): Integrating business risk into auditor judgment about the risk of material misstatement: The influence of a strategic-systems-audit approach. *Accounting, Organizations and Society*, 35. évfolyam, 2. szám: p. 238–251.
- Shibano, T.* (1990): Assessing Audit Risk from Errors and Irregularities. *Journal of Accounting Research*, 28. évfolyam, *Studies on Judgment Issues in Accounting and Auditing*: p. 110–140.
- Waller, W.S.* (1993): Auditors' Assessment of Inherent and Control Risk in Field Settings. *The Accounting Review*, 68. évfolyam, 4. szám: p. 783–803.

Cikk beérkezett: 2012. 2. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2012. 4. hó

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**KOPFER-RÁCZ Kinga**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. HOFMEISTER-TÓTH Ágnes**, tanszékvezető, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **SAS Dóra**, közgazdász; **Dr. FARKAS Ferenc**, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. JARJABKA Ákos**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. LÓRÁND Balázs**, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem; **BÁLINT Brigitta**, PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem; **KOVÁCS Katalin**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, projektmenedzser, Középmagyarországi Innovációs Központ; **JÁKI Erika**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **MOHL Gergely**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **MONDA Eszter**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, a Római Klub Magyar Szervezetének titkára

## KONFERENCIABESZÁMOLÓ

# MÉRFOLDKÖVEK ÉS KIHÍVÁSOK A MENEDZSMENTBEN

2013. augusztus 26–28 között rendezte meg a *Pannon Egyetem Menedzsment Intézete* és az *MTA Gazdálkodástudományi Bizottságának Vezetési és Szervezési Albizottsága* a „**Mérföldkövek és kihívások a menedzsmentben**” címmel jubileumi konferenciáját Balatonfüreden (a program a TÁMOP-4.1.2.A/1-11/1-2011-0088 pályázat támogatásával valósult meg).

A konferencián egyrészt a Pannon Egyetem 25 éves jubileumát ünneplő Szervezési és Vezetési Tanszékét köszöntötték nemzetközi és hazai szakemberek, másfelől az MTA-szakbizottság tartotta ülését. A nemzetközi előadók között köszönthették a résztvevők többek között *Hans-Christian Pfohl* (Technische-Universität Darmstadt), *Krishna Dhir* (Berry College, Campbell School of Business) és *Constantin Bratianu* (Academy of Economic Studies Bucharest) professzorokat. A rendezvényen előadásokkal képviseltette magát a hazai menedzsmentszakma minden műhelye, így prezentációkat hallhattak a résztvevők a BCE, a PTE, a ME, a BGF, a SOTE, a BMGE, a Nemzeti Innovációs Hivatal és természetesen a házigazda, Pannon Egyetem oktatói részéről.

A nagyon jó hangulatú rendezvényen a prezentációkat hosszas szakmai viták, valamint kerekasztal-beszélgetések követték.

Különösen érdekes volt a Dobák Miklós és Gaál Zoltán professzorok által moderált „*A magyar vezetés- és szervezéstudomány XX. századi fejlődése, nemzetközi*

*és hazai társadalmi-gazdasági háttere*” című beszélgetés, melyben először a Budapesti Corvinus Egyetem kutatói részéről hangzottak el előadások a hasonló című OTKA-kutatásuk jelen állásáról.

A második kerekasztal-szekció, a remekül előkészített „*Kerekasztal-beszélgetés az e-learninges oktatásról*” az e-learninges tananyagok és alkalmazott módszertanok eddigi hazai tapasztalatait tárgyalta.

A hivatalos, tudományos programok mellett a rendezvény vallott célja volt a magyar vezetés- és szervezéstudomány szakmai műhelyeinek összetartása, a hagyományosan jó párbeszéd fenntartása és megerősítése, melyre, ahogy arra több hozzászólás is élesen rámutatott, talán nagyobb szükség van, mint valaha. Az esti ünnepélyes vacsora keretében a szakma „nagy öregjeinek” baráti köszöntésére is sor került. A 70 év feletti oktató-kutató generáció jelen levő tagjainak, így *Barakonyi Károlynak* (PTE), *Szűcs Pálnak* (PTE), *Vándor Józsefnének* (PE), *Veszeli Tibornak* (NyME), *Szabó Gábor Csabának* (BME), *Nemes Ferencnek* (SZIE) és *Hans-Christian Pfohl*-nak (Technische Universität Darmstadt) *Gaál Zoltán* adott át kis ajándékokat, és természetesen a nagyon emberi és humoros megemlékezések, anekdoták sem maradhattak el egyik ünnepelt esetében sem.

Az MTA Gazdálkodástudományi Bizottság Vezetési és Szervezéstudományi Albizottsága nevében:

**Gaál Zoltán** elnök és **Heidrich Balázs** titkár

# KÖNYVISMERTETŐ

*Nemeslaki András:*

## Vállalati internetstratégia

Strukturált, szintetizált tudás a vállalati internetstratégiáról

Budapest: Akadémiai Kiadó, 2012

A könyv egyedisége abban rejlik, hogy a tudományos irodalom és kutatások magas szinten való szintetizálása mellett számos vállalati példát, friss felmérések adatait mutatja be egy új, egyedi keretrendszerben. Ritkán találkozni olyan írással, amely a tudományos ismereteket nem csupán könnyen olvasható formában adja át, hanem szintetizálja azt a legfrissebb üzleti lehetőségekkel. A példákat főképp a legrangosabb szakkönyvekből, egyetemektől, tudományos és üzleti folyóiratokból, felmérésekből veszi a szerző, Nemeslaki András. Nemcsak napjainkból indul ki, hanem áttekinti a múltban fellelhető főbb változásokat. Így, aki eddig nem volt járatos ezen a területen, megérti a vállalati internetstratégia kialakulásához vezető utat. Amit ezzel kapcsolatban kiemelnek az az, hogy az előzőek alapján kutatók és oktatók mellett a vállalati szakembereknek is érdekes, rendkívül tartalmas könyve lehet. Olyan koncentráltan érkezik az információ, hogy érdemes az olvasás közben többször megállni és feldolgozni, elgondolkozni a fogalmakon, az elképzeléseken, a rendszereken. A fogalmaknál kimondottan örültem, hogy mindenhol megmaradt

zárójelben az angol megfelelője, és sokszor részletesen leírta az író, hogy miért úgy fordította le, miből ered a szó. Az elképzelések nemcsak az irodalmat hivatkozzák be, hanem azt új, komplexebb és magasabb szinten összeolvasztják, aminek háttérében a tudomány mélyebb szinten való megértése és gyakorlatba való átültetése, a rendszerszerű gondolkodás és a kreativitás készsége érezhető. Rengeteg olyan tudás szerepel a könyvben, melyről egy ICT-területen lévő szakember érintőlegesen hallott, olvasott, azonban ilyen szintetizált formában – az elmélet és gyakorlat szoros kapcsolatában – valószínűleg nem strukturálódott le benne. Fontos kiemelni, hogy a szerző az előző munkáinak eredményeit beépíti és röviden ismerteti a releváns részeknél, továbbá nem felejt el megemlíteni azokat a hazai és külföldi szakembereket és intézményeket, akikkel együtt tevékenykedett és az ehhez kapcsolódó kutatásokat. Az irodalomjegyzéket átnézve látható, hogy nagyobb részben külföldi szakirodalomra támaszkodott. A magyar szerzők a hazai ICT-ipar kiemelt szereplői, akik a legfontosabb konferenciákon előadnak. Olyan sok szakkifejezés jelenik meg a könyvben, hogy a végén érdemes lett volna egy szójegyzéket összeállítani, oldalszám megjelölésével. Ez a könyv rendkívül sokat segíthet annak, aki az IT-területen szeretné tudni, mely intézmények, szakemberek, alapirodalmak, fogalmak, elméletek a legfontosabbak. Ennek oka abban rejlik, hogy Nemeslaki András számos egyetemen okta-

tott, kutatott, tevékenykedett, vezetői pozíciókban az elmúlt több mint húsz évben.

A bevezetésben két erős – az Apple és az Amazon – példával indít a szerző, a beágyazódott informatika többoldali megközelítésével kapcsolatos félelmeket, lehetőségeket taglalja.

**1. fejezet: Társadalmi beágyazottság: Az internet felhasználói világa és az ICT viszonya**

Itt az alapfogalmak pontos tisztázása és kontextusa ismerhető meg, mint a társadalmi beágyazottság (ubiquity), a tudomány-technikaelmélet (science technology studies, STS), a technológiai determinizmus, a szereplő-háló elmélet (actor-network theory, ANT) és még sok más kifejezés. Ebben a fejezetben megjelenik a technológia és társadalom kapcsolata, az ezekkel kapcsolatos modellek és a mai technológiák hatásai. Egy megfelelően kidolgozott szakkönyv jellemzője, hogy ajánl olyan nemzetközi szinten elfogadott alapirodalmakat, melyek olvasása szükséges, mint például az információmenedzsment területén Bijker „Of Bicycles, Bakelites and Bulbs” és Simon „Sciences of the Artificial” könyvei.

**2. fejezet: Az ICT mint az innováció egyik fő hajtóereje**

A szerző kitér az ICT meghatározása után az ICT-piac három szegmensére, jellemzőikre. Az Európai Unió kulcstechnológiáit röviden ismerteti. A jövő internete egy olyan izgalmas rész, ahol az internet jelentőségét konkrét számok mutatják és a jövő internetének négy

alappilléret – az emberek, a tudás és társadalom, a szolgáltatások, az eszközök – ismerhetjük meg.

Az innovációk leírásánál a MIT Technology Review listája alapján az informatikai innovációkra helyezi a szerző a hangsúlyt, és elolvashatjuk az 50 leginnovatívabb vállalkozást. Ennek ismertetésében is az tetszik, ami igaz az egész könyv tartalmára, hogy a lényegyet és érdekességet emeli ki. Sehol sem érezhető, hogy valami felesleges lenne leírva. A figyelemfelkeltő példákat követően az OECD National Innovation System koncepciója alapján a különböző innovációs modellek kerülnek sorra, mint a lineáris, körkörös, hármas spirál és hálózatos vagy kaotikus innovációs modellek. Az innovációt a szerző az ICT-eszközök felhasználásával kapcsolatos lehetőségek oldaláról is kiemeli: platform-, nyílt, felhasználócentrikus, rendszer- és kísérleti „mash-up”-okkal kapcsolatos innovációk.

Az innovációs platformok modelljeit, a szereplőiket és struktúráikat, a hálózati hatások formáit is bemutatja Nemeslaki András, példákkal segítve a megértést. Majd a konstruálás tudományának (design science) – mely cél- és problémaorientált tudomány – hét lépését mutatja be a szerző és az akciókutatást (action research), melynek célja aktuális gyakorlati probléma megoldása, amelynek során a tudományos ismereteket is bővítik, tehát változtat és tanulmányoz is egyszerre. Egy új megközelítés a kettő összekapcsolása. Fontos kihangsúlyozni, miért is van szükség a vizsgálatokra és az ismeretek bővítésére: „A humán-viselkedésformák társadalmi közegben kontextualizálódnak...” (72. oldal).

Kitér a szerző a különböző platformstruktúrák és az azokhoz köthető stratégiákra. Az ICT és az innováció kapcsolatánál három részre

osztva: az ötletgenerálás és -kidolgozás; az ötletek megtervezése, tesztelése és finomítása; terméké alakítás és piacra vitel. Ezt a részt kimondottan ajánlom olyan vezetőknél, akik szeretnék új ötleteket kapni, példákat olvasni arról, hogy tudnák az ICT-t kihasználni, jobban beépíteni a folyamatokba. Többféle területen belül olvashatunk példákat, mint a műholdas kommunikációs rendszer és szállításra alkalmas rendszer, szimulációs eszközök hallás- és érzékeléssegítő eszközökkel való alkalmazása, VSC (Virtual Studio Collaboration), illetve Wikik használata.

Több tudományos könyvben kellene azt a gyakorlatot alkalmazni, amit az író tett, hogy kiemelte az általa tanított tantárgyak kapcsán a hallgatóktól kapott ötleteket. A könyvben a 123–130. oldalakon olvashatók olyan kreatív ötletek, melyek nagy része megvalósításra vár és potenciális üzleti értéket rejthet magában. A szerző összefoglalja korábbi kutatások adatait a magyarországi webes modellek és IT-alkotóelemek összefüggéseire vonatkozóan.

### **3. fejezet: Virtuális világok – az üzleti lehetőségek új határvidéke**

Ez a fejezet a virtuális világokat mutatja be, hiszen a számítástechnika által megjelenő elképzelt élmény potenciálja hatalmas a leképzett élmény mellett (amely a valós világot képezi le). A virtuális termékek köre bővülőben van az ICT által és az MMORPG (masively multiplayer online role-playing game, sok játékost tömörítő online szerepjáték) felkapottsága miatt ezek jellemzői és felhasználói is szóba kerülnek. Külön érdekesség, hogy a két kategória – az alacsony ráfordítást igénylő, rövidebb életciklusú, úgymond alkalmi játékok (casual game) kategóriája, mint a MOG (Multiplayer Online Game,

többszereplős játékok), illetve a Web-board játékok; másik kategória az MMORPG felhasználóinak csoportja – is szerepel az összehasonlításban. A Budapesti Corvinus Egyetemen folyó egyik kutatás adatait is beolvashatja a szerző, amely a virtuális világban való részvétel motivációit, sikertényezőit és a gazdaságuk nyolc területét foglalja magában. A virtuális világok másodlagos piacának szerepe konkrét pénzügyi mutatószámokkal is mérhető. Izgalmas példák jelennek meg a könyvben, mint a virtuális világok bérmunkásai, az úgynevezett aranyemberek (goldfarmers), akik 80-85%-a ázsiai. A videojátékok fejlődése áttekinthető, és ehhez kapcsolódóan az e-sport („versenyszerű, meghatározott szabályok szerinti, egy vagy többjátékos módban, elektronikus formában művelhető tevékenység, melyben játékosok, illetve csapatok mérik össze ügyességüket, tudásukat, taktikai képességüket” 157. oldal) kialakulása és konkrét megjelenési formái is megismerhetők. Érdekes példaként megjelenik Dél-Korea, mint az e-sport egyik éllovasa, ahol két tv-adó is sugározza a kizárólag e-sportokról szóló műsorokat. A kiterjesztett valóság kiemelt szerepet kap, az ezzel kapcsolatos elméleti háttér után egy gyakorlati példa mind a technikai háttérrel, mind az üzleti modell megválasztását kifejti.

### **4. fejezet: Iparági átalakulások, szervezeti rendszerek és üzleti „ökoszisztémák”**

A szerző az ICT-ipar húzóerejét több szempontból vizsgálja. A hálózati gazdaság hajtóerői közül 11 lényeges hajtóerőt emel ki, melyek szervesen befolyásolják az ICT-ipart. A hálózati gazdaság koncepcionális modelljében három területre helyezi a hangsúlyt az író: internet-infrastruktúra, alkalmazások és közvetítők, és kiemeli még

a továbbiakban a pénzintézeteket és a gazdasági szabályozást. Az új digitális ökoszisztémában alappilléreket (keystone) és zászlóshajókat (flagship) azonosít. A következő témakörök mind sorra kerülnek: az ICT-szektor helyzete (foglalkoztatás alakulása az ICT-szektorban, a magyar ICT-szektor súlya uniós összehasonlításban, ICT-szektor hozzáadott értéke, K+F alakulása), a versenyképességet felépítő tényezők, az e-business üzleti tranzakciós folyamata és vállalati architektúrája. Komplex mutatószámok segítenek rendszerben látni, mivel lehet az ICT-képességeinket fejleszteni, mint az ICT-infrastruktúra index és az e-aktivitás index. Kiemelnék egy mondatot, amely azt támasztja alá, hogy van hova fejlődni, még akkor is, ha az adatok a 2011-es évekből származnak: „250 vállalatvezető megítélése cégének internethasználatáról azt árulja el, hogy elsősorban kapcsolattartásra és vállalatuk internetes megjelenítésére használják az e-business lehetőségeket” (225. oldal).

A 226. oldalon található az az ábra, mely az IT hozzáadott értékével kapcsolatosan különböző szinteket mutat be. Ezen a ponton érdemes a vállalatvezetőknek megvizsgálniuk, hogy ők mennyire teljesítették ezen szinteket. GKI eNet kutatások alapján készült összefoglaló szerint áttekinthetjük a ha-

zai KKV-k e-business jellemzőit.

A tartalom-előállítás és -fogyasztás koncepciója bár látszólag nem változott, gyakorlatilag teljesen átrendeződött, ezeknek a változásoknak különböző területenként való folyamatábráját láthatjuk a könyvben, és érdemes elolvasni a kutatások alapján megállapított ICT általi transzformációkat: dezintermediáció, újrapozicionálás és innovatív értékek megjelenése. Az ICT-erőforrásoknak két fő folyamatra, a képességkialakításra és a vállalkozói akcióra van hatásuk, melyek további alkategóriákra bonthatók.

#### **5. fejezet: A vállalati ICT-stratégia: összefoglaló gondolatok vezetői szemléletben**

Az ICT alulról építkező, emergens struktúrákat hoz létre, és fontos észrevenni a transzformációs hatását. A vállalatvezetőknek azt is fel kell mérniük, hogy a költséghatékonyságot szem előtt tartva az ICT mely (tranzakciós, koordinációs, rejtett és intangibilis) költségek lefaragásában tud segítséget nyújtani. Az ICT-beruházásokban sokszor nehéz megmondani, hogyan és milyen mértékben fog a beruházás megtérülni, erre ad a könyv hasznos stratégiai ötleteket a vállalatvezetőknek az ICT-árazásban, értéknövelő szolgáltatásokban, tömeges testre szabásban és egyéb területeken megjelenő betölthető szerepéről.

Összefoglalva az első részben az infokommunikációs technológiák üzleti életben való megjelenését olvashatjuk, a technológiabefogadás modelljével, a szervezeti beágyazódással és a konstruktivista technológiabefogadási-moddellel kiegészítve. Az ICT műtárgyjellegének megközelítése kreatív és innovatív megoldásokkal felsorakoztatva jelenik meg, melyek átalakítják az üzleti folyamatokat. A második fejezetben az innovációs képesség növelése kerül középpontba, majd a harmadik fejezetben hozzáadódik még az ICT-innovációk új határvidéke és a virtuális játékok világa. A negyedik fejezetben az ICT és az ICT-ipar mint húzóágazat a komplex iparági struktúrára gyakorolt hatásai kerülnek előtérbe. Az ötödik fejezet a vezetőknek nyújt hasznos tanácsokat az ICT transzformációs hatásának kiaknázásában.

A könyv tudományos hasznosága megkérdőjelezhetetlen, hiszen a magyar szakirodalomban nincsen még egy olyan könyv, amely az ICT transzformációs hatásaiból, technológiai beágyazottságából – elméleti modelleken és gyakorlati példákon keresztül – mindezekből kibontva jutna el a vezetőknek és tudományos szakembereknek értéket adó vállalati internetstratégia megalkotásához.

**Monda Eszter**

# CIKKEK

## ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**KOPFER-RÁCZ, Kinga –  
– HOFMEISTER-TÓTH, Ágnes – SAS, Dóra**

*The socio-cultural attitudes of the Hungarian small and medium enterprises along the Hofstede dimensions*

Although there has been an increasing academic attention towards small and medium-sized enterprises, it is still a novel research area with a number of unanswered questions. It is also an especially interdisciplinary field as it can be approached from various viewpoints such as management, innovation, marketing, organization sociology or even psychology. Different academic disciplines have studied the influence of socio-cultural factors and concluded that they are relevant aspects of entrepreneurial activity. This paper presents the results of the authors' quantitative research which aimed at finding patterns in the software of the minds of SME managers where they applied Hofstede's cultural scale (Hofmeister et al., 2008). Drawing upon data from 200 Hungarian SMEs, the results indicate they have different attitude and way of thinking compared to large company managers and to the general Hungarian population. This paper points out the relevant Hofstede dimensions where significant differences have been revealed. The main finding of the study is that managers of small and medium businesses have a special mindset which can be characterized with higher level competitiveness, more direct and less hierarchic operation, extremely high level of short term orientation and low level of risk taking

**FARKAS, Ferenc – JARJABKA, Ákos –  
– LÓRÁND, Balázs – BÁLINT, Brigitta**

*Workplace motivations in Hungary in 2013*

Motivation has an essential role in the operation of the organisations. The study represents the results of a recent representative research which was conducted by the authors among Hungarian workers. The aim was to explore the domestic motivational relations and the key

motivational factors of employees. According to the surveys of previous years the main Hungarian motivating factors were competitive salary, cafeteria, career opportunities and advancement opportunities. The research has proved that rearrangement could be observed in the last period. Those factors have increasingly come to the forefronts which are related to safety, stability, appropriate work environment and appropriate employee relations. The authors have examined the possible domestic application of a French motivational model, besides the Hungarian specialties were also reflected. Some elements of the model are more important than the others for domestic workers. The adaptation of the model could make the domestic motivational solution offerings more relevant and manifold.

**Katalin KOVÁCS**

*US Screening and Evaluation System of Inventions Utilized in Hungary*

The commercialization of inventions is very complex and challenging therefore it requires the collaboration of several actors in an economy. Even when an invention possesses significant added value, its successful commercialization could only be executed in a stable macroeconomic and innovation environment and also if proper innovation management expertise is provided. ValDeal Innovations Zrt. was established to foster the commercialization of Hungarian, high business potential inventions by providing its business expertise. The company used an – already in various markets and countries probed – US innovation management method consisting of the tasks of technology evaluation as well as the commercialization of inventions. There were major changes necessary while probing the US method residing in the different macroeconomic circumstances and the attitudes for innovation in Hungary. The article details the above mentioned issues together with the conclusions the members of ValDeal have drawn during the innovation management process.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

**JÁKI, Erika**

*Overoptimism during the financial crises*

There are numerous evidences from the 1980s that analysts give systematically more favorable forecasts for the earnings per share of listed companies than the fact, i.e. they are generally optimistic. In the current article the author investigated the EPS forecasting error in the first two and a half years of the crisis (2008-2010), which was also proved to be an era of the optimistic forecasting error. During the last 20 years reasons of so called “overplanning” have been explained in several ways. Many of these cognitive thinking patterns explanations relied on the phenomenon of overconfidence, and overoptimism without giving detailed description of these concepts. Beside the empirical part of the research current article puts more emphasis on the analysis of these theoretical concepts.

**MOHL, Gergely**

*The role of risk in external audits*

The study examines the role of risk and the assessment of risks in the external audit of financial statements. A modern audit – due to its internal and external limitations – cannot exist without the assessment of the business risk of the entity being audited. This is not a l’art pour l’art activity but rather the very core of the audit. It is – as part of the planning of the audit – a guideline to the whole auditing process. This study has three main sections. The first one explains the connection between audit and risk, the second discusses the different risk based approaches to auditing and the embeddedness of the risk concept into professional regulation. Finally – as a test of theory – some practical aspects of the risk model are discussed through the lens of former empirical research carried out mostly in the US. The conclusion of the study is that though risk based models of auditing have many weaknesses they still result in the most effective and efficient high quality audits.

**C O N T E N T S**

**KOPFER-RÁCZ, Kinga –**

– **HOFMEISTER-TÓTH, Ágnes –**

– **SAS, Dóra**

The socio-cultural attitudes of the hungarianc small and medium enterprises along the hofstede dimensions ..... 2

**FARKAS, Ferenc –**

– **JARJABKA, Ákos – LÓRÁND, Balázs –**

– **BÁLINT, Brigitta**

Workplace motivations in hungary in 2013.....12

**Katalin KOVÁCS**

Us screening and evaluation system of inventions utilized in hungary .....24

**JÁKI, Erika**

Overoptimism during the financial crises.....37

**MOHL, Gergely**

The role of risk in external audits.....50

**Book review** ..... 63