

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Tel.: +36 1 482-5415, 482-5510
<http://www.corvinus-mba.hu>

Felelős kiadó:
Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:
Elnök: Wetzker, Konrad

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

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

Főszerkesztő: Dr. Kerekes Sándor
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Szerkesztőségi titkár:
Losonci Annamária
vezetestudomany@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

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

XLV. ÉVF., ÁPRILIS

2014. 4. szám

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **FÜLÖP Gyula – HÓDI HERNÁDI Bettina**
A vállalati fenntarthatósági stratégia sikertényezője
a fenntarthatósági számvitel 2
- **POLYÁK Ildikó – ANDRÁSI Gábor – KÉRY Dóra –
– TARDOS Katalin**
Interkulturális kompetencia
és szervezeti mérésének lehetőségei 18
- **KIS Gergely**
Az erősödő állami szerepvállalás értékelése
a magyarországi elektronikus hírközlő hálózati fejlesztésekben 30
- **HAUCK Zsuzsanna**
Az outsourcing és az integráció közötti választás
szempontjai, avagy minőség teszi a döntést 41
- **MORVAI Róbert – SZEGEDI Zoltán**
Erőviszonyok az élelmiszeripari ellátási láncban 51
- **BAUER Dávid**
Hatékony leadership magatartások szlovák szervezeti környezetben 66
- **Könyvajánló** 86

ANGOL ÖSSZEFOGLALÓ

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

FÜLÖP Gyula – HÓDI HERNÁDI Bettina

A VÁLLALATI FENNTARTHATÓSÁGI STRATÉGIA SIKERTÉNYEZŐJE A FENNTARTHATÓSÁGI SZÁMVITEL

Az utóbbi évtizedben a fenntarthatóság követelményei számos vállalat stratégiájában megjelentek. A gazdasági célok mellett meghatározzák a követendő társadalmi és környezeti szempontokat is. Ugyanakkor számos empirikus vizsgálat azt mutatja, hogy a társadalmi és környezeti teljesítményük csak lassan javul. Ezért megfelelő gazdálkodási módszerek és eszközök alkalmazására van szükség a vállalatban belüli stratégiai döntések és tevékenységek gazdasági, társadalmi és természeti környezeti hatásainak a mérésére. Ennek a tanulmánynak a célja a fenntarthatósági stratégia és a fenntarthatósági számvitel mint kulcsfontosságú sikertényező interakciójának a vizsgálata. A cikk a fenntarthatósági stratégiai menedzsment folyamatából indul ki. Ezután ismerteti a stratégiai teljesítményértékelés új megközelítéseit a hagyományos számvittel kezdve, a környezeti számvitelen át, a fenntarthatósági számvitelig. Ehhez szorosan kapcsolódik egy vállalati esettanulmány, amely a fenntarthatósági számvitel szerepét és hozzájárulását értékeli a fenntarthatósági stratégia sikeres bevezetése során.

Kulcsszavak: fenntarthatósági stratégiai menedzsment, fenntarthatósági számvitel

A fenntarthatóság a XXI. század „mantrájává” vált. Ez magában foglalja a társadalmi fejlődés ígéretét egy igazságosabb és gazdagabb világ felé, amelyben a természeti környezetet és a kulturális alkotásokat megőrizzük a jövő generációi számára. A fenntartható fejlődés kihívásával napjaink vállalatainak is szembe kell nézniük, mivel az jelentősen befolyásolja stratégiájukat. Bár számos vállalat életében meghatározó módon van jelen a fenntarthatóság gondolata, mégsem mondhatják el magukról, hogy a fenntarthatóság elvei alapján működnek az ezzel kapcsolatos stratégiák, a megvalósításukat szolgáló menedzsmentfolyamatok és -módszerek ismeretének hiányai miatt.

A fenntarthatósági stratégiai menedzsment folyamata

A széles körben ismert fenntarthatósági dimenziókra és alapelvekre építve lehetőség nyílik a fenntarthatósági stratégiai menedzsment folyamatának tudatos kialakítására, és ezáltal a fenntarthatósági stratégia megalkotására, megvalósítására. Ez Bieker és szerzőtársai

(2002) tágabb értelmezése szerint azt hangsúlyozza, hogy a stratégiának „alapvető képességbeli engedmény nélkül meg kell felelnie a vállalatok jelenlegi érintettjei elvárásainak, miközben óvja, fenntartja és fejleszti azokat az emberi és természeti erőforrásokat, amelyekre a jövőben szükség lesz”. Kerekes és Kindler (1997) pontosabb megfogalmazásában ez azt jelenti, hogy a „fenntarthatósági stratégia olyan felelősségteljes vállalati tevékenységekre helyezi a hangsúlyt, amelyek a fenntarthatóság kérdését a vállalat fejlesztési és növekedési lehetőségének tekintik, és érvényre juttatják minden tevékenységi területen”. Ehhez az előnyök és hátrányok olyan rendszerét kell kialakítani, amellyel a vállalati cselekvést a kívánt irányba tereli.

A fenntarthatósági stratégiai menedzsment lehetővé teszi a vállalatok számára azon stratégiai módszerek és eszközök fejlesztését, alkalmazását, amelyek segítségével a természeti környezet megóvása, s ezzel az emberek jóléte biztosítható. Mindezt Crutzen (2011) a következőképpen fejezi ki meghatározásában: „A fenntarthatósági stratégiai menedzsment egyfelől kapcsolatot teremt a társadalmi, a környezeti és a vállalati me-

nedzsment, illetve stratégia között, másfelől integrálja a társadalmi, a természeti környezeti információkat a vállalatgazdálkodási információkkal és a fenntarthatósági jelentéssel.”

A „mindennapok nyelvére” fordítva ez olyan általános vállalati feladatok meghatározását jelenti, amelyek elvégzése esetén a vállalat, annak stratégiai menedzsmentje fenntarthatónak tekinthető:

- a társadalmi és a természeti környezethez való viszony alapelveinek meg kell jelennie a vállalati küldetés, értékek és jövőkép megfogalmazásában,
- meg kell valósítani a társadalmi és a környezeti hatások számbavételét,
- menedzsmentrendszerében alkalmaznia kell a nemzetközi, külföldi társadalmi és környezeti normákat,
- konkrét társadalmi és környezeti célokat és teljesítménymércéket kell meghatározni, s ezeket rendszeresen ki kell értékelni,
- azonosítani kell a fő felelősségi területeket, s megfelelő rendszereket kell működtetni az e területeken hozott döntések megvalósítására és ellenőrzésére.

A fenti meghatározások alapján könnyen belátható, hogy a fenntarthatósági stratégiai menedzsment tartalmi elemei erősen helyzetfüggők. Úgy gondoljuk azonban, hogy a fenntarthatósági stratégiai menedzsment folyamata, fő tevékenységei ennek ellenére is meghatározhatók. Ezt szemlélteti Fülöp (2008) könyvére támaszkodva az 1. ábra.

A folyamatban azok a szakaszok, tevékenységek szerepelnek, amelyek végrehajtása során a társadalmi és környezeti szempontok jól figyelembe vehetők és a kívánt fenntarthatósági teljesítmény elérését leginkább befolyásolják.

Stratégiaalkotás

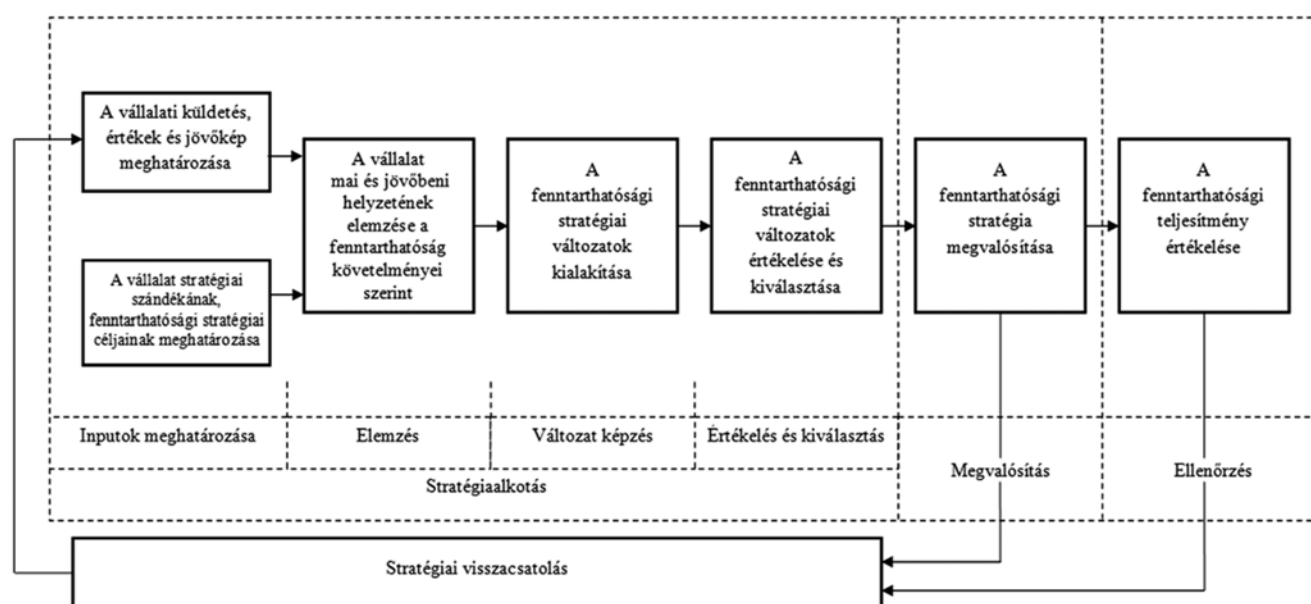
A fenntarthatósági stratégiai menedzsment folyamatának három elemet kell egyidejűleg integrálnia: *stratégiaalkotás, stratégiamegvalósítás és visszacsatolás*. A folyamat első fázisa, a *stratégia kialakítása* elsősorban a *stratégiai fontosságú döntések* jobb megalapozását és hatékony végrehajtását szolgálja. Ennek során a társadalmi és a környezeti változások természetét egyre jobban megértve a *vállalaton belüli változásokat* kell meghatározni a *fenntarthatóság érdekében*. E követelmény könnyebb teljesítése céljából érdemes a fenntarthatósági stratégia kidolgozásának sokrétű munkafázisát négy elhatárolható feladatcsoportra tagolni, ezek a következők: a stratégiai inputok meghatározása, a stratégiai elemzés, a stratégiai változatok képzése, valamint a stratégiaváltozatok értékelése és kiválasztása.

A stratégiai inputok meghatározása

A *stratégiai inputok* első három eleme – a vállalati küldetés, értékek és jövőkép – a vállalat *belső feltételeit* írja le. Ezekkel kapcsolódik össze a vállalat stratégiai szándéka és az azt kifejező stratégiai célrendszer. Az, hogy ezt a szándékát és a fenntarthatóság stratégiai céljait miként, hogyan tudja a vállalat megvalósítani,

1. ábra

A fenntarthatósági stratégiai menedzsment folyamata



Forrás: Fülöp, 2008

az döntően a *külső* társadalmi és környezeti elvárások alakulásától, befolyásától függ.

A fenti stratégiai inputok előre történő meghatározása sokszor nehézségekbe ütközik, főképpen azért, mert a fenntarthatósági stratégia, legalábbis explicit formában, nem áll rendelkezésre.

Stratégiai elemzés

A vállalat *mai és jövőbeni helyzetének* elemzése egyrészt a társadalmi és természeti környezeti követelmények időben történő felismerését, az „érintettek” által érvényesített, várhatóan egyre erősödő nyomás figyelembevételét jelenti, ami megköveteli a szabályozás, illetve a társadalom és a természeti környezet értékrendjének (*külső tényezők*) folyamatos elemzését, másrésztől feltételezi, hogy a vállalat ismeri és folyamatosan értékeli belső erőforrásai és saját tevékenysége (*belső tényezők*) társadalmi és környezeti hatásait.

A stratégiai változatok képzése

Az előző pont alatt tárgyalt stratégiai elemzés során megvizsgáltuk a vállalat fenntarthatósági stratégiáját meghatározó külső és belső tényezőket, illetve a vállalat adottságait, lehetőségeit. Az elemzés eredményeire építve tudatos *stratégia kialakítására, stratégiai változatok képzésére* nyílik lehetőség, amelyek explicit módon kifejezik a vállalat alappozícióját a fenntartható fejlődés függvényében. A fenntarthatósági versenysztratégiákat a legelső empirikus kutatásukat követően Bieker és mások (2002) a vállalat *stratégiai orientációja és stratégiai viselkedése* szerint kategorizálták.

A „*biztonsági stratégia*” célja a vállalat általános működési kockázatának csökkentése, elkerülése vagy kezelése.

A „*hitelességi stratégia*” célja a hitelesség vagy a vállalati hírnév megtartása és megerősítése.

A „*hatékonysági stratégia*” célja az üzleti folyamatok társadalmi vagy környezeti hatékonyságának javítása.

Az „*innovatív stratégia*” célja a társadalombarát és környezetkímélő termékek és szolgáltatások kínálatának növelése.

A „*transzformációs stratégia*” célja új piacok kialakítása, illetve a jelenlegi piaci szerkezet átalakítása.

Ez az öt stratégia alkalmazható összvállalati és üzleti szinten, de sikeresek lehetnek bizonyos termékekkel vagy technológiákkal kapcsolatosan is. Ugyanakkor ez az osztályozás idealisztikusnak tűnik, mivel ezek a stratégiai változatok a gyakorlatban átfedésbe kerülhetnek, és nem lehet egyértelműen különbséget tenni közöttük.

A stratégiai változatok értékelése és kiválasztása

Végigkövettük az utat, ahogyan egy vállalat eljut makro-, illetve mikrokörnyezetének, erőforrásainak és saját szándékainak pontos ismeretéhez, és azonosítottuk a szóba jöhető stratégiai változatokat. A stratégiai alternatívák közötti választáshoz nem elegendő a lehetséges stratégiai fejlesztési irányok, stratégiai opciók megfogalmazása, hanem ki kell alakítani azt a szempontrendszert (Dias-Sardinha et al., 2007), amely segíti a felelős vezetőket a stratégiai döntésük meghozatalában.

A stratégia megvalósítása

A fenntarthatósági stratégiai menedzsment folyamatának második fő szakasza a stratégia megvalósítása, ami általában olyan feladatokat foglal magában, mint az akciók megtervezése, a szükséges források meghatározása, szervezetalakítás, irányítás és vezetés. Terjedelmi korlátok miatt itt eltekintünk e tevékenységek részletes ismertetésétől, és nem szólnunk a stratégiák bevezetését nagyban befolyásoló *kontextus* (kiszállalat, multinacionális és termelővállalat, közszolgáltató cég, valamint önkéntes szervezet) hatásairól sem.

A fenntarthatósági teljesítmény értékelése, stratégiai visszacsatolás

A stratégia megvalósításának nélkülözhetetlen része a szervezet „*célra tartása*”. Ennek eszközei a fenntarthatósági teljesítmény *ellenőrzése, értékelése és visszacsatolása*.

Az *ellenőrzés és értékelés* arra törekszik, hogy a szervezet a fenntarthatósági stratégiáját a folyamatosan változó feltételekhez és a társadalom, a környezet változó elvárásaihoz igazítsa. A *stratégiai visszacsatolás* olyan információ a vállalat egyes részterületeinek, egészének vagy társadalmi és természeti környezetének változásairól, amelyek a fenntarthatósági stratégia átalakítását vagy újrafogalmazását indíthatják el. Ez a visszacsatolás zárja be a fenntarthatósági stratégiai menedzsment körét, s adja meg az *indító impulzust* a stratégia szükséges újraformálására. A visszacsatolás alapozza meg a stratégiával kapcsolatos *motivációt*, lehetővé téve ezáltal a szervezet számára a *teljesítmény folyamatos növelését*. Mindez csak úgy képzelhető el, hogy a megfelelő információ rendelkezésre áll a vállalatvezetésnek a stratégia megvalósításának menetéről, az elért fenntarthatósági teljesítményről és a problémákról. A korszerűen szervezett vállalatnál a *fenntarthatósági számviteli rendszer* jelenti a stratégia feletti ellenőrzés, értékelés és visszacsatolás információs alapját, amelynek fejlődéstörténetét a következőkben írjuk le röviden.

Új megközelítés a stratégiai teljesítmény-értékelésben – fenntarthatósági számvitel

A fenntarthatósági stratégia teljesítményértékelése során a vállalatoknak olyan számviteli információs rendszert kell kiépíteniük és működtetniük, ami a fenntartható fejlődés követelményének is eleget tesz. A számvitel ez irányú fejlődési fázisait ismertetjük az alábbiakban.

Változások a hagyományos számvitelben

A hagyományos számviteli rendszer a gazdálkodó szervezetek működését támogató információs rendszer, amelynek feladata megfigyelni, gyűjteni, feljegyezni, mérni, rendszerezni és bemutatni a gazdálkodó szervezet vagyoni, pénzügyi és jövedelmezőségi helyzetét befolyásoló gazdasági eseményeket, és azok hatásait. Éppen ezért a számvitel célja az érintettek (tulajdonosok, vezetők, hitelezők, ellenőrző szervek stb.) számára megfelelő információ biztosítása a jövőbeni döntéseik megalapozásához.

A vállalati fenntarthatóság tükrében azonban újra kell értelmezni a hagyományos számviteli szabályozás alapját képező számviteli alapelveket, a számviteli információt igénylők körét, valamint a számviteli információk tartalmát.

A vállalkozás folytatásának elve új megközelítésben

A számvitel egyik legfontosabb alapelve a vállalkozás folytatásának elve, ami kimondja, hogy „a beszámoló elkészítésekor és a könyvvizetés során abból kell kiindulni, hogy a gazdálkodó a belátható jövőben is fenn tudja tartani működését, folytatni tudja tevékenységét, nem várható a működés beszüntetése vagy bármilyen okból történő jelentős csökkenése” (2000. évi C. törvény a számvitelről 15. § [1]). Azt sugallja a megfogalmazás, hogy csupán a változatlan külső gazdasági környezet teszi lehetővé a vállalkozás tevékenységének változatlan formában történő továbbfolytatását, és azt feltételezi, amit Aras és Crowther (2008) munkájában ki is hangsúlyoz, hogy a vállalkozás folytatásának elvét betartva egyben fenntarthatók is lesznek a vállalatok. Azonban a vállalat külső környezetébe bele kell, hogy tartozzon az üzleti (gazdasági) környezet, amiben a vállalat tevékenykedik, a helyi és a regionális társadalmi környezet, amelyben a szervezet található, és a természeti környezet, ami pedig egyben korlátja is a vállalat működésének (Hódi Hernádi, 2012).

A számviteli információt igénylők körének és információtartalmának újragondolása

Mivel a számviteli rendszer által előállított információk döntések előkészítésére és megalapozására al-

kalmasak, ezért fontos, hogy az igényeknek megfelelő tartalmú információk álljanak rendelkezésre. Célszerű lenne azonban kibővíteni értelmezni az érintettek körét. Ennélfogva Hódi Hernádi (2012) szerint figyelembe kell venni a lakosságot, ami magát a társadalmat jelenti, a természeti környezetet, főleg helyi és regionális szinten, valamint a jövőbeli tulajdonosokat, alkalmazottakat, vagy a következő generációkat és a természeti környezet jövőbeli állapotát. Hiszen a fenntarthatóság pont ezekre az igényekre helyezi a hangsúlyt, hogy számukra is elérhetőek legyenek mindazok a döntési lehetőségek, mint amelyek a jelenlegi érintettek számára adóttak.

A számvitel alapvető feladata, hogy megbízható és valós információt szolgáltatson a gazdálkodó szervezet működéséről a piaci szereplők számára. Ugyanakkor más-más információra van szüksége a különböző érintett feleknek.

Ezért egy olyan számviteli információs rendszert kell kiépíteni, amely a különböző döntésekhez szükséges társadalmi és környezeti információkat is képes összegyűjteni, rendszerezni, és a megfelelő formában a belső és külső felhasználók számára megbízhatóan és hűen interpretálni. E megváltozott követelményeknek eleget téve a hagyományos számviteli rendszernek is változnia, fejlődnie kell. Ennek következő lépcsőfoka a környezeti számviteli rendszer kifejlesztése és bevezetése.

A környezeti számvitel sajátosságai

A környezeti számvitel és jelentés fogalma közel egy évtizede jelent meg a szakirodalomban. Schaltegger és Burritt (2000) meghatározása alapján: „A környezeti számvitel a számvitel olyan területként határozható meg, amely azokat a tevékenységeket, módszereket és rendszereket foglalja magában, amelyek egy meghatározott gazdasági rendszer környezetvédelmi problémáit vagy a környezetvédelmi tevékenységek gazdasági hatásait tartja nyilván, elemzi és jelentésbe foglalja.”

A környezeti számviteli rendszernek alapvetően két része van, az egyik a környezetvédelem által indukált pénzügyi hatásokkal, vagyis környezeti kiadásokkal és megtakarításokkal foglalkozik, a másik pedig a vállalat gazdasági tevékenységének környezeti hatásaival, vagyis azzal, hogyan változik a természeti környezet a vállalat működése következtében (Pál et al., 2006). A környezeti számviteli rendszer mind természetes mértékegységben mérve, mind pedig pénzben kifejezve mutatja be a fent említett hatásokat, hiszen a hagyományos számvittel ellentétben itt már nagy hangsúlyt kapnak a nem monetáris, minőségi tényezők is.

Így tulajdonképpen az alábbi négy területe van a környezeti számvitelnek (Csutora – Kerekes, 2004):

- A *belső ökológiai számvitel* a vállalati tevékenység következtében a természeti környezetben bekövetkezett változások elemzésére helyezi a hangsúlyt. Ennek alapja a környezeti teljesítményértékelés, ami „a környezeti teljesítmény összetevőinek folyamatos mérése és értékelő jellegű elemzése” (Torma, 2007). Számos, a környezeti teljesítmény értékeléséhez használható módszer létezik, amelyek az egyszerűbb megalapozó módszerektől a bonyolultabb szintetizáló módszerekig terjednek, ezek alapvetően természetes mértékegységben jelzik a vállalati működés természeti környezetre gyakorolt hatását.
- A *környezeti vezetői számvitel* középpontjában a környezeti költségek, ráfordítások, környezeti bevételek, illetve megtakarítási lehetőségek gyűjtése, analízisa, belső elemzések készítése, és ezáltal a vállalatvezetés racionális döntéshozatalának támogatása áll. Hiszen a menedzsment számára a környezettel kapcsolatos teljesítmények nemcsak naturáliákban mérve, hanem értékben kifejezve is fontos információk forrásai.
- A *külső ökológiai számvitel* a belső ökológiai számvitelhez hasonlóan a vállalat természetes mértékegységben mért környezeti hatásait veszi figyelembe, és ezekből az adatokból állítja össze a riportokat a külső felhasználók számára. Ennek egyik hatékony eszköze a környezeti jelentés, ami „...jogi személy által a környezeti hatásokról és üzemi teljesítményről benyújtott információk jogi összessége...” (ACCA, 2001).
- A *környezeti pénzügyi számvitel* a külső érintettek számára készít jelentéseket a vállalat azon környezeti kötelezettségeiről és költségeiről, amelyek hatással vannak a cég pénzügyi helyzetére, vagyis pénzegységben mért változásokat mutat be. Egyes környezeti szempontoknak az éves beszámolóban és az üzleti jelentésben való bemutatását és közzétételét a magyar számviteli törvény is szabályozza.

„A zöld számvitel tehát lehetővé teszi a környezeti és a gazdasági teljesítmény összekapcsolását és a két teljesítmény közötti kölcsönhatás bemutatását” (Pál, 2011).

A környezeti számviteli rendszer a vállalat (pénzügyi) és a természeti környezeti dimenziók mentén vizsgálódva figyelmen kívül hagyja a vállalati tevékenység társadalomra gyakorolt hatását. Vannak azonban olyan megközelítések (Yakhou – Dorweiler, 2004), amelyek a társadalmat a természeti környezet része-

ként értelmezve azt állítják, hogy a természeti környezet fenntarthatósága alapja az emberi jólétnek, ezért nem kell külön kezelni őket. E tanulmány állásfoglalása szerint azonban mind a három dimenziót figyelembe véve kell a számviteli rendszert fejleszteni, aminek egy újabb szintje a fenntarthatósági számviteli rendszer.

A fenntarthatósági számvitel elméleti kerete

A *fenntarthatósági számvitel* (sustainability accounting) Burritt és Schaltegger (2010) megfogalmazásával élve jelenleg a számvitel csúcsa. A fenntarthatósági számvitel a környezeti számvitelen túlmutatva mind a három – gazdasági, társadalmi és környezeti – dimenzió mentén vizsgálja a vállalati működést, és ami a legfontosabb, hogy ezek interakciójára helyezi a hangsúlyt, összhangban a vállalati fenntarthatósággal.

A szakirodalomban találunk olyan tanulmányokat, amelyekben arra tesznek kísérletet, hogy meghatározzák a fenntarthatósági számvitel lényegét. A fenntarthatósági számvitelnek több definíciója is létezik, esetenként még a tanulmányok címében is szerepel a kifejezés annak ellenére, hogy később kiderül, más értelemben használják azt. Ilyen például Lamberton (2005) egyik értekezése, aki a fenntarthatósági számvitel rövid fejlődéstörténetét adja közre, holott valójában a fenntarthatósági számvitel fogalmát a környezeti számvitel értelmében használja. Henriques és Richardson (2004), valamint a *Professional Accountants in Business Committee* kiadványa (2006) szerint a fenntarthatósági számviteli rendszer egy eszköz, amivel a vállalati tevékenység társadalmi közösségekre és természeti környezetre gyakorolt hatásait lehet pénzügyileg számszerűsíteni, és ezért csak a fenntarthatóság pénzügyi megnyilvánulására összpontosít.

A legteljesebb, széles körben is elfogadott meghatározás Schaltegger és Burritt (2010) tollából származik:

„A fenntarthatósági számvitel a számvitelnek egy olyan része, amely olyan tevékenységeket, módszereket és rendszereket foglal magában, amelyek révén nyilvántartatja, elemzi és jelentésbe foglalja a vállalat és a fenntarthatóság között lévő következő kapcsolatokat:

- a környezet és a társadalom által indukált pénzügyi hatásokat,
- a vállalati tevékenység környezetre és társadalomra gyakorolt hatásait,
- a fenntarthatóság három dimenzióját jelentő gazdasági, társadalmi és környezeti kérdések között fennálló kölcsönhatásokat és kapcsolatokat.”

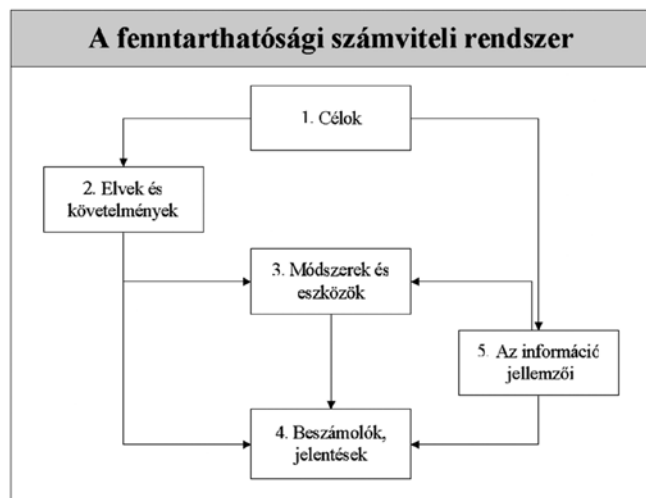
Jogosan tehető fel az a kérdés, hogy egy teljesen önálló, új számviteli rendszerként kell-e kezelni a fenntarthatósági számviteli rendszert, vagy a hagyó-

mányos számviteli rendszer részeként, bővítéseként. *Schaltegger, Bennett és Burritt* (2006) szerint az előbbi lenne a kívánatos, hiszen így van lehetőség a gazdasági, társadalmi és a környezeti előnyök és kockázatok tényleges feltérképezésére, valamint e dimenziók interakciójának beépítésére a vállalat számviteli rendszerébe. A szerzők többsége azonban azt vallja, hogy a gyakorlathoz az utóbbi megközelítés áll közelebb, a meglévő számviteli rendszer fokozatos módosítása, bővítése ugyanis kisebb változást idéz elő a vállalat stratégiai menedzsment-folyamatában.

A fenntarthatósági számviteli rendszer kifejlesztése az alábbi öt elemre terjed ki: a fenntarthatósági számviteli rendszer működésének célja; a rendszer működésének elvei és követelményei; adatgyűjtési, adatrögzítési, mérési, elemzési módszerek és eszközök; a fenntarthatósági beszámolók, jelentések; valamint az így létrejött információk kvalitatív jellemzői (Lamberton, 2005). A fenntarthatósági számviteli rendszer logikai modelljének összetevőit és a közöttük lévő kapcsolatot szemlél-teti a 2. ábra.

2. ábra

A fenntarthatósági számviteli rendszer logikai modellje



Forrás: Lamberton, 2005

A fenntarthatósági számviteli rendszer működésének célja

A fenntarthatósági számviteli információs rendszer bevezetésének elsődleges célja, hogy a gazdálkodó szervezet teljesítményét mérje fenntarthatósági szempontból, vagyis gazdasági, társadalmi és környezeti szempontból egyaránt. Így az egyik legfontosabb kérdés, hogy a vállalat hogyan értelmezi a fenntarthatóságot, a vállalati fenntarthatóságot, milyen fenntarthatósági stratégiát követ, és hogyan tudja az ezzel kapcsolatos céljait mérhetővé, illetve értékelhetővé tenni.

A hagyományos számvitelhez hasonlóan a fenntarthatósági számvitelnek is két területét különíthetjük el annak megfelelően, hogy az a külső vagy a belső felhasználókat látja el a szükséges információkkal.

A külső érintettek információs igénye a szervezet működésének társadalmi és környezeti szempontból való elszámoltathatóságára koncentrál. Vagyis olyan fenntarthatósági információkra, ami alapján átlátják és értékelni tudják a vállalat gazdasági tevékenységének a társadalomra és a természeti környezetre gyakorolt hatását, és ami a korábbi évek fenntarthatósági teljesítményének, vagy akár más szervezetek ilyen típusú eredményének összehasonlítására alkalmas.

A fenntarthatósági számviteli információs rendszer emellett a belső érintettek, a menedzsment számára is megfelelő információkat szolgáltat, amelyek a döntéseik előkészítésében, ezáltal pedig a szervezet belső irányításában játszanak fontos szerepet. Mivel a teljesítményértékelés során meghatározhatók a fenntarthatósági célok elérése érdekében tett intézkedések következményei és hatásai, ezért ez megfelelő alapot szolgáltat egy esetleges beavatkozás előkészítéséhez, vagyis az ellenőrzéshez és visszacsatoláshoz.

A fenntarthatósági számviteli rendszer működésének elvei és követelményei

A fenntarthatósági számviteli rendszer kifejlesztésénél tekintettel kell lenni néhány olyan elvre és követelményre, ami meghatározza mind az adatgyűjtés, mérés és értékelés során alkalmazott módszereket és eszközöket, mind pedig a jelentéskészítés folyamatát és tartalmát. A fenntarthatósági számviteli rendszert vállalati szinten dolgozzuk ki, emiatt a beszámoló készítésre kötelezett gazdálkodó egységekre vonatkozik, vagyis nem makroszintre.

A korábban említett vállalkozásfolytatás elvének újragondolásával a számviteli alapelvek is új értelmet nyernek társadalmi és környezeti szempontból. (Lamberton, 2005) ezen alapelvek közül egyet külön ki is emel, mégpedig a lényegesség elvét. Szerinte nem lehetséges valamennyi társadalomra és természeti környezetre gyakorolt hatást rögzíteni és elemezni, így azokat a hatásokat kell előtérbe helyezni, amelyek potenciális veszélyt jelentenek az emberiségre, a természeti környezetre nézve, illetve amelyek lényegesek a vállalat stratégiai döntéseinek szempontjából.

A következő elv a fenntarthatóság vállalati szintű értelmezése. Ez azért fontos kérdés, mert ez határozza meg az egész rendszer keretét. A vállalat fenntarthatósági céljai, a gazdasági, a társadalmi és a természeti környezeti fenntarthatóság együttes megvalósítása pedig felveti ezek integrált teljesítménymérését és értékelését.

A vállalat fenntarthatósági teljesítményértékelésének komplexitásából adódóan a *fenntarthatósági számviteli rendszer határait* egyértelműen ki kell jelölni, hogy az még a vállalat által kezelhető legyen. Ennek három szintje van. Figyelembe kell venni először is a vállalati működést befolyásoló, lényeges, esetleg korlátozó inputokat, erőforrásokat, másrészt a vállalati tevékenység társadalomra és természeti környezetre gyakorolt közvetlen hatásait, vagyis az outputokat, de tekintettel kell lenni az inputokkal való ellátásra, vagyis a beszállítók környezeti és társadalmi teljesítményére is (Lamberton, 2005).

A következő lényeges követelmény az *elszámolási, értékelési, elemzési időszak megválasztása*, vagyis annak az időszaknak a meghatározása, amelyre vonatkozóan értékeljük a vállalatot fenntarthatósági szempontból. Célszerű a hagyományos számvittel összhangban havi, negyedéves vagy éves időszaktot választani. Azonban a fenntarthatósági számviteli rendszernek ennél hosszabb időtávot is át kell fognia a fenntarthatósági stratégia megvalósításából és ellenőrzéséből adódóan, mivel a vállalat termékeinek, szolgáltatásainak teljes életpályán át tapasztalható társadalmi és környezeti hatásokat is figyelembe kell vennie. A vállalati tevékenység, illetve a termék teljes életciklusa alatt okozott társadalmi és környezeti hatások, teljesítmények értékelése szükségessé teszi a monetáris, pénzben – ami a gazdasági/pénzügyi teljesítmény mérésére alkalmas elsősorban – kifejezhető *mértékegység* mellett minőségi, nem monetáris indikátorok alkalmazását is.

Adatgyűjtési, adatrögzítési, mérési, értékelési eszközök és módszerek

Az *adatgyűjtéshez és -rögzítéshez* használt források széles körűek és változatosak, a módszerek kiválasztásánál azonban költség-haszon szempontokat érdemes érvényesíteni.

Az összegyűjtött gazdasági, társadalmi és környezeti adatok alapján mérhető a vállalat fenntarthatósági teljesítménye, ehhez pedig szükség van különféle *teljesítménymutatókra*, valamint *értékelési módszerekre*. Ilyen például a vállalati fenntarthatóságot szolgáló döntési alternatívák költségbecslése (Bebbington – Gray, 2001); az input-output elemzés; az életciklus-elemzések, valamint a társadalmi és a környezeti hatások feltérképezése. A menedzsment számára pedig az egyik legteljesebb eszköz a Fenntarthatósági Balanced Scorecard (SBSC), a vállalat teljesítményének értékelésére szolgáló integrált mutatószámrendszer (Fülöp – Hódi Hernádi, 2012), ami a döntések megalapozására, valamint a célok megvalósításának ellenőrzésére szolgál.

Jelentős figyelmet kell szentelni még a környezetvédelmet szolgáló eszközök, társadalmi és környezeti kötelezettségek és költségek értékelésére, abból a célból, hogy a vállalat elszámoltatható legyen fenntarthatósági szempontból.

Fenntarthatósági beszámolók, jelentések

A fenntarthatósági számviteli rendszer negyedik eleme a kvantitatív és a kvalitatív információk felhasználókkal való megismertetésére összpontosít. Ezzel kapcsolatban két kulcskérdésre keressük a választ. Milyen a fenntarthatósági számviteli *beszámoló* megfelelő formája és tartalma? Milyen gyakran kell ezeket a *jelentéseket* elkészíteni és közreadni?

A fenntarthatósági számviteli információk bemutatására szolgál a különböző teljesítménymutatókat tartalmazó SBSC, valamint a Globális Jelentéstételi Kezdeményezés (Global Reporting Initiative, GRI) iránymutatásán alapuló fenntarthatósági jelentések.

Ilyen jelentéseket a termék teljes hasznos élettartama alatt rendszeresen kell készíteni. A fenntarthatósági számviteli információkat célszerű a vállalat honlapján is bemutatni és közzétenni, így azt folyamatosan frissítve a fenntarthatósági információk azonnal elérhetők lesznek az érintettek számára.

A fenntarthatósági információk minőségi jellemzői

A fenntarthatósági számviteli rendszer által előállított információknak számos fontos követelménynek kell megfelelniük. Ezek a hagyományos számviteli *információk jellemzőin*, valamint a GRI fenntarthatósági jelentések iránymutatásain alapulnak. Két kiemelt jellemző: az *átláthatóság* és az *ellenőrizhetőség*. Az átláthatóság előírja a folyamatok, eljárások és a feltételezések teljes közzétételét a jelentésnél (GRI, 2002). Az *ellenőrizhetőség* pedig megköveteli, hogy a bemutatott adatok és információk oly módon kerüljenek rögzítésre, összeállításra, elemzésre és nyilvánosságra hozásra, hogy az lehetővé tegye a könyvvizsgálók számára a megbízhatóság tanúsítását (GRI, 2002).

A fenntarthatósági információkkal szembeni további igények: a teljesség, a hitelesség, a semlegesség, a világosság, a lényegesség, az időszerűség, az összehasonlíthatóság és a fenntarthatósági kontextusban való értelmezhetőség. A fenntarthatósági követelményeknek megfelelni kívánó vállalatoknak célszerű fenntarthatósági számviteli rendszert kialakítani és működtetni, hiszen a döntéshozók számára ez egy pénzügyi nyelv. A SIGMA (2003) szerint a fenntarthatósági számvitel egy híd, ami átviszi a vállalatot a fenntartható módon való működés és viselkedés partjára. A különböző számviteli rendszerek főbb jellemzőit foglalja össze az 1. táblázat.

A hagyományos, a környezeti és a fenntarthatósági számviteli rendszer jellemzőinek összehasonlítása

Összehasonlítási szempontok	Hagyományos számviteli rendszer	Környezeti számviteli rendszer	Fenntarthatósági számviteli rendszer
Dimenzió	– Gazdasági (pénzügyi) helyzet	– Gazdaság (vállalat) és környezet kapcsolata	– Gazdaság (vállalat), társadalom és környezet integrációja
Cél	– Általános gazdasági helyzet bemutatása – Költséggazdálkodás	– Környezeti teljesítmény bemutatása – Környezeti kötelezettségek és környezeti költségek bemutatása	– Fenntarthatósági teljesítmény bemutatása (gazdasági, társadalmi és környezeti teljesítmény)
Terület	– Pénzügyi számvitel – Vezetői számvitel	– Környezeti pénzügyi számvitel – Külső ökológiai számvitel – Környezeti vezetői számvitel – Belső ökológiai számvitel	– Fenntarthatósági pénzügyi számvitel – Fenntarthatósági vezetői számvitel
Módszer	– Értékelési eljárások – Költségszámolás	– Környezeti teljesítményértékelés – Életciklus-elemzés – Környezeti költségek-megtakarítások elemzése	– Fenntarthatósági teljesítmény-értékelés más tudományágak (biológia, szociológia) módszereivel – Fenntarthatósági Balanced Scorecard
Mérési egység	– Alapvetően pénz (kivétel leltár)	– Pénz és természetes mértékegység	– Pénz és természetes mértékegység
Beszámolási forma	– Pénzügyi-számviteli kimutatások – Belső riportok, jelentések	– Környezeti jelentések, riportok	– Fenntarthatósági jelentések, riportok – Global Reporting Initiative
Szabályozási szorosság	– Törvényi szabályozásból adódóan kötelező (pénzügyi számvitel) – Önkéntes (vezetői számvitel)	– A számviteli törvény részeként néhány környezeti teljesítménnyel kapcsolatos beszámolási kötelezettség	– Nincs szabályozva, önkéntes

Forrás: Hódi Hernádi, 2012

Mivel a hagyományos, a környezeti és a fenntarthatósági számviteli rendszerek a fenntarthatóság más-más dimenziója mentén vizsgálják a vállalat teljesítményét, ezért az előállított információik tartalma eltér egymástól, így más lesz az egyes számviteli rendszerek feladata is. A módosult feladatkör a számviteli rendszerek területeinél, és így az alkalmazott módszereknél érzékelhető. Annak ellenére, hogy a fenntarthatósági számviteli rendszer működésére vonatkozóan még nem igazán születtek kötelező előírások, hosszú távon valószínűleg ezek sem vártnak majd sokáig magukra.

A fenntarthatósági stratégia és a fenntarthatósági számvitel kapcsolatrendszere

A fenntarthatósági számviteli rendszernek elsősorban a felső vezetés igényeinek kell eleget tennie. Ennek megfelelően a fenntarthatósági számviteli rendszer feladata, hogy azonosítsa, összegyűjtse, elemezze és a visszacsatolás révén kommunikálja a vállalat gazdasági, társadalmi és környezeti teljesítményét. Ehhez

- Először azoknak a stratégiai és operatív indikátoroknak az azonosítását kell elvégezni, amelyek

kulcsfontosságúak az üzleti siker és a részvényesi érték megteremtésében (Schaltegger – Wagner, 2006). Vagyis a fenntarthatósági stratégiával összefüggésben szisztematikusan ki kell választani a vállalat céljainak megfelelő fenntarthatósági teljesítményt jelző mutatókat, meg kell tervezni azok struktúráját és információs igényét.

- A következő lépésben össze *kell gyűjteni* a kért kvantitatív és kvalitatív adatokat, amelyek egyrészt a társadalmi, környezeti költségek, ráfordítások és kockázatok, másrészt a fenntartható vállalati működés pénzügyi előnyei, megtakarításai, harmadrészt pedig a társadalomra és a környezetre gyakorolt naturáliákban mért hatások. Ezeket közvetlenül, illetve közvetett módon lehet megszerezni költség-haszon szempontok figyelembevétele mellett.
- A harmadik lépésben *elemezni* kell a vállalat fenntarthatósági teljesítményét, majd *ellenőrizni*, hogy a vállalat megvalósította-e vagy sem a fenntarthatósági stratégiai és operatív célkitűzéseit, illetve feltárta-e azok elérésének és elmaradásának az okait.

A fenntarthatósági számviteli rendszer tehát támogatja a fenntarthatósági stratégiát, amennyiben megfelelő, megbízható és valós információkat szolgáltat a vállalat fenntarthatósági eredményéről. A vezetői döntéshozatal támogatása mellett más területen is hasznosíthatók a fenntarthatósági számviteli rendszer által szolgáltatott információk, amelyek a fenntarthatóságról szóló jelentések alapját képezik. A fenntarthatósági számviteli rendszer működtetéséből származó jelentősebb vállalati, illetve mikro- és makrokörnyezeti előnyöket mint a rendszer hozzájárulásait a fenntarthatósági stratégia megalkotásához és megvalósításához, a 2. táblázatban foglaltuk össze.

kis, közepes és nagy sűrűségű polietilénre, valamint polipropilénre dolgoz fel. Nemcsak hazai, hanem számos közép-, kelet- és nyugat-európai műanyag-feldolgozó vállalatot lát el alapanyaggal. A cég által gyártott alapanyagokból készülő műanyagipari termékek egyaránt nélkülözhetetlenek az ipari felhasználók és a lakosság számára.

A TVK a pozsonyi *Slovnaft Petrochemicals*, s.r.o. társasággal együtt alkotja a MOL-csoport Petrolkémia Divízióját, amely vezető helyet foglal el a közép-európai régió petrolkémia-iparában. Gyártókapacitásait tekintve egyike Európa tíz legjelentősebb polimerpiaci szereplőjének.

2. táblázat

A fenntarthatósági számviteli rendszer működtetésének előnyei

Vállalati előny	Mikro- és makrokörnyezeti előny
– bemutatja a fenntarthatósági teljesítmény pénzügyi eredményre gyakorolt hatását, – feltérképezi a fenntarthatóságorientált működésből adódó, költségmegtakarítási lehetőségeket, bevételeket, pénzügyi előnyöket, – értékeli, kezeli és csökkenti a társadalmi és környezeti kockázatokat, kötelezettségeket, költségeket és ráfordításokat, – kedvezőbb feltételeket teremt a gazdasági vagy befektetői tárgyalások során, szélesítheti a beruházók körét, – segít a termékek önköltségének pontosabb meghatározásában, így a termékárakban is, – támogatja a tisztább termelési projektek kiépítését, a beruházások értékelését (a beruházási döntések társadalmi és környezeti hatásainak feltérképezésével), – elősegíti a „zöld” beszállítói listákra való felkerülést, – lehetővé teszi az energia- és anyagáramok pontosabb nyomon követését és kezelését, hozzájárulva ezzel az erőforrás-hatékonyság növeléséhez, – segíti a menedzsmentet a felelősségteljes döntések meghozatalában, – elősegíti az alkalmazottak társadalom- és környezettudatosságát a feladataik elvégzése során, valamint erősíti az alkalmazottak elkötelezettségét és motivációját,	– kielégíti a külső felhasználók információs igényeit, – jobb kapcsolatot teremt az érintettekkel, – biztosítja és növeli a vállalat legitimációját, a hitelességét és a vállalati hírnevet, – a nyilvánosság felismeri a vállalati elszámoltathatóságot, átláthatóságot és szavahihetőséget a társadalmi és a környezeti ügyekben, ezzel növelve a vállalat általános elfogadottságát, – lehetővé teszi a vállalat fenntarthatósági teljesítményének más vállalattal, ipággal való összehasonlítását, – segíti a fenntarthatósági számvitel gyakorlatban való alkalmazását és fejlesztését a legjobb gyakorlatok megismerésével, – hozzájárul a vállalati, nemzeti és a globális fenntartható fejlődéshez.

Forrás: saját szerkesztés, 2013

A fenntarthatósági stratégiai menedzsment és a számviteli rendszer működésének bemutatása

Ez az esettanulmány azt illusztrálja, hogy a fenntarthatósági számviteli rendszer hogyan segíti elő a fenntarthatósági stratégia sikeres bevezetését Magyarország egyik legnagyobb vegyipari vállalatánál.

A TVK Nyrt. háttérinformációi

A *Tiszai Vegyi Kombinát Nyilvánosan Működő Részvénytársaság* 365185 millió forintos árbevétellel és 1114 fő munkavállalóval. Termelővállalat, amely vegyipari benzin és gázolaj felhasználásával etilént és propilént állít elő, amit világszínvonalú technológiával

A vállalat jelenlegi stratégiai helyzete

Az üzleti világnak döntő szerepe van a fenntarthatóság megvalósításának támogatásában. Egyre inkább bebizonyosodik, hogy a vállalatok felelős magatartása a társadalmi kérdések és a környezetvédelem terén hozzájárul a hosszú távú üzleti sikereikhez. Ezt felismerve a TVK alapvető célja az új rendszerszemlélet bevezetése.

A fenntartható fejlődés a vállalat stratégiájának, valamint mindennapi működésének integrált része. Következésképpen, nincs különállóan kezelt fenntarthatósági stratégia vagy fenntarthatósági költségvetés, azaz minden üzleti stratégia és minden program ezen az elven alapul. Ennek megfelelően a vállalat az elkövetkező 2011 és 2015 közötti időszakra vonatkozóan a fenntarthatóság három dimenziójában a következő hat

fókuszterületet határozta meg: gazdasági fenntarthatóság; egészség és biztonság, közösségek, humán tőke; környezet és klímaváltozás.

A TVK kiemelt figyelmet fordít egy tisztább, élhetőbb környezet és a biztonságos, egészséges munkafeltételek elérésére, amelynek érdekében a megelőzést és a felelős gondoskodást alapvető feltételként kezeli. A fenntarthatóság és környezetközponitú gondolkodás alapelvei tehát mélyen beépültek a vállalat hosszú távú stratégiájába.

A vállalat fenntarthatósági stratégiai céljainak, elemeinek az összvállalati stratégiába való beépülését és a közöttük lévő fontosabb *oksági összefüggéseket* a stratégiai térkép mutatja a 3. ábrán. A regionális petrokkémiai vezető pozíció megtartása és erősítése, a polimer felhasználás növekedésén alapuló termékportfólió további optimalizálásával, diverzifikálásával, a kölcsönös előnyökre épülő partnerkapcsolatok kialakításával.

A TVK fenntarthatósági számviteli rendszerének felépítése

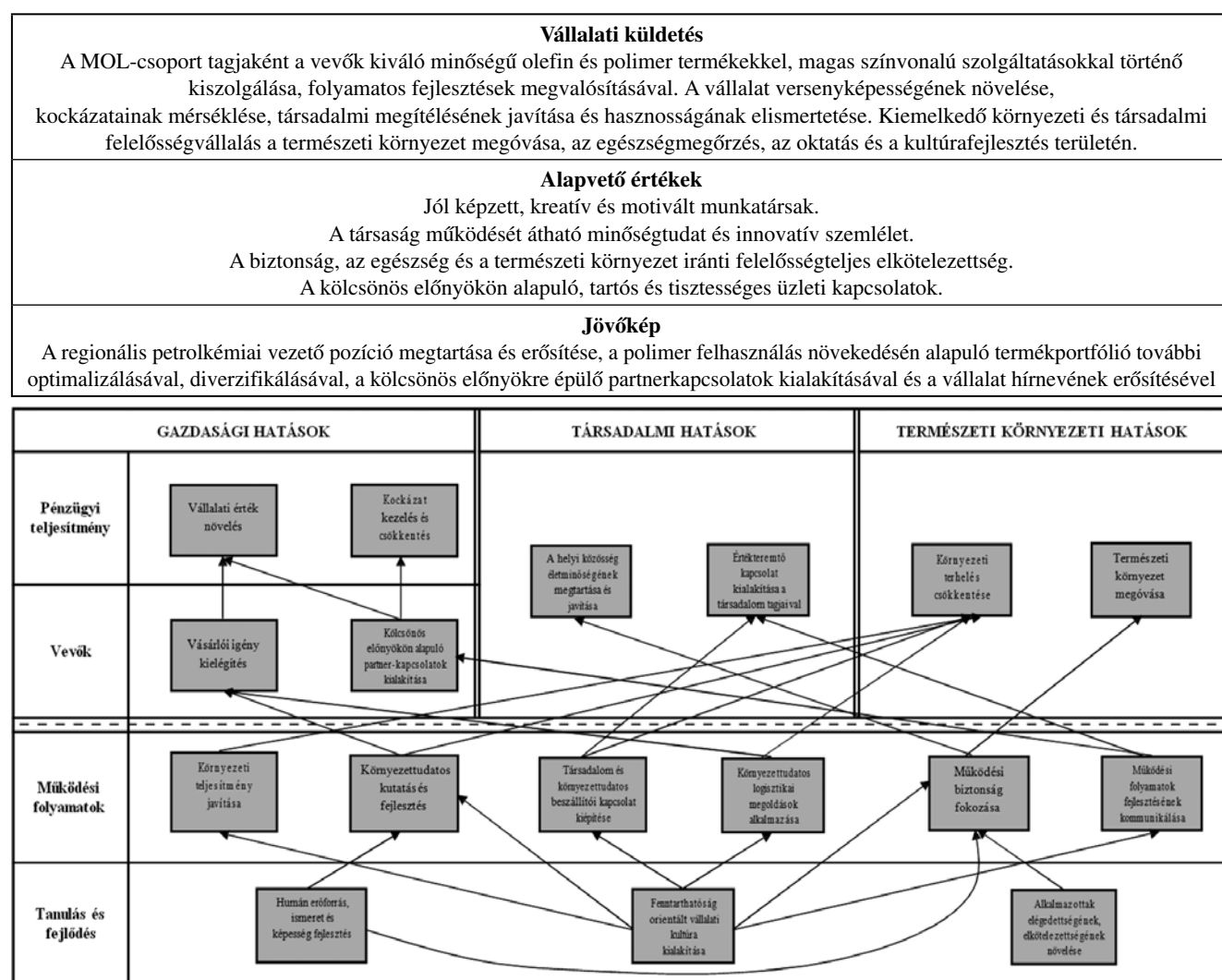
A vállalat tisztában van azzal, hogy napjainkban a hosszú távú siker és a társadalmi elfogadottság mérőszámai nemcsak a gazdasági mutatószámokban érhetőek tetten. Tevékenységüket egyre inkább annak a teljesítménynek a tükrében is értékelik, hogy mennyire képesek csökkenteni a társadalomra, illetve a környezetre gyakorolt negatív hatásukat. Ezt szolgálja a fenntarthatósági számviteli rendszer kifejlesztése és működtetése.

A TVK Nyrt. fenntarthatósági számviteli rendszerének működési célja

A TVK fenntarthatósági számviteli rendszere megfelelően megalapozott és alkalmazható *tervezési és döntéshozatali folyamatot*, valamint hatékony *ellenőrzési rendszert* biztosítva hozzájárul a vállalati

3. ábra

A Tiszai Vegyi Kombinát Nyilvánosan Működő Részvénytársaság fenntarthatósági stratégiájának térképe



Forrás: Fülöp – Hódi Hernádi, 2012

fenntarthatóság hosszú távú megvalósításához. Ebből kiindulva a rendszer működését évente felülvizsgálják benchmark dokumentumok (például Dow Jones Fenntarthatósági Index) és nemzetközi egyezmények elvárásai alapján, megfelelően az iparági legjobb gyakorlatnak (best practice), a meglévő és hiányzó elemek azonosítása céljából, hogy lássák, „hol tart a vállalat”.

A vállalat fenntarthatósági számviteli rendszere a megalkotott fenntarthatósági stratégia hatékony megvalósítását és a kitűzött célok teljesítését értékeli, illetve ösztönzőleg hat a folyamatos fejlesztési törekvésekre, valamint a *tudatosság* és az *átláthatóság* mértékének növelésére.

A fenntarthatósági számviteli rendszer működésének elvei és követelményei

Minden iparág és vállalat más és más célkitűzésekkel rendelkezik, ezért a TVK is egyénileg azonosítja és határozza meg saját céljait és feladatait a fenntarthatóság jegyében, amelyeket a következőképpen fogalmaz meg: „*A fenntartható fejlődés számunkra olyan vállalati elkötelezettség, amelynek célja, hogy egyenlő mértékben integráljuk a gazdasági, környezetvédelmi és társadalmi tényezőket mindennapi üzleti tevékenységeinkbe, a hosszú távú értékteremtés maximalizálására és a társadalomtól kapott működési engedélyünk megőrzésére.*”

Vegyipari vállalatként jelentős hatással bír a társadalomra és a környezetre, amelyek negatív következményeit az elővigyázatosság és a felelős gondoskodás elvét követve igyekeznek mérsékelni.

A társaság az ENSZ Global Compact, valamint a GRI útmutatásain alapulva jelöli ki a fenntarthatósági számviteli rendszere *kereteit*. Gyakorlatilag a fenntarthatóság három dimenziójában meghatározza stratégiai és operatív céljait és értékeli fenntarthatósági teljesítményét.

A gazdasági szempontok elsősorban az értékteremtést jelentik, de megjelenik a vevői elégedettség növelése, a helyi gazdaság és infrastruktúra fejlesztése, a korrupció lehetőségének mérséklése és ellenőrizhetőségének javítása. A társadalmi dimenziót az érintettek bevonása, a társadalmi beruházási programok szervezése, a foglalkoztatathatóság javítása, az emberi tőke fejlesztése, a társadalom egészségének és biztonsági feltételeinek biztosítása, valamint a vevők környezet-tudatosságának ösztönzése adja. A környezeti szempontok az energiafelhasználásra, vízfogyasztásra, a szennyezés csökkentésére, a hulladékkezelésre, a veszélyes anyagok mérsékelt használatára, újrahasznosított anyagok alkalmazására, a földterület védelmére és rehabilitációjára, a biológiai sokféleség megőrzésére terjednek ki.

A vállalat fenntarthatósági teljesítményének *értékelési, elemzési időszakát* alapvetően éves horizonton határozzák meg. A termékfejlesztés során azonban megjelenik a „bölcsőtől a sírig” elv is, vagyis figyelembe veszik a termékek életciklusán át tapasztalható egészségre és környezetre kifejtett hatást.

A TVK által alkalmazott pénzegység a méretének, illetve a nemzetközi megjelenésének köszönhetően: millió Ft, illetve ezer €. Emellett természetes *mértékegységként* a tonnát használják leggyakrabban, részben az előállított termék súlyának, részben a környezeti hatások mérésére.

Adatgyűjtési, adatrögzítési, mérési, értékelési eszközök és módszerek

A TVK a fenntarthatósági stratégiájából és célkitűzéseiből vezeti le, hogy milyen adatokat kell gyűjtenie a fenntarthatósági számviteli rendszerének. A mutatók a legtöbb esetben mérésen, számításon, ritkább esetben becslésen alapulnak, témától és telephelytől függően. Folyamatosan elemzik és értékelik a működési környezetet és a vállalat teljesítményét, hogy a részvényesek elvárásai maximálisan teljesüljenek.

A gazdasági teljesítményt a környezeti és társadalmi költségek és bevételek számszerűsítésével, kockázati mátrix alkalmazásával, életciklus-elemzéssel, valamint benchmarkkal értékelik. A társadalomra gyakorolt hatását stakeholder analízissel, valamint társadalmi hatékonysági mutatókkal vizsgálják. A vállalat környezeti teljesítményét állapotvizsgálaton alapuló módszerekkel, ökohatékonysági mutatókkal, input-output elemzéssel követik nyomon. Mivel a TVK kiemelt figyelmet fordít a fenntarthatóságot szolgáló fejlesztésekre, ezért méri, hogy az ilyen típusú beruházások hány százaléka valósul meg, illetve milyen az átlagos készültségi foka.

A vállalati fenntarthatósági teljesítmény integrált értékeléseként pedig Fenntarthatósági Balanced Scorecardot alkalmaznak. Mindemellett vizsgálja a GRI követelményeinek való megfelelést, fenntarthatósági és CSR-rangsorban betöltött helyét, valamint szerepel a Dow Jones Fenntarthatósági Index és az Oekom Research mutató meghatározásában. A fenntarthatósági számviteli rendszer egyik dokumentuma a vállalati mérleg, amely a TVK 2011-es vagyónát, eszközeit és forrásait mutatja, kiemelve azokat a sorokat, amelyek összefüggésbe hozhatók a környezetvédelemmel, illetve a fenntarthatósággal. Ezt tartalmazza a 3. táblázat.

A *vállalat környezetvédelmi célú tárgyi eszközei* a vállalat összes tárgyi eszközeinek csupán 1%-át teszik ki. Ezek alakulását, nyitó-értékét, állományváltozását,

zároértékét, valamint ezen eszközök értékcsökkenésének alakulását a számviteli törvény értelmében kötelező bemutatni a kiegészítő mellékletben. A készletek között szerepel a vállalat *szén-dioxid-kvótája*, amelyet térítésmentesen kap az államtól. Céltartalékként jelennek meg a környezetvédelmi kötelezettségekre – folyamatban lévő tájrehabilitációs feladatokra, talaj- és talajvíz-kármentesítési feladatokra, monitoringtevékenységre, kármentesítéseket követő utóellenőrzési feladatokra – képzett tartalékok. A társaság további céltartalékot képez, mivel a tárgyév végén a tulajdonában lévő szén-dioxid-kibocsátási egységek mennyisége nem fedezi a TVK tárgyevi szén-dioxid-kibocsátásának mértékét. Ezek megvásárlásához hitelt kap anyavállalatától, a MOL-tól.

bevételeket, költségeket és ráfordításokat összevetve megállapítható, hogy milyen a vállalat fenntarthatósági eredménye. Ez azonban megtévesztő lehet, mert az eredménykimutatásban nem lehet olyan elemeket megjeleníteni, mint például a környezetbarát technológiák alkalmazásából származó költségmegtakarítások, vagy a „zöld imázs” miatti forgalomnövekedés. A költségmegtakarítások nehezen számszerűsíthetők a vonatkozó adatok összetettsége miatt.

A vállalat fenntarthatósági beszámolóí, jelentései

A fentiekből is látható, hogy a TVK elkötelezett a fenntartható fejlődés iránt és kommunikálja elért eredményeit az érintettek felé. A fenntarthatósági teljesítményükről évente beszámolnak. Ugyan havonta és ne-

3. táblázat

A Tiszai Vegyi Kombinát Nyilvánosan Működő Részvénytársaság mérlege (Mft)

Eszközök		2011.	Forrás		2011.
A	Befektetett eszközök	111.324	D	Saját tőke	123.424
I.	Immateriális javak	2.240	I.	Jegyzett tőke	24.534
II.	Tárgyi eszközök	106.048	II.	Jegyzett, de még be nem fizetett tőke (–)	0
	<i>Ebből környezetvédelmi célú eszközök:</i>	1.028	III.	Tőketartalék	4.624
	<i>Ingatlanok</i>	268	IV.	Eredménytartalék	103.585
	<i>Műszaki gépek, berendezések</i>	234	V.	Lekötött tartalék	0
	<i>Egyéb berendezés</i>	92	VI.	Értékelési tartalék	0
	<i>Beruházások</i>	434	VII.	Mérleg szerinti eredmény	–9.319
III.	Befektetett pénzügyi eszközök	3.036	E	Céltartalékok	4.960
B	Forgóeszközök	85.071		<i>Ebből környezetvédelmi kötelezettségre képzett céltartalék</i>	2.314
I.	Készletek	15.637		<i>Emissziós kvóta fedezetére képzett céltartalék</i>	2.179
	<i>Ebből CO₂ kvóta</i>	1.238	F	Kötelezettségek	65.276
II.	Követelések	65.587	I.	Hátrasorolt kötelezettségek	0
III.	Értékpapírok	0	II.	Hosszú lejáratú kötelezettségek	5.518
IV.	Pénzeszközök	3.847	III.	Rövid lejáratú kötelezettségek	59.758
C	Aktív időbeli elhatárolások	352		<i>Ebből a MOL által adott hitel a CO₂ emissziós kvóta fedezetére</i>	2.996
			G	Passzív időbeli elhatárolások	3.087
				<i>Ebből teljesítményösztönző juttatás</i>	398
				<i>Tértés nélkül átvett emissziós kvóta</i>	221
ESZKÖZÖK ÖSSZESEN		196.747	FORRÁSOK ÖSSZESEN		196.747

Forrás: Tiszai Vegyi Kombinát Nyilvánosan Működő Részvénytársaság belső anyaga, 2012

A TVK Nyrt. 2011-es eredménykimutatásában az üzemi eredmény szintjéig kiemelve szerepelnek a környezetvédelemmel és a társadalmi tevékenységgel kapcsolatos tételek, amelyeket a 4. táblázat szemléltet. A vállalat fenntarthatósági működéséből származó

gyedévente is készül gyorsjelentés a vállalat vezetése számára, de azok a vállalat pénzügyi helyzetére helyezik a hangsúlyt, a társadalmi és a környezeti információk nem szerepelnek benne. Kivétel a fenntarthatósági beruházások, projektek értékelése, amennyiben beszám-

VEZETÉSTUDOMÁNY

4. táblázat

**A Tiszai Vegyi Kombinát
Nyilvánosan Működő Részvénytársaság összköltség
típusú eredménykimutatása
(mFt)**

Tétel-szám	A tétel megnevezése	2011. év
I.	Értékesítés nettó árbevétele	416.308
	<i>CO₂-kvóta értékesítése</i>	<i>681</i>
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke	4.146
III.	Egyéb bevételek	3.340
	<i>Céltartalékképzés Co₂-kvótára</i>	<i>2130</i>
	<i>Céltartalék-képzés környezetvédelemre</i>	<i>92</i>
IV.	Anyagjellegű ráfordítások	405.320
	<i>Környezetvédelmi költségek</i>	<i>107</i>
	<i>Hulladékhasznosítás, ártalmatlanítás költsége</i>	<i>135</i>
	<i>ELÁBÉ-CO₂ kvóta</i>	<i>681</i>
	<i>Oktatási költség</i>	<i>66</i>
	<i>Egészségügyi ellátás</i>	<i>46</i>
V.	Személyi jellegű ráfordítások	8.605
VI.	Értékcsökkenési leírás	11.452
	<i>Környezetvédelmi célú tárgyi eszköz értékcsökkenési leírása</i>	<i>91</i>
VII.	Egyéb ráfordítások	14.470
	<i>CO₂ kvótával kapcsolatos ráfordítás (értékvesztés)</i>	<i>1.540</i>
	<i>ÜHG kibocsátási egység beszolgáltatása</i>	<i>4.560</i>
	<i>Céltartalékképzés környezetvédelemre</i>	<i>376</i>
	<i>Adott támogatások, juttatások</i>	<i>66</i>
A.	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (I±II+III-IV-V-VI-VII)	-16.053

Forrás: Tiszai Vegyi Kombinát Nyilvánosan Működő Részvénytársaság belső anyaga, 2012

molnak arról, hogy megfelelő időben, minőségben és meghatározott költségvetési kereteken belül zajlik-e a megvalósításuk.

Valójában a TVK *évente* készít jelentést tagvállalatainak teljesítményéről és eredményeiről a fenntartható fejlődés kérdéseivel kapcsolatban minden olyan felhasználó számára, aki érdeklődik a vállalat teljesítménye iránt, mint például a részvényesek, vásárlók, üzleti partnerek és intézmények. Jelentéseik számára egységes formát alakítottak ki, biztosítva ezzel a beszámolóik összehasonlíthatóságát. Az elmúlt évek gyakorlatát folytatva a GRI Kézikönyv javaslatait követi, sajátos piaci helyzetéhez és működési feltételeihez

igazított formában. Első, a *GRI* útmutatásain alapuló *Fenntartható fejlődés jelentésüket* 2003-ban adták ki, a legfrissebb pedig a vállalat 2011-es teljesítményét bemutató kiadvány. Részletes beszámoló a gazdasági és pénzügyi kérdések vonatkozásában az *Éves jelentésben* található.

Külön kiemelendő, hogy éves jelentésükben integráltan is szerepelnek fenntartható teljesítményt tükröző adatok.

A fenntarthatósági információk minőségi jellemzői

A TVK elkötelezett minden olyan adat, hír nyílt kommunikációja iránt, amely tényleges teljesítményét tükrözi és értékeli.

A lehető legtöbb, részletes és pontos iparág-specifikus információ biztosításával a lehető legnagyobb mértékű átláthatóságra törekszik a gazdasági, a társadalmi és a környezetvédelmi téren várható változásokkal és fejlesztésekkel kapcsolatos kockázatok minimalizálása, valamint az eredmények összehasonlítása érdekében. Ezért a TVK fenntarthatósági teljesítményéről szóló számviteli információknak, *lényegesnek, teljesnek, összehasonlíthatónak, pontosnak, időszerűnek, egyértelműnek, megbízhatónak* kell lenniük, a teljesítmény pozitív és negatív hatásaira egyaránt ki kell térniük (egyensúlyra kell törekedni), az *érintettek elvárásaihoz* kell igazodniuk és *fenntarthatósági összefüggéseket* kell bemutatniuk.

Mindezek összefoglalásaként a TVK Nyrt. fenntarthatósági számviteli rendszerének logikai modelljét mutatja a 4. ábra.

A TVK fenntarthatósági stratégiájának eredménye és számviteli tapasztalatai

Ahhoz, hogy a TVK megtartsa és megerősítse regionális petrokémiai vezető pozícióját, nem elég csupán fenntartható fejlődést szolgáló beruházásokat végrehajtania, jó kapcsolatot kialakítania a társadalommal, hanem számszerűsítienie és értékelnie kell a vállalati fenntarthatósági teljesítményét – állapítja meg a Fenntartható fejlődés jelentésük (2011). Elengedhetetlen, hogy a vállalat vezetése pontos képet kapjon fenntarthatósági stratégiai célkitűzéseik megvalósulásáról, a vállalat fenntartható működésének pénzügyi vonatkozásairól, a TVK tevékenységének, termékeinek társadalmi és környezeti hatásairól.

A 2011-es évre vonatkozó célkitűzéseket és azok elérésének a mértékét mutatja be az 5. táblázat, amiből kiolvasható, hogy a legjobb eredményt a klímaváltozással és a környezettel kapcsolatosan érte el, míg a legkevesbé eredményes a gazdasági fenntarthatóságra vonatkozó stratégiai célok megvalósítása során volt.

A TVK fenntarthatósági aktivitásának a növelésével, környezettudatosságának a fokozásával felértékelődött a fenntarthatósági számviteli információk szerepe, aminek legfontosabb előállítója a vállalati fenntarthatósági számviteli rendszer. A társaság számviteli rendszere összekapcsolja a társadalmi és a környezeti ügyeket a pénzügyi lehetőségekkel, valamint ellenőrzi, megőrzi és növeli a vállalat gazdasági, társadalmi és környezeti tőkéjét, amiből jelentős versenyelőnye származhat. Így járul hozzá, hogy a TVK számviteli rendszerének alkalmazása a társaság fenntartható működéséhez, a fenntarthatósági stratégia sikeres megvalósításához.

A tanulmány eredményei és tudományterületi hozzájárulása

A tanulmány újszerűsége három szempontból értékelhető, illetve foglalható össze.

1. Továbbfejlesztettük a stratégiai menedzsment általános folyamatát a fenntarthatósági alapelvek szerint, a fenntarthatósági stratégia megalkotásától kezdődően, a megvalósításán keresztül, a fenntarthatósági stratégia teljesítményértékeléséig. Azonosítottuk az egyes folyamatszakaszok tevékenységeivel, feladataival adekvát korszerű menedzsment módszereket,

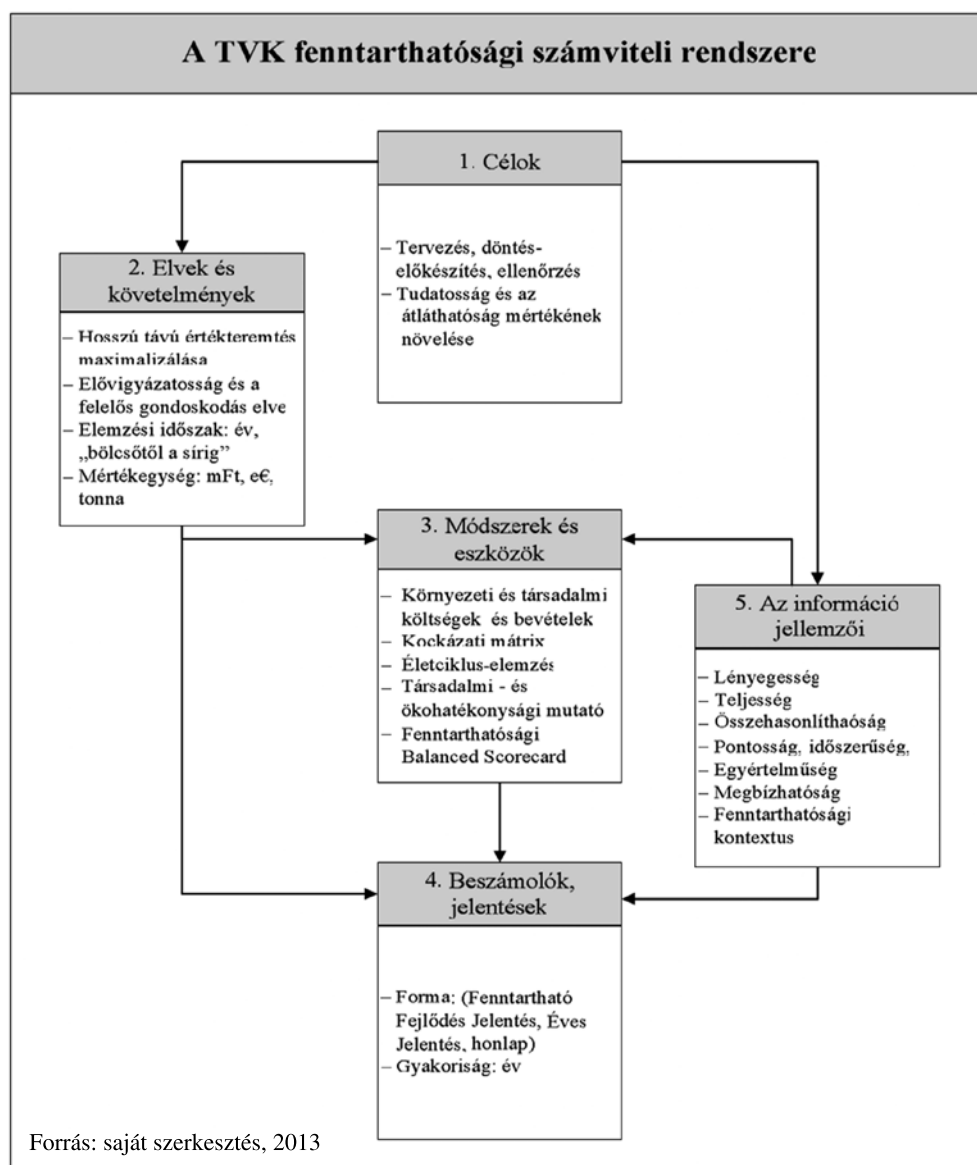
4. ábra

és leírtuk azok kiválasztási szempontjait.

2. Áttekintettük a számvitel utolsó két évtizedes fejlődési fázisait abból a szempontból, hogy az a fenntarthatóság alapelveit milyen mértékben integrálja – hagyományos számvitel (gazdasági szempontok), környezeti számvitel (gazdasági és környezeti szempontok), fenntarthatósági számvitel (gazdasági, környezeti és társadalmi szempontok). Összehasonlítottuk az egyes számviteli információk rendszerek sajátosságait azzal a céllal, hogy a stratégiai teljesítményértékelés során használt módszerek és eszközök kiválasztását megkönnyítsük.

3. Bemutattuk a fenntarthatósági számviteli rendszer koncepcionális modelljének gyakorlati alkalmazását egy vállalati esettanulmányban. Továbbá meghatároztuk a fenntarthatósági stratégia és a fenntarthatósági számvitel összefüggéseit, valamint felvázoltuk a rendszer alkalmazásának vállalati és környezeti előnyeit.

A Tiszai Vegyi Kombinát Nyilvánosan Működő Részvénytársaság fenntarthatósági számviteli rendszerének logikai modellje



A TVK 2011. évi stratégiai céljai és elérésük értékelése

Stratégiai célok 2011. évre	A célok elérésének mértéke
Klíma „Petrokémia TVK szinten az energiahatékonyság növelése, a fajlagos CO ₂ -kibocsátás csökkentése a vezető technológiai fejlesztések megvalósításával, a rendelkezésre álló eszközök optimalizálásával 1,06t CO ₂ /t HVC fajlagos kibocsátás tartása.”	A fajlagos CO ₂ kibocsátás 1,027 t CO ₂ /t HVC
Környezet „A vízszolgáltatás és fogyasztás lehetőségeinek kihasználásával minimalizáljuk a felszíni frissvíz-felhasználásunkat, amely 3,9 millió m ³ lesz 2011-ben.”	3,7 millió m ³ frissvíz felhasználás történt
Munkaegészség és biztonság „A közlekedési balesetek mutatója (RAR) nem haladhatja meg az 1,77 értéket”	RAR: 2,76
Közösségek „A vegyipar és a TVK tevékenysége ismertségének növelése.”	Szponzorálásra és támogatásra összesen közel 50 millió forintot fordított
Humán tőke „Stratégiai célunk a jól képzett munkaerő biztosítása, ennek megfelelően szakmai képzéseken, csoportos kompetenciafejlesztésen és tudásmegosztó eseményeken vesznek részt a munkavállalók.”	Oktatási és képzési programokra 75 millió Ft-ot fordított
Gazdasági fenntarthatóság „A Műszaki Beavatkozási Tervben rögzített feladatok költséghatékony végrehajtásával a 2010. év végén ismert környezetvédelmi céltartalék 5%-kal való csökkentése kockázati alapú megközelítéssel.”	A környezetvédelmi kötelezettségre képzett céltartalék 14%-kal nőtt

Forrás: Tiszai Vegyi Kombinát Nyilvánosan Működő Részvénytársaság, Fenntarthatósági Jelentés, 2011

Mindezek az eredmények természetesen egy új kutatási program kezdeti lépéseinek tekinthetők, amelyeket a közeljövőben tovább kell pontosítani mind elvi síkon, mind pedig a gyakorlat terepén.

Felhasznált irodalom

2000. évi C törvény a számvitelről

ACCA (2001): An Introduction to Environmental Reporting. The Certified Accountants Educational Trust

Aras, G. – Crowther, D. (2008): Evaluating Sustainability: a Need for Standards. Social and Environmental Accounting, Vol. 2, No. 1: p. 19–35

Bebbington, J. – Gray, R. (2001). An account of sustainability: Failure, success and a reconceptualization. Critical Perspectives on Accounting, 12: p. 557–587.

Bieker, T. – Dyllick, T. – Gminder, C.U. – Hockerts, K. (2002): Towards a Sustainability Balanced Scorecard. Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy. St. Gallen-Fontainebleau: Publication of IWÖ-HSG and INSEAD

Burritt, R. – Schaltegger, S. (2010): Sustainability Accounting and Reporting: Fodor Trend?, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 23, No. 7: p. 829–846.

Csutora, M. – Kerekes, S. (2004): A környezetbarát vállalatirányítás eszközei. KJK-KERSZÖV, Budapest

Crutzen, N. (2011): Sustainability Performance Management in Large Firms: A Qualitative Research amongst Seven

Western European Firms. EBEN Annual Conference, Belgium

Dias-Sardinha, I. – Reijnders, L. – Antunes, P. (2007): Developing Sustainability Balanced Scorecards for Environmental Services: A study of Three Large Portuguese Companies. Environmental Quality Management, No. 3.

Fülöp Gy. (2008): Stratégiai menedzsment. Elmélet és gyakorlat. Perfekt Kiadó, Budapest

Fülöp Gy. – Hódi Hernádi B. (2012): Corporate Sustainability – Strategic Alternatives And Methodology – Implementation. Management, Knowledge and Learning International Conference, 20–22 June 2012, Celje, Slovenia: pp. 109–120

Global Reporting Initiative (GRI). (2002). Sustainability reporting guidelines. Boston

Henriques, A. – Richardson, J. (2004): The Triple Bottom Line: Does It All Add Up. Assessing the Sustainability of Business and CSR. Earthscan, London

Hódi Hernádi, B. (2012): Green Accounting for Corporate Sustainability. Theory, Methodology, Practice, Vol. 8, Nr. 2: p. 23–30.

Kerekes S. – Kindler J. (1997): Vállalati környezetmenedzsment. Aula Kiadó, Budapest

Lamberton, G. (2005): Sustainability accounting – A brief history and conceptual framework. Accounting Forum, 29(1): p. 7–26.

Leskó G. (2013): Interjú a Tiszai Vegyi Kombinát Nyrt. pénzügyi és számviteli tevékenységéről, Tiszaújváros

- Pál T. (szerk.) (2006): Számviteli rendszerek. Economix Kiadó, Miskolc*
- Pál T. (2011): A környezeti kérdések megválaszolásának támogatása a számvitel eszköztárával. In: Jubileumi tanulmánykötet Nagy Aladár professzor 70. születésnapjára, Miskolc: p. 231–242.*
- Professional Accountants in business committee (2006): Why Sustainability Counts for Professional Accountants in Business, International Federation of Accountants, New York*
- Schaltegger, S. – Ben nett, M. – Burritt, R. (szerk.) (2006): Sustainability Accounting and Reporting, Springer*
- Schaltegger, S., – Burritt, R.L. (2000): Contemporary environmental accounting: Issues, concepts and practice. Sheffield: Greenleaf Publishing*
- Schaltegger, S. – Burritt, R. (2010): Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders? Journal of World Business 45: p. (2010) 375–384.*
- Schaltegger, S. – Wagner, M. (2006): Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting, International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation, Vol. 3, No. 1: p. 1–19.*
- SIGMA (2003): The SIGMA guidelines–Toolkit. Stakeholder engagement tool. London: The SIGMA Project*
- Torma A. (2007): A környezeti teljesítményértékelés aggregáló módszerei és az anyagáram-elemzés kapcsolatrendszere. Doktori értekezés. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem*
- Tiszai Vegyi Kombinát NYRT. (2011): Fenntartható fejlődés jelentés, Éves jelentés. Tiszaújváros*
- Yakhou, M. – Dorweiler, V.P. (2004): Environmental accounting: an essential component of business strategy. Business Strategy and Environment, Vol. 13: p. 65–66.*

HIBAIGAZÍTÁS!

**A Vezetéstudomány márciusi számának tartalomjegyzékében
Dr. Vörösmarty Gyöngyi szerzőnk nevét elírtuk.**

Tisztelt szerzőnktől ezúton is elnézést kérünk!

A szerkesztőség

POLYÁK Ildikó – ANDRÁSI Gábor – KÉRY Dóra –
– TARDOS Katalin

INTERKULTURÁLIS KOMPETENCIA ÉS SZERVEZETI MÉRÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI

A tanulmány az IBS Nemzetközi Üzleti Főiskola mint szervezet interkulturális érzékenységet mérő és fejlesztését célzó kutatási programjának részeként készült. Az alkalmazott kutatás fő módszertani kihívása az volt, hogy milyen mérőeszközt alkalmazzanak a szervezet, illetve az intézményben oktatók interkulturális kompetenciájának mérésére. A cikk áttekinti az interkulturális kompetencia fogalmának alakulását, a méréshez használható eszközök sokaságát, valamint ismerteti az Interkulturális Fejlődési Teszt (*Intercultural Development Inventory, IDI*) alkalmazásával kapcsolatban publikált tapasztalatokat. A szerzők arra a következtetésre jutnak, hogy az Interkulturális Fejlődési Teszt (IDI) megbízható, és érvényes képet ad az egyének és csoportok interkulturális kompetenciájáról, és ezáltal hasznos eleme lehet a szervezet- és humán erőforrás-fejlesztési intervencióknak.

Kulcsszavak: interkulturális kompetencia, kompetenciamérés, Interkulturális Fejlődési Teszt (*Intercultural Development Inventory, IDI*)

A tanulmány az IBS Nemzetközi Üzleti Főiskola mint szervezet interkulturális érzékenységet mérő és fejlesztését célzó kutatási programjának részeként készült. Az alkalmazott kutatás során az oktatók átlagos interkulturális kompetenciája alapján értékeljük az intézmény interkulturális kompetenciáját. A kutatás tervezett menete szerint először egy véletlen rétegzett oktatói minta alapján megmérjük az oktatók interkulturális kompetenciáját, majd egy visszacsatolási megbeszélés, valamint egy képzési program után ismét ugyanazzal az eszközzel mérjük, hogy fejlődött-e vagy sem az oktatók átlagos interkulturális kompetenciája. Az alkalmazott kutatás fő módszertani kihívása a mérőeszköz kiválasztása volt, figyelembe véve annak elméleti megalapozottságát, érvényességét, megbízhatóságát, valamint hozzáférhetőségét.

Jelen tanulmány célja, hogy szakmai és módszertani megalapozásként szolgáljon az alkalmazott kutatás során használt módszertanhoz, az interkulturális kompetencia mérésére kiválasztott mérőeszköz megbízhatóságára és érvényességére nézve. A cikk először

áttekinti az interkulturális kompetencia fogalmának alakulását, majd elemzi az interkulturális kompetencia méréséhez használható eszközök sokféleségét, végzetül összegzi a kutatáshoz kiválasztott Interkulturális Fejlődési Teszt (*Intercultural Development Inventory, IDI*) alkalmazásával kapcsolatban publikált tapasztalatokat annak érdekében, hogy megállapítsa, mennyiben alkalmas ez a mérőeszköz az IBS Nemzetközi Üzleti Főiskola kutatási céljainak megvalósítására.

Az interkulturális kompetencia fogalma

Az interkulturális kompetencia konceptualizációja és mérésének lehetőségei az 1970-es években kerültek a különböző tudományterületek – kommunikáció, pszichológia, nyelvészet, szociológia, oktatás – figyelmének középpontjába. Az interkulturális kompetencia vizsgálata és a felhasználhatónak tűnő, elsősorban pszichometrikus mérőeszközök ebben a kontextusban való alkalmazása több évtizedig szinte kizárólag az Egyesült Államokban zajlott, főként a középfokú és

a felsőoktatásban, illetve kisebb mértékben az üzleti életben. Az első tanulmányok a Békehadtest (*Peace Corps*) önkénteseinek munkájához kapcsolódtak: nemzetközi tapasztalataik fontos inputot jelentettek a kutatók számára, míg a felhasználók az önkéntesek kiválasztásánál és felkészítésénél alkalmazták a formálódó elméleteket.

Berardo (2005: p. 4.) szintetizált definíciója tekinthető a legáltalánosabban elfogadottnak, bár a benne szereplő fogalmak értelmezése kapcsán jelentős nézetkülönbségeket figyelhetünk meg: „Az interkulturális kompetencia az a képesség, mellyel hatékonyan és megfelelően tudunk közreműködni számos interkulturális helyzetben, sikeresen felhasználva saját interkulturális forrásainkat (pl. tudás, képességek és attitűd).”

Chen (1997) különbséget tesz interkulturális kompetencia (*intercultural competence*, ICC), interkulturális tudatosság (*intercultural awareness*, ICA) és interkulturális érzékenység (*intercultural sensitivity*, ICS) között. Chen (1997: p. 4.) Bronfenbener et al. 1958-ban megjelent első ICS definícióját idézi, ami szerint „az embernek az a képessége, hogy tudja, mások viselkedése, percepciói és érzései miként különböznek a sajátjától.” Chen (1997) szerint az ICS (attitűd) alapját az interkulturális tudatosság (tudás, ismeretek) képezi, és ez vezet el az interkulturális kompetenciához (viselkedésbeli képességek). Ezt a fajta hármasságot (a kommunikáció kognitív, affektív és viselkedésbeli aspektusait) szinte minden későbbi modell is megőrizte. Chen (1997: p. 5.) interkulturális érzékenység definíciója a következőképpen szól: „Az egyén azon képessége, hogy a kulturális különbségek megértése és tiszteletben tartása pozitív emóciókat váltson ki, ami az interkulturális kommunikációban megfelelő és hatékony viselkedést generál.” A pozitív emóció akkor jöhet létre (azaz akkor interkulturálisan érzékeny az egyén), ha rendelkezik az alábbi személyiségjegyekkel és készségekkel: önbecsülés, önmegfigyelés, nyitottság, empátia, interakcióra való odafigyelés és nem ítélkező attitűd.

Spitzberg és Changnon (2009) az eddig publikált legteljesebb összefoglalását adta az interkulturális kompetencia különböző definícióinak, elméleteinek és modelljeinek. Az ő felosztásukat követve ötféle modellt különböztetünk meg: többelemes (*compositional*), társas orientációjú (*co-orientational*), fejlődési (*developmental*), adaptációs (*adaptation*) és ok-okozati folyamat (*causal process*). A szerzők ugyanakkor hozzátesszik, hogy bár az osztályozás elősegíti a tisztánlátást, néhány nagy hatású modell több kategória jellegzetességeit is magán viseli.

Többelemes modellek

A többelemes modellekben, amelyek a legrégebbek, és ezért a legszámosabbak, a kutatók listát állítottak össze a kompetensnek vélt személyek tulajdonságairól, készségeiről, attitűdjeiről, de ezen elemek között nem határoztak meg semmilyen kapcsolatot, korrelációt.

Az ICC egyik legrégebbi meghatározását Rubennél (1976, idézi Sinicorpe et al., 2005) találjuk, aki szakítva a korábbi elméletekkel, a középpontba a viselkedést tette, mondván, hiába rendelkezik valaki a kívánatos személyiségjegyekkel és attitűdökkel, a viselkedésével sok esetben mégis kudarcot vall. Szerinte az interkulturális kompetencia azt jelenti, hogy „az ember képes oly módon funkcionálni, hogy az viszonylag összhangban van környezetének igényeivel, képességeivel, céljaival és elvárásaival, és ugyanakkor saját igényeit, képességeit, céljait és elvárásait is kielégíti” (p. 336.). Ruben az interkulturális kompetenciát, azaz a sikeres interkulturális interakciót a következő hét dimenzió mentén definiálta: tisztelet, interakciós hozzáállás, a tudáshoz (tanuláshoz) való hozzáállás, empátia, énközpontú szerepmagatartás, interakció-menedzsment és bizonytalanságtűrés. Az egyes dimenziókat operacionalizálta is, skálákat dolgozott ki hozzájuk, és ez képezi a még ma is használatos *Behavioral Assessment Scale for Intercultural Competence* (BASIC) mérőeszköz alapját.

Hunter et al. (2004) először az 1988-ban említett globális kompetenciát tanulmányozták, amit az interkulturális kompetenciánál magasabb szintűnek hipotetizáltak. Üzletemberekkel, HR-menedzserekkel, diplomáttal, interkulturális szakértőkkel és vezető nemzetközi trénerekkel végzett Delphi-megbeszélés alapján a következő definíciót publikálták: „Az embernek nyitottnak kell lennie, cselekvően meg kell próbálnia megérteni mások kulturális normáit és elvárásait, majd ezt a megszerzett tudást a számára idegen környezetben zajló cselekedetek, kommunikáció és a hatékony munkavégzés során alkalmaznia kell.” (p. 6.) A kvantitatív és kvalitatív kérdőíves felmérésükben a globális kompetencia elemeit próbálták meghatározni, és ezeket négy csoportba osztották: tudás, képességek, hozzáállás és tapasztalat.

Érdekességgént említjük meg, hogy Hunter et al. (2004) kutatása szerint sem idegennyelv-ismeret, sem hosszabb külföldi tartózkodás, de még főiskolai diploma sem szükséges a globális kompetenciához.

A többelemes modellek közül kiemelésre érdemes Deardorff (2006) interkulturális kompetencia piramisa. Annyiban tér el az egyszerű „listás” modellektől, hogy meghatározza az elemek hierarchiáját, egymásra épülését. Az 1. ábrán látható, hogy Chenhez (1997)

hasnolón szerinte is az attitűd (érzékenység) képezi a kompetencia alapját, amire a tudás és a készségek épülnek, és ezek együttes hatására nemcsak az interakció lesz eredményes és helyes, hanem az abban részt vevő személy is újfajta képességeket (pl. alkalmazkodóképesség) sajátít el.

Az interkulturális kompetencia piramismodellje

(Deardorff, 2006: p. 254.)



Fantini (2000, 2006) az ICC fogalmának három összetevőjét említi: a kapcsolatok kialakításának és fenntartásának képessége, a hatékony és megfelelő (minimális veszteséggel vagy torzulással járó) kommunikációra való képesség és a közös érdek vagy igény megvalósítását célzó együttműködési képesség. Ezen interakciós képességek mellett Fantini (2006) a kompetencia öt dimenzióját határozza meg: a már korábban említett tudatosság, attitűd, képességek és ismeretek mellett azonos fontosságot tulajdonít a nyelvismeretnek, mondván: „az interkulturális kompetencia sine qua non-ja, hogy az ember alternatív módokon tudjon érzékelni, fogalmat alkotni és kifejezni magát” (p. 37.), és ennek elsajátításában hasznos eszköz a nyelvtanulás.

Társas orientációjú modellek

A társas orientációjú modellekben az interkulturális megértés interakciós teljesítményét definiálják, pl. percepció pontosság, empátia, perspektívaváltás, tehát a kompetencia kommunikatív egymásra utaltságot és közös jelentéstartalmat feltételez. Ezekben a modellekben kiemelt hangsúlyt kap a megértés, a „közös nevező” megtalálása, ami alapját képezi a későbbi megfelelő és eredményes interakciónak. Fantini (2000) nyelvészeti

szempontból közelítve úgy véli, hogy a többbelemes modellekben szereplő tényezők valószínűleg megkönnyítik a beszélgetést, és ebben a folyamatban tetten lehet érni a társas orientációt: a felhasznált szimbólumrendszerek (nyelv, jelentéstartalmak, illetve felhasználói normák) egyre nagyobb egyezést mutatnak. A Byram

1. ábra

és munkatársai (1997) által kidolgozott többdimenziós interkulturális kompetenciamodell (European Multidimensional Model of ICC) öt részből áll, és abban hasonlít Fantini (2000) definíciójára, hogy a tudatosság, attitűd, készségek, ismeretek (*awareness, attitude, skills and knowledge A+ASK*) mellé beemeli az interaktív (identitásnegociáció) készségeket. Így az interkulturális beszélő két (vagy több) kultúrában egyaránt sikeresen tud negociálni, mivel identitásában nincsenek össze nem egyeztethető elemek. Spitzberg és Changnon (2009) úgy véli, hogy ezekben a modellekben az interakció résztvevői olyan kulturális légkört, olyan kulturális

identitásokat teremtenek meg, amelyek mellett egyik résztvevő sem tölt be uralkodó, illetve alárendelt pozíciót.

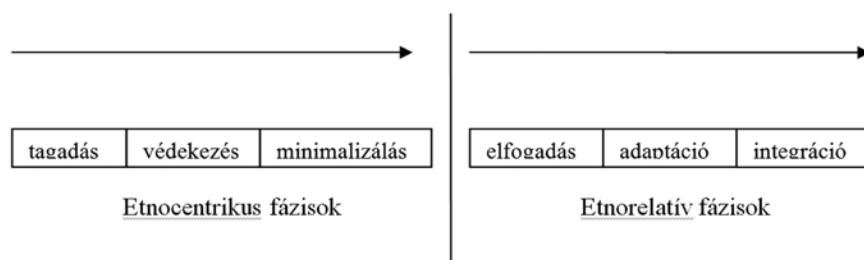
Fejlődési modellek

A társas orientációjú modellek figyelmen kívül hagyják az időtényezőt, pedig ennek minden bizonynyal fontos szerepe van abban, hogy mi is történik egy adott kapcsolatban, illetve interakcióban. A fejlődési modellek középpontjában az áll, hogy az interkulturális kompetencia, illetve érzékenység egy jól szakaszolható fejlődési folyamat, és mint ilyen visszafordíthatatlan. King és Baxter Magolda (2005) az interkulturális érettség kifejlődését tanulmányozta főiskolai hallgatókkal folytatott interjúk alapján. A fejlettség három aspektusának (kognitív, intraperszonális, interperszonális) három szintjét (alapfokú, középfokú és érett) határozták meg. Modelljük fontos eleme, hogy a fejlődés csak önreflexió, tanulás és rendszeres interakció során következik be.

Bennett (1993, 2004) elmélete szerint – és ebben egyetért Chennel (1997) – a kompetencia létezéséhez interkulturális érzékenység szükséges. Az érzékenység a kulturális különbség percepciójának összetettségét jelzi, míg a kompetencia azt jelenti, hogy a kulturáli-

san érzékeny egyén megfelelő és eredményes magatartást tanúsít más kulturális környezetben. Ha valakinél egy adott kultúrában eltöltött idő alatt kialakul az interkulturális érzékenység, akkor azt egy másikban mozgósítani tudja: az érzékenysége révén könnyebben válik kompetenssé az új kontextusban. Bennett eredeti interkulturális érzékenység fejlődési modelljében (*Developmental Model of Intercultural Sensitivity*) – ami a 2. ábrán látható – hat fázist különböztet meg: három etnocentrikus (tagadás, védekezés, minimalizálás) és három etnorelatív orientációt (elfogadás, adaptáció, integráció). Összességében az etnocentrikus fázisokban az ember kerülni próbálja a kulturális különbségeket, míg az etnorelatív fázisokban keresi azokat.

Az interkulturális érzékenység modellje
(Hammer – Bennett – Wiseman, 2003: p. 424. alapján)



E modellek komoly hiányosságának tartja Spitzberg és Changnon (2009), hogy természetükből adódóan nem foglalkoznak azzal, milyen személyiségjegyek, illetve kompetenciák segítik elő (illetve gátolják) az interkulturális érzékenység kialakulását.

Adaptációs modellek

Az adaptációs modellekben az interakció szereplői egymásra utaltak, és kölcsönös alkalmazkodás jellemzi őket. Így a kompetencia a más kultúrájúakkal folytatott interakcióban megvalósuló kölcsönös alkalmazkodás. Kim (2001) a következőképpen definiálja az interkulturális adaptációt: „olyan dinamikus folyamat, amelyben az ember, miután új, ismeretlen vagy megváltozott kulturális környezetbe kerül, a környezettel viszonylag stabil, kölcsönös és jól működő kapcsolatokat alakít ki (illetve újra kialakít) és tart fenn” (p. 31.). Kim hozzáteszi, hogy a környezethez való alkalmazkodás megköveteli az egyén folyamatos kommunikációját, így az alkalmazkodás akár kommunikációs folyamatként is felfogható.

Matsumoto et al. (2001) interkulturális kompetencia, felfogásának középpontjában az asszimiláció, illetve az alkalmazkodás pszichológiája áll, de viszonylag kis hangsúlyt kap az adaptáció kölcsönössége. A szerzők szerint az eredményes interkulturális interakció al-

kalmazkodást követel a résztvevőktől, amihez viszont három pszichológiai készség szükséges: a fejlett emóciószabályozás, a nyitottság és rugalmasság, valamint a kritikai gondolkodás. Míg ezek szerepét már korábbi tanulmányok is vizsgálták, Matsumoto et al. (2001) egyetlen, interkulturális alkalmazkodást magyarázó, illetve előrejelző modellbe integrálta az elemeket. Empirikus kutatásukat, aminek eredménye az ICAPS-55 mérőeszköz, célzottan amerikaiak és japánok közötti interakciókra vonatkozóan végezték.

Az adaptáció, és ezzel szemben a saját kultúra megőrzésére való törekvés minden elméleti munkában fontos szerepet kap, de kiváltképpen az adaptációs modellekben. Kim (2001) maga is azt írja, hogy az adaptáció „mindig kompromisszumot jelent”, de az interkulturális kompetencia kifejlődése szempontjából alapvető fontosságú.

2. ábra

Ok-okozat folyamatmodellek

Az ok-okozat folyamatmodellek meghatározott viszonyokat jeleznek az elemek között, tehát meghatározzák azokat a végkifejleteket, amelyek a kompetencia meglétét bizonyítják. Az ilyen modelleket rendszerint olyan kvantitatív jellegű kutatásokhoz hozzák létre, amelyek felhasználásával a kompetencia kialakuláshoz/meglétéhez szükséges változót kívánják feltárni. Griffith és Harvey (2000) szerint például a kulturális interakció és a kommunikációs interakció közvetlen befolyásolásán keresztül a kulturális megértés és a kommunikatív kompetencia egymásra is ható képességei indirekten meghatározzák a kapcsolat minőségét. Spitzberg és Changnon (2008) idesorolja Hammer et al. (1998) elméleti keretét, illetve kutatását, miszerint az egymáshoz vonzó és egymással bensőséges viszonyban lévő emberek jobban bíznak abban, hogy megértik a másikat, ami csökkenti az aggodalmukat és erősíti az interakcióval való elégedettségüket. A szerzők azt a kifogást emelik az ok-okozati modellekkel szemben, hogy a legtöbbjükben túl sok a kétirányú nyíl, így – noha a hagyományos értelemben vett tudományos magyarázatot kínálnak – nem könnyű a hipotézisek igazolása, illetve elvetése.

A szakirodalom szinte mindegyik interkulturális kompetenciamodellel kapcsolatban három fő aggályt fogalmaz meg. Számos tanulmány (Deardorff, 2006; Spitzberg – Changnon, 2009; Holmes – O’Neill, 2012) hívja fel a figyelmet a konceptualizációk etnocentrikus (nyugati nézőpontbeli) mivoltára. Csak a további nem-

nyugati és nemamerikai kutatások fogják majd eldönteni, hogy a jelenlegi definíciók és elméletek mennyiben általánosíthatók a keleti kultúrákra. Holmes és O'Neill (2012) új tanulmánya, amiben a kutatók új-zélandi egyetemi hallgatókat vizsgáltak etnográfiai módszerrel, figyelemre méltó eltérést talált a kínai és az angol-szász diákok interakció-kezelése között.

A kételyek második csoportja azt illeti, hogy kevés kutatás foglalkozott azzal, hogy pszichésen és emocionálisan mi is történik az egyénben, mi a szerepe a gondolkodási folyamatoknak, az introspekciónak, önreflexiónak és az interakciók értelmezésének.

Végezetül még az adaptációs modellek sem foglalkoztak kellő mélységben az alkalmazkodás pontos meghatározásával, illetve operacionalizálásával. Milyen mértékű alkalmazkodás a kívánatos, ami még nem jelenti az egyéni identitás feladását? Kinek kell alkalmazkodnia kihez? Az alkalmazkodási kényszer nem hat-e károsan az interakció többi jellegzetességére? Ráadásul, Spitzberg és Changnon (2009) szerint az alkalmazkodókészség bizonyosan nem állandó személyiségjeggy, hanem a kontextustól függően változik.

Szervezetünk magyarországi székhelyű, szolgáltatáscentrikus felsőoktatási intézmény, amelybe a hallgatók mintegy nyolcvan országból érkeznek. A nemzetközi oktatói gárdának, a kettős diplomából adódóan, egyaránt meg kell felelnie a magyar akkreditációs követelményeknek és a partnerintézmény által közvetített brit felsőoktatási standardoknak. A fenti tényezők alapos elemzése után arra a következtetésre jutottunk, hogy az interkulturális érzékenység bennetti modellje illeszkedik leginkább azokhoz az elvárásokhoz, amelyeket a főiskola vezetése és a hallgatók támasztanak a tanári karral szemben. Ezekről bővebben a program eredményeit ismertető tanulmányunkban szándékozunk írni.

Magyarországi kutatások

A téma hazai kutatásainak döntő hányada a nyelvoktatáshoz kapcsolódik, és mint ilyen, arra fókuszál, hogy a nyelvoktatás során miként lehet a tanulók interkulturális kompetenciáját kialakítani, illetve fejleszteni.

Lakatosné és Dorner (2007), Byram, Gribkova és Starkey (2002) idegennyelv-tanároknak szóló ajánlásai alapján az európai testvériskolák programban részt vevő pedagógusok számára az ismeret, a készségek és az attitűdök hármasságát határozzák meg elvárás-ként, de ezeket nem a direkt interkulturális interakciók szempontjából tartják fontosnak, hanem a középfokú oktatásban. Ugyanezt a modellt alkalmazza Piros (2006) a magyar mint idegen nyelv oktatására, és tanulmányában olyan típusfeladatokat ismertet, amelyek

felhasználásával fejleszthető a tanulók interkulturális kompetenciája. Bíró (2007), ugyancsak nyelvoktatási kontextusban Bennett modelljét ismerteti.

Az interkulturális kompetencia vizsgálatának és fejlesztésének egyik legfontosabb hazai bázisa az Artemisszió Alapítvány, ami különböző európai uniós projektek keretében elsősorban tanároknak és migránsokkal dolgozó szociális munkásoknak szóló képzési projekteket dolgoz ki. Elméleti szempontból kiemelkedik Várhegyi (é. n.) tanulmánya, valamint Várhegyi és Nann (é. n.) kutatási beszámolója a százharmincöt fős nemzetközi mintán végzett interjú vizsgálatokról.

Koltai (2009a, 2009b) gyakorló vállalati vezetőként a külföldi kiküldetésekkel összefüggésben vizsgálja az interkulturális kompetencia elemeit és mérésének lehetőségét. Részletesen beszámol arról a projektről, amelyben egy, a vállalata számára kifejlesztett értékelő központtal (assessment centre, AC) harminchét potenciális kiküldött interkulturális kompetenciáját mérték, és értékelték.

Mérőeszközök az interkulturális kompetencia mérésére

Paige (2004: p. 86) következő definícióját használjuk: „Az interkulturális instrumentum olyan mérési eszköz, ami meghatározza, leírja, felméri, kategorizálja, illetve értékeli az egyének, csoportok és szervezetek kulturális sajátosságait.” Ily módon idetartozik számos olyan pszichológiai és interkulturális pszichológiai teszt is, amelyeket eredetileg nem erre a célra fejlesztettek ki, pl. a Myers-Briggs típusindikátor. Fantini (2006) listája pontosan hetven eszközt sorol fel, de nem tartalmaz több olyan belső, szervezeten belül használatos eszközt, amelyeket a szerzők ismernek. Fontos megemlíteni, hogy egy pár kivételtől eltekintve az instrumentumokat az Egyesült Államokban (illetve angol-szász nyelvterületen) fejlesztették ki, és közülük csak nagyon keveset alkalmaztak, illetve vizsgáltak más kulturális környezetben (Fritz é. n.; Simons – Krols, 2010; www.incaproject.org). A mérési eszközök más kulturális környezetben való alkalmazását elsősorban az nehezíti meg, hogy nem állnak rendelkezésre megbízható fordítások.

A mérés tárgya

Bennett (2004) a kulturális méréseknek három szintjét különbözteti meg: a) a kulturális szint, b) az interkulturális szint és c) az interkulturális élmény szintje.

Az első megfelel a több modellben szereplő ismereti komponensnek. Az ilyen instrumentumok a Hall, Hofstede, Trompenaars és mások által kidolgozott ér-

tékdimenziók alapján írják le, illetve hasonlítják össze a kultúrákat. A gyakorlatban a kulturális értékorientációk méréséből sokan következtetnek a vizsgált személyek interkulturális kompetenciájára is, ám a kettő nem feltétlenül korrelál: lehet valaki kompetens ismeretek nélkül, illetve az ismeretek birtoklása nem garantálja a kompetenciát (attól, hogy valaki tudja, hogy „kollektivistá”, nem fog feltétlenül megfelelően és eredményesen kommunikálni más orientációjú személyekkel). Ez a mérési szint az ismereti elem túl fontos az önismertet (és ezáltal az önfejlesztés) szempontjából is.

A második szinten a kultúrák elemzése és összehasonlítása után a figyelem a kultúrák közötti interakcióra helyeződik át. Az interkulturális pszichológia modelljeire és eredményeire építő mérés arra alapoz, hogy bizonyos pszichológiai változók (személyiségjegyek, affektív állapotok, magatartások) korrelálnak bizonyos végkifejletekkel, és a kettő ok-okozati viszonyban van. Bennett (2004) Brislin szövegi közlését idézi, miszerint semmi okunk azt feltételezni, hogy – példának okáért – a Myers–Briggs-féle személyiségteszt a világon mindenütt érvényes lenne, vagy az eredményből következtetni lehetne a kulturális adaptációra, pedig gyakran használják erre a célra. Idetartoznak a kritériumorientált instrumentumok, amelyek olyan, más kutatásokban feltárt jellemzőket mérnek, amelyeket az interkulturális eredményességgel lehet összekapcsolni (pl. a CCAI). Mint minden pszichometrikus tesztnél a kérdés az, hogyan definiáljuk az interkulturális kompetenciát, és milyen indikátorokat használunk a mérésére. A korreláció sok esetben valószínűsíthető, de valószínűleg egyik sem jelent tökéletes megoldást.

Az interkulturális élmény mérési szintjét azért javasolja Bennett (2004), mert szerinte a hagyományos pszichológia pozitívista és lineáris ok-okozati összefüggéseket keres, következésképpen nem képes megmagyarázni a komplexebb csoportjelenségeket. Ennek fényében dolgozta ki Bennett, elsősorban George Kelly amerikai pszichológus kognitív konstruktivizmus elméletére építve az érzékenységlejlesztési modelljét (DMIS) (részletesen l. fentebb). A modell szerint az interkulturális kompetencia megléte azon áll vagy bukik, hogy az ember képes-e alternatív kulturális élményeket konstruálni. Azok az emberek, akik döntően egyetlen kultúrában szocializálódtak (monokulturálisak), képtelenek meg tapasztalni a saját és a más kultúrájuk percepciója közti különbséget. Bennett modellje azt a fejlődést írja le, ahogy az ember elsajátítja az alternatív élmények megteremtésének képességét, és az erre alapuló, paraméteres kvantitatív vizsgálati eszköz, az Interkulturális Fejlettségi Teszt (IDI) azt becsüli meg, hogy a vizsgált személy melyik fejlettségi fázisban van.

A mérőeszközök

A legtöbb instrumentum indirekt, azaz bizonyos készségek, magatartások, attitűdök és tulajdonságok meglétéből vagy meg nem létéből következtet az interkulturális kompetencia fokára. Az ICAPS-55 és a CCAI az egyén különböző kontextusokban mutatott alkalmazkodóképességét becsüli meg, de a rugalmasság és a nyitottság kivételével egymástól eltérő indikátorokból von le következtetéseket.

A kettő közül a gyakran használt *Cross-cultural Adaptability Inventory* (CCAI) az 1990-es évek elején jelent meg. Kelley és Meyers több tanulmányt is közreadott az instrumentumról, de kevés információ áll rendelkezésre a mögöttes elmületről, illetve a modell kidolgozásáról. Williams (2005) idézi a szerzőket, miszerint a CCAI olyan „képzési instrumentum, amely megmondja az egyénnek, hogy mekkora esélye van az interkulturális eredményességre”. A CCAI négy dimenziót mér: érzelmi ellenállás, rugalmasság és nyitottság, perceptuális pontosság és személyes autonómia. Sinicope, Norris és Watanabe (2007) több, a CCAI-t alkalmazó kutatást ismertet, amelyek érvényesség és megbízhatóság szempontjából vegyes eredményeket mutatnak. Ugyancsak ők idézik Davis és Finneyt (2006), akik a CCAI érvényességét vizsgálták faktoranalízis segítségével. Az eszköz megbízhatósága az egyes dimenziók szerint eltérő, de elfogadható mértékű volt, viszont szignifikáns korreláció mutatkozott az egyes dimenziók között. Davis és Finney (2006) ezért továbbfejlesztéséig nem javasolja az eszköz használatát.

Az IDI, amiről a későbbiekben bővebben írunk, az interkulturális érzékenység fejlettségi modelljébe helyezi el a teszt kitöltőjét. A YOGA a kettőt egyszerre próbálja meg: egyrészt mér bizonyos ICC-kompetenciákat, másrészt következtet a tapasztalati fejlettségi fázisra.

Az eszközök jelentős része meghatározott kontextusokban való felhasználásra készült, pl. *Teacher Multicultural Attitude Survey* (Ponterotton – Baluch – Grieg – Rivera, 1998), vagy az *Intercultural Sensitivity Inventory* (ICSI) (Bhawuk – Brislin, 1992), ami eredetileg az individualista USA és a kollektivisták Japán közötti üzleti szférában való magatartási alkalmazkodást méri.

Bár a 2000 utáni kutatások zömében két üzleti forgalomban megvásárolható instrumentum, a CCAI és az IDI szerepel, léteznek figyelemre méltó, helyi célokra kifejlesztett eszközök. Olson és Kroeger (2001) fejlesztése, az *Intercultural Sensitivity Index* (ISI) a Bennett-féle interkulturális érzékenységi skála hat szakaszát használja, de emellé beemelik a globális kompetencia három dimenzióját (tárgyi tudás, perceptuális megértés, interkulturális kommunikáció). Az előtesztelésben

a kutatók New Jersey City Egyetemen tanító kollégái vettek részt, és ezzel magyarázták, hogy az alanyok döntő többsége az etnorelatív fázisokba sorolta magát. Williams (2005) vizsgálatában külföldi tanulmányútra induló, illetve helyben maradó egyetemi hallgatókat tesztelt egy szemeszter elején és a végén az ISI és a CCAI segítségével. Bár az eredmények kimutatták, hogy a félétet külföldön töltők 11,28 pontos emelkedést mutattak a 192 pontos skálán, maga Williams is az eredmények óvatos kezelésére hívta fel a figyelmet.

Az *Assessment of Intercultural Competence* (AIC) instrumentumot a *Federation of the Experiment in International Living* programjainak értékelésére fejlesztette ki Fantini (2000, 2006) kutatócsoportja. Fantini interkulturális kompetencia fogalom meghatározását felhasználva az instrumentum – újszerű módon – nemcsak önértékelésre alapul, hanem az alanyok környezetének véleményét is figyelembe veszi a kompetencia szintjének értékelésében.

A direkt mérés viszonylag kevésbé elterjedt, elsősorban az adatgyűjtés és -elemzés időigényes és bonyolult módja miatt, pedig az így gyűjtött adatok révén kiküszöbölhető az önkítöltős, illetve az indirekt módszerekkel felmerülő adatminőségi problémák jó része. A direkt mérésnél háromféle megközelítést találunk: teljesítményértékelés (valós idejű szituációkban tanúsított magatartás) (pl. Byram, 1997), portfólióértékelés (reflexív vagy egyéb jellegű írásművek) (pl. Byram, 1997) és interjú (pl. Fantini, 2006). Korábban Kim (1992) óva intett attól, hogy az interkulturális kompetenciát konkrét teljesítmény/output alapján mérjük, mivel ilyen esetekben a kompetenciát „kontextuális és kapcsolati feltételek bonyolítják, és ezért nem fogalmazható meg az interkulturális kommunikációs kompetencia olyan definíciója, ami az interkulturális találkozás többféle típusában és szituációjában állandó. A kompetenciát az jelenti, hogy a személy összességében mennyire képes az eltérő kulturális háttérrel rendelkezőkkel kommunikálni.” (p. 372.) Ugyanezt az ellenérvet fogalmazza meg Holmes és O'Neill (2012), akik az interkulturális kompetencia mellett a kapcsolatiság (*relationality*) szerepét emelték ki.

Végezetül találunk néhány példát az indirekt és a direkt mérés kombinálására is, melyek közül érdemes megemlíteni Fantini (2006) munkáját és az INCA (*Intercultural Competence Assessment*) projektet, mely utóbbi a kevés európai kezdeményezés egyike ezen a téren. Az INCA (www.incaproject.org) háromféle eszközt kombinál (önkítöltős kérdőív, szöveges vagy videó szituációkra való reflexió és szerepjáték) a kompetencia hat dimenziójának (bizonytalanságtűrő, magatartásbeli rugalmasság, kommunikációs tudatosság, ismeretfelfedezés, másság tisztelete, empátia)

mérésére. Sajnálatos módon az INCA kapcsán nem találtunk megbízható publikációt, csak a webhelyen érhetőek el a kutatással kapcsolatos eszközök.

A Függelékben szereplő 1. táblázatban összefoglaltuk a leggyakrabban használatos instrumentumok főbb paramétereit.

A mérés nehézségei

A mérési eszközökkel kapcsolatos problémákat, aggályokat, korlátokat a szerzők többnyire két nagyobb csoportba sorolják. Az első fejezetből kiderült, milyen sokféle értelmezése van az interkulturális kompetenciának, és ez a fajta fogalmi tisztázatlanság – bár önmagában nem probléma – megnehezíti a potenciális felhasználók (tanárok, trénerok, HR-menedzserek) dolgát. Ráadásul kevés instrumentumról áll rendelkezésre annak fogalmi és külső érvényességét, illetve megbízhatóságát tárgyaló tanulmány. Sok esetben nem deríthető ki pontosan, hogy milyen elméleti háttérből indultak ki az instrumentum készítői, hogyan állították össze, illetve milyen és mekkora sokaságon próbálták ki, márpedig ennek hiányában sem a felhasználó, sem a teszt alanya nem tudja értelmezni a kapott eredményeket.

Az indirekt önkítöltős kérdőívekkel kapcsolatban szűnni nem akaró kételyeket hangoztatják a kutatók (Altshuler et al., 2003; Arasaratnam – Doerfel, 2005; Hammer et al., 2003; Williams, 2005). A probléma nem feltétlenül az, hogy az alanyok meg akarják szépíteni tulajdonságaikat, attitűdjeiket, hanem az, hogy nem tudják felmérni, milyen magatartást tanúsítanak egy-egy feltételezett interkulturális találkozásban. Ez elsősorban a különféle intervenciók (külföldi tanulás, tréning) előtti méréseknél okoz gondot, mert a posztintervenciók eredmény értékeléskor ezt veszik viszonyítási pontnak.

Mivel az instrumentumok java része önkítöltős, a fogalom természetéből adódóan komoly szerepet kaphat a társadalmi kíváncsiság. Ennek kompenzálására több instrumentum tartalmazza a Marlowe-Crown-féle Társadalmi Kíváncsiság Skálát, illetve ennek bizonyos elemeit. Az ICSI például az eredeti skála 33 eleméből 11 itemet tartalmaz az összesen 82-ből. Bhawuk és Brislin (1992) azt feltételezte, hogy ha az alanyok ezen 11 itemen magas pontszámot érnek el, akkor a többi 71-en is a kíváncsian magatartást tanúsítják. Az IDI-ben nem szerepelnek ezek az itemek, de Paige et al. (2003) fent ismertetett vizsgálata cáfolja, hogy az IDI-eredményekben jelentős szerepe lenne a társadalmi kíváncsiságnak.

Byram (2003) részletesen ír az attitűdök és értékek mérésének technikai és morális gondjairól. Különösen igaz lehet ez akkor, amikor az interkulturális instrumentumot például munkahelyi kiválasztásra használják.

Interkulturális Fejlettségi Teszt (IDI)

Az IDI Bennett (1993, 2004) korábban ismertetett interkulturális érzékenységi elméletére épül. Az első változatát 1998-ban, a másodikat 2003-ban fejlesztették ki. A folyamatos vizsgálatok és elemzések tükrében tovább módosították, így 2010 óta a harmadik verzió érhető el (Hammer, 2011).

Az IDI az érvényességi vizsgálatok alapján változtatva Bennett modelljét. Egymás mellé sorolta a tagadást és a védekezést, és bevezette a visszafordulást, a védekezés egy olyan változatát, amikor az ember a sajátjához képest a másik kultúrát tartja magasabb rendűnek, és abból a szempontból védekezés, hogy fenntartja a „mi” és „ők” polarizációt. Az újabb szakirodalomban Hammer (2011) már a polarizáció terminust használja a védekezés és a visszafordulás összefoglalására. A skála másik oldalán összevonja az elfogadás és az adaptáció fázisait, míg az integráció helyett a „kulturális marginalitás” (Bennett, 1993a) fogalmát vezeti be. A marginalitás azt jelenti, hogy az egyén két vagy több kultúra margóján érzi az identitását úgy, hogy egyik sincs a középpontban. A marginalitás két formája a kapszulált, amikor a kultúrától való eltávolodást elidegenülésként éli meg az illető, és a konstruktív, amikor is a kultúrák közötti mozgás szükséges és pozitív része az életének. A XXI. században egyre többen élnek ebben a fázisban, például a nemzetiségi kisebbségek vagy a tartósan külföldön munkát vállalók. Az IDI harmadik verziójában a marginalitás helyett Hammer (2011) a kulturális eltávolodás fogalmát használja, amiben a hangsúly a primer szocializáció terepét jelentő kultúrától való eltávolodást jelenti, mivel az érvényességi vizsgálatok ellentmondtak a marginalitással kapcsolatos korábbi feltételezésnek.

Az IDI hátránya Bennett (2009) szerint, hogy első sorban csoportok interkulturális érzékenységének mérésére alkalmas, tehát alapvetően nomotetikus, a csoporton belül nem pontosan méri az egyéni eltéréseket: túlbecsüli a „normatív” állapotot – a minimalizálást – és alulbecsüli a skálán ettől jobbra és balra levő fázisokat. Ezért azt tanácsolja, hogy csoportok esetén az IDI mellett más, kvalitatív jellegű adatgyűjtést kell végezni. Hammer (2011) visszautasítja ezt a megalapozatlan állítást, mondván: a három validációs minta (összesen 10.000 alany) bizonyítja az IDI fejlődési orientációs pontszámának normál eloszlását, tehát az IDI egyaránt alkalmas egyéni és csoportszintű elemzésre.

Az IDI-vel mint az interkulturális kompetencia mérőeszközével, alkalmazási lehetőségeivel számos tudományos publikáció foglalkozott az elmúlt években.

A Minnesota Egyetem kutatói, R. Michael Paige, Melody Jacobs-Cassuto, Yelena A. Yerhova és Joan

DeJaeghere (2003) az IDI empirikus analíziséről szóló tanulmányukban az IDI-t megbízható mérőeszköznek találták, amely megfelelően méri az interkulturális érzékenység fejlődési modelljét. Az IDI megbízhatóságának és érvényességének vizsgálata céljából a szerzők 1998 májusa és 1999 januárja között egy több mint 350 fős, idegen nyelveket (francia, német, portugál, spanyol) különböző nyelvi szinteken tanuló egyesült államokbeli középiskolai és főiskolai hallgatókat magában foglaló csoporttal dolgoztak együtt. A résztvevőket kétszer mérték különböző módszerekkel: minden résztvevőt az IDI-teszt mellett egy, a szerzők által készített demográfiai kérdőívvel és a főiskolai hallgatókat ezek mellett a Marlowe-Crown-féle „társadalmi kíváncsiság” indexszel is. Az adatok elemzése révén a szerzők elemezték az IDI pszichometriai jellemzőit, egyéni súlyozott átlagot számítottak a válaszadók mérésére és összehasonlították az IDI-elemeket a „társadalmi kíváncsiság” teszt során kapott válaszokkal. A szerzők az adatok elemzése eredményeképpen arra a következtetésre jutottak, hogy az IDI megbízhatóan méri az interkulturális érzékenységet, de – mint minden olyan eszköz, amely a multidimenzionális emberi kvalitásokat méri – további finomításai szükségesek a jövőben.

Altschuler, Kachur és Sussman (2003) cikke egy New York-i oktatókórházban végzett vizsgálatot ismertet, amely során 26 másodéves rezidens orvos interkulturális érzékenységét mérték 2000–2001-ben. A vizsgálat során a rezidenseket három csoportba osztották és a csoportok különböző időpontokban és sorrendben vettek részt interkulturális workshopon, IDI-teszten és egy többlépcsős, orvosoktató jelenlétében történő fiktív beteggel való találkozásokat magában foglaló vizsgán. A vizsgálat eredményei között megemlíthető a demográfiai tényezők hatása az IDI-teszt eredményeire. A szerzők a résztvevők alacsony számára és a téma komplex jellegére vezetik vissza azt a tényt, hogy az IDI-eredmények nem mutatnak jelentős változást az interkulturális workshop után, illetve azt, hogy egyes IDI-eredmények nem tükröződtek a többlépcsős orvosi vizsga eredményein. A szerzők konklúziója, hogy az interkulturális érzékenység komplex jelenség, amely nem változtatható meg egy gyors tréninggel, viszont az IDI alkalmas kulturális kompetencia-tréningprogramok kialakítására és értékelésére.

A fenti konklúziót támasztja alá DeJaeghere és Cao (2009), a Minnesota Egyetem kutatóinak cikke is. Egy középnyugati iskolai körzetben 86 általános iskolai tanár interkulturális kompetenciájának változásait vizsgálták 2003 és 2008 között úgy, hogy a tanárok egy többéves interkulturális tréning- és workshop-sorozaton vettek részt. A résztvevők a tréning- és

workshop-sorozat előtt és után írták meg az IDI-tesztet. Az eredmények jelentős változást mutatnak: a résztvevők nézete az etnorelatív irányba mozdult el. A szerzők szerint egy, a DMIS-t figyelembe vevő és az IDI-t mérőeszközként használó komplex szakmai továbbképző és értékelő program kialakítása és bevezetése előnyös minden oktatási intézmény számára, ahol az oktatók és a diákok is eltérő kulturális háttérrel rendelkeznek.

Az IDI használata az egyesült államokbeli felsőoktatási intézményekben is fokozatosan teret nyer. Egy, az ún. *community college*-ok nemzetköziesedésével foglalkozó tanulmánykötet külön fejezetet szentelt a témának. A fejezet szerzői, Holly A. Emert és Diane L. Pearson (2007) a felsőoktatás nemzetköziesedésének leírása során kitérnek annak interkulturális aspektusára, a hallgatók interkulturális tudására és készségére mint kívánatos kimenetre. Példaértékű esettanulmányként a Minnesota állambeli állami főiskolák és egyetemek „Oktatás a globális tanulásért” elnevezésű konzorciumának (*Education for Global Learning / EGL: A Consortium of Minnesota State Colleges and Universities*) tevékenységét elemzik. Az 1995-ben alakult EGL nemzetköziesedési stratégiájának fő komponense a nemzetközi mobilitás, elsősorban az amerikai hallgatók számára féléves külföldi tanulási lehetőség biztosítása: tíz év alatt mintegy 450 hallgató vett részt a programban, amelynek hatékonysága méréséhez 2003-ban az IDI-t választották a hallgatói interkulturális érzékenység eszközének. 2003 és 2005 között 43 hallgató Angliában, 2004 és 2006 között 88 hallgató pedig Costa Ricában töltött egy-egy szemesztert. Az utazást megelőző kötelező orientáció részeként a hallgatók megismerték és megírták az IDI-tesztet. A vendégszemeszter utáni mérés átlagos eredménye egy kisebb csökkenés volt az etnocentrikus hozzáállásban. E pozitív eredmények hatására az EGL vezetősége a hallgatók és oktatók interkulturális kompetenciájának fejlesztését határozta el tantervi és továbbképzési változtatások révén.

Ugyancsak az IDI használatáról számol be egy kaliforniai egyetem hallgatóinak interkulturális kompetenciamérése kapcsán Sample (2009). A nemzetközi tanulmányok szakon az egyik kimeneti cél a külföldi tartózkodás, és ennek révén az interkulturális kompetencia fejlesztése annak érdekében, hogy a végzett hallgatók karrierjük során a világ bármely pontján sikeresen megállják a helyüket. A hallgatók megírják az IDI-tesztet az első félévben, majd az interdiszciplináris tanterv mellett (amely tartalmaz politikatudományi, közgazdasági, antropológiai elemeket, gyakran egyetlen komplex tantárgyon belül, amelyet közösen oktat több, különböző tudományághoz tartozó oktató) a szak részét képező, legalább egy féléves külföldi tanulást

megelőzően és azt követően is vannak kurzusaik a kulturális adaptálódás témakörében. E kurzusok mind általános kulturális elemekkel, mind pedig a fogadó országhoz kapcsolódó specifikus témákkal foglalkoznak. Visszatértük után – ez általában a harmadik év második fele vagy a negyedik év – ismételten megírják az IDI-tesztet. A szerző és kollégái ötvenhárom hallgató eredményeit vizsgálták meg, akik 2007-től kezdődően tanultak az adott szakon. Átlagban a vizsgált hallgatók az igen kimagasló, 19,78 ponttal magasabb eredményt értek el a második teszt során.

Érdekesség, hogy a korábbi kanadai diplomata, Joe Greenholtz professzor már 2000-ben, az európai felsőoktatással foglalkozó szakfolyóiratban felhívta a figyelmet a nemzetköziesedő felsőoktatással kapcsolatban az interkulturális érzékenység és kompetencia fontosságára, valamint ezek objektív mérésére. Az interkulturális érzékenység és kompetencia komplex megközelítésére a Bennett-féle DMIS-t, mérésére pedig az IDI-t javasolta, amelyet három területen is felhasználhatónak tart:

- nemzetköziesedő felsőoktatási programok oktatói, kutatói és adminisztratív-vezetői személyzete szempontjából az IDI-t mind a felvétel, mind az előléptetés és jutalmazás vonatkozásában, továbbá a továbbképzés során is felhasználhatónak tartja,
- szak- és intézményi szintű minőségbiztosítás területén ugyancsak hasznos eszköznek tekinti az IDI-t, végezettől
- a hallgatói szolgáltatások terén a leendő hallgatók felvételiztetésekor és a felvettek teljesítményének mérésére is alkalmasnak tartja.

Összefoglalás és következtetések

Szakirodalmi áttekintésünk világossá tette, hogy az elmúlt két-három évtizedben – elsősorban az Egyesült Államokban – fokozott figyelem övezi az interkulturális kompetencia fogalmát, illetve mérésének lehetőségeit. A figyelem indokolt, hiszen társadalmi-gazdasági és egyéni szinten óriási szükség van arra, hogy minél több ember képes legyen „megfelelően és hatékonyan” kommunikálni más kulturális háttérrel rendelkezőkkel.

Láthattuk, hogy az elméleti kutatások elsősorban a kompetencia modellezését célozzák, és ezzel párhuzamosan nagyszabású és fontos empirikus vizsgálatok is zajlanak. Ezen a téren kiváltképpen fontosnak tartjuk az elméleti és a gyakorlati kutatások egymásra hatását: az interkulturális kompetencia fogalmát illető tisztázás elősegíti az empirikus vizsgálatokat, amelyek ugyanakkor visszahatnak a konceptualizációra. Végso-

ron azonban – lévén az interkulturális kommunikáció alkalmazott tudományág – azt a célt kell magunk elé tűzni, hogy a kutatások alapján megtaláljuk azokat az eszközöket, amelyekkel – akár egyéni, akár csoportos formában – fejleszthető a kompetencia.

Kérdés, hogy egy instrumentum által mért eredmény mennyire pontos képet adhat az egyén kompetenciájáról, hiszen abban általában egyetértés van, hogy az interkulturális kompetencia több elemből áll. Könnyen előfordulhat tehát, hogy valaki bizonyos téren jobb vagy kevésbé jó, de összességében nehezen mondható ki, hogy kompetens vagy sem. Éppen ezért nagyon óvatosan kell bánni az eszközök használatával, illetve az eredményekből való következtetéssel, tehát az egyetlen eszközzel való mérés prediktív ereje megkérdőjelezhető arra nézve, hogy mennyire lesz valaki sikeres az interkulturális interakcióban.

Az viszont kétségtelen, hogy a mérés fontos eszköz lehet maguk a vizsgálatban részt vevő egyének, valamint az interkulturális kommunikációra és menedzsmentre szakosodott trénerek számára. Az előbbieket megismerhetik saját erősségeiket és gyengeségeiket, fogalmi keretet kapnak a témával kapcsolatos gondolkodáshoz és cselekvéshez, míg utóbbiak az eredmények tükrében tervezhetik meg a tréningek tartalmát.

Berardo (2005: p. 19.) a következőt írja:

„...ha a tegnap kihívása az volt, hogy kiválogassuk az interkulturálisan kvalifikált dolgozókat, akkor a ma kihívása az, hogy tömegesen fejlesszük a munkaerőt arra, hogy megfelelően és hatékonyan dolgozzanak interkulturális környezetben. Ehhez az erőfeszítéshez inkább az interkulturális kompetencia fejlesztésére, semmint a definíciójára van szükség.”

Tudatosan fejleszteni viszont csak akkor tudunk, ha tudjuk, mit kell fejlesztenünk. Ehhez adnak támpontot az interkulturális kompetencia modelljei és a rájuk épülő mérőeszközök. A XXI. század eleji gazdasági környezetben az is fontos, hogy a fejlesztés minél célzottabb, minél költséghatékonyabb legyen, tehát a trénereknek az elméleti háttér ismeretében, a minél pontosabban felmért szükségletek és igények alapján kell kiválasztaniuk azokat az eszközöket és tevékenységeket, amelyek az idevonatkozó tapasztalatok alapján garantálják az interkulturális kompetencia fejlődését. A szervezetünk belső és külső körülményeinek és lehetőségeinek figyelembevétele, valamint a szakirodalom tanulmányozása alapján jutottunk arra a következtetésre, hogy az IBS oktatóinak interkulturális érzékenységet az IDI felhasználásával mérjük, illetve fejlesztjük. A projekt további fázisait egy másik tanulmányban kívánjuk ismertetni.

Felhasznált irodalom

- Altshuler, L. – Sussman, N.M. – Kachur, E. (2003): Assessing changes in intercultural sensitivity among physician trainees using the Intercultural Development Inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27: p. 387–401.
- Bennett, J.M. (1993a): Cultural marginality: identity issues in intercultural training. in: Paige, R.M. (ed.): *Education for the intercultural experience*. Yarmouth: Intercultural Press: p. 109–136.
- Bennett, M.J. (1986): Towards ethnorelativism: a developmental model of intercultural sensitivity. in: Paige, R.M. (ed.): *Cross-cultural orientation: New conceptualizations and applications*. New York: University Press of America: p. 27–70.
- Bennett, M.J. (1993b): Toward ethnorelativism: a developmental model of intercultural sensitivity. In: Paige, M.R. (ed.) *Education for the Intercultural Experience*. 2nd ed. Yarmouth: Intercultural Press: p. 21–72.
- Bennett, M.J. (2009): Defining, measuring and facilitating intercultural learning: a conceptual introduction the *Intercultural Education double supplement*. *Intercultural Education*, 30(S1-2): p. S1–13.
- Berardo, K. (2005): Intercultural competence: A synthesis and discussion of current research and theories. An Area Studies Project. University of Luton. Elérhetőség: http://www.diversophy.com/ic_comp/LinkedDocuments/ICCompetence-Berardo.pdf (Letölt.: 2012. aug. 25.)
- Bíró E. (2007): Az interkulturális kompetencia fejlesztésének csapdái. *Iskolakultúra*, 8–10: p. 70–77.
- Byram, M. (1997): *Teaching and assessing intercultural communicative competence*. Philadelphia: Multilingual Matters
- Chen, G.-M. (1997): A review of the concept of intercultural sensitivity. A Pacific and Asian Communication Association kongresszusán elhangzott előadás. Honolulu, 1997. január. (Online) Elérhetőség: www.eric.com (Letöltés: 2012. június 18.)
- Deardorff, D.K. (2004): The identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization at institutions of higher education in the United States. Ph.D. disszertáció. North Carolina State University. (Online) Elérhetőség: <http://repository.lib.ncsu.edu/ir/bitstream/1840.16/5733/1/etd.pdf>. (Letöltés: 2012. augusztus 27.)
- DeJaeghere, J. – Cao, Y. (2009): U.S. teachers' intercultural competence: does professional development matter? *International Journal of Intercultural Relations*, 33: p. 437–447.
- Emert, H.A. – Pearson, D.L. (2007): Expanding the vision of international education: collaboration, assessment, and intercultural development. *New Directions for Community Colleges*, 138: p. 67–75.
- Fantini, A.E. (2000): A central concern: developing intercultural competence. *SIT Occasional Papers Series*,

1. (Online) Elérhetőség: <http://www.sit.edu/publications/docs/competence.pdf>. (Letölt.: 2012. augusztus 8.)
- Fantini, A.E.* (2006): Exploring and assessing intercultural competence. (Online) Elérhetőség: http://www.sit.edu/publications/docs/feil_research_report.pdf (Letöltés: 2012. július 18.)
- Fritz, W. – Möllenberg, A. – Chen, G-M.* (é.n.): Measuring intercultural sensitivity in different cultural context. Braunschweig: Technische Universität. (Online) Elérhetőség: <http://www.uri.edu/iaics/content/2002v11n2/12%20Wolfgang%20Fritz%20&%20Antje%20Mollenberg.pdf> (Letöltés: 2012. július 18.)
- Greenholtz, J.* (2000): Assessing cross-cultural competence in transnational education: the Intercultural Development Inventory. *Higher Education In Europe*, 25 (3): p. 411–416. Academic Search Complete (Online). Elérhetőség: www.ebscohost.com (Letöltés: 2011. december 12.)
- Hammer, M.R.* (2011): Additional cross-cultural validity testing of the Intercultural Development Inventory. *International Journal of Intercultural Relations* 35: p. 474–487.
- Holmes, P. – O'Neill, G.* (2012): Developing and evaluating intercultural competence: ethnographies of intercultural encounters. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(5): p. 707–718.
- Hunter, B. – White, G.P. – Godbey, G.* (2006): What does it mean to be globally competent? *Journal of Studies in International Education*, 10(3): p. 267–285.
- INCA Project* www.incaproject.org
- Kim, Y.Y.* (2001): Becoming intercultural: an integrative theory of communication and cross-cultural adaptation. Thousand Oaks: Sage
- Kim, Y.Y.* (1992): Intercultural communication competence: A systems-thinking view. in: Gudykunst, W.B.– Kim, Y.Y. (eds.): *Readings on communicating with strangers: an approach to intercultural communication*. New York: McGraw-Hill: p. 371–381.
- King, P. M. – Baxter Magolda, M.B.* (2005): A developmental model of intercultural maturity. *Journal of College Student Development*, 46(6): p. 571–592. (Online) Elérhetőség: www.scopus.com (Letöltés: 2012. szeptember 15.)
- Koltai A.* (2009a): Az interkulturális sokk és az ebből fakadó problémák megelőzése. *Munkaügyi Szemle*, 1.: p. 81–89.
- Koltai A.* (2009b): Interkulturális szűrés a gyakorlatban. *Munkaügyi Szemle*, 3.: p. 81–89.
- Lakatosné T.E. – Dorner H.* (2007): Pedagógusok interkulturális kompetenciája nemzetközi partnerségben. *Új Pedagógiai Szemle*, 57/10.: p. 42–50.
- Matsumoto, D. – LeRoux, J. – Ratzlaff, C. – Tatani, H. – Uchida, H. – Kim, C. – Araki, S.* (2001): Development and validation of a measure of intercultural adjustment potential in Japanese sojourners: The Intercultural Adjustment Potential Scale (ICAPS). *International Journal of Intercultural Relations*, 25: p. 483–510.
- Olson, C.L. – Kroeger, K.R.* (2001): Global competency and intercultural sensitivity. *Journal of Studies in International Education*, 5(2): p. 116–137.
- Paige, R.M.* (2004): Instrumentation in intercultural training. in: Landis, D. – Bennett, J.M. – Bennett, M.J. (2004): *Handbook of intercultural training*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage: p. 85–128.
- Paige, R.M. – Jacobs-Cassuto, M. – Yershova, Y.A. – DeJaeghere, J.* (2003): Assessing intercultural sensitivity: An empirical analysis of the Hammer and Bennett Intercultural Development Inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27: p. 467–486.
- Piros B.* (2006): Az interkulturális dimenzió bevonása a magyar mint idegen nyelv oktatásába. *Hungarológiai Évkönyv*, 7/1.: p. 90–96.
- Sample, S.G.* (2009): Intercultural development and the international curriculum. Az IDI Konferencián elhangzott előadás. Minneapolis, október 29–30. (Online) Elérhetőség: <http://www.idiinventory.com/pdf/idi-2011-research-reports.pdf> (Letöltés: 2012. június 15.)
- Simons, J. – Krols, Y.* (2010): Intercultural competence and professional contexts. Az 1. Alkalmazott Interkulturális Kutatás Konferencia előadásai (Graz, Ausztria, április 7–10.) (Online) Elérhetőség: http://www.uni-graz.at/fAIR/cAIR10/text/procs/Simons_Krols_cAIR10.pdf (Letöltés: 2012. július 18.)
- Sinicrope, C. – Norris, J. – Watanabe, Y.* (2007): Understanding and assessing intercultural competence: a summary of theory, research, and practice. (Technical report for the Foreign Language Program evaluation project). *Second Language Studies*, 26(1): p. 1–58. (Online) Elérhetőség: <http://www.hawaii.edu/sls/uhwpsl/26%281%29/Norris.pdf> (Letölt.: 2012. júl.18.)
- Spitzberg, B.H. – Changnon, G.* (2009): Conceptualizing intercultural competence. in: Deardorff, D.K. (ed.): *The SAGE handbook of intercultural competence*. Thousand Oaks: Sage: p. 2–52.
- Várhegyi, V.* (é.n.): Az interkulturális kompetencia megközelítés. Budapest: Artemisszió Alapítvány. Elérhetőség: http://www.artemisszio.hu/downloads/ic_megkozelites_vegleges.pdf (Letöltés: 2013. március 18.)
- Várhegyi V. – Nann S.* (é.n.): Az interkulturális kompetenciák azonosítása. Elérhetőség: http://www.adam-europe.eu/prj/4407/prd/1/1/WP2-WP3_Final_study_HUN.pdf , (Letöltés: 2013. március 18.)
- Williams, T.R.* (2005): Exploring the impact of study abroad on students' intercultural communication skills: adaptability and sensitivity. *Journal of Studies in International Education*, 9(4): p. 356–371.

FÜGGELÉK

1. táblázat

Interkulturális kompetencia leggyakrabban használt mérőeszközei

Angol elnevezés	A mérés tárgya	Eszköz	Hozzáférs	Hivatkozás
Assessment of Intercultural Competence (AIC)	Ismeretek, attitűd, készségek és tudatosság	Több önkitöltős kérdőív, interjú	A cikk függelékében	Fantini (2006)
Behavioral Assessment Scale for Intercultural Communication (BASIC)	Tiszteletadás; interakciós tartás; tudásorientáció; empátia; énközpontú szerepmagatartás; interakció-menedzsment; bizonytalanságtűrés	Önkitöltős kérdőív	Az eredeti skála Rubennél (1976)	Olebe – Koester (1989)
Cross-cultural Adaptability Inventory (CCAI)	Érzelmi rugalmasság; rugalmasság és nyitottság; érzékelési pontosság és személyes autonómia	Önkitöltős kérdőív	Kereskedelmi forgalomban: www.creativeorgdesign.com	Kelley – Meyers (1995)
Global Competency and Intercultural Sensitivity Index (ISI)	Bennett DMIS modellje, valamint globális kompetencia	Önkitöltős kérdőív	Egyes itemek a cikkben	Olson – Kroeger (2001)
Intercultural Adjustment Potential Scale (ICAPS-55)	Emóció-szabályozás; nyitottság; rugalmasság; kritikai gondolkodás	Önkitöltős kérdőív	Egyes itemek a cikkben. Kereskedelmi forgalomban: www.humintell.com	Matsumoto et al. (2001)
Intercultural Competency Assessment (INCA)	Bizonytalanságtűrés; magatartásbeli rugalmasság; kommunikációs tudatosság; más kultúrák megismerése; másság tisztelete; empátia	Önkitöltős kérdőív, forgatókönyv, szerepjáték	A webhelyen	www.incaproject.org
Intercultural Development Inventory (IDI)	Interkulturális érzékenység (tagadás, védekezés, minimalizálás, elfogadás, alkalmazkodás, integráció)	Önkitöltős kérdőív	Kereskedelmi forgalomban: www.idiinventory.com	Hammer – Bennett (1993)
Intercultural Readiness Check (IRC)	Interkulturális érzékenység; kommunikáció, vezetés és bizonytalanság-kezelés	Önkitöltős kérdőív	Kereskedelmi forgalomban: www.ibinet.nl	www.ibinet.nl
Intercultural Sensitivity Inventory (ICSI)	Individualizmus – kollektívizmus az érzékenység függvényében; rugalmasság; nyitottság	Önkitöltős kérdőív	Az összes item a cikkben	Bhawuk – Brislin (1992)
Intercultural Sensitivity Scale (ISS)	Interakció-menedzsment, kulturális különbség tiszteletben tartása; interakciós magabiztosság; interakció élvezete; interakcióra való odafigyelés	Önkitöltős kérdőív	Az összes item a cikkben	Chen – Starosta (2000)

Forrás: Berardo (2005), Fantini (2000), Sinicrope, Norris és Watanabe (2007) és személyes közlések

KIS Gergely

AZ ERŐSÖDŐ ÁLLAMI SZEREPVÁLLALÁS ÉRTÉKELÉSE A MAGYARORSZÁGI ELEKTRONIKUS HÍRKÖZLŐ HÁLÓZATI FEJLESZTÉSEKBEN

Az elektronikus hírközlő hálózat rohamszerű fejlesztésének igénye az elektronikus szolgáltatások széles körű elterjedésével az állami döntéshozókat is fejlesztéspolitikai koncepciók kidolgozására és azok végrehajtására ösztönzi. Az (információs) társadalom fejlődése és az ennek alapjául szolgáló infokommunikációs szolgáltatások használata alapvetően függ a szélessávú infrastruktúra fejlesztésétől, az elektronikus hírközlő hálózat elérésének lehetőségétől. Az állami szerepvállalási hajlandóság 2011-től kezdődően jelentősen megnőtt az elektronikus hírközlési területen. Az MVM NET Zrt. megalapítása, a NISZ Zrt. átszervezése, a GOP 3.1.2-es pályázat és a 4. mobilszolgáltató létrehozásának terve mind mutatják a kormányzat erőteljes szándékát a terület fejlesztésére. A tanulmányban bemutatásra kerül, hogy az állam milyen beavatkozási eszközökkel rendelkezik az elektronikus hírközlő hálózat fejlesztésének ösztönzésére. A szerző ezt követően a négy, jelentős állami beavatkozás elemzését végzi el annak vizsgálatára, hogy megfelelő alapozottsággal született-e döntés az állami szerepvállalásról.

Kulcsszavak: elektronikus hírközlő hálózat, szélessávú infrastruktúra, állami szerepvállalás, információs társadalom, MVM NET Zrt., 4. mobilszolgáltató, GOP 3.1.2. pályázat, közműadó

Az elektronikus hírközlésben a privatizáció óta – vagyis a korábban Magyar Posta tulajdonában lévő elektronikus hírközlő hálózat értékesítése után, és egy-két kisebb hatású kezdeményezés mellett (pl. TETRA) – nem volt tapasztalható olyan mértékű állami beavatkozási szándék, mint 2011 második felétől kezdődően. Az első konkrét lépések 2012 elején már meg is valósultak: a magyar állam a liberalizált távközlési piacon nagy horderejű döntést hozott meg az MVM NET Távközlési Szolgáltató Zrt. megalakításával, illetve a NISZ Zrt. – korábbi nevén Kopint Datorg – átszervezésével. Ezzel majdhogynem párhuzamosan, a szintén többségében állami tulajdonú cégeket tömörítő ún. negyedik mobilszolgáltató konzorciuma – vagyis a Magyar Posta, a Magyar Fejlesztési Bank és a Magyar Villamos Művek közös cége – nyerte el a 4. generációs (LTE) mobiltechnológia megvalósításához szükséges frekvenciatartományt. Igaz, a döntést a Fővárosi Törvényszék megsemmisítette, és így egyelőre bizonyta-

lan, hogy lesz-e, és ha igen, mikor, állami tulajdonú, saját infrastruktúrával rendelkező negyedik mobilszolgáltató Magyarországon, de a kormányzati szándék változatlanul megvan rá. A két nagy horderejű ügy mellett csak az eredményhirdetést követően tudott reflektorfénybe kerülni a 2012. májusban kiírásra került eredetileg 20, majd 24 milliárd Ft-os keretösszegűre tervezett, az Európai Unió által finanszírozott GOP 3.1.2. pályázat, melynek célja a távolsági – településeket összekötő – vezetékes elektronikus hírközlő hálózat fejlesztése.

Mindhárom törekvés jelzi, hogy az állam számára fontos az elektronikus hírközlő hálózati infrastruktúra fejlesztése, és ebben a jelenlegi kormányzat az állami tulajdonnak is jóval nagyobb szerepet szán, mint az a '90-es évek távközlési liberalizációját követően volt jellemző. Lévéen minden infokommunikációs szolgáltatás (internet, vezetékesműsorjel-elosztás, hangszolgáltatás stb.) alpinfrastruktúrájáról van szó, a terüle-

ten érzékelhető megnövekedett állami szerepvállalási hajlandóság arra utal, hogy a döntéshozók elégedetlenek a versenypiaci körülmények között végrehajtott fejlesztésekkel, a szolgáltatások áraival, vagy éppen a tulajdoni viszonyokkal. Bármelyik indok is áll az állami beavatkozás hátterében, jelentős mértékű közpénzt kívánnak elkölteni a területen, amelyet minden esetben szakmai érvekkel kellene tudni alátámasztani.

Jelen tanulmány azt vizsgálja, hogy milyen szakmai koncepció állhat a három párhuzamos állami beavatkozás hátterében, vagyis milyen szakmai érvekkel támaszthatók alá e stratégiai döntések. A tanulmány emellett arra is keresi a választ, hogy vannak-e olyan állami lépések, amelyek a megvalósítás ellen hatnak.

Az állami beavatkozás dilemmája

Magyarországon a '90-es években liberalizált elektronikus hírközlési piacon történő újbóli erőteljes állami beavatkozás szükségessége, de még inkább annak módja kihívást jelent a közgazdászok számára. Kézenfekvőnek tűnik, hogy az elméleti indoklásban a társadalmi jólét szempontjából próbáljuk meg vizsgálni a beavatkozást, és annak mikéntjét.

A jóléti közgazdaságtan két tételének megalkotója – Kenneth J. Arrow és Gerard Debreu – a gazdasági egyensúly megteremthetőségére, illetve a javak társadalmon belüli Pareto-hatékonny eloszthatóságára kereste a megoldást (Arrow – Debreu, 1954). Az első tételről – mely szerint Pareto-hatékonny egyensúlyi állapot jön létre a javak bármely kezdeni elosztásánál, amennyiben az walrasi egyensúly – kijelenthető, hogy az elektronikus hírközlésben kizárt a megvalósulása. Olyan volumenű infrastruktúra-beruházásokról van szó, amelyek sok esetben még akkor sem valósulnak meg állami ösztönzés nélkül, üzleti alapon, ha nincs potenciális versenytárs, vagyis a természetes monopólium kialakításának – amúgy vonzó – lehetősége fennáll. Nem tud tehát megvalósulni olyan versenyzői piac, ahol általános (walrasi) egyensúly alakul ki, és ahol bármely gazdasági szereplő jóléte csak úgy növelhető, hogy közben más szereplő(k) jóléte csökken.

A második tétel – ami kimondja, hogy bármely Pareto-hatékonny elosztás létrehozható egy kezdeti jószágelosztás walrasi egyensúlyaként, amennyiben a fogyasztók preferenciái konvexek – pedig szintén olyan feltételezéssel él a fogyasztókra vonatkozóan, amely soha nem fog megvalósulni az infokommunikációs szolgáltatások kapcsán, és a javak kezdeti elosztását sem lehet úgy alakítani, hogy a létrejövő egyensúly a legkedvezőbb végső eloszlás legyen a társadalom számára.

A tökéletes verseny feltételei ilyen módon nem tudnak kialakulni az elektronikus hírközlésben, és ez

már önmagában jó érv a kormányzati beavatkozásra. Az elektronikus hírközlési piacon számos piaci kudarc látható – a sötétszál bérleti piac nehézségeitől kezdve a nemzetközi összehasonlításban is magasnak számító SMS-díjakig terjedően –, amelyek arra utalnak, hogy a hírközlési szolgáltatások igénybevétele eltér a társadalmilag optimális szinttől. Ez indokolja az állami beavatkozás szükségességét, de a valódi kérdés persze az, hogy miként történjen mindez?

Az állami beavatkozás célja lehet többek között a lakosság tájékozottságának javítása, az elektronikus hírközlési szolgáltatásokra fordított kiadások alacsony szinten tartása, a vészhelyzetekben történő gyors információcsere, az állam-üzlet-lakosság közötti adat- és információáramlás hatékonyabbá tétele, sőt egyes szolgáltatások esetében a közjavak biztosítása (mint pl. a telefon esetében, amire vonatkozóan egyetemes szolgáltatási kötelezettséget írhat elő a szabályozó hatóság). Az etatisták ennyi lehetséges cél mellett könnyen találnak érveket a beavatkozásra, és az elektronikus hírközlő hálózat fejlesztésére irányuló lehetséges állami eszközöket a következőkben számba is veszem. Bármilyen eszközt is választ viszont egy kormányzat, a beavatkozás melletti érvelés során önmagában nem elegendő azt bizonyítani, hogy a piaci hatékonyság feltételei egy területen nem valósulnak meg. Vizsgálni szükséges, hogy az állami szereplők által végzett termelés/nyújtott szolgáltatás, illetve a javak elosztása által előidézett hatékonyságvesztés kisebb, mint más rendszer(ek) fennállása esetén.

Az állami beavatkozás lehetséges eszközei az elektronikus hírközlésben

Az elektronikus hírközlő hálózat fejlesztése érdekében az állami beavatkozás módjait, eszközeit meghatározza a mindenkor kormány gazdaságpolitikai beállítottsága, és rendező elvként az ebből eredeztethető, szektorokra vonatkozó szakpolitika (Kis, 2011). A fejlesztéspolitikai célok elérésének érdekében az egyes gazdaságfilozófiák „steril” alkalmazása azonban sok esetben nem tudja biztosítani azok megvalósulását – a gazdaságpolitika kinyilvánítása önmagában nem elég, ehhez eszközrendszerre is szükség van. Az elektronikus hírközlés területén mindez úgy jelenik meg, hogy például a verseny szabadságát előtérbe helyező környezetben az alpinfrastruktúra fejlesztésére irányuló befektetések csak az üzletileg legfeljebb középtávon (3-5 év) megtérülő területekre irányulnak. Ahol legalább 10-20 éves megtérülési idővel lehet csak kalkulálni, ott a befektetések jellemzően nem történnek meg (vagyis a piac nem old meg mindent), így intervencionista eszközök alkalmazása szükséges a képződő digitális – jelen

esetben infrastrukturális – szakadék „betömése” érdekében. Az egyes gazdaságfilozófiákhoz kapcsolható beavatkozási eszközkészletek teljes körű felsorolása, és egy kategóriarendszer kialakítása minden bizonnyal egy külön tanulmány témája is lehetne. Jelen cikkben nem vállalkozom rá, hogy az egyes gazdaságfilozófiákhoz hozzárendeljem az elektronikus hírközlő hálózat fejlesztése érdekében történő, belőlük következő állami beavatkozási eszköztárat. Az alábbiakban felsorolt eszközöket így „csak” közvetlen és közvetett csoportosításba rendeztem, annak érdekében, hogy teljeskörűen láthatóvá váljanak az állami beavatkozási lehetőségek. Közvetlen eszközöknek tekintem azokat, amelyek az elektronikus hírközlő hálózati fejlesztésekre ilyen módon direkt hatnak, és közvetetteknek, amelyek az élénkítő kereslet hatására ösztönzik a területen a beruházásokat.

Közvetlen eszközök:

- beruházási adókedvezmények,
- hazai és EU-s pályázati források biztosítása (üzleti befektetők számára, a kockázati befektetés összegének csökkentése és a kockázati befektetés profitelvárásának elérése érdekében),
- állami pénzforrások felhasználása a piaci befektető pozíciójában (állami tulajdont hozva létre),
- állami tulajdonban lévő elektronikus hírközlési erőforrások rendelkezésre bocsátása kereskedelmi hasznosításra,
- komplex fejlesztési programok létrehozása – a „projektmenedzser állam” megjelenése, az állam vagy az államok szövetségének mint a globális verseny szereplőjének pozicionálása a globális versenyben, és ebben az esetben az állami intézkedések tárgya nem egy-egy város, térség vagy vállalat, hanem egy ország vagy országcsoport (közös gazdaságfejlesztési céllal létrehozott államszövetség),
- szabályozási eszközök (melynek célja „a piaci kudarc megelőzése vagy orvoslása, vagyis azoknak a piacoknak a hatékonnyá tétele, amelyek szabályozás nélkül tökéletlenül működnének” (Kiss, 2008):
 - korlátozott erőforrásokkal való gazdálkodás (azonosítók, nyomvonaljogok, ingatlanhasználati jogok stb.), melynek része a természetes monopólium koncessziójának versenyeztetéssel történő odaítélése vagy árverése is (frekvenciagazdálkodás, összekapcsolási kötelezettség stb.),
 - hírközlési építmények hatósági engedélyezési szabályainak fejlesztést ösztönző kialakítása,
 - kiskereskedelmi piacok szabályozása (ársapka-szabályozás),

- nagykereskedelmi piacok szabályozása, nagykereskedelmi kínálat kikényszerítése:
 - kötelező hozzáférési szolgáltatások előírása és árszabályozása. A „költségalapúság és díjak ellenőrizhetősége” kötelezettség nem zárja ki ezt a lehetőséget a hozzáférési szolgáltatások esetében. Ársapka-szabályozást akkor érdemes alkalmazni, ha az ársapka alá tartozó szolgáltatások, illetve a kereskedelmi ajánlatok heterogének, és csak az árszínvonal alakulásának egészére vonatkozóan van elvárása a szabályozónak. A hozzáférési szolgáltatások esetén a nagyfokú heterogenitás általában nem áll fenn, ahol pedig igen (pl. DSL bitfolyam-hozzáférés), ott nem ilyen eszközt alkalmaznak, hanem ennél konkrétabb hozzáférési árszabályozást (költségalapúság, retail minus). A hozzáférési szolgáltatások előírása nem csak az end-to-end hozzáférési szolgáltatások esetén fontos. Alkalmazása nagymértékben segítheti a szélessávú lefedettség növekedését, vagyis ha az állam nemcsak az előfizetőhöz közvetlenül kapcsolódó hálózati szolgáltatásokra vonatkozóan írta elő hozzáférési kötelezettséget, hanem – olyan területeken, ahol azt a piaci helyzet indokolja – (elsősorban) a távolsági hálózatokra. Ebben az esetben árszabályozás szerepelhetne az ársapka helyett.
 - funkcionális szétválasztás (kis- és nagykereskedelmi tevékenység kötelező szétválasztása – számvetéileg is – a mindkét tevékenységet végző szolgáltatók számára).
- externáliákkal kapcsolatos megoldások. Az externáliákról szóló szakirodalmakban az eltérő fogalomhasználat és a definíciós hiányosságok miatt tapasztalható némi zűrzavar, ami minden bizonnyal hozzájárul az elektronikus hírközlő hálózat kapcsán az externáliák szinte kizárólag „pozitív” jelzővel való emlegetéséhez. Az általam felvezetett gondolatmenetre vonatkozóan a pozitív externáliák a külső gazdaságosságokra vonatkoznak (a hálózati hatásokra), vagyis a fogyasztók hasznával kapcsolatos állami beavatkozási megoldásokra. A belső gazdaságosságok ezzel szemben a termelők költségeihez fűződnek, amelyek az elektronikus hírközlő hálózati fejlesztések esetében már közel sem biztos, hogy pozitívak, lévén egyre nagyobb beruházási költségekkel szembeesülnek a távközlési szolgáltatók, amelyek megtérülési ideje is folyamatosan növekszik a korábbi évtizedekben tapasztaltakhoz képest.

Közvetett eszközök:

- keresletélénkítés:
 - informatikai eszközök ártámogatása (mint pl. a volt Sulinet-program) vagy ehhez kötődően adókedvezmények biztosítása,
 - képzések digitális írástudás fejlesztésére:
 - az iskolai alapképzésben,
 - a felnőttképzésben,
 - nyilvános hozzáférési pontok kialakítása, ügysegdi támogatás bevezetése,
 - az állam mint fogyasztó megjelenése a piacon,
- méretgazdaságosságot eredményező feltételek kialakítása:
 - szabványosítás:
 - felhasználói eszközöknél, pl. Set-Top-Box – a szolgáltatók és hálózatok közti szabad ügyfélmozgás feltételéül,
 - egységes regionális vagy akár globális rendszerek kialakításának az előmozdítása, pl. GSM, TETRA,
 - regionális piacok építése/megnyitása az országhatárokat átlépő fejlesztések előtt.

Mind a nyolc beavatkozási típus alkalmas lehet arra, hogy az állam segítse az elektronikus hírközlő hálózati fejlesztéseket, ugyanakkor nem megfelelő használatuk jelentős mértékű piaci torzulásokhoz is vezethet. Ez különösen igaz abban az esetben, ha az állam mint

pályázat útján versenypiaci szereplőknek ítélnék meg, eddig meg nem épült elektronikus hírközlő hálózati infrastruktúra létrehozására. A következőkben ezeket a beavatkozásokat vizsgálom az állami beavatkozás indokolhatósága szempontjából.

Az állami beavatkozások vizsgálata

A GOP 3.1.2-es pályázat

Az 1. táblázatban látható, hogy a GOP 3.1.2-es pályázat a hatodik államilag finanszírozott elektronikus hírközlő hálózati pályázat Magyarországon, és a negyedik, amelyet európai uniós támogatással valósítanak meg. Volumenét tekintve soha ekkora keretösszeg nem állt rendelkezésre hírközlő hálózatra pályázati támogatás-ként – a projektek helyszínétől és a pályázó jogosultságától függően a teljes beruházás 40-70%-a finanszírozható támogatásból. Az összes eddigi pályázat kapcsán a kiírások elsődleges célja – az Európai Bizottság szándékával összhangban – a szélessávú szakadék áthidalása, amely magában foglalja a területi, a régiók közötti és a régiókon belüli különbségek mérséklését. Kiemelten kezelendő a vidéki és az alacsony népsűrűségű területek szélessávú internettel való ellátottságának növelése, ahol a nagy földrajzi távolságok miatti magas költségek és az alacsony kereslet (alacsony népsűrűség, rosszabb fizetőképesség) indokolják az állami beavatkozást.

1. táblázat

Magyarországi szélessávú infrastruktúra-fejlesztési pályázatok 2011-ig

A pályázat neve	A megjelenés éve	A projektek száma	Teljes támogatás (EUR-HUF)*	A teljes beruházás értéke (EUR-HUF)*
HHÁT 2 	2003	27	2.810.674 EUR 737.043.000 HUF	nincs adat
HHÁT 3 	2003	6	939.455 EUR 246.353.250 HUF	nincs adat
GVOP 4.4.1 	2004	28	8.215.284 EUR 2.020.384.678 HUF	17.955.863 EUR 4.415.885.493 HUF
GVOP 4.4.2 	2005	59	42.435.027 EUR 10.724.604.270 HUF	58.038.876 EUR 14.668.165.038 HUF
GOP 3.1.1** 	2007	37?	11.911.908 EUR 3.017.881.784 HUF	25.040.458 EUR 6.344.000.000 HUF
GOP 3.1.2*** 	2012	33?	72.965.086 EUR 21.254.000.000 HUF	nincs adat

versenypiaci szereplő tulajdonosként maga is birtokol/működtet ilyen hálózatot, a maga számára kedvezőbb feltételeket adva, mint a piac többi szereplője számára. Márpedig a vizsgált állami beavatkozásokból három esetben állami tulajdon jön, illetve jönne létre – az MVM NET Zrt., a NISZ Zrt. és a negyedik, saját infrastruktúrával rendelkező mobilszolgáltató kapcsán –, és csak a GOP 3.1.2-es pályázat az, ahol közpénzt

Forrás: IHM, GKM, MEH és NFM adatok alapján

*2003 – 1 EUR ≈ 262,23 HUF; 2004 – 1 EUR ≈ 245,93 HUF; 2005 – 1 EUR ≈ 252,73 HUF; 2007 – 1 EUR ≈ 253,35 HUF; 2012 – 1 EUR ≈ 291,29 HUF (év végi árfolyamokon)

**A GOP 3.1.1-es pályázat értékelése a cikk lezárása idején is tart, a kivitelezési munkák lezárultak, de pontos számok még nem állnak rendelkezésre.

***Az összeg a GOP 3.1.2. pályázat során megítélt támogatás volumenét mutatja, a támogatási szerződések megkötése a cikk zárását követően történik meg.

VEZETÉSTUDOMÁNY

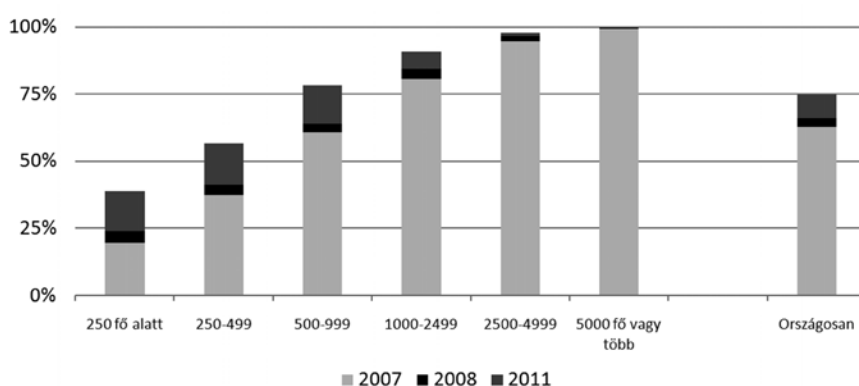
Az első öt pályázat kapcsán már több értékelő tanulmány született (pl. Gál, 2008; Kis, 2010), a GOP 3.1.2-es jelű esetében viszont jelen sorok írásakor zajlik a nyertesnek hirdetett pályázókkal történő szerződéskötés (összesen 43 db beadott pályázat közül 33 pályázatot és részpályázatot hirdettek győztesnek 2013. januárban). Annak eldöntésére viszont, hogy az államigazgatás jogosan kíván-e elkölteni akár több tízmilliárd forintot elektronikus hírközlő hálózati fejlesztésekre a GOP 3.1.2. keretében, a pályázati kiírást szükséges vizsgálnunk, illetve annak előkészítését.

Minden korábbi elektronikus hírközlő hálózatra vonatkozó pályázatot a „legyen végre mindenhol internet” akarat mentén készítették elő. Ez egyúttal determinálta, hogy a megvalósítók számára a végcél a háztartások számára történő internetelés lehetőségének kiépítése volt, még ha az egyes konstrukciók jelentős eltérésekkel is jöttek létre. A GOP 3.1.2-es viszont több szempontból mérőföldkőnek tekinthető. A kormányzat ugyanis felismerte, hogy az üzleti célú befektetések valamilyen oknál fogva sokkal szívesebben irányulnak a településeken belüli, ún. helyi hálózatok kialakítására, mintsem a településeket összekötő, ún. távolsági hálózatok megvalósítására. Az elektronikus hírközlésben nagy távolságokat különböző vezeték nélküli technológiákkal is meg lehet valósítani, hosszú távon viszont ezek nemcsak frekvenciát igényelnek, de adatátviteli képességük korlátozott, ráadásul az időjárási körülmények is befolyásolják a működést. Ma már nincs vita távközlési szakértők körében, hogy hosszú távon a távolsági hálózatokat zömében optikai adatátvitellel szükséges kiépíteni, jelenlegi tudásunk alapján ugyanis ez az egyetlen időálló adatátviteli technológia infokommunikációs szolgáltatások tömeges nyújtására. A pályázat előkészítői így felhagytak azzal a céllal, hogy annak révén a lakosság közvetlenül interneteléshez jusson – ezt a versenyszférára bízzák, amelynek az ehhez szükséges alapinfrastruktúra-igényét (az optikai szállkapacitást) a megépülő távolsági hálózatnak kell kiszolgáltatnia, nyílt hálózati hozzáférés alapján.

A GOP 3.1.2-es pályázat előkészítése több felmérés alapján valósult meg, amelyet az eNET Internetkutató Kft. – korábbi nevén GKIE NET Kft. – készített el. A 3154 magyarországi település közül 2007-ben még 1987 település rendelkezett távolsági hálózati optikai eléréssel, azaz a lefedettség 63%-os volt. A 2009. márciusi adatok alapján a legalább egy optikai hordozóhálózati kapcsolódással rendelkező települések száma 2090 volt, ami 3,3 százalékos lefedettség-növekedést jelentett. A 2011. év végi adatközlésére építő felmérés alapján 2363 település rendelkezett optikai távolsági hálózati csatlakozási ponttal, vagyis a magyarországi települések 25%-a nem volt ilyen módon lefedett.

1. ábra

Optikai hálózati lefedettség alakulása településméret alapján

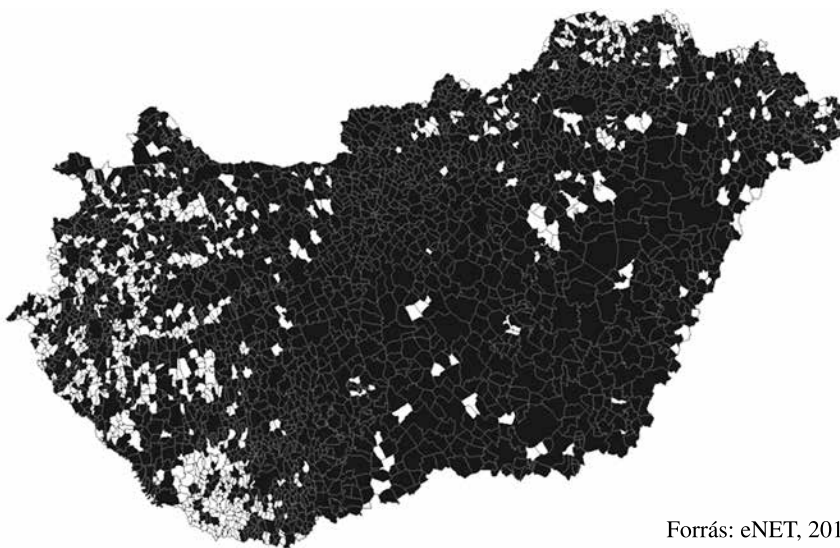


Forrás: eNET, 2012

A távolsági hálózati lefedettségi térképen *fehér* szín jelöli minden olyan települést, amelyre nem ér el optikai hálózat, és *fekete*, ahol ez már kiépült.

2. ábra

Települések optikai távolsági hálózati lefedettsége (külterületi határokkal)



Forrás: eNET, 2012

A településméret alapján készített 1. ábra, valamint a 2. ábra térképe alapján könnyen látható, hogy Magyarország területileg kiegyensúlyozott fejlődéséhez szükséges volt az állami beavatkozás az optikai távolsági hálózatok kiépítéséhez. Ennek hiányában az optikával lefedetlen településeken hosszú távon korlátozott lenne az infokommunikációs technológiák fejlődése, és az üzleti beruházások – minden bizonnyal a túlságosan hosszú megtérülési idő miatt – többségében nem valósultak volna meg ösztönzés nélkül. Az is kétségtelen persze, hogy ennek a pályázati kiírásnak is vannak „gyengéi”, például nem vette figyelembe a településeken belüli háztartásszámot. Így fordulhat elő, hogy annak a pályázónak, aki a szentgotthárdi kistérség településeit fogja optikával lefedni távolsági hálózattal, az összesen 13 háztartásos Nemesmedvesre is legalább 24 szál optikai nyomvonalat kell kiépítenie (a pályázatban ez minimumkövetelmény). Minden bizonnyal ez nem a leghatékonyabb módja a közpénzek elköltésének – még ha az az Európai Unió támogatásával is valósul meg –, de összességében a GOP 3.1.2. pályázat célja jó, a piaci kudarc feloldására irányul, a pályázókat pedig verseny alapján választják ki, piaci szereplők közül. Ezen okok miatt az állami beavatkozás indokolt, így megalapozott döntést hozott a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium mint a projekt felelőse. Amennyiben minden pályázati nyertes megvalósítja tervezett projektjét Magyarországon, a távolsági hálózat szintjén 9 kistérségben összesen 40 optikával ellátatlan település marad (lakosság száma: 13.056 fő), a lakosság arányos lefedettség pedig 99,86%-os lesz (NFM, 2013).

Az MVM NET Zrt. és a NISZ Zrt. megalapítása

Az MVM csoport 2012. február 17-én tartott közgyűlése hagyta jóvá, hogy az addig az MVM Zrt.-n belül működő távközlési főosztály önálló cégben folytassa működését (MVM, 2012). Az alapítást követően a cégben az anyavállalat 25 Mrd Ft-os tőkeemelését hajtott végre, részben a távközlési vagyonának apportálásával. A Mavir rendszerirányítói tevékenységéhez szükséges elektronikus hírközlő hálózati infrastruktúra működtetése mellett a vállalat feladata lett az Elektronikus Kormányzati Gerinchálózat (EKG) üzemeltetése és további bővítése, valamint a kormányzati hírközlési tevékenységek infrastruktúrához kötődő konszolidációs feladatainak végzése.

Valójában egy igen régi koncepció megvalósítását indította el a kormányzat. Az első diskurzusok, amelyek az állam tulajdonában álló távközlési infrastruktúrák egy cégbe szervezéséről szóltak, már a '90-es évek végén elkezdődtek, néhány évvel a távközlési privatizá-

ciót követően. A probléma, ami miatt a gondolat felfedődött, elsősorban az ún. sötétszál bérleti piac kudarca volt, vagyis túl magas áron, vagy egyáltalán nem lehetett optikai szál vagy szálkapacitást bérelni Magyarországon. Márpedig olyan projekteknel, amelyek pl. nemzetközi szinten, egyetemi kutatási céllal készültek hálózatot kialakítani (a NIIF keretein belül működő GEANT), vagy csak egy településen belüli helyi hálózatot kívántak nagy kapacitással ellátni, ez alapjaiban lehetetlenítette el a szervezést. A Nemzeti Szélessávú Közmű Kerekasztal néven a 2000-es évek elején létrejött civil szerveződés célja az e helyzeten való változtatás volt, és éveken keresztül különböző fórumokon keresztül igyekezett meggyőzni erről a mindenkor kormányzatot. 2008-ra politikai akarattá is formálódott a Nemzeti Digitális Közmű (NDK) nevet kapott elképzelés, de végül az akkori kormányzatnak már nem maradt ideje a megvalósításra, a több mint százmilliárd Ft-ra tervezett költségvetés nem kapott elegendő politikai támogatást. A koncepció lényege volt, hogy az MVM tulajdonában álló elektronikus hírközlő hálózati infrastruktúrát, a magyar autópályák mellett megépített, az Állami Autópálya Kezelő által üzemeltetett – és sok esetben kihasználatlan – nyomvonalakat, illetve a MÁV optikai hálózatát szervezzék egy állami tulajdonú cégbe, és jelentős mértékű további beruházással minden magyarországi kistérségi központig épüljön ki a zömében állami tulajdonú hálózat. A szervezést követően pedig minden állami elektronikus hírközlő hálózati szolgáltatás ezen keresztül történjen. Az akkor még a Magyar Villamos Művek tulajdonában álló hálózatból kiinduló szervezést indokolta, hogy kapacitásában, kiterjedtségében és az üzemeltetés alapján ez volt a legfejlettebb hálózat, vagyis a további beruházások ebből kiindulva lettek volna a leginkább költséghatékonyak. Az NDK koncepciója ugyanakkor tovább élt, és némi módosítással, illetve más néven az elképzelés megvalósításán a Kopint-Datorg Zrt.-n belül 2009-től tovább dolgoztak.

A 2011. július 26-án létrehozott Nemzeti Hálózatfejlesztési projekttel és az MVM NET Zrt. létrehozásával pontosan ez a kormányzati koncepció valósult meg. A 346/2010. (XII. 28.) kormányrendelet a kormányzati célú hálózatokról az alapvető működés kereteit adta meg, és a Kopint-Datorg, majd a névváltást követően 2011-től Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt. (NISZ) alá szervezték be az összesen 16 különböző kormányzati hálózatot. A hálózatok nem önálló infrastruktúrát jelentettek, hanem piaci szolgáltatók által létesített összeköttetéseket, amelyek szolgáltatásmínőségét szerződésekben írták elő (Bancsics – Szász, 2012). Az összesen 11 ezer végpont számossága jelzi, hogy mekkora feladat egy ilyen mértékű átadás/átvé-

tel lebonyolítása, és e végpontok fokozatos áttérrelése az MVM NET infrastruktúrájára – ahol pedig ez nem lehetséges, vagy költséghatékony módon nem oldható meg, ott piaci szereplővel való együttműködésben szükséges továbbra is megszervezni az üzemeltetést. A 309/2011. (XII. 23.) kormányrendelet a központosított informatikai és elektronikus hírközlési szolgáltatásokról határozza meg, hogy informatikai szolgáltatásokat milyen módon és milyen kötelezettségek mellett lehet igénybe venni az állam részéről.

Az MVM NET szerepe lett, hogy a kormányzati távolsági hálózati infrastruktúrát üzemeltesse, fejlessze, menedzselje, a NISZ Zrt.-nek pedig távközlési hálózat-használati szerződés alapján nyújt kapacitást. Amennyiben az MVM NET vagy a NISZ nem képes saját, illetve a konszolidációs körbe bevonásra kerülő állami tulajdonban lévő hálózati erőforrásokkal egyes területeken infrastruktúra-elemeket biztosítani – amelyek a felhasználók által igénybe vett szolgáltatásokhoz szükségesek –, akkor az a piaci szereplők (elektronikus hírközlő hálózati szolgáltatók) bevonásával történik meg. Működésüket a 346/2010. Korm. rendelet szabályozza.

Az MVM NET megalapításával a feladatkörei bővültek, a korábbiak változatlanul megmaradtak. A cég elsődleges feladata továbbra is a magyar villamosenergia-ipari rendszerirányítás technológiai célú távközlési igényeinek kiszolgálása, és e mellett végzi a kormányzati távközlési igények kiszolgálását. Az MVM NET mindemellett nemcsak a kormányzat, hanem az üzleti szereplők számára is nyújt távolsági hálózati adatátviteli szolgáltatásokat, ahogy azt még az MVM-en belül működtetve a 2000-es évek elejétől korábban is tette. Vagyis az állami elektronikus hírközlő hálózati szolgáltató versenypiaci szereplőként is jelen van a piacon, csak nem a lakosság számára nyújtanak szolgáltatást, hanem a fogyasztók elérését megvalósító távközlési cégek számára.

Az első látványos változás az EKG (Elektronikus Kormányzati Gerinchálózat) működtetésére vonatkozó szerződés lejártával valósult meg. Az EKG a kormányzati és közigazgatási adatbázisokat, hálózatokat és informatikai rendszereket kapcsolta össze a vonatkozó kormányrendeletben meghatározott kormányzati körnek, illetve az egyes kormányzati szolgáltatások elérhetőségét biztosította a civil szféra számára. Az EKG-n keresztül több mint 80 költségvetési szerv és állami intézmény elektronikus hírközlő hálózati kiszolgálása valósult meg, és ezt a szerződés alapján a Magyar Telekom üzemeltette. A kormányzat célja volt, hogy az EKG-t a továbbiakban állami tulajdonban lévő szolgáltató üzemeltesse, és birtokolja infrastruktúra szempontjából is, ami érthető törekvés, lévén ezen a hálózaton keresztül valósul meg szinte minden kormányzati kom-

munikáció, így az nemzetbiztonsági szempontok alapján kritikus infrastruktúrának tekinthető. Többek között az Országos Rendőr-főkapitányság és az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság hálózat korszerűsítése is a projekt része lett, amely végül a Nemzeti Távközlési Gerinchálózat (NTG) nevet kapta meg (Bancsics – Szász, 2012).

A 346/2010. kormányrendelet létrejöttét követően az állam piaci szolgáltatókkal való viszonya jelentősen megváltozott. A költségvetési intézmények elektronikus hírközlő hálózati igényüket már nem közvetlenül a piacról, hanem az állami szolgáltatón keresztül elégtetik ki. Az állami hálózatok konszolidációja elindult, ami egyértelműen jó törekvés, és innen már csak szervezési kérdés, hogy a korábbinál kisebb költséggel, hatékonyabb módon történjen az üzemeltetés, illetve a fejlesztés.

Érdekes kérdés ugyanakkor az MVM NET mint piaci szereplő helyzetének értékelése. Mivel az országos kiterjedésű távolsági hálózatot 96 szál optikai hálózattal valósították meg (a Magyar Telekom távolsági hálózata 144 szál), érthető, hogy az MVM és a kormányzati igények kiszolgálását túlmenően bőségesen marad üzleti célra fordítható szabad kapacitás, amit piaci szereplők számára értékesíthet. Ezzel kapcsolatban versenypiaci szempontból egy elvárás biztosan megfogalmazható: minden piaci szereplő számára ugyanolyan feltételekkel kell, hogy kínálják a szolgáltatást (a sötétszál bérletet vagy a transzparens lambda szolgáltatást). Visszagondolva az egy bő évtizeddel korábbi időszakra, amikor nagy gond volt e kapacitások igénybevehetősége, kifejezetten jót tesz a versenypiacnak, ha egy szolgáltató alternatív lehetőséget tud nyújtani más versenypiaci szolgáltatók mellett.

Az MVM NET létrehozása és a NISZ Zrt. feladatainak jelentős kibővítése kapcsán látható, hogy az állam a saját infokommunikációs szolgáltatási igényeinek támogatására, és a meglévő hálózatok konszolidációjára minden szempontból racionális döntést hozott. A kormányzati kommunikáció megvalósítását lehetővé tevő infrastruktúra kritikus infrastruktúra, így ennek megfelelően szükséges kialakítani, valamint üzemeltetni is azt. Ebből a szempontból nézve még az is elfogadható lenne, ha ennek költsége magasabb, mint a piacról megvásárolt kapacitás, de ez ebben az esetben a hálózatok konszolidációja miatt valószínűsíthetően nem így lesz. Az állami beavatkozás választott módja szükségszerű volt, erről ugyancsak megalapozott döntést hozott a kormányzat. 1-2 év elteltével ugyanakkor az érvelés alátámasztására és a kontroll érzékeltetésére is célszerű lenne elkészíteni egy elemzést az üzemeltetési költségek összehasonlítására.

A 4. mobilszolgáltató forgatókönyvei (kiemelések)

Forgatókönyvek:	Optimista	Alap	Pesszimista
Előfizetők száma	2,1 millió előfizető, 1,3 millió okostelefonnal rendelkező előfizető	1,8 millió előfizető	1,2 millió előfizető
Piaci részesedés	20%-os piaci részesedés	14%-os piaci részesedés	10%-os piaci részesedés
Veszteség	Legnagyobb veszteség 50 Mrd Ft 2014-ben realizálódik	Legnagyobb veszteség 60 Mrd Ft 2014-ben realizálódik	A cég 2023-ig veszteséget termel (ami 2015-ben elérheti a 70 Mrd Ft-ot is)
Nyereség	2016 az első év, amikor nyereséget termel	2018-ban nullszaldó	2023-tól van erre legkorábban esély

Forrás: (Index, 2012) alapján

Az állami mobilszolgáltató létrehozása

A 4. mobilszolgáltatóként emlegetett állami tulajdonú, saját mobilhálózati alpinfrastruktúra kiépítését célul kitűző elképzelés mint további állami fejlesztési lehetőség már az említett Nemzeti Digitális Közmű kapcsán is felmerült. Végül 2012-ben a politikai akarat létre is hozta a Magyar Posta Zrt. 10%-os, a Magyar Villamos Művek Zrt. 45%-os és az MFB Invest szintén 45%-os tulajdonrészével az MPVI Zrt.-re keresztelt vállalatot, azzal a szándékkal, hogy mind az állami, mind az üzleti szféra számára mobilszolgáltatás nyújtására képes hálózatot hozzon létre, és azt üzemeltesse is. Ennek feltétele volt, hogy a Nemzeti Média és Hírközlési Hatóság által 2011-ben kiírt tenderen a cég jogosultságot szerezzen mobiltelefon-szolgáltatás nyújtására alkalmas frekvenciatartomány használatára, ami a 2012 elején kihirdetett pályázati eredmény alapján látszólag sikerült is, a mobilszolgáltatás nyújtására alkalmas frekvenciák 25%-át szerezte meg az MPVI. Csakhogy a pályázaton induló másik három mobilszolgáltató jogorvoslati kérelmének helyt adva a Fővárosi Törvényszék 2012. szeptemberben jogerősen hatályon kívül helyezte az NMHH frekvencia-árverésen hozott januári határozatait. A bírósági döntés ugyanakkor az NMHH felé nyitva hagyta, hogy új tendert hirdethessen vagy az eredeti állapotot állítsa helyre.

2013. februárban a Kúria (korábbi nevén Legfelsőbb Bíróság) ítéletében jóváhagyta a Fővárosi Törvényszék döntését, így az MPVI Zrt. nem kezdhette meg a mobilszolgáltatás kiépítését. A kormányzat ez esetben kudarcot vallott, ami az ítélet indoklásában is nyomon követhető. Eszerint a mobilszolgáltatás területén még 2011-ben két, egymásnak ellentmondó rendelet születet pár hónapon belül az állami szerepvállalásról. A Nemzeti Fejlesztési Minisztérium ugyanis júliusban hozott egy rendeletet, ami kimondta, hogy a mobilfrekvenciára kiírt árverésen állami cég csak akkor indulhat, ha a pályáztatás első fordulója eredménytelenül zárul a piaci cégek körében. Az NMHH augusztusban kiírt frekvenciapályáza-

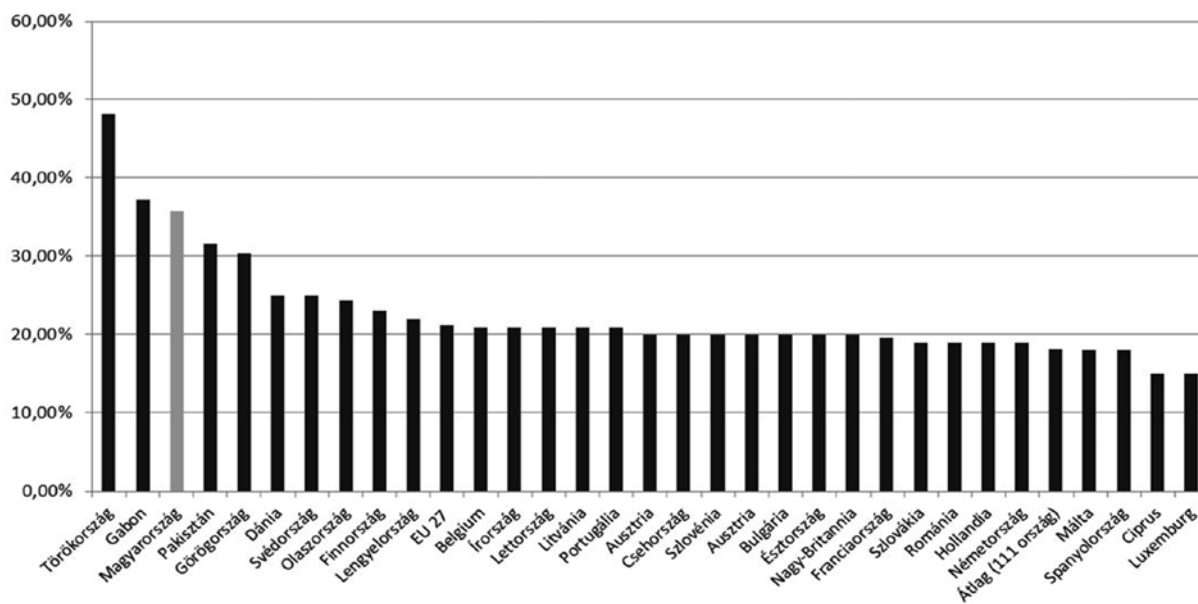
tának idején pedig ez a rendelet érvényben volt. A közben rendeletalkotási jogot szerző NMHH a szóban forgó rendeletet csak 2011. októberben módosította azzal, hogy kivette belőle az állami részvételre vonatkozó korlátozásokat – az utólagos módosítást a Kúria viszont nem fogadta el.

A döntésnek van viszont egy másik fontos része is, ami az állami beavatkozásra vonatkozik. Az Európai Unió versenyjogi szabályai tiltják, hogy bármilyen versenypiaci szereplő hátrányba kerüljön állami támogatás miatt, és ez a 4. mobilszolgáltató létrejöttével a roaming kötelezettség kapcsán egyértelműen megtörtént volna. Vagyis, ameddig az MPVI nem építi ki a saját infrastruktúráját, addig a piacon jelenleg működő három mobilszolgáltatónak kötelezően bérbe kellett volna adnia roaming céljára saját hálózatát – ezt pedig a bíróság az ítélet kihirdetése közben többször is „nem tiszta ügynek” nevezte. Az MPVI esetében ennek különösen nagy szerepe lett volna, hiszen a roaming akár jelentős kapacitást is igényelhet a többi fél részéről, amit rendelet kényszerített volna ki, és ez előre nem látható terheket is jelentett volna számukra.

Ez az eseménysor azonban csak a jelenlegi állapotról mutat képet, a kormányzat pedig egyértelmű jelzéseket tett, hogy az állami mobilszolgáltató létrehozásáról nem mond le. Jelen cikkben viszont éppen azt a szempontot vizsgálom, hogy egy ilyen léptékű állami beavatkozást miként indokoltak, milyen döntés-előkészítés történt még a frekvenciapályázati dokumentáció beadását megelőzően.

A sajtóban is nagy visszhangot váltott ki (Szabó – Tóth, 2012), amikor részben nyilvánossá vált a koncepció, amely alapján a döntés-előkészítés indoklása történt. A 181 oldalas, 2011. november 4-i dátumozással ellátott Megvalósíthatósági tanulmányt az MVM megrendelésére készítette el a Rewheel tanácsadó cég. A nyilvánosság elé kerülő anyagból üzleti titokra hivatkozva közel 100 oldalt teljesen vagy részlegesen kitartak (Index, 2012), de az üzleti terv és piacra lépési

A mobilszolgáltatói adóterhek (TCMO)



Forrás: Deloitte LLP (2012)

stratégia egyes elemei kivehetők a tanulmányból. Három forgatókönyv került felállításra a 4. mobilszolgáltató pénzügyi terve kapcsán, amelynek lényegi számait a 2. táblázatban foglaltam össze.

A háttérszámítások pontos ismerete nélkül lehetetlen megmondani, hogy reálisak-e az egyes forgatókönyvek. De a kérdés sokkal inkább az, hogy az MPVI Zrt. létrehozása – bármelyik forgatókönyv is valósul meg – milyen hatással fog járni a mobilszolgáltatási piac egészére vonatkozóan, és ez miként fog hatni az állami bevételekre.

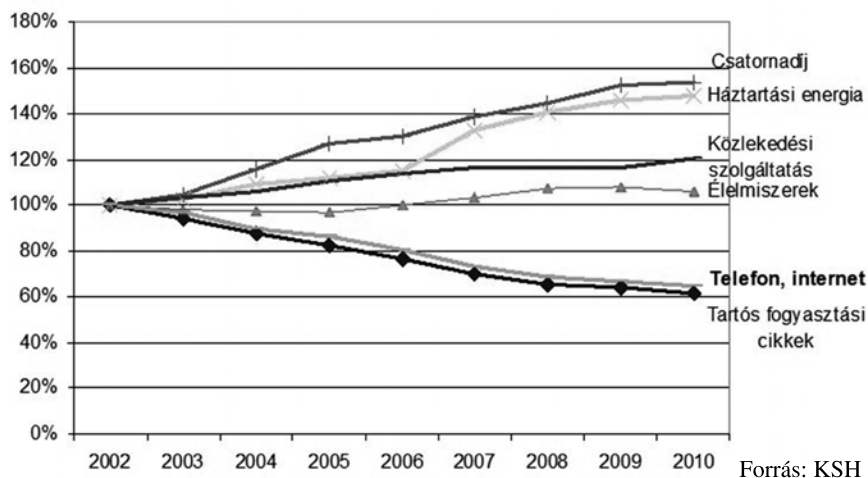
A mobilszolgáltatói adóterhek nemzetközi összehasonlítása alapján Magyarország bőven az EU-27 átlag fölött van, sőt világszinten is magasnak számítanak a szolgáltatókat terhelő kötelezettségek. A Total Cost of Mobile Ownership (TCMO) mutató éppen azért jött létre, hogy a különböző adóterheket – beleértve a frekvenciadíjakat is – össze lehessen hasonlítani országonként. A szolgáltatókat terhelő adók láttatása azért is fontos, mert a sokszor hangoztatott állítást, mely szerint Magyarországon nemzetközi összehasonlításban magasak a mobiltelefonálás, SMS stb. díjai, ennek tükrében is szükség vizsgálni.

A 3. ábra alapján látható, hogy a magyarországi mobilpiacon, amennyiben egy állami szereplő megjele-

nik, annak működése minden bizonnyal a piacon működő szolgáltatók tevékenységére is hatással lesz. Ha jelentős növekedés (ügyfélszám, árbevétel) látható egy piacon, akkor az nem feltétlen kell, hogy negatív hatás legyen. A magyar mobilpiac viszont évek óta leginkább a stagnálás jeleit mutatja, egyedül a mobilinternet-szolgáltatást igénybe vevők köre nő, amely szolgáltatás fejlesztése viszont jelentős beruházásokat is igényel a mobilszolgáltatóktól.

Mindeközben, ahogy a 4. ábrán a KSH adatai mutatják, 2002-től számítva a távközlési szolgáltatások árai reálértéken csökkennek, ami előrevetíti, hogy bármilyen új szolgáltatási portfólióval is rukkol elő a mo-

A távközlési szolgáltatások árainak alakulása reálértéken (2002=100)



Forrás: KSH

bilpiacon egy új belépő, az árversenyben arra nem lesz esélye, hogy a szolgáltatásait jelentősen magasabb áron értékesítse.

Ezek alapján az MPVI Zrt. megalapítása és az állami mobilszolgáltató létrehozása nem kellően megalapozott döntésnek tekinthető a kormányzat részéről. Mindez nem jelenti azt, hogy rossz döntést hoz az állam, amennyiben állami tulajdonú mobilszolgáltatót kíván létrehozni, csak azt, hogy ehhez láttatni kell, hogy a kitűzött cél megvalósításának ez a legjobb megvalósítási módja. Az állam minden bizonnyal a legnagyobb igénybevevője a mobilszolgáltatásoknak, sőt a mobilhálózat szerepe katasztrófhelyzetekben kiemelt fontosságú. Így önmagában az a cél, hogy állami tulajdonú mobilszolgáltató jöjjön létre, akár indokolható is. Ugyanakkor egyetlen elemzés sem született arról, hogy az egyik Magyarországon már szolgáltatást nyújtó mobilcég felvásárlásával nem járna-e jobban a kormányzat, és csak a Kúria döntését követően röppentek fel hírek ennek lehetőségéről. Arra sem fordítottak figyelmet, hogy a Rewheel által készített tanulmány lényegi elemeit a közvéleménnyel megismertessék, pedig látható, hogy abban igen jelentős összegek szerepelnek kiadásként, sőt a pesszimista verzió szerint a cég tíz évig veszteséget termelt volna. A 4. mobilszolgáltató kapcsán nem készült vizsgálat arra vonatkozóan sem, hogy az állami szereplők által nyújtott mobilszolgáltatás által előidézett hatékonyságvesztés kisebb, mintha az állam kizárólag a versenypiacra bízza e szolgáltatás nyújtását, előírva a számára fontos szolgáltatási elemeket kötelezettséggé. Az állam az adófizetők pénzét költi, így az üzleti döntések lényegi elemeinek bemutatása elvárható. Sokakban él még a PostaBank rossz emléke, amelynek terhei százmilliárd Ft-os nagyságrendű kiadást jelentettek a költségvetés számára, és intő emlékként szolgálnak, hogy az állami részvételi szándék egy versenypiacon akár hatalmas veszteséget is termelhet.

Az állami következetlenség

Az eddig bemutatott három erőteljes állami szerepvállalási törekvés az elektronikus hírközlési területen érthető, indokolható, még ha a kormányzat nem is mindig a legjobb módját választotta a szerepvállalásnak, illetve az indoklást sem minden esetben adta meg. 2012-ben ugyanakkor a Nemzetgazdasági Minisztérium előterjesztése révén rendkívül rövid átfutási idővel fogadták el a 2012. évi CLXVIII. törvényt az ún. közműadóról, amely jelentős mértékű terhet rótt az elektronikus hírközlő hálózatok tulajdonosaira. Ebből a döntésből látszik, hogy miközben a kormányzat a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium révén erőteljes fejlesztéseket

végez, illetve ösztönöz a területen, egy másik szaktárca képes e célokkal homlokegyenest szembemenő jogszabályt alkotni. A következőkben bemutatom, hogy mi támasztja alá ezt az állítást:

1. Az adó a méterben kifejezett al- és felépítmény hálózathosszra (vagyis a földbe ástott és a légkábeles megoldások csőhosszára) vonatkozik. Ezzel önmagában több gond is van:
 - a) Minél kisebb egy település lakosságszám (potenciális előfizető) szempontjából, annál kevésbé éri meg a vezetékes elektronikus hírközlő hálózatot számukra fenntartani. Egyes települések kapcsán mérlegelési kérdés lett a szolgáltatóknál, hogy inkább felszámolják a kábeleket, nem éri meg kifizetni az adót annak tükrében, hogy mennyi bevételt hoz éves szinten a településen lévő összes előfizető. A törvényalkotó részéről komoly hiba, hogy a közműadó egyáltalán nem veszi figyelembe az adott távközlési közműven kiszolgált előfizetők számát.
 - b) Az adó nem tesz különbséget a hálózat típusa között sem. Ugyanakkora adó vonatkozik pl. a 100 éves rézvezetésekre, mint a legkorszerűbb optikai kábelekre. Amennyiben a kormányzat „fejlesztést ösztönzővé” akarta volna tenni az adót, akkor különbséget lehetett volna tenni a vezetéktípusok között, ösztönözve a régi hálózatok optikaira történő váltását.
 - c) A fentiekből is következik, hogy az elektronikus hírközlő hálózatok kapcsán ez az adó arra ösztönöz, hogy a szolgáltatók a vezetékek nélküli megoldásokra váltsanak vissza (a törvény „hírközlési vezeték” definiál). Szolgáltatást a hálózat különböző szintjeinél nem engedélyköteles frekvenciasávokban és engedélykötelesekben is meg lehet nyújtani. Vagyis a törvény arra ösztönöz, hogy a szolgáltatók a kisebb települések esetében a vezetékek nélküli távolsági hálózati megoldásokat használják inkább, ami minden szempontból visszalépés – még akkor is, ha az engedélyköteles frekvenciahasználatért fizetnek. Az Európai Unió i2020 tervzetével ez a szemlélet alapvetően szembemegy, lévén az Unió vezetői is belátták, hogy az optikai hálózatoknak nincs alternatívájuk, ha az infokommunikációs igények kiszolgálását hosszú távon is meg akarják oldani. Jövőállóság szempontjából ez éppúgy igaz a háztartások elérésére, mint a mobiltornyok kiszolgálása esetében (a 4. generációs – ún. LTE – technológia sáv szélesség igénye miatt kénytelenek optikát elvinni a bázisállomáso-

kig, sőt minden korábbi megoldásnál sűrűbben szükséges ezeket telepíteni a területi lefedéshez).

2. A jelenleg is folyamatban lévő, Európai Unió által finanszírozott távolsági hálózati fejlesztéseket (GOP 3.1.2-es pályázat) teljes mértékben elbizonytalanítja, minden korábbi üzleti tervet felrúg. Ahogy az a pályázat értékelése kapcsán látható volt, olyan települések távolsági hálózati elérésére irányult a pályázat, ahová eddig üzleti szempontból nem érte meg kiépíteni a hálózatot – sőt, állami támogatás nélkül jó eséllyel nem is épülne az meg. Az adó hatására jelenleg a pályázat nyertesei közül többen fontolgatják, hogy nem építik meg a tervezett hálózatot, mert nem fogja azt megérni üzemeltetni.
3. A korábban szintén többségében az Európai Unió által finanszírozott elektronikus hírközlő hálózati fejlesztéseket is megadóztatják (GVOP 4.4.1., GVOP 4.4.2., GOP 3.1.2.), és ezek a területek sem tartoznak azok közé, ahol a szolgáltatók maguktól fejlesztettek volna.

Az adóztatás kapcsán külön érdekesség, hogy a törvény önbevallást kér a szolgáltatók részéről az általuk birtokolt hálózati hosszokra vonatkozóan, mert jelenleg nincs olyan elektronikus hírközlő hálózati nyilván tartás, ami alapján az adókiivetést ellenőrizni lehetne.

Az eddigiekben bemutatásra került, hogy az állami beavatkozási módszerek tárháza sokféle lehet, és minden bizonnyal egyes eszközök használatának sikere, vagy éppen kudarca országonként eltérő okokra vezethető vissza. Az egymást kioltó törekvések – főleg amelyek egyértelműen kimutathatók – rendkívül károsak a fejlesztéspolitikai célok megvalósítása kapcsán.

A kormányzati kudarc elkerülésére

A magyar állam – bár érzékelhető az elektronikus hírközlő hálózati területen az egyre erősödő szerepvállalási akarat – mégsem következetes a fejlesztéspolitikai céljai megvalósításakor. Mindez intő jelként figyelmeztet arra, hogy a piac kudarcaira nem feltétlen a központosított megoldások kell, hogy azonnali válaszként szülessenek. Magyarországon, a rendszerváltást követően, a közgazdászok megtanulhatták, hogy a Garrett Hardin által leírt közlekedők tragédiája (Hardin, 1968) típusú helyzetek feloldására nem csak a privatizáció és a szabályozás a két lehetséges állami megoldás. Az elektronikus hírközlés területén – Magyarországon viszont több mint egy évtizeden keresztül lényegében ezzel próbálkoztak a különböző kormányok – Svédországban, Japánban, Németországban – és az országok sorát hosszan lehet folytatni – az állam vagy a helyi közigazgatás nagyon is aktív részesei voltak tulajdo-

nosként is a területen végzett fejlesztéseknek. Az állami tulajdonban lévő vállalatokat lehet úgy üzemeltetni, hogy a hatékonyságvesztés lehetőségét minimalizálják – az egyéni ösztönzés, a teljesítménymérés megvalósítható. Egyáltalán nem elvetendő, hogy a magyar állam mint tulajdonos legyen jelen az infrastruktúra és az azokon nyújtott szolgáltatások vonatkozásában, de ezt kellő körülményekkel, következetesen, a döntéseket indokolva szükséges megtennie. A kormányzati erőteljes beavatkozás megoldást jelenthet a távközlési piac egyes gondjaira, ugyanakkor újakat is generálhat, sőt akár kormányzati kudarcot is eredményezhet.

Felhasznált irodalom

- Arrow, K. – Debreu, G. (1954): Existence of an equilibrium for a competitive economy. *Econometrica*, Vol. 22, No. 3. (Jul., 1954): p. 265–290. A letöltés helye: <http://www.stanford.edu/class/msande311/arrow-debreu.pdf>. A letöltés ideje: 2012. december 29.
- Bancsics F. – Szász A. (2012): A kormányzati infokommunikáció új útjai. *Híradástechnika*, LXVII. évfolyam: p. 4–10.
- Gál A. (2008): Szélessávú infrastruktúra-fejlesztési pályázatok magyarországi tapasztalatai. Budapest, HTE, 2008, Vol. 16. Távközlési Szeminárium konferenciakiadvány
- Hardin, G. (1968): The Tragedy of the Commons. *Science*, 162 (3859): p. 1243–1248. DOI:10.1126/science.162.3859.1243.
- Rewheel (2012): Megvalósíthatósági tanulmány – 900, 1800 és 2100 MHz-es frekvenciasávokon nyújtható rádiótávközlési szolgáltatáshoz kapcsolódó frekvenciahasználati jogosultság tárgyában kiírt árverés elnyerésének üzleti és műszaki feltételei, a lehetséges verziók. A letöltés helye: http://galeria.index.hu/belfold/2012/08/02/megvalosithatosagi_tanulmany/. A letöltés ideje: 2013. február 10.
- Kis G. (2011): Az állami szerepvállalás értékelése a magyarországi elektronikus hírközlő hálózati fejlesztésekben. PhD-disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem
- Kiss F. (2008): Bevezetés a szabályozás gazdaságtanába. Budapest, MTA Közgazdaságtudományi Intézet: p. 11–95.
- MVM (2012): 2012. február 17-én tartott rendkívüli közgyűlés határozata. A letöltés helye: http://www.mvm.hu/hu/mvm-csoport/mvm_net/Lapok/default.aspx. A letöltés ideje: 2012. december 20.
- NFM (2013): Áttekintés a GOP 3.1.2 Körzethálózati fejlesztések pályázatról. Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, nem publikus belső dokumentum. Budapest, 2013. február
- Szabó A. – Tóth B. (2012): A piac negyedét akarja az állami mobilcég. A letöltés helye: <http://index.hu/belfold/2012/08/06/mobilceg/>. A letöltés ideje: 2012. február 10.

HAUCK Zsuzsanna

AZ OUTSOURCING ÉS AZ INTEGRÁCIÓ KÖZÖTTI VÁLASZTÁS SZEMPONTJAI, AVAGY MINŐSÉG TESZI A DÖNTÉST

Jelen tanulmány azt a kérdéskört vizsgálja, hogy az outsourcing és az integráció nyújtotta lehetőségek közül adott esetben melyiket célszerű választani. A vizsgálódáshoz a lehetőségek széles körének feltárása, rendszerezése, valamint a fogalmak tisztázása biztosítja az elméleti alapot. Az általános érvényű megközelítések vizsgálatát követően a szerző a gyártás témakörére szűkíti a témát. A szakirodalom legújabb eredményei mellett esettanulmányok tanulságai is nagy szerepet kapnak az új döntési rendszer felállításában. A döntés előkészítésében nagy horderejű, az outsourcing vagy integráció kimenetelére jelentős hatást gyakorló szempontokat, igen-nem típusú kérdéseket fogalmaz meg. Az ezekre adott válaszok előzetes elemzés-ként szolgálnak annak megállapítására, hogy van-e valamilyen választási lehetőséget kizáró ok.

Kulcsszavak: outsourcing, bi-sourcing, vertikális integráció, horizontális integráció, versenyprioritási tényezők, minőség

A termékek többségének előállítása meglehetősen komplex feladatot jelent a vállalatok számára. Az eladásra „szánt” output jellemzően számos folyamat eredményeként jön létre, emellett a piaci körülmények is folyamatosan változó feladatokat fogalmaznak meg. A vállalatok így gyakran szembesülnek azzal a problémával, hogy nem képesek egymaguk eredményesen helytállni, ezért egy vagy több másik piaci szereplőhöz fordulnak. Az együttműködés megvalósulhat egyszerűbb szerződéses formában vagy vállalategyesülésként. Mind az outsourcing, mind az integráció alkalmazása rendkívül elterjedt a gyakorlatban, érdemes megvizsgálni tehát, hogy valóban célravezető-e ezen példák valamelyikét követni, illetve milyen szempontokat célszerű megfontolni a döntés meghozatalakor.

Krajewski és szerzőtársai (2013) az ellátásilánc-menedzsment egy jelentős kérdésének tekintik az outsourcing kiterjedésének fokát, mely azt jelenti, hogy a vállalat az ellátási lánc milyen kiterjedését látja el a saját forrásaiból, illetve beszállítók kapacitásának felhasználásával. Outsourcing esetén bizonyos folyamatokat beszállítók hajtanak végre. Amennyiben a vállalat maga oldja meg a gyártást, úgy vertikális integrációról van szó. A szerzők „make-or-buy decision”

néven emlegetik a kettő közötti választást, hiszen arról kell döntenie a vállalatnak, hogy saját maga végzi el az adott folyamatot (make, vertikális integráció) vagy külső cégtől vásárolja azt meg (buy, outsourcing). Elemzésünkben a vertikális mellett a horizontális integráció lehetőségét is figyelembe vesszük, kibővítve ezzel a témakört a vállalategyesülés alternatívájával.

A kutatás során részletesen megvizsgáltuk az outsourcing, az integráció, valamint ezek egyes változatai közötti választási lehetőségeket. A dolgozat elsődleges feladatának tekintjük a különböző változatok, megközelítések feltárását, valamint fogalmuk tisztázását. A kapcsolat szorossága, valamint a gyártási tevékenység irányultsága alapján felvázolt lehetőségek mátrixában rendszereztük a döntési lehetőségeket, melyek értékelési szempontjait a szakirodalom megállapításai mellett esettanulmányok segítségével állítottuk össze. Az értékelés javasolt módját a több szempontú döntéshozatalból ismert AHP struktúrájában vázoltuk fel. Vizsgálódásaink alapján az alkuerő, a bizonytalanság, az innováció és a négy versenyprioritási tényező (minőség, költségek, idő, flexibilitás) tekintetében történő értékelést ajánljuk. Az elemzés során minden egyes szempontot javasolunk külön értékelni a minőség nézőpontjából is.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A tanulmányban, valamint a kidolgozott döntési módszerben felhívjuk a figyelmet néhány olyan kérdés jelentőségére, melyek körültekintő megválaszolása sorsdöntő hatású lehet mind az outsourcing-integráció dilemma eldöntése, mind a vállalat jövője szempontjából.

A következő fejezetben az outsourcing és az integráció fogalmával, valamint azok változatainak feltárásával foglalkozunk. A választási lehetőségeket egy mátrixban foglaljuk össze, melynek elemeit vállalati példákkal is magyarázunk. A 2. szakaszban olyan eset-tanulmányokat tárgyalunk, melyekre a szakirodalmi megközelítések alkalmazása helytelen döntéshez vezetett. A 3. rész az első kettő tanulságainak felhasználásával részletesen kifejti és rendszerezi a javasolt döntési szempontokat. A tanulmány a megfogalmazott gondolatok szintéziseként kialakított döntési struktúra összegző bemutatásával zárul.

Outsourcing vs. integráció: hasonlóságok és különbségek

Az outsourcing

Az outsourcing kifejezésnek egyrészt nem létezik tökéletes magyar megfelelője, másrészt nem egységes a definíciója a külföldi szakirodalomban sem. Hinek (2009) szerint az 1980-as években jelent meg először az angol nyelvű szakirodalomban, majd a kilencvenes években vált vállalati trenddé. A különböző definíciókat tanulmányozva a szerző az outsourcing szűkebb és tágabb értelemben vett definícióját fogalmazza meg. Szűkebb értelemben azt érti outsourcing alatt, ha egy vállalat egy korábban saját maga által ellátott tevékenységet egy vagy több külső, jogilag és szervezetiileg tőle különálló vállalatra bízta, miközben saját belső kapacitásait leépíti. Tágabb értelemben ugyanakkor beleérti minden, a végtermék előállításához szükséges alkatrész, részegység, illetve továbbértékesített késztermék beszerzését, valamint a bér munkára vonatkozó bármely szerződés megkötését.

Az Outsourcing Institute (2012) felmérése szerint a vállalatok elsősorban költségeik csökkentése és kontrollálása céljából helyezik ki valamely tevékenységüket. A költségsökkenésnek számos eredője lehet, ilyen például az olcsóbb munkaerőből származó költség-megtakarítás. A dolgozók képzésének költségével sem kell számolni, amennyiben olyan jellegű tevékenység kiszervezéséről van szó, amelyre szakosodott cégek megfelelő humán erőforrására biztonsággal lehet támaszkodni. A kiszervezett tevékenységre specializált vállalat ráadásul rendelkezhet olyan technológiával, melynek megvásárlása és alkalmazása jelentős pénzforrásokat igényelne az anyacégtól.

A megkérdezett vállalatok második helyen rangsorolták azt a már részben érintett lehetőséget, hogy a vállalat azokra a területekre koncentráljon, melyek stratégiai jelentőségűek számára. A világszínvonalú képességekhez, valamint a tevékenység szempontjából fontos erőforrásokhoz való hozzájutás szintén az élményben szerepelt. A válaszadók több, pénzügyi jellegű szempontot is megfogalmaztak, ezek közé tartozik a jelenben bizonytalan kimenetelű beruházási döntések későbbi időpontra való kitolásának lehetősége, a jobb tőkeellátottság, valamint a kockázatok megosztása.

A fentiekben felsorolt potenciális előnyöknek természetesen megvan az ára. Ezt érthetjük egyszerűen szó szerint, hiszen a partnercégek nem vállalnak ingyen kockázatot, a kiszervezésre eső profit jelentős hányada az ő pénzügyi eredményükben jelenik meg. Téves lenne azonban azt állítanunk, hogy a kiszervező annyi profittól esik el, amennyi többlet a másik szerződőnél keletkezett. Jól megalapozott outsourcingdöntés esetén ugyanis hatékonyságnövelés történik, csökkentve a termelés, szolgáltatás fajlagos költségeit.

Ahogy a fentiekben utaltunk rá, az outsourcing tárgya stratégiai jelentőségű kérdés. A kiszervezés vonatkozhat fő-, illetve támogató tevékenységre. A lehetséges tevékenységi köröket az Outsourcing Institute honlapjáról gyűjtöttük össze. Az outsourcing legnépszerűbb területe az információs technológiával kapcsolatos szolgáltatások (IT) egyre szélesedő köre. Üzleti folyamatok kihelyezésére (Business Process Outsourcing, BPO) is számos lehetőség nyílik, a fő kategóriák a következők: adminisztráció, emberi erőforrás (HR), pénzügyi és számviteli szolgáltatások, értékesítés és marketing, ügyfélszolgálat, szállítás, elosztás és logisztika, valamint a jelen munkában nagyobb hangsúlyt élvező gyártás.

A tanulmányban az outsourcingot a kiszervezés, a tevékenységkihelyezés és az alvállalkozók bevonása kifejezésekkel helyettesítjük, mivel az outsourcing azon megvalósulási formájára koncentrálunk, melyben az adott vállalat alkatrészt, félkész terméket vásárol egy másik vállalatától. Ebben az esetben szerződéses viszony áll fenn a két cég között. A megállapodás a kiszervező cég belső értékláncának egy jelentős részéről szól, a folyamat feletti ellenőrzési jogot átruházza a vállalat kívüli félre. Nem határozza meg tehát, hogyan kell előállítani a szerződés tárgyát, csak az eredmény, az output lényeges, nem a megvalósítás módja.

Amennyiben a vállalat készterméket szeretne üzleti partnerétől vásárolni – melyet egyébként maga is gyárt –, úgy bi-sourcingról beszélünk. Ezzel növelni tudja kapacitásait, ami több fogyasztói igény kielégítéséhez vezet. Megfelelő szintű kapacitás esetén nem áll fenn

annak veszélye, hogy hátralék miatt keresletet veszítene a vállalat. Bi-sourcing esetén tehát inkább kapacitás-, míg outsourcing esetén jellemzően hatékonyságnövelés a vállalat célja. Goldratt és Cox (1984) alapján megjegyezzük, hogy a hatékonyságért vívott elvakult küzdelem sokszor a céljaival éppen ellentétes irányba viszi a vállalatokat. Önmagában a hatékonyság nem elég, hiszen a bevétel az eladott termékekből keletkezik. Ha rendkívül hatékonyan megtermelt készletek állnak például a raktárban, az olyan mértékben növelheti a költségeket, hogy a hatékonyságban – és a magas kapacitáskihasználtságban – elért eredmények erodálódhatnak, sőt negatívba fordulhatnak át.

Az integráció

Barthélemy (2003) szerint az outsourcing az integráció alternatívája. Az outsourcingnál szorosabb kapcsolatot, dinamikus együttműködést jelent ugyanis a fúzió vagy vállalategyesülés, mely történhet vertikális vagy horizontális formában. A vertikális integráció során szállító és vevő, forrás- (upstream) és végtermékoldali (downstream) vállalatok egyesülnek. Párban áll tehát az outsourcinggal, viszont ez a fajta kapcsolat sokkal szorosabb, hiszen a korábbi üzletfelek már egy vállalatot képeznek, az esetlegesen felmerülő problémákat együtt kell tehát megoldaniuk. A korábbi kiszervező gyakorlatilag lemond azon lehetőségéről, hogy alvállalkozót váltson. A horizontális integráció azt jelenti, hogy kettő (vagy több), hasonló terméket vagy szolgáltatást előállító versenytárs hoz létre egy új vállalatot. Kevésbé kötött megvalósulási formája tehát a bi-sourcing. A vegyes fúzió (conglomerate merger) olyan vállalati egyesülést jelent, mely során fuzionáló vállalatok gazdasági tevékenysége egymástól teljesen független. Érthető módon ez az egyesülési forma a legkevésbé gyakori, és jelen tanulmány szempontjából jelentősége elhanyagolható.

A vertikális integráció irányulhat előre- (forward) vagy hátrafelé (backward integration). Mivel esetünkben forrásoldali tevékenységeket vizsgálunk, ezért a hátrafelé irányuló integrációt tekintjük az outsourcing alternatívájának. Az integráció létrejöhet vállalategyesüléssel, mely során új, közös cég jön létre, viszonylag kiegyenlített erőviszonyokkal. A felvásárlás útján történő integráció a beszállító beolvasztását jelenti, növelve ezzel az

anyagcég méretét és ellenőrzési területeit. Ezt a stratégiát folytatja az Apple, hiszen a specializáció helyett inkább a folyamatok széles körét egy tető alá hozza (Knowledge@Wharton honlapja). Akvizíció útján, de horizontális integráció keretében került a Google tulajdonába a Youtube.

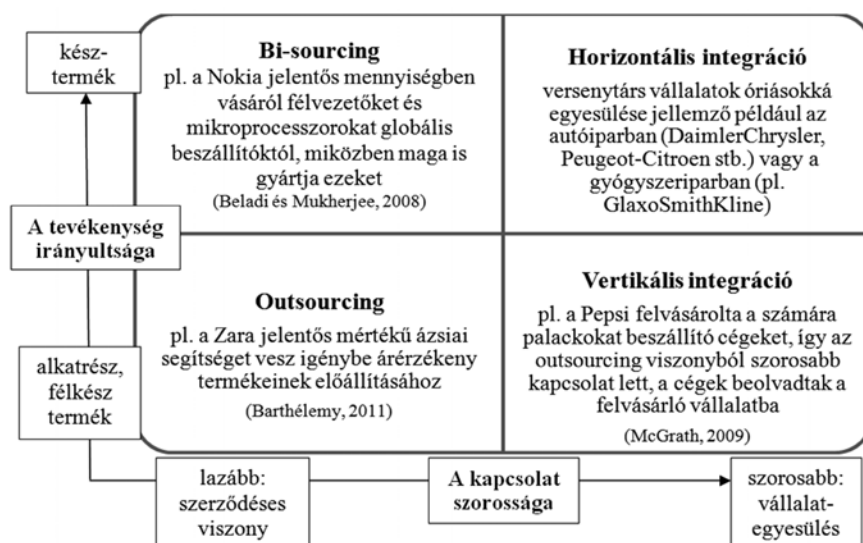
A két lehetőség összevetése

A szerződéses viszony és az integráció között tehát a vállalatok közötti kapcsolat szorosságában található a legnagyobb különbség, így nem véletlen, hogy az outsourcing gyakran előzménye a vállalategyesülésnek. Outsourcingviszonyból indult ki például a Disney és a Pixar vertikális integrációja (Barthélemy, 2011), de fúziójuk előtt ugyancsak egymás beszállítói voltak a Volkswagen és a Porsche (Fear – Knoop, 2006, 2007). A Scharffen Berger és a Hershey egyesülését azonban csak versenytársi viszony előzte meg (Snow et al., 2006), mindkét cég a csokoládék prémiumszegmensében tevékenykedett, integrációjuk értelemszerűen horizontális volt.

A választási lehetőségeket rendszerező mátrix (1. 1. ábra) elemei közötti határvonal tehát nem éles. A kapcsolat szorosságának, valamint a tevékenység irányultságának változása lehetővé teszi az átjárást az egyes kategóriák között.

1. ábra

A vállalatok választási lehetőségeinek mátrixa
vállalati példákkal



Bár számos további példát felsorolhattunk volna mind a kiszervezésre, mind az egyesülésre vonatkozóan, megemlíjtük, hogy a bevett gyakorlat ellenére nem mindig célszerű ezek valamelyikének meglépése. Cohen (2007) óva inti a vállalatokat attól, hogy csupán azért alkalmazzanak outsourcingot, mert ez az aktuális trend. Szerinte a sikertörténetek következtében túlzott mérete-

ket ölt a kiszervezés, mivel a vállalatok jelentős része úgy gondolja, ez a megoldás minden problémájára. Ezzel tulajdonképpen egyetértve Collins (2001) arra hívja fel a vállalatok figyelmét, hogy a kiemelkedő cégek a felvásárlásokat lendületük felgyorsítására, nem pedig beindítására használják. Hayes és Abernathy (2007) hasonló megállapításokat tesznek a vállalatgyűjtésre vonatkozóan. Legyen szó akár tevékenységkihelyezésről, akár integrációról, a döntés előtt számos tényezőt meg kell fontolni, a tanulmányban igyekszünk ezeket átlátható elemzési struktúrában tárgyalni.

A szakirodalmi megközelítéseket szintetizáló döntési keret ütköztetése néhány vállalati esettel

Az outsourcing és a vertikális integráció közötti döntés témájával foglalkozó szakirodalmi megközelítéseket Barthélemy (2011) három csoportra osztja:

- opportunista megközelítések,
- versenyelőnyre fókuszáló megközelítések,
- flexibilitás-központú megközelítések.

Az opportunista szemlélet szerint érdemes figyelembe venni azt a jelenséget, hogy az alvállalkozók, beszállítók gyakran nemcsak egyszerűen a saját malukra hajtják a vizet, hanem opportunisták, bármikor megszeghetik a szavukat. Minél kevesebben vannak, annál nagyobb az alkuerejük a vállalattal szemben, és könnyen visszaélhetnek ezzel az erőfölénnyel. A szerző azt javasolja, hogy a vállalatok akkor válasszák a vertikális integrációt, ha nagy az esélye annak, hogy a beszállító opportunistá magatartást fog tanúsítani. Amennyiben ez a veszély nem áll fenn, úgy az outsourcing a jobb megoldás.

A megközelítések második csoportja amellel érvel, hogy a vállalat akkor fűzze szorosabbra kapcsolatát beszállítójával, ha annak erőforrásai és képességei magukban hordozzák a versenyelőny szerzésének lehetőségét az egyesült vállalat számára. Az erőforrásoknak és képességeknek ehhez négy kritériumnak kell megfelelniük: (1) teremtsenek értéket, legyenek (2) nehezen elérhetőek, (3) nehezen másolhatóak, illetve (4) nehezen helyettesíthetőek. Amennyiben a beszállító nem rendelkezik ezekkel az előnyökkel, úgy célszerű a lazább, outsourcingviszonyt választani.

A flexibilitásra koncentráló érvek annál inkább az outsourcing mellett teszik le voksukat, minél nagyobb bizonytalanság övez egy meghatározott tevékenységet. A szerződéses viszony által nyújtott flexibilitás mellett azzal indokolják ezt a javaslatot, hogy a kiszervezőknek nem kell nagy mennyiségű pénzt fektetniük bizonytalan kimenetelű, kockázatos beruházásokba.

Barthélemy (2011) a három fenti megközelítés együttes figyelembevételét javasolja a döntés meg-

hozatalakor. A Disney és a Pixar esetére bemutatja a döntési mechanizmust, igazolja annak helyességét. Az általunk választott példákra alkalmazva azonban téves következtetésekhez vezethet.

A Mattel esete a kínai beszállítókkal

A bemutatott szempontsört elsőként a legnagyobb amerikai játékgyártó, a Mattel példáján teszteljük. A szükséges információk forrása a Jiangyong et al. (2009), valamint a Wisner (2008) által készített esettanulmányok. A Mattel 2007-re gyártási tevékenységének mintegy 65 százalékát Kínába szervezte ki. A beszállítók magas száma, valamint a kiszervezett tevékenységek outputját övező bizonytalanság az outsourcing mellett szól. Potenciális versenyelőnyt az alacsony előállítási költségek jelenthettek volna, ez az érv azonban önmagában nem elegendő a vertikális integráció meglépéséhez. Összességében tehát a szempontrendszer használva arra a megállapításra jutottunk, hogy a Mattel jól döntött, amikor kihelyezte gyártási tevékenységének jelentős részét.

A valóságban azonban a cég minőségi problémák miatt jelentős mennyiségű termék visszahívására kényszerült 2007-ben, nagy veszteséget szenvedve ezzel mind keresletben, mind hírnévben. Erre reagálva a Mattel bi-sourcing stratégiára váltott, azaz egyszerre kezdte el termelni ugyanazokat a termékeket és alkatrészeket otthon és külföldön. Ezzel egyrészt jobban tudja tartani a minőség-ellenőrzést, másrészt alacsonyabban tudja tartani költségeit. Jiangyong et al. (2009) azt a stratégiát javasolják, hogy az új termékek gyártását inkább belső kapacitásokból, míg a már régóta piacon levő játékok (pl. Barbie, Batman) előállítását kiszervezés útján oldja meg a Mattel. Ez a logika tehát épp ellentétes a flexibilitás-központú érveléssel, hiszen az új termékek gyártásának bizonytalansága jóval meghaladja a piacra már bevezetett, bevált játékokét.

Az esettanulmány tanulsága egyrészt, hogy létezhet – az általunk korábban be is mutatott – áthidaló megoldás az outsourcingintegráció-dilemma eldöntésére, ez pedig a bi-sourcing. Másrészt nem szabad, hogy elkerülje figyelmünket, hogy bizonyos szempontokból tapasztalható előnyök (pl. alacsony költségszint) más fontos tényezők (pl. minőség) rovására lehetnek. Harmadszor megemlítjük, hogy egy adott tevékenységet milyen méretekben kíván kiszervezni a vállalat. A 65 százalékos kihelyezés olyan aránynak tűnik, melynek kontrollálása fokozott figyelmet igényel.

A Toyota visszahívási problémái

A Toyota termékeinek a Mattelénél is több, mintegy 70 százaléka készül beszállítóknál (Cole, 2011). Mind-

ez önmagában nem feltétlenül probléma, különösen a Toyota esetében nem, hiszen ahogy azt számos szakirodalmi forrás (ld. pl. Spear – Bowen, 1999; Liker, 2004; Watanabe et al., 2007) bizonyítja, szorosan együttműködik beszállítóival.

Az opportunista nézőpontot tekintve a beszállítók nagy száma, valamint az együttműködés szorossága az outsourcing mellett szól. Tovább erősíti az érvet a japán vállalati kultúra számos olyan kedvező hatása, mint a megbízhatóság, az együttműködés, a hosszú távú üzleti kapcsolatok (Sakai, 1990), vagy a kiváló minőség előállítására való törekvés (JUSE honlapja, honlapja).

Versenyelőnyhöz vezető képességei azután lesznek igazán az egyes beszállítóknak, hogy a Toyota átadta nekik saját filozófiáját. Ennek megtanulása hosszú folyamat, de az együttműködést is hosszú távra tervezik.

Az autópárhazban a keresleti ingadozások – különösen nehezebb időszakokban – fokozottan jellemzők. Egy esetleges gazdasági visszaesés az iparágakat tekintve először az autópárhazban érezteti hatását. Outsourcing – és a Toyotánál elsőként alkalmazott just-in-time filozófia – alkalmazása esetén a keresleti bizonytalanságokból eredő kockázat jelentős része áthárítható a beszállítókra.

Ismét mindhárom megközelítés szerint jó döntésnek tűnik az outsourcing választása. A cégnek azonban 2009 októberében mintegy 3,8 millió járművet kellett visszahívnia az USA-ban minőségi problémák miatt. Cole (2011) szerint a probléma két fő oka az volt, hogy a menedzsment túlságosan a gyors növekedésre koncentrált, a vállalat termékei pedig egyre bonyolultabbá váltak. 2003-tól kezdve a vállalat nem bírta belső kapacitásaival követni az értékesítés növekedését. A vezetőség új beszállítók és munkaerő bevonását szorgalmazta, melyben a növekedés szempontja előnyt élvezett a minőséggel szemben. Mindez szemben áll a Toyota filozófiájával, általános versenystratégiájával. Garaventa és Tellefsen (2001) szerint ugyanakkor az outsourcingdöntésnek összhangban kell lennie a vállalat stratégiájával, az ellátási lánc teljesítményét ugyanis csak ebben az esetben tudja növelni.

A Mattel esetéhez hasonlóan az outsourcing negatív hatással volt a minőségre, de említést kell tennünk a Toyota példájának még egy további tanulságáról. A vállalat fejlesztési feladatainak ellátására több mint 30 százalékban külsős mérnököket alkalmazott (Cole, 2011). Ez azzal járt, hogy határozott idejű szerződésekkel foglalkoztatott olyan külföldieket, akik nyilván nem sajátíthatták el a cég kiválóságának alapját, a Toyota-filozófiát. A kiszervezés veszélyezteti a vállalat innovációs képességét, melynek tárgyalására az új szempontrendszer felírásakor visszatérünk.

A Porsche–VW fúzió

Harmadszor ismét az autópárhazból választunk példát, melyben azonban fúzióról van szó, az eset tanulsága szempontjából pedig nincs jelentősége az iparágaknak. A Porsche és a Volkswagen (VW) cégeket hosszú idők óta szoros szálak kötötték össze. Bár mindkét vállalatot Ferdinand Porsche alapította, alapvető különbség köztük, hogy míg a Porsche drága luxusautókat, addig a VW „népautót”, elérhetőbb árkategóriájú „tömegterméket” gyárt. A Porsche ezért kevesebb terméket állít elő, kisebb vállalat, viszont magasabb haszonkulccsal dolgozik, mint a VW.

A két cég egymás beszállítói voltak, de közösen indultak el a városi terepjárók (SUV, sport utility vehicle) piacra dobásának útján. Ahogy arra Fear és Knoop (2006, 2007) esettanulmányai is felhívják a figyelmet, ezzel az együttműködéssel nagy kockázatot vállalt a Porsche. Mind a partner személye, mind az új modell típusa nagy veszélyt jelentett a márkára nézve. Szüksége volt azonban a VW segítségére, hiszen a félmilliárd dollárt meghaladó beruházást nem tudta volna egyedül finanszírozni.

A szoros együttműködés ellenére fúzióról sokáig nem esett szó. Ennek egyrészt anyagi okai voltak, másrészt viszont meglehetősen eltért egymástól a két vállalat gazdasági versenyhez való hozzáállása. A Porsche elnök-vezérigazgatója, dr. Wendelin Wiedeking erőskezű vezetőnek számított, nem riadt vissza radikális változtatásoktól, leépítésektől, meglepő kiszervezési megoldásoktól. A Volkswagent ehhez képest jóval visszafogottabb lépések jellemzik, melynek több oka is van. Alsó-Szászország tartomány 20 százalékban tulajdonolja a vállalatot, melyhez az ún. VW-törvény értelmében vétőjog is tartozik. Ez a törvény előírja, hogy a cég bármely tulajdonosa a szavazatok maximum 20 százalékával rendelkezhet, bármekkora tulajdoni hányad is van a birtokában.

2005-ben mindezen tények ellenére Wiedeking úgy döntött, megvásárolja a Porschénél mintegy tizenötször nagyobb Volkswagent. Mindehhez a városi terepjárók sikeréből származó jelentős profit szolgáltatta a kiindulási alapot. 2009 januárjában már 50% feletti részesedésnél járt, a cél azonban az irányításhoz szükséges 75 százalékos, teljes ellenőrzési jogot jelentő tulajdon megszerzése, valamint a VW-törvény hatályon kívül helyezése volt. Utóbbit az Európai Unió már elő is írta, megmaradt azonban a tartomány vétőjoga. Mivel a Volkswagen jelentős tulajdoni hányaddal rendelkezett a svéd Scania teherautó-gyártó vállalatban, ezért a svéd törvények értelmében a Porsche vezetőségének ajánlatot kellett volna tennie a Scania részvényeinek megvásárlására is. A Porsche végül a VW megvásárlá-

sához sem tudott időben megfelelő pénzmennyiséghez jutni, így terve kudarcba fulladt.

2009 augusztusában fúzióról történt megállapodás, melynek létrejöttét az engedélyeztetés időigénye mellett a felvásárlás kudarcából eredő peres ügyek is hátráltattak. A Volkswagen 2012 júliusában jelentette be, hogy mégis megvásárolja a Porsché.

Az eddigieket összegezve elmondhatjuk, hogy mindhárom esettanulmányra egyszerűen, egyértelmű válaszokkal alkalmazható a Barthélemy (2011) által javasolt szempontrendszer. A vállalatok az így kapott eredményeknek megfelelően döntöttek, mégis olyan kudarc érte őket, melyet az outsourcingintegráció-döntés nagyban befolyásolt. Vizsgálódásainkat az 1. táblázat foglalja össze. Mindhárom esettanulmányra felírtuk, hogy a három nézőpont, ezeken keresztül a Barthélemy-féle szempontrendszer milyen döntést javasol. Ez alapján mindhárom vállalat jól döntött, a gyakorlat azonban az ellenkezőjét igazolja. A levonható következtetések összefoglalását az utolsó sorban tüntettük fel.

hez, hiszen a pénzügyi és jogi akadályok eleve nem tették lehetővé az integráció megvalósulását. Éppen ezért egy olyan döntési mechanizmus kialakítását javasoljuk, amelyekben az ilyen jelentőségű körülmények nemcsak megjelennek, de még a részletesebb elemzés előtt kerülnek górcső alá. A vélt választási lehetőséget kizáró ok feltárása merőben megváltoztatja ugyanis a döntési helyzetet.

A döntés meghozatalához javasolt szempontok rendszere

Az elemzés előtt tisztázandó, „vétó jellegű” körülmények

Mielőtt részletes, több szempontot figyelembe vevő elemzésbe kezdenénk, az esettanulmányok tanulságai-ból okulva tisztáznunk kell néhány nagy horderejű kérdést:

1. Először is, végig kell gondolnunk, hogy mindeképp szükségünk van-e külső segítségre, az outsourcing vagy az integráció valamelyikére,

1. táblázat

A három nézőpontú döntési keret alkalmazása a Mattel, a Toyota és a Porsche példájára

Nézőpont/Vállalat	Mattel	Toyota	Porsche
Opportunizmus	outsourcing	outsourcing	integráció
Versenyelőny	outsourcing	outsourcing	integráció
Flexibilitás	inkább outsourcing	outsourcing	integráció
Összességében	outsourcing	outsourcing	integráció
Ellenérv a gyakorlatból	visszahívások minőségi problémák miatt	visszahívások minőségi problémák miatt	a felvásárolni kívánt Volkswagen részévé válik
Következtetés	költség-minőség trade-off veszélye, bi-sourcing lehetősége	növekedés-minőség trade-off veszélye, innovációs képesség fontossága	jogi környezet, pénzügyi helyzet jelentősége

A Mattel és a Toyota esetében mindhárom szakirodalmi megközelítés alapján az outsourcingmegoldás javasolt, azonban ennek alkalmazása mindkét esetben minőségi problémákhoz vezetett. Sem az opportunist, sem a versenyelőny-, sem a flexibilitás-központú nézőpont nem tér ki a költségcsökkenés és a vállalati növekedés minőséget veszélyeztető hatásaira. A trade-off persze nem áll fenn szükségszerűen, azonban nem hagyhatjuk figyelmen kívül annak lehetőségét. A minőségi romlás-hoz hasonló jelentőségű kockázat rejlik az innovációs képességek, lehetőségek csorbulásában, így a továbbiakban mindkét szempontot be vesszük az elemzési keretbe.

A Porsche esetében az integráció helyességére utaló jeleket a pénzügyi és jogi környezet kedvezőtlen volta vétózza meg. A minőség és az innováció szempontjainak vizsgálata sem vezetett volna el a helyes döntés-

vagy ezzel a lehetőséggel akkor élünk csak, ha azt az elemzés eredményei indokolni fogják.

2. Ezek után még mindig kérdés, hogy szeretnénk-e a külső segítséget egyáltalán belsővé tenni, vagy csak az outsourcing jöhet szóba.
3. Amennyiben az integráció lehetőségét is fenntartjuk, mérlegelnünk kell, rendelkezésünkre állnak-e az ehhez szükséges mennyiségű pénzügyi források.
4. Ugyancsak inkább az integráció esetén fontos a jogi környezet pontos feltérképezése, valamint az annak megfelelő időzítés.

A fentiek átgondolása az eset bonyolultságától függően meglehetősen időigényes is lehet. Célszerű azonban előrehozni ezeket a kérdéseket, hiszen így nem juthatunk abba a helyzetbe, hogy a többi szempont

alapján elkötelezzük magunkat egy olyan alternatíva mellett, mely például olyan jogi akadályokba ütközik, hogy alig van esély a megvalósítására. Amennyiben a négy kérdés tisztázása után is az outsourcing és az integráció – illetve annak két-két fajtája – közül kell választanunk, úgy a lenti szempontsor figyelembevételét javasoljuk.

A döntést befolyásoló tényezők

Az outsourcing és az integráció közötti választást négy fő szempont szerint vizsgáljuk, ezek az alkuerő mértéke, a bizonytalanság mértéke, az innovációs lehetőségek, valamint a termelési funkcióra eső négy versenyprioritás. Minden ismérvet külön vizsgálunk a minőség szempontjából. Egyetértünk ugyanis Deming azon állásfoglalásával, mely szerint a jó versenypozíció kulcsa a minőségmenedzsment célként való meghatározása (ld. Mann, 1987).

A Deming-filozófia szerint nem kell trade-offnak lennie a minőség és a termelékenység között. A minőség termékbe való beépítése mérsékeltebb költségeket, időmegtakarítást, termelékenységjavulást, összességében jobb versenypozíciót eredményez. Amennyiben ugyanis egy vállalat alacsonyan tudja tartani a gyengébb minőségű, tulajdonképpen selejtnak tekinthető termékek arányát, úgy csökkennek javítási és raktározási költségei, javul az anyagok, az eszközök és a munkaerő kihasználtsága, könnyebben be tudja tartani a határidőket, azaz összességében több ideje és erőforrása marad versenypozíciójának további erősítésére.

Az alkuerő mértéke

Az opportunista megközelítés (Barthélemy, 2011) alapján minél kevesebb beszállítója van egy cégnek, annál nagyobb az alkuerője a vállalattal szemben. A kockázat diverzifikálása érdekében érdemesnek tűnik tehát minél több alvállalkozóval, beszállítóval szerződést kötni. A Deming-féle menedzsment (Mann, 1987) szerint azonban éppen ellenkezőleg, egyetlen beszállítót érdemes alkalmazni, aki kiváló minőséget tud garantálni és hosszú távú partner. Erre a következtetésre japán vállalatok megfigyelése során jutott, ahol a hosszú távú kapcsolat, szerződés nélkül is csaknem garantált, ahogy a minőségre fordított fokozott figyelem is. További érünk az egyetlen szerződés mellett, hogy a konzisztens minőséget könnyebb úgy elérni, hogy nem több üzletféltről érkeznek a félkész termékek.

Bi-sourcing esetén az alkuerőt értelmezhetjük a piaci részesedés mértékeként. Ebben az esetben még inkább veszélyes lehet az opportunista hozzáállás, hiszen a szerződés már késztermékekről szól. Itt is meg

kell győződni arról, hogy a másik fél képes és valóban hajlandó-e azt a minőséget biztosítani, mellyel a kiszervező vállalatot a fogyasztók számon tartják a piacon.

Összességében tehát az integráció mellett szól, ha a másik fél alkuerője nagy, és egyébként olyan minőséget tud elérni, amely beleillik a kiszervező elképzeléseibe. Amennyiben az erőfölénnyel való visszaélés lehetősége meglehetősen korlátozott, úgy a tevékenység ki-helyezése célszerű, persze csak a minőségi feltételek teljesülése esetén. Előfordulhat, hogy a kiszervező nem talál olyan céget, amely megfelel a minőségi követelményeknek. Ekkor olyan vállalattal érdemes integrációra lépni, amely az egyesülés részeként már képes lesz elsajátítani az immáron közös minőségi tudást.

A bizonytalanság mértéke

Egy vállalat egészét nézve a legfontosabb bizonytalansági tényező a rövid és hosszú távú kereslet. Nem mindegy, hogy egy rövid távú kilengésre vagy egy hosszú távú, volumenbeli változásra kell reagálnia a piaci szereplőnek. További bizonytalanság övezheti a szükséges inputok meglétét, valamint a minőségi outputot eredményező transzformáció is számos kérdőjelet foglalhat magában.

Amennyiben a bizonytalanság átmeneti és/vagy nagymértékű, úgy outsourcing vagy bi-sourcing segítségével áthárítható a kockázat egy másik félre. Ezzel egyrészt időt nyerhet a kiszervező, másrészt nincs szükség felesleges beruházásokra. Természetesen ennek meg kell fizetni az árát, melyet az előzőekben tárgyalt alkuerő is befolyásol.

A kiszervezéssel nyert idő segít abban, hogy a bizonytalanság változásától függően tudjon dönteni a későbbiekben a vállalat. Amennyiben a kockázat csökken, úgy a szerződéses viszony fúzióvá alakítása célszerű.

A bizonytalansági szempontokhoz sorolhatjuk a korábban már tárgyalt jogi környezet kérdőjeleit, melyek érvként hozhatók fel egyik vagy másik megoldás javára.

Az innováció

Jellemzően nagyfokú bizonytalanság veszi körül a kutatási-fejlesztési tevékenységet, hiszen annak kezdetekor ritkán lehet garantálni, hogy eredményül olyan hasznos innovációval gazdagodik-e a megbízó, amely hosszú távon megtérül, sőt növeli a cég versenyképességét. Chou és Chou (2011) szerint, mivel a versenyképes szervezeteknek folyamatosan új termékeket és szolgáltatásokat kell kínálniuk fogyasztóik számára a piacon, ezért szükségük van innovációra. A K+F-fel járó magas költségek indokolhatják az outsourcing választását, a döntés előtt azonban megfontolandóak kockázati, termelékenységi és minőségi szempontok.

A Mattel által alkalmazott bi-sourcing megoldás be-
leillik a Pisano és Shih (2012) által kidolgozott döntés-
támogató mátrix rendszerébe. A szerzőpáros abból indul
ki, hogy a termékfejlesztés sikeréhez nagyban hozzájárul,
ha a vállalat saját maga gyártja termékeit. Magára a
gyártásra nem szabad csak költség szempontjából tekin-
teni, hiszen gyakran benne rejlik az innováció lehetősége.
Nehéz azonban eldönteni, mely esetben vezet a gyár-
tás megtartása innovációhoz, illetve mikor szervezhető
ki biztonságosan. Meg kell vizsgálni, milyen esetekben
tud egymástól függetlenül sikeresen működni a kutatás-
fejlesztés és a gyártás, azaz milyen a modularitás mér-
téke. Ha alacsony, azaz nem kezelhető külön a K+F és a
gyártás, akkor az innovatív tudás nehezen adható át írott
formában, vagyis fizikai közelségre van szükség. Nem
célszerű tehát kiszervezni, fontolóra vehető azonban az
integráció lehetősége. Valamilyen szintű innovációs ké-
peségre minden vállalatnak szüksége van, az innovatív
iparágakban tevékenykedőknek pedig versenyképességi
szempontokból különösen fontos ez a nézőpont.

Mivel a termék és a folyamat fejlesztése sokszor
párhuzamosan történik, ezért a folyamat kiforrottsá-
gának is jelentősége lehet, ez adja a mátrix másik
tengelyét. Pisano és Shih (2012) szerint ahogy egyre
érettebbé válik a folyamat, a fejlesztési lehetőségek jel-
lemzően egyre kisebb mértékűek, csökkentve ezzel a
kiszervezés kockázatát. Tiszta folyamatinnováció ese-
tén a folyamat érettsége alacsony, de nem létfontosságú
a fejlesztés közelében gyártani. Tiszta termékinnováció
esetén már a termelési folyamat is érett szakaszban van,
így kevesebb kockázattal jár a kiszervezés. A modulari-
tás-érettség mátrixot a 2. ábra mutatja be.

A négy versenyprioritási tényező

A stratégia alkotásának célja a kulcsképessegek
és -kompetenciák olyan felhasználása, mely gazdasági
erőfölény létrehozását eredményezi (Vörös, 2010).
A kiszervezési döntés meghozatalakor ezért a vállalat-
nak pontosan kell definiálnia kulcsképessegeit és -kom-
petenciáit, melyek figyelembevételével határozza meg,
mely tevékenységeket, folyamatokat tart meg saját fala-
in belül, illetve bíz másokra. Kroes és Ghosh (2010) fel-
hívja a figyelmet arra, hogy az outsourcinggal kapcsola-
tos döntés minden egyes versenyprioritási tényezőre
más intenzitással hat, ezért a stratégiában egyértelműen
meg kell határozni, melyekre fókuszál az adott vállalat.

A négy versenyprioritási tényező közé a szakiroda-
lom alapján (ld. pl. Krajewski et al., 2013 vagy Vörös,
2010) a költségeket, az időt, a minőséget, illetve a (vo-
lumen- és termék-) flexibilitást soroljuk. Mivel ezek
közül egy tényező javítása gyakran egy vagy több má-
sik rovására megy, ezért vállalatok gyakran tűzik ki azt
a célt, hogy úgy váljanak kiválónak az egyik versenypri-
oritásban, hogy a többiben se maradjanak le túlságó-
san versenytársaiktól. Az így kialakuló versenyelőnyt
értelemszerűen nem elég megszerezni, hanem a pro-
fitabilitás érdekében hosszú távon fenn is kell tartani,
elkerülhetetlen tehát a folyamatosság. Nem véletlenül
tartozik a kiváló minőséggel büszkélkedő Toyota Ter-
melési Rendszer kulcselemei közé a hosszú távú szem-
lélet és a folyamatos fejlesztés (Watanabe et al, 2007).

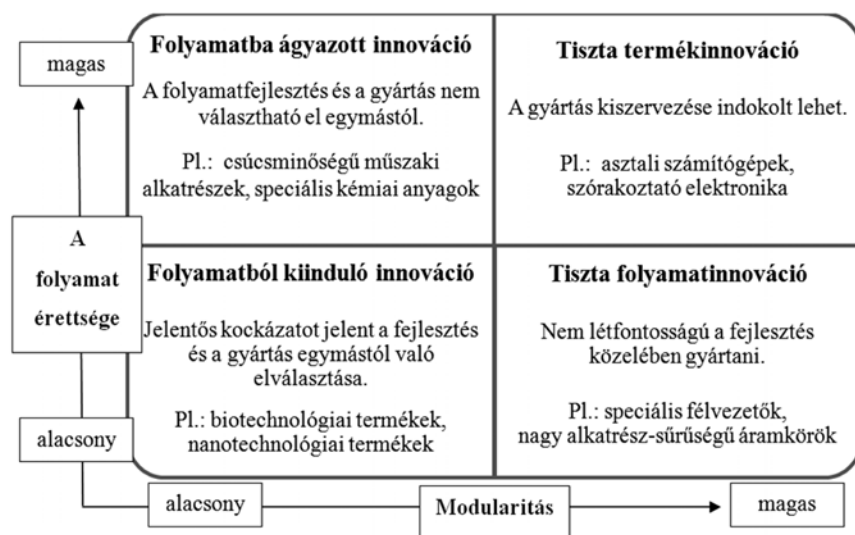
A japán gyártók kultúrájára jellemző az együttmű-
ködés, versenytársaikkal együtt alakítanak „minőségi
köröket” (quality circle), melynek célja a minőséggel
kapcsolatos tapasztalatok megosztása, ezen keresztül

a minőség fejlesztése (JUSE hon-
lapja). Természetesen a gyártók be-
szállítóikkal is szoros kapcsolatban
állnak, hogy a lehető legjobb mi-
nőségű terméket tudják nyújtani fo-
gyasztóiknak. A just-in-time akkor
megvalósítható, ha a gyártás kontroll
alatt van, a szállítók pedig nagyon
jó minőséget adnak kis szórással
(Mann, 1987). Ennek mintájára a
Ford is minden szállítójától elvár-
ja, hogy úgy gondolkodjon, ahogy
ő, vagyis kövesse a Deming által
a minőség biztosítása érdekében
megfogalmazott 14 pontot.

A kiváló minőség elérése érdek-
ben hasonló gondossággal válogatta
meg szállítóit a Scharffen Berger
(Snow et al., 2006), mely jelenség
egyébként az Outsourcing Institute

2. ábra

A modularitás-érettség mátrix



Forrás: Pisano és Shih (2012) alapján saját szerkesztés

szerint általánosnak mondható (Outsourcing Institute honlapja, honlap). Felmérésük szerint ugyanis a beszállító kiválasztásakor az első helyen szerepel a potenciális partner minőséghez való hozzáállása. Minőségi szempontnak tekinthetjük emellett a harmadikként rangsorolt hírnév kategóriáját is. Annak ellenére tehát, hogy az outsourcingcélok között első helyen szerepel a költségek csökkentése, a vállalatok igyekeznek kiszűrni a költség-minőség trade-off, valamint a márka erodálódásának veszélyét.

A beszállítók kiválasztásában második helyen az ár áll, melyet a költségekkel helyettesítünk. Egyetértünk ugyanis a Toyota azon véleményével, hogy olyan beszállítókkal érdemes üzletet kötni, amelyek költséghatékonyságuk következtében kínálnak alacsony árat (Toyota Supplier honlap), nem pedig átmeneti jellegű árscsökkentés révén.

A költségek alacsonyan tartásával kapcsolatban megállapíthatjuk, hogy ha az outsourcing segítségével nő a hatékonyság, az – a fentiekben már tárgyalt keretek között – csökkenti a költségeket. A bi-sourcing a kapacitást tudja növelni, melynek következtében nem kell attól tartani, hogy az alacsony kínálat miatt vevőket veszítene a vállalat. Megjegyezzük ugyanakkor, hogy az integrációhoz képest kisebb árréssel lehet így számolni.

Az időnél a gyors reagálás kulcsfontosságú lehet, a fogyasztó – különösen szolgáltatások esetén – a minőséget is jobbnak érzékeli, ha nem kell annyit várakoznia. Mivel szerződéses kapcsolat létesítése egyszerűbb, ezért gyorsabb az integrációnál (ld. Volkswagen–Porsche fúzió elhúzódása), rövid távon tehát ez a kifizetődőbb.

A terméknél elért *flexibilitást* inkább outsourcing, a volumenflexibilitást a bi-sourcing segítheti elő. Fontos azonban, hogy a flexibilitás ne veszélyeztesse a minőséget, hiszen egy esetleges hiba után a hírnév romlását nehéz javítani.

Összegzés és döntési javaslatok

A tanulmányban egy olyan kiterjedt, mégis jól kezelhető elemzési keretet állítottunk fel, mely segítséget nyújt azon kérdés eldöntésére, hogy adott esetben egy adott vállalatnak érdemes-e az outsourcing vagy az integráció mellett döntenie. Minden szituáció egyedi, az adott vállalatnak kell eldöntenie, milyen szempontokat tart meg, illetve vet el a felsoroltak közül. Természetesen az egyes szempontok nem egyformán fontosak, ezek súlyozása a helyzet mély ismeretét

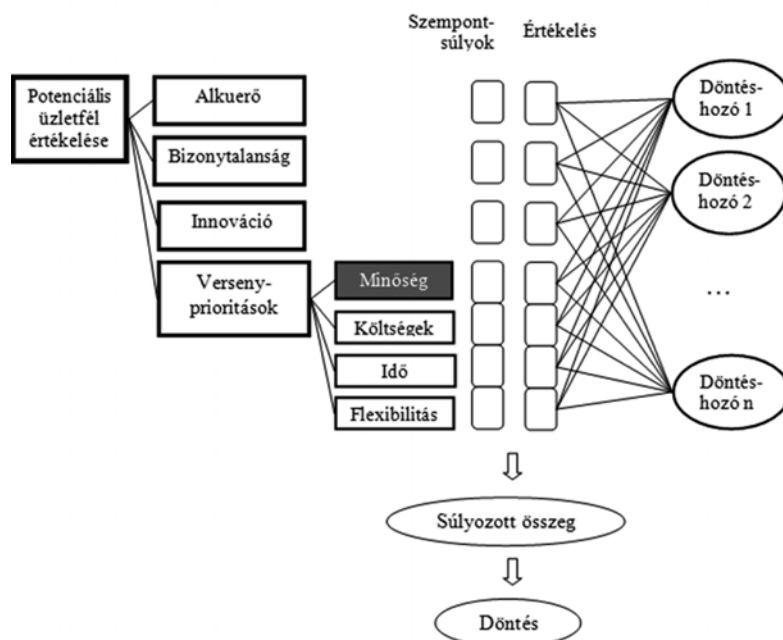
igényli. Tisztában kell lenni ezenfelül az egyes szempontok közötti összefüggésekkel, ahogy ezeket a fentiekben némileg feltártuk. Többször utaltunk emellett a minden szempont mögött meghúzódó, minőséggel kapcsolatos megfontolások fontosságára.

Mint minden értékelés, ez is jelentős mértékű szubjektumot tartalmazhat, véleménykülönbségek nyilván előfordulhatnak. Árnyaltabb megoldást kapunk tehát eredményül, ha nemcsak több szempontú a döntéshozatal, hanem több döntéshozó is részt vesz benne. Az így felmerülő módszertani problémára megoldást adhat a Saaty (1980) által kidolgozott analitikus hierarchikus eljárás (analytic hierarchy process, AHP) módszere.

Az outsourcing vs. integráció kérdésre felírt AHP (3. ábra) nem tartalmazza azt az előzetes megfontolásra javasolt négy kérdést, melyekre adott válaszok elutasító vagy megengedő jelleggel viszonyulnak a probléma további vizsgálatához. AHP felírásának akkor van értelme, ha a négy kérdésre adott válasz egyike sem utasítja el az outsourcing vagy integráció melletti döntést, vagyis (1) a vállalatnak szüksége van külső se-

3. ábra

A lehetséges alvállalkozó vagy fuzionáló vállalat értékelése AHP segítségével



gítségre, melynek (2) belsővé tételét elképzelhetőnek tartja, és (3) a pénzügyi, valamint (4) a jogi helyzet megfelelő. Ha ez a helyzet áll elő, akkor az AHP-t kitöltő kijelölt döntéshozók első feladata a szempontok súlyokkal való ellátása. Ezt a konzisztens értékelés érdekében célszerű a Saaty (1980) által javasolt páros összehasonlítás mátrixok segítségével megtenni. A po-

tenciális üzletfelet ezután minden döntéshozó minden szempont szerint értékeli szerződéses partnerként, illetve integrációra lépő vállalként egyaránt. Amelyik tekintetben magasabb pontszámot ér el a vállalat, azt az üzleti kapcsolatot érdemes létesíteni. Természetesen alacsony eredmény esetén másik üzletfelet kell keresni.

Amennyiben a vállalat a másik féllel biztos az együttműködés valamilyen formájának sikerességében, úgy egyszerűsítheti a döntési folyamatot aszerint, hogy minden szemponton belül csak úgy értékelnek a döntéshozók, hogy abban a tekintetben az outsourcing (bi-sourcing) vagy a horizontális (vertikális) integráció mellett döntenének. Így tulajdonképpen kétszer kell az integráció mellett vagy ellen voksolniuk, melynek súlyozott összege adja az eredményt.

Felhasznált irodalom

- Barthélemy, J. (2003): The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*, vol. 17, no. 2: p. 87–100.
- Barthélemy, J. (2011): The Disney-Pixar relationship dynamics: Lessons for outsourcing vs. vertical integration. *Organizational Dynamics*, vol. 40: p. 43–48.
- Beladi, H. – Mukherjee, A. (2008): Strategic bi-sourcing. University of Nottingham, Discussion Paper No. 08/06, elérhető: <http://www.nottingham.ac.uk/economics/documents/discussion-papers/08-06.pdf>
- Chou, D.C. – Chou, A.Y. (2011): Innovation outsourcing: Risks and quality issues. *Computer Standards & Interfaces*, 33: p. 350–356.
- Cohen, L. (2007): Stop compulsive outsourcing now. *The Euromoney Outsourcing Handbook*: p. 5–7.
- Cole, Robert E. (2011): What Really Happened to Toyota? *Sloan Management Review*, Summer: p. 29–35.
- Collins, J. (2001): Good to great. Why some companies make the leap... and others don't. Harper Business, New York
- Fear, J. – Knoop, C. – I. (2007): Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (A): True to Brand? Harvard Business School, 9-706-018
- Fear, J. – Knoop, C. – I. (2006): Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (B): Made in Germany. Harvard Business School, 9-706-019
- Garaventa, E. – Tellefsen, T. (2001): Outsourcing: the hidden costs. *Review of Business* 22 (1/2): p. 28–31.
- Goldratt, E.M. – Cox, J. (1984): The Goal: A Process of Ongoing Improvement. Great Barrington: North River Press
- Hayes, R.H. – Abernathy, W.J. (2007): Managing Our Way to Economic Decline. *Harvard Business Review*, July-August: p. 138–149.
- Hinek M. (2009): Az outsourcing: A tevékenység-kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata. PTE KTK Gazdálkodástani Doktori Iskola, doktori értekezés, elérhető: http://www.gphd.ktk.pte.hu/files/tiny_mce/File/Vedes/Hinek_Matyas_disszertacio.pdf
- Jiangyong, L. – Zhigang, T. – Linhui, Y. (2009): Mattel's strategy after its recall of products made in China. Case Study, Asia Case Research Centre, University of Hong Kong HKU810
- JUSE: Union of Japanese Scientists and Engineers honlapja: <http://www.juse.or.jp/e/qc/>, (elérés időpontja: 2012. november 15.)
- Knowledge@Wharton honlapja: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2959>, (elérés időpontja: 2012. november 15.)
- Krajewski, L.J. – Malhotra, M. – Ritzman, L. (2013): Operations management: processes and supply chains. New Jersey: Pearson
- Kroes, J.R. – Ghosh, S. (2010): Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance. *Journal of Operations Management*, vol. 28, no. 2: p. 124–143.
- Liker, J.K. (2004): The Toyota Way: 14 Management Principles. New York: McGraw-Hill
- Mann, N.R. (1987): The keys to excellence. The story of the Deming Philosophy. 2nd ed., Los Angeles: Prestwick Books
- McGrath, R. (2009): Why Vertical Integration Is Making a Comeback. HBR Blog Network, elérhető: <http://blogs.hbr.org/hbr/mcgrath/2009/12/vertical-integration-can-work.html>
- Outsourcing Institute honlapja: <http://outsourcing.com/>, (elérés időpontja: 2012. november 5.)
- Pisano, G.P. – Shih, W.C. (2012): Does America really need manufacturing? *Harvard Business Review*, March 2012: p. 94–101.
- Saaty, T.L. (1980): The Analytic Hierarchy Process. New York: McGraw Hill
- Sakai, K. (1990): The Feudal World of Japanese Manufacturing. *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 6, p. 38–49.
- Snow, D.C. – Wheelwright, S.C. – Wagonfeld, A.B. (2006): Scharffen Berger Chocolate Maker. Harvard Business School, 9-606-043
- Spear, S. – Bowen, K.H. (1999): Decoding the DNA of the Toyota Production System. *Harvard Business Review*, Sept-Oct: p. 97–106.
- Toyota Supplier honlapja: http://www.toyotasupplier.com/sup_guide/sup_standards.asp (elérés időpontja: 2012. november 15.)
- Vörös J. (2010): Termelés- és szolgáltatásmenedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Watanabe, K. – Stewart, T.A. – Raman, A.P. (2007): Lessons from Toyota's long drive. *Harvard Business Review*, July-August: p. 74–83.
- Wisner, J.D. (2008): The Chinese-made toy recalls at Mattel, Inc. esettanulmány, University of Nevada, College of Business, elérhető: http://faculty.unlv.edu/wisnerj/mba720_files/Mattel_case2.pdf

MORVAI Róbert – SZEGEDI Zoltán

ERŐVISZONYOK AZ ÉLELMISZERIPARI ELLÁTÁSI LÁNCSBAN

A gyorsan változó piaci igények, illetve az ellátáslánc-menedzsment kritikus szerepe az igényeknek való megfelelésben, valamint az integrált ellátási láncok nyújtotta potenciális előnyök mind olyan tényezők, amelyeket a vállalatok ma már nem hagyhatnak figyelmen kívül. Ugyanakkor ezek az előnyök csak akkor realizálhatók, ha az ellátási lánc egyes szereplői között kellő szorosságú együttműködési formák alakulnak ki. A partnerkapcsolatok ellátási lánc mentén történő kialakítását azonban döntően befolyásolják a lánc tagok közötti erőviszonyok. A tanulmány az FMCG/Food szektor ellátási láncaira jellemző hatalmi viszonyokkal foglalkozik, különös tekintettel arra, hogy az erőviszonyok miként befolyásolják a szektor kis- és középvállalkozásainak működését, partnerkapcsolatait. A nemzetközi kutatási eredményeket alapul véve az élelmiszer-ipari KKV-k körében végeztek kérdőíves lekérdézt a szerzők. Ennek eredményeit felhasználva, a partnerkapcsolatokban megnyilvánuló hatalmi viszonyok és a vállalati jövedelmezőség, illetve néhány egyéb ellátási láncbéli sajátosság (a kapcsolatok szorossága, tartóssága, információmegosztási hajlandóság stb.) ellentmondásos viszonyát mutatják be.

Kulcsszavak: ellátási lánc, hatalmi viszonyok, élelmiszeripar, kis- és középvállalatok

A logisztikai/disztribúciós menedzsmentbeli kutatások előtérbe kerülését (1980-as évek) alapvetően két tényező eredményezte. Az egyik azon követelmény, miszerint csökkenteni kell a készleteket és a nem értéktérmet tevékenységeket, a másik pedig a disztribúciós csatorna (az ellátási lánc) több szintjén jelen lévő kereskedők dominanciájának drasztikus növekedése, és az ennek eredményeképpen átrendeződő „hatalmi” viszonyok.

Napjainkban az ellátási láncok valamennyi tagja profitját igyekszik maximalizálni, úgy is, hogy kihasználja saját érdekérvényesítő képességét, azaz hatalmát. A beszállítók abban érdekeltek, hogy saját meglévő outputjaikhoz igazítva szállítsanak és minél magasabb árat kapjanak termékeikért/szolgáltatásaikért. A gyártók célja, hogy termékeiknek „legyen hely a kereskedők polcain”, és hogy még éppen elegendő (de nem túl sok) terméket tudjanak előállítani úgy, hogy sosem legyen készlethiány a polcokon. A kereskedők célja, hogy leginkább azokat a termékeket értékesítsék, amelyek a legmagasabb profitot biztosítják számukra, miközben beszállítóiktól alacsony árszinten kapják termékeiket. Gyakorlatilag valamennyi csatornatag rendelkezik kisebb vagy nagyobb hatalommal, aminek

eredményeképpen folyamatos „hatalmi játék” zajlik az ellátási hálózatban.

Szakirodalmi áttekintés

A hatalom szerepe az ellátási láncban

Az ellátási láncbéli hatalom tulajdonképpen nem más, mint az a képesség, hogy egy lánc tag hogyan képes befolyásolni a többi lánc tag döntéseit, illetve mennyiben tudja saját érdekeit érvényesíteni. A hatalom valamennyi partnerkapcsolatnak eleme. Gelei (2003) szerint a lánc tagok közötti hatalmi viszonyokat alapvetően az alábbi tényezők határozzák meg:

- a vevők/beszállítók száma,
- a partner kibocsátásból/megrendelésből való részesedésének aránya,
- a partnerváltás költségei,
- termékjellemzők – működési kompetencia jellemzői,
- együttműködési jellemzők,
- információs aszimmetria,
- tranzakció, kapcsolatspecifikus beruházás mértéke,
- vertikális integrációval való fenyegetés mértéke.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A csatornában betöltött hatalmi pozíció döntő szerepet játszhat az ellátási lánc integrációjában, hiszen befolyásolja a lánc tagok közötti bizalmat, az együttműködések iránti elkötelezettséget, az esetleges konfliktusokat és azok kezelését, megoldását (Barber, 2011). Így az ellátási láncok működését döntően befolyásolja az ún. csatorna-integrátorok jelenléte és tevékenysége. A csatorna-(vagy rendszer-)integrátorok szervezik az ellátási láncbéli folyamatokat, és ők alakítják ki a lánc stratégiáját, továbbá általában közvetlen kapcsolatban állnak a lánc kulcsszereplőivel. Skjott-Larsen (2006) szerint a csatornaintegrátorok hatalma alapvetően a vásárlóerejükre, valamint a szabadalmazott technológiákhoz és tudáshoz való hozzáférés lehetőségére vezethető vissza. Mukhtar és Shahrour (2002) szerint a rendszerintegrátorok hatalmukat jellemzően a következő területeken gyakorolhatják: az árképzés, a készletgazdálkodás, a gyártás, az ellátási lánc struktúrájának és az információáramlásnak a befolyásolása, irányítása. Véleményük szerint az, hogy a domináns csatornatagok mennyiben képesek a késleltetést és egyéb, spekulatív ellátási lánc-stratégiákat alkalmazni, az erőfölényük mértékének „mutatószáma” lehet.

Brown et al. (1995) kutatási eredményei szerint a domináns csatornatag hatalmának gyakorlásával valamennyi csatornatag teljesítménye javulhat. Ezzel szemben Vereecke és Muylle (2006) szerint a domináns csatornatagok tevékenységéből gyakran hátránya származik az ellátási lánc többi tagjának. Véleményük szerint akkor sem feltétlenül növekszik a lánc tagok teljesítménye, ha a domináns tag jól menedzseli ellátási láncbéli partnerkapcsolatait. Hasonlóan érvelnek Simatupang et al. (2004), miszerint a kiskereskedelmi láncok (mint domináns csatornatagok) piaci erőfölényüknek köszönhetően magasabb készletezési költségeket és az információs technológiába történő beruházásokat kényszerítenek beszállítóikra.

Barber (2011) szerint az ellátási láncban elméletileg négy csatornatag-típus tölthet be domináns szerepet.

1. *Gyártóközpontú dominancia.* Napjainkban a tartós fogyasztási cikkek láncában általában a gyártó vállalatok (OEM-ek) az agilis csatorna tagjai, melyek pull-rendszeren és késleltetésen alapuló stratégiát alkalmazva igyekeznek rugalmasan reagálni a gyakran változó fogyasztói igényekre. A rendszerintegrátorok tipikus példáját jelentik az európai autógyártók (amely döntően piramiselven épül fel) az összeszerelést végző autógyárak. Az autógyári láncokban megfigyelhető, hogy a dominancia-hierarchia csúcsán a márkanév tulajdonló, illetve az összeszerelő üzem és a fejlesztési és értékesítési

stratégiát is kézben tartó cég áll. Ezt követik a vele közvetlen kapcsolatban álló cégek, upstream oldalon az első szintű beszállítók, illetve downstream oldalon az első szintű vevők. Ez utóbbiak „diktálnak” tovább lefelé. Az OEM azonban „át is nyúlhat az első szintű csatornatagok feje felett”, és megszabhatja, hogy például egy első szintű beszállító mely másodszintű beszállítókkal kössön beszállítói szerződést. Minél lejjebb haladunk a beszállítói piramisban, annál kisebb értékű és bonyolultságú termékekkel és vállalatméretekkel találkozhatunk (Demeter et al., 2004; Szegedi, 2012).

2. *Beszállító-központú dominancia.* A beszállítói dominancia gyakran valamilyen erőforrás-függőség következménye. Cox et al. (2003) kutatásai szerint a beszállítói dominancia forrásai a következők lehetnek: tulajdonjogok, méretgazdaságosság, hírnév (például márkázás), partnerváltás költsége, partnerkeresés költsége vagy összejátszáson alapuló kartell. A beszállítók dominanciája kedvezőtlen lehet a csatorna downstream tagjai számára, mert esetenként magasabb beszerzési költségekkel, nagyobb bizonytalansággal és az ellátás megújíthatatlanságával kell számolniuk, így a downstream-szereplőknek magasabb biztonsági készleteket kell tartaniuk. Tipikusan beszállító által dominált iparág az olajipar.
3. *Disztribútor-központú dominancia.* Selldin és Olghar (2007) szerint az agilis ellátási láncok jelentőségének előtérbe kerülésével a disztribútorok (nagykereskedők) csatornapozíciója erősödött, hiszen döntő szerepük van a kiszállítások rugalmasságának biztosításában. A disztribútorok gyakorlatilag a kereskedők „félmobil” raktáraként funkcionálnak. A visszatérő logisztikában és a fenntartható („zöld”) ellátási láncokban szintén meghatározó (esetenként domináns) szerepet tölthetnek be a jövőben. A késztermék-, valamint alkatrészgyártók részére végzett hulladékgyűjtés, bevizsgálás és újraelosztás, az újra nem hasznosítható hulladékoktól való megszabadulás, vagyis a teljes körű hulladékmenedzsment gyakran az ő feladatuk (Sangway, 2006).
4. *(Kis)kereskedő-központú dominancia.* Ez főként az élelmiszeripar/napi fogyasztási cikkek láncaira jellemző. Az 1990-es évektől kezdődően a verseny egyre erősödő intenzitásával az olyan kereskedelmi láncok, mint a Wal-Mart, a Toys R Us, a McDonalds és a Home Depots gazdaságilag egyre inkább megerősödtek, domináns csatornatagokká váltak. Wang és Lui (2007), illetve Wang és Lau (2008) szerint a kereskedők ellátási láncbéli dominanciájának növekedése főként annak köszönhető, hogy ők állnak a legközelebb a fogyasztókhoz, így könnyebben megérthetik

azok igényeit és elvárásait. Csatornabeli pozíciójuknak köszönhetően az ostorcsapás-effektus kedvezőtlen hatásai is a kiskereskedőket érintik a legkevésbé¹. Emellett az információs hálózatok komplexitásának növekedése és fejlődése, illetve a globális elérhetőség megjelenése is elősegítette a többi lánc tag feletti ellenőrzés gyakorlását. Govil és Proth (2002) szerint a kereskedők domináns csatornataggá válásában döntő szerepet játszottak a globális fogyasztási cikkek, amelyek egyszerű kivitelezésűek, nagy tételben kerülnek előállításra, rövid átfutási idővel és gyártási folyamatokkal, valamint erős márkázással és logisztikával jellemezhetők. Choudhury et al. (2008) szerint a domináns kiskereskedelmi láncok sikerüket nagyrészt logisztikai és disztribúciós tevékenységük globális szintű ésszerűsítésének köszönhetik. Ezt párosítva az új, kifinomult technológiákkal jelentős erőfőlénnyel tettek szert az upstream csatornatagok felett. Fontos információkat (pl. rendelési mennyiségek) szolgáltatnak az upstream tagoknak, így jelentős függőség alakult ki az upstream szakasz vállalatai részéről.

Végezetül meg kell jegyeznünk, hogy egyes szerzők szerint a kulturális háttér is jelentős szerepet játszhat az ellátási láncbéli hatalmi viszonyok terén. Például Kínában a hatalmi egyenlőtlenségek elfogadottak, az emberek elvárják, hogy a döntéseket a nagy hatalommal rendelkező szereplők hozzák meg, továbbá a lánc tagok esetenként jobban hajlanak a jutalmazó és a kényszerítő hatalom láncbéli alkalmazására.

Korábbi empirikus kutatások eredményei

A vállalatközi kapcsolatokban kialakuló hatalom a legtöbb (Benton – Maloni, 2005; Caniels – Gelderman, 2007; Barber, 2011) szakirodalom szerint alapvetően – a klasszikus vezetéstudományi csoportosítást követően – öt forrásból származhat, amelyeket Belaya és Hanf (2009) az információs hatalommal egészített ki. *A jutalmazó és a kényszerítő hatalom közvetett*, hiszen a hatalommal rendelkező tag (például a vevő) által irányított, amely megjutalmazhatja a szállítót (például a rendelések növelésével), vagy hozhat olyan intézkedéseket, amelyek szállítóját hátrányosan érintik (például valamely termék rendelésének visszamondásával).

A vevő hatalmánál fogva eldöntheti, hogy alkalmazza-e hatalmát szállítója magatartásának befolyásolására, és ha igen, mikor és hogyan. *A szakértői, a referens, a törvényes*, valamint az *információs hatalom közvetlen*, mivel a szállító eldöntheti, hogy akar-e, illetve milyen mértékben akar a vevő befolyása alá kerülni. Ilyen esetekben a szállító együttműködési lehetőséget keres a vevővel például a vevő tudása vagy szakértelme (szakértői hatalom), a birtokában lévő információk értéke (információs hatalom) vagy hírneve (referens hatalom) miatt.

A kapcsolódó szakirodalmakat elemezve kijelenthetjük, hogy az eltérő hatalmi viszonyok együttműködésre gyakorolt hatását illetően igencsak megoszlik a kutatók véleménye. Az 1. táblázat a témában végzett néhány fontosabb kutatási eredményt foglalja össze.

1. táblázat

Az eltérő hatalmi viszonyok és az együttműködés kapcsolata

Szerző(k)	Kutatási eredmény		
	Pozitív kapcsolat	Vizsgált ország és iparág	Vizsgált kapcsolatok (ellátási láncbéli hely)
Brown et al. (1995)	Olyan kereskedők és beszállítók kapcsolatát vizsgálták, ahol a beszállítók voltak erőfölényben. Empirikus kutatásaik során igazolták, hogy a közvetlen beszállítói hatalom gyakorlása egyrészt a kereskedő partnerkapcsolat iránti elkötelezettségét, másrészt a beszállítók és a kereskedők teljesítményének növekedését eredményezi.	Egyesült Államok – gépipar (mezőgazdasági gépek)	kereskedők – beszállítók
Kumar et al. (1996)	Pozitív kapcsolatot találtak a hatalmi aszimmetria és a partnerkapcsolat iránti elkötelezettség között. Empirikus kutatásaik során bebizonyították, hogy a függőségi aszimmetria növeli a kapcsolat iránti elkötelezettséget és annak teljesítményét.	Egyesült Királyság – autóipar	kereskedők – beszállítók
Maloni és Benton (2000)	Arra az eredményre jutottak, hogy a közvetlen hatalom gyakorlása pozitív hatással van az ellátási láncbéli partnerkapcsolatok szorosságára. Továbbá megállapították, hogy a láncbéli dominancia eltérő mértéke szignifikáns, pozitív hatással van az ellátási láncbéli teljesítményre (a domináns fél, az alárendelt fél és a teljes ellátási lánc teljesítményére is).	Egyesült Államok – autóipar	gyártók – beszállítók

Goodman és Dion (2001)	Pozitív kapcsolatot tártak fel, amikor disztribútorok és gyártók partnerkapcsolatát vizsgálták: a partnerek közötti hatalmi viszony a kapcsolatba vetett elkötelezettség egyik legfontosabb tényezője.	Egyesült Államok – több iparág	gyártók – disztribútorok
Huo et al. (2005)	Angol és ausztrál élelmiszer-ipari beszállító-gyártó partnerkapcsolatokat vizsgáltak, és arra a következtetésre jutottak, hogy a beszállítók közvetett és közvetlen hatalma pozitív hatással van a gyártók együttműködés iránti elkötelezettségére.	Anglia, Ausztrália – élelmiszeripar	gyártók – beszállítók
Benton és Maloni (2005)	Empirikus kutatásaik során bebizonyították, hogy egyenlőtlen hatalmi viszonyok esetén is előnyös lehet az együttműködés az alárendelt fél számára. A szállító-vevő kapcsolatokat vizsgálva megállapították, hogy a hatalmilag kiegyensúlyozatlan együttműködés pozitív hatással van mindkét fél teljesítményére és elégedettségére.	Egyesült Államok, Japán – autóipar	gyártók – beszállítók
Hingley (2005)	Pozitív kapcsolatot talált az eltérő hatalmi viszonyok és az együttműködés között. Kutatásai során kimutatta, hogy a gyenge hatalmi pozíciójú szállítók hajlanak az együttműködésre a jelentős hatalommal rendelkező vevőkkel, mert így biztosítani tudják az értékesítési mennyiséget.	Egyesült Királyság – élelmiszeripar	kiskereskedők – beszállítók és vevők
Belaya és Hanf (2011)	Empirikus kutatásaik szerint a jutalmazó, a szakértői és az információs hatalom alkalmazása pozitívan befolyásolja az ellátási lánc partnerkapcsolatait.	Oroszország – élelmiszeripar	gyártók – kis- és nagykereskedők
Negatív kapcsolat		Vizsgált ország és iparág	Vizsgált kapcsolatok (ellátási láncbeli hely)
Skinner et al. (1992)	Negatív kapcsolatot találtak a kényszerítő hatalom alkalmazása és az együttműködések gyakorisága között.	Egyesült Államok, gépipar (mezőgazdasági és energiaipari gépek)	kereskedők – beszállítók
Anderson és Weitz (1992)	Kutatásaik során megállapították, hogy a hatalmi egyenlőtlenségek csökkentik a felek közötti bizalmat és elkötelezettséget.	a tanulmányban nem szerepel	gyártók – disztribútorok
Kumar et al. (1995)	Vizsgálataik során arra az eredményre jutottak, hogy az eltérő hatalmi viszonyok erősen negatív hatással vannak a bizalomra és az együttműködés iránti elkötelezettségre. A bizalom és az elkötelezettség alacsony foka pedig kevésbé stabil, és alacsony hatékonyságú partnerkapcsolatot eredményez.	Egyesült Államok, Latin-Amerika, Ázsia, Európa – élelmiszeripar, autóipar, telekommunikáció	gyártók – kereskedők
Maloni és Benton (2000)	Vizsgálataikban kimutatták, hogy a közvetett hatalom alkalmazása negatív hatással van a beszállító-vevő kapcsolatok szorosságára.	Egyesült Államok, autóipar	gyártók – beszállítók
Zhou et al. (2007)	Arra a következtetésre jutottak, hogy minél inkább eltérnek a hatalmi viszonyok egy kapcsolatban, annál gyakrabban alakulnak ki konfliktusok a tagok között. A partnerkapcsolat domináns tagja kevésbé ragaszkodik a partner megtartásához, míg az alárendelt szereplő a hatalommal való visszaélésre számítva agresszív stratégiát alkalmaz.	Kína – a tanulmányban az iparági lehatárolás nem szerepel	kereskedők – beszállítók
Caniels és Gelderman (2007)	Véleményük szerint minél nagyobb a tagok közötti erőkülönbség, annál gyakoribb a domináns tag részéről a hatalommal való visszaélés, ami hátrányosan befolyásolja az együttműködés teljesítményét.	Hollandia – több iparág	teljes beszállítói hálózat
Belaya és Hanf (2011)	Oroszországi élelmiszer-ipari beszállító-vevő kapcsolatokat vizsgálva empirikus kutatásaik során arra a megállapításra jutottak, hogy a kényszerítő és a törvényes hatalom alkalmazása negatív hatással van az ellátási hálózat együttműködéseire.	Oroszország – élelmiszeripar	gyártók – kis- és nagykereskedők

Forrás: saját szerkesztés, 2013

A táblázatban szereplő empirikus kutatások közül több vizsgálat igazolta, hogy a hatalom egyes típusainak gyakorlása pozitív hatással van a partnerkapcsolatba vetett elkötelezettségre, illetve a vállalati teljesítményre. Ezen túl egyes kutatók pozitív kapcsolatot mutattak ki az erőfölény alkalmazása és a partnerkapcsolat sikere, valamint az ellátási láncbeli módszerek

alkalmazásának hatékonysága között. Az autóipar tökéletes példákat (lásd például a Toyota és a Honda ellátási lánc) szolgáltat arra, hogy egy domináns csatornatag hatalmi pozícióját kihasználva miként tud szorosan együttműködni beszállítóval úgy, hogy a partnerkapcsolat kölcsönösen előnyös legyen, és valameny-

nyi érintett lánc tag teljesítménye növekedjen. A Honda beszállítóival kialakított szoros, partnerközpontú „Best Practice” stratégiájának köszönhetően a beszállítók termelékenységére mintegy 50%-kal, az általuk beszállított termékek minősége 30%-kal növekedett, költségeik pedig 7%-kal csökkentek (Liker – Choi, 2004).

A fentiekkel ellentétben azonban vannak olyan vizsgálatok, amelyek azt bizonyították, hogy bizonyos hatalomtípusok gyakorlása negatív hatással van a partner iránti bizalomra és elkötelezettségre. Más kutatások pedig azt igazolták, hogy a hatalmi dominancia gyakoribb konfliktusokhoz, visszaélésekhez vezet, negatív hatást gyakorol a kapcsolatok szorosságára és a hálózati együttműködés eredményességére.

Az 1. táblázatban összegyűjtött kutatások hiányossága, hogy egyike sem foglalkozik a vállalatok méretével, illetve a méretből adódó, az erőviszonyokhoz kapcsolódó esetleges sajátosságokkal. Noha a láncbéli hatalom, illetve az együttműködés és a vállalati teljesítmény viszonyát számos kutató vizsgálta, a kis- és középvállalkozások és a hatalmi viszonyok vizsgálatáról lényegesen kevesebb kutatás számol be. Harris et al. (2011) megállapították, hogy a partnertől való függőség mértéke meghatározó szerepet játszik a KKV-szektorba tartozó beszállítók teljesítményében. Empirikus kutatásaik során bebizonyították, hogy a kis- és középvállalkozásoknál (a mikrovállalkozásokat leszámítva) pozitív kapcsolat áll fenn a beszállítók vevőtől való függőségének mértéke és teljesítménye között. McDowell et al. (2010) kis- és középvállalkozások és domináns vevőik kapcsolatát vizsgálták. A KKV-kat két csoportra osztották (mikrovállalkozások, illetve kis- és középvállalkozások). Empirikus kutatásaikkal ők is azt igazolták, hogy a mikrovállalkozások esetében sokkal inkább jellemző állításuk, miszerint ha erősebb a partnertől való függőség, növekszik a vállalati teljesítmény. Ez tulajdonképpen nem meglepő, hiszen a nagyobb méretű KKV-k könnyebben tudnak hozzájutni azokhoz az erőforrásokhoz és technológiákhoz, amelyek az információfeldolgozáshoz és -továbbításhoz, valamint működésük javításához szükségesek. A mikroméretű beszállítók sokkal inkább rászorulnak partnereikre, aminek következtében szorosabb kapcsolatot alakítanak ki velük. Ennek következménye, hogy a beszállítók erőteljesen függenek egyetlen vagy néhány vevőtől, amíg a közepes méretű beszállítók lényegesen kiterjedtebb és változatosabb vevői körrel rendelkeznek.

Az elmúlt időszak nemzetközi kutatásai szerint a dominancia-aszimmetria az alárendelt partnernél járhat negatív következményekkel, de járhat pozitívokkal is, ami az alárendelt partner és/vagy a többi lánc tag teljesítményét is növelheti.

A domináns csatornatagok hatása az élelmiszer-ipari ellátási láncok működésére

Az FMCG/Food szektorban az elmúlt évtizedben a kiskereskedelmi láncok szerepének és arányának növekedése, illetve a kiegészítő és a helyi ellátási láncok szerepének visszaszorulása volt tapasztalható. Smith et al. (2010) az élelmiszer-ipari ellátási láncokban a döntéshozói hatalom alapján három korszakot különböztet meg:

- 1) 1870-es évek – II. világháború az alapanyag-termelők voltak a döntéshozók, a fogyasztóknak minimális befolyása volt a termelésre,
- 2) 1950-es évek – 1990-es évek: a feldolgozóipar vállalatai kerültek erőfölénybe,
- 3) 1990-es évektől napjainkig: a kiskereskedelmi láncok dominanciája tapasztalható a megnövekedett fogyasztói elvárások (minőség, biztonság, etikai kérdések) mellett.

A szektor vállalatainak méret szerinti megoszlása sajátos képet mutat, hiszen a kis- és a közepes méretű vállalkozások aránya magas, ugyanakkor piaci részesedésük nem számottevő. A piaci volumen jelentős része néhány nagy üzletláncba kapcsolható, s jellemző a kiskereskedelmi üzlethálózatok dominanciája a beszállítókkal szemben. Ezt jól példázza, hogy számukra nagyon kedvező, a szállítástól számított 30–90 napos fizetési halasztást kérnek (és kapnak) a beszállítóiktól. A szektorban működő ellátási lánc tagok tevékenységét jelentősen befolyásolják a domináns csatornatagok (a „nagy kiskereskedelmi láncok”). Ezek a beszállítói és vevői oldalt is befolyásolni tudják, aminek következtében a szektor marketing- és logisztikai tevékenysége a „rendszerintegrátorok” által központosított. A domináns csatornatagok piaci ereje nemcsak hazánkban, hanem egész Európában és globálisan is jellemző: a kontinens élelmiszer-kereskedelmében a legnagyobb forgalmat lebonyolító vállalkozás az amerikai Wal-Mart, majd azt követi a francia Carrefour+Promodes és a Tesco. A három vállalatcsoport együttes forgalma meghaladja a szektor összes forgalmának 35 százalékát (Pénzes, 2009).

Napjainkra az idő, gazdasági jelentőségének felértékelődése miatt, gyakorlatilag szűkösebb erőforrássá vált, mint a vállalatok rendelkezésére álló tőke. Ennek következtében egyes piacokon az időérzékenység átvette a korábban jellemző árérzékenység (üzleti tranzakciókban betöltött) domináns szerepét (Földesi et al., 2011). Az FMCG/Food szektorban az időalapú verseny hatásai erőteljesen érezhetők, melynek eredményeként ma már „nem a nagyobb (v)eszi meg a kisebbet, hanem a gyorsabb a lassabbat”. Óriási a verseny a szektorban működő ellátási láncok között is (pl. Tesco, Auchan, Cora stb.), melyet ezek a nagy multinacionális vállala-

tok egymással folytatnak (Szegedi, 2008). Esetenként ez a verseny már túlzottan is gyors, aminek következménye, hogy a végső fogyasztó még mindig nem képes befolyásolni a láncot. Dominanciájuknak köszönhetően a kiskereskedelmi láncok határozzák meg, hogy:

- upstream oldalról mi kerüljön be a csatornába, befolyást gyakorolnak a gyártásra, a minőségre, a műszaki fejlesztésre stb., és nemzetközi beszerzéseik révén a globális verseny valósul meg,
- downstream oldalon ők elégítik ki, de emellett módosítják is a vásárlói igényeket, sőt: esetenként új igényeket is teremtenek (Szegedi, 2012).

A szektor további sajátossága a termelők és a kereskedők közötti gyakori konfliktusok jelenléte. A láncon belüli erőviszonyok következtében még a szállítási költségérzékeny magyar termékek (főleg az agrártermékek, pl. tej, dinnye stb.) is erős nemzetközi konkurenciát kapnak, amely elsősorban a hazai kis- és középbeszállítókat érinti hátrányosan. A szektor lényeges jellemzője a kereskedők saját márkáinak jelenléte (Spar, Tesco stb. termékek), amelyek a jellemzően árérzékeny fogyasztóknak köszönhetően jelentős piaci részesedéssel bírnak ma már. Mielőtt a Spar Csoport bevezette saját márkáját, az üdítőital-értékesítés 90%-át Coca-Cola- és Pepsi-termékek tették ki. Három hónappal a bevezetést követően a saját márkás üdítőitalok a forgalom 60%-át adták (Schubert, 2007).

A domináns kiskereskedelmi láncok jelenlétének számos – a folyamat egészére kiható – előnye is van. A végső fogyasztó szempontjából kedvező, hogy beszállítói oldalon lenyomják az árat, így olcsóbban adhatják a termékeiket az output oldalon. Továbbá kutatás- és innovációbefolyásoló szereppel bírnak, illetve fontos szerepet játszanak a láncok koordinálásában. Piackutatást végeznek, tesztelik a piacot, melynek eredményeként olyan termékeket vásárolnak meg beszállítóiktól, amelyet aztán értékesíteni is tudnak: ezáltal egyfajta termelésbefejező szereppel bírnak. Logisztikai szempontból pedig folyamatfelgyorsító szerepet töltenek be. Méri a logisztikai folyamataikat azért, hogy gyorsítani tudják készleteik forgási sebességét, ezáltal csökkenteni, vagy akár teljesen kiküszöbölni a raktározási tevékenységüket (pl. a Cross-Docking alkalmazásával).

A domináns kiskereskedők jelenléte információs aszimmetriát okoz a szektor ellátási láncában. Ez a jelenség természetesen szoros kapcsolatban áll az ellátási lánc egyes szintjein tapasztalható koncentráció mértékével is. Amíg a szektor ellátási láncainak upstream oldalán több ezer beszállítóval találkozhatunk (amelyek nehezen jutnak információhoz), addig a kiskereskedelmi láncok száma (beleértve az együttműködések

eredményeként megalakult beszerzési társulásokat) hazánkban mindössze egy tucatnyi. Ennek következménye, hogy a kereskedők számára a partnerváltás költsége alacsony, miközben a beszállítók csak nagyon nehezen és jelentős költségek mellett válthat(ná)nak partnert, hiszen egy-egy vevőjük elvesztése forgalmuk jelentős visszaesését eredményezné. (Meg kell azonban jegyezni, hogy a koncentráció mértéke eltérő a szektoron belüli iparágak esetében: a tejiparban erőteljes koncentráció tapasztalható, a húsiparban viszont lényegesen alacsonyabb a koncentráció mértéke.)

Emellett erőfőrlényüknek köszönhetően különböző erőforrás-igényes elvárásokat támasztanak beszállítóikkal szemben. Ilyen például a lánc információs rendszeréhez való kapcsolódás követelménye – néhány lánc ma már beszállítói alapkövetelményként írja elő, hogy beszállítói RFID tag-eket helyezzenek el a beszállított termékeiken vagy egységrakományaikon.

A kutatás módszertana

Vizsgálatunk első lépéseként tanulmányoztuk a korábban, hasonló témában végzett nemzetközi kutatások eredményeit, amelyek tapasztalatait felhasználva állítottuk össze a felmérésünk alapjául szolgáló kérdőívet, amelyből a későbbi statisztikai vizsgálatok primer adatforrásai származnak. A kérdőívet elsőként egy kérdőíves lekérdezésekben jártas szakemberrel, két németországi egyetemi professzorral, valamint két hazai vállalatvezetővel töltöttük ki. Tapasztalataink és véleményeink alapján néhány módosítást hajtottunk végre annak érdekében, hogy a vizsgált célcsoport számára valamennyi kérdés könnyen értelmezhető és viszonylag rövid idő alatt megválaszolható legyen. Jelen tanulmány a kutatás során alkalmazott kérdőívnek csak a témába vágó kérdéseit dolgozza fel.

Ezt követően meghatároztuk a vizsgálatban részt vevő vállalatok körét, az alapsokaságot. Az alapsokaságba azokat a kis- és középvállalatokat soroltuk, amelyek az FMCG/Food szektorban az élelmiszerek, italok és dohánytermékek gyártásával, kis- és nagykereskedelmével foglalkoznak. A hazai FMCG/Food szektorban 2009-ben mintegy 93.000 vállalat tevékenykedett. Ezek tevékenységek szerinti megoszlását a 2. táblázat szemlélteti.

A 2. táblázatban valamennyi méretkategóriába tartozó vállalat szerepel (beleértve a mikro- és a nagyvállalatokat is, amely kategóriákra vizsgálatunk nem terjed ki). Arról nem áll rendelkezésre információ, hogy mekkora az FMCG/Food szektorban működő kis- és középvállalkozások száma. A saját kezűleg összeállított adatbázisban valamivel több mint 600 szektorbeli kis- és középvállalat szerepelt. Ezek közül mintegy 550 vállalatnak

sikerült eljuttatnunk a kérdőívet. A kérdőívek egy kisebb részének lekérdezése egy on-line felületen történt, ahol a vállalatvezetők egy általunk megadott jelszó segítségével történő belépés után adhatták meg válaszaikat. A kérdőívek döntő többsége személyes lekérdezés formájában került kitöltésre. A kérdőívet a vállalatok egy-egy stratégiai vezetője (döntő többségében logisztikai vezetők és ügyvezető igazgatók) töltötte ki.

A visszaérkezett mintegy 450 kitöltött kérdőívet megszűrtük, aminek eredményeként 196 kérdőívet találtunk kielemezhetőnek. A többi kérdőív a következő okok miatt nem kerülhetett be a vizsgálatba:

- az adott vállalat az előzetes információink ellenére nem tartozott bele az alapsokaságba vagy az eltérő méretkategória, vagy az eltérő tevékenységi szektor miatt,
- a kérdőív kitöltése annyira hiányos volt, hogy ez meggátolta annak feldolgozhatóságát, és így néhány esetben előfordult például, hogy a vállalat nem adta meg a nevét, aminek hiányában nem volt lehetőségünk hozzájutni a vizsgálatához szükséges teljesítménymutatók alapját képező adatokhoz,
- a kérdőívben szereplő kontrollváltozók nagyon ellentmondásos képet mutattak, ami megkérdőjelezte a kérdőívben szereplő információk hitelességét, valóságát,
- néhány esetben a kérdőívben nem szerepelt a kitöltő személy aláírása, valamint a vállalat pecsétje, amely szintén a fenti problémát vetette fel.

A tanulmány elemzési részének alapját képező adatbázis összeállításához szekunder adatokat gyűjtöttünk, amelyek felhasználásával teljesítménymutatókat számoltunk a kiválasztott 196 vállalatra vonatkozóan. Az alkalmazott jövedelmezőségi mutatók számításához szükségünk volt a vállalatok adózott eredményé-

2. táblázat

Az FMCG/Food szektor vállalatainak száma tevékenységek szerint (2009)

Tevékenységi kör	Vállalatok száma (db)
10: Élelmiszergyártás	3525
11: Italgyártás	1477
12: Dohánytermék gyártása	4
463: Élelmiszer-, ital-, dohányáru nagykereskedelme	37541
472: Élelmiszer-, ital-, dohányáru kiskereskedelme	50592
Összesen	93139

Forrás: saját gyűjtés, 2012

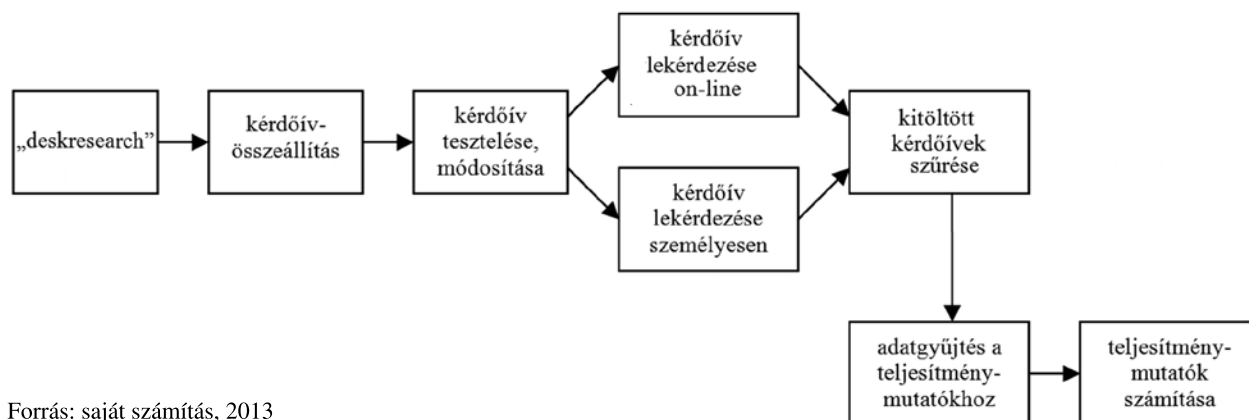
re, saját tőkéjének értékére, valamint összes eszközeinek értékére. Ezen adatokat a vállalatok mérlegéből és eredménykimutatásából gyűjtöttük ki, amelyeket a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium elektronikus beszámoló portálján értünk el. A fenti információk felhasználásával az alábbi jövedelmezőségi mutatókat számoltuk ki valamennyi vállalatra (196) vonatkozóan, amelyeket a következőképpen értelmeztünk:

- sajáttőke-arányos nyereség (ROE): az adózott eredmény és a saját tőke hányadosa, amely a befektetett saját vagyontiszta hozamát fejezi ki,
- eszközarányos nyereség (ROA): az adózott eredmény és az összes eszköz hányadosa. A mutató a vállalkozás működésének jóságát fejezi ki, függetlenül annak finanszírozási forrásától.

A kérdőívek lekérdezése 2011-ben zajlott le, ennek megfelelően a teljesítménymutatók számításához felhasznált adatok is a vállalatok 2011. évi éves beszámolójából származnak. A vizsgálatunk alapjául szolgáló adatbázis összeállításának lépéseit az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra

A vizsgálati adatbázis kialakításának lépései



Forrás: saját számítás, 2013

A kérdőívet kitöltő vállalatok egyharmada a kisvállalati, kétharmada a középvállalati méretkategóriába tartozik. A mintában szereplő KKV-k méretkategória és tevékenységek szerinti megoszlását a 3. táblázat szemlélteti. A vállalatok közel fele élelmiszergyártással foglalkozik, a minta egynegyedét pedig a kiskereskedők teszik ki.

A kérdőíves lekérdezésben résztvevő vállalatok megoszlása méretkategória és tevékenység szerint

Gazdasági tevékenység TEÁOR-számok alapján	Méretkategória		Összesen db, %
	Kisvállalkozás db, %	Középvállalkozás db, %	
10: Élelmiszergyártás	55	39	94
	28,06%	19,90%	47,96%
11: Italgyártás	11	6	17
	5,61%	3,06%	8,67%
12: Dohánytermék gyártása	0	0	0
	0,00%	0,00%	0,00%
463: Élelmiszer-, ital-, dohányáru nagykereskedelme	25	11	36
	12,76%	5,61%	18,37%
472: Élelmiszer-, ital-, dohányáru kiskereskedelme	34	15	49
	17,35%	7,65%	25,00%

Forrás: saját szerkesztés, 2013

A minta kialakításához rétegzett mintavételt alkalmaztunk (ahol a két réteget a két vállalati méretkategória jelentette), összetételét vizsgálataink elvégzéséhez alkalmasnak tekintjük, ugyanis a kis- és középvállalatok mintabeli megoszlása lehetővé teszi a méretkategóriák közötti összehasonlítást, továbbá az ellátási láncok egyes szintjein elhelyezkedő vállalatok (gyártók, kis- és nagykereskedők) megfelelő számban reprezentáltak a mintában.

Forrás: saját számítás, 2013

Eredmények

Ahogy a „Szakirodalmi áttekintés” című fejezetben említettük, a domináns csatornatagok (kiskereskedelmi láncok) meghatározó szerepet töltenek be az FMCG-termékek piacán. Kérdőívünkben arra kértük a vállalatokat, hogy összességében (figyelembe véve valameny-

nyi ellátási láncbéli partnerkapcsolatukat) rangsorolják az erőviszonyok alapján vevőiket, a saját vállalatukat és beszállítóikat. (Az egyes ábrákhoz tartozó kérdőívbeli kérdéseket a mellékletek tartalmazzák, amelyekre az ábrák elnevezése mellett hivatkozunk.) Az 1. ábra megerősíti azt a feltételezést, hogy a KKV-szektor tagjai viszonylag alacsony hatalommal rendelkeznek: a

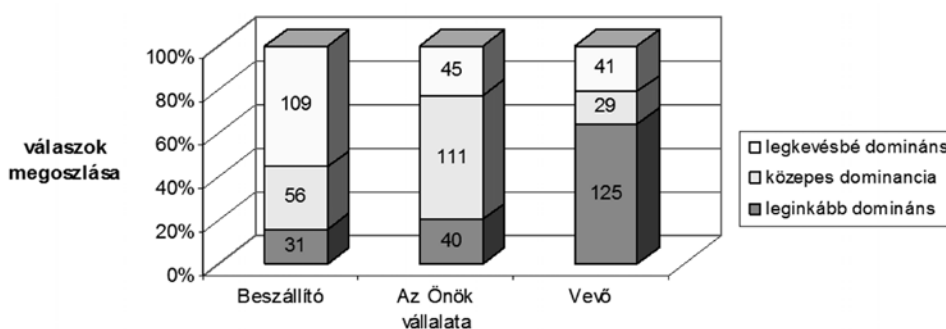
3. táblázat

vállalatok többsége (111 vállalat) azt válaszolta, hogy dominánsabbak ugyan beszállítóiknál, de erőteljesen függenek vevőiktől, feltételezhetően a kiskereskedelmi láncoktól. Valószínűsíthető, hogy a vizsgált vállalatok beszállítói szintén kis- és középvállalkozások, amelyek a vizsgálatban résztvevők közül a leggyengébb hatalmi pozícióval rendelkeznek. Noha a

vizsgálat csak három lánc tag erőviszonyát hasonlítja össze, a 2. ábrán jól látható, hogy a láncok upstream oldala felől a downstream szakasz felé haladva nő az ellátási lánc-tagok hatalma.

2. ábra

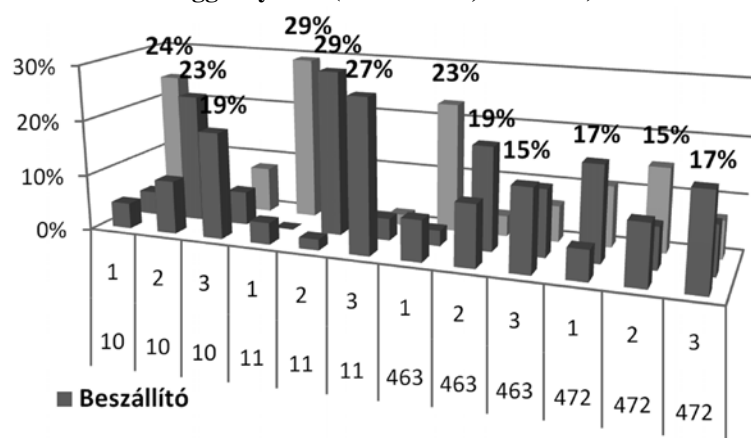
A domináns csatornatag az ellátási lánc vizsgált szakaszában



Vizsgálatunkba második dimenzióként bevontuk a tevékenységi szektort, így a fent kapott eredményeket két dimenzióban ábrázoltuk (3. ábra). Az ábra alatti első számsor a hatalmi pozíciót (1: leginkább domináns, 2: közepes dominancia, 3: legkevésbé domináns), míg a második számsor a tevékenységi szektort, azaz az ellátási lánc egyes szintjeit (10: Élelmiszergyár-

tás, 11: Italgyártás, 463: Élelmiszer-, ital-, dohányáru nagykereskedelme, 472: Élelmiszer-, ital-, dohányáru kiskereskedelme) azonosítja. Az ellátási láncok egyes szintjein, egyetlen kivétellel, az előző ábra segítségével bemutatott eredmények köszönnek vissza, vagyis az egyes tevékenységi szektorokban a vizsgált vállalatok vevői a leginkább dominánsak, míg beszállítóik a legkevésbé. A kiskereskedők szintjén azonban jellemzően maguk a megkérdezett vállalatok töltik be a leginkább domináns szerepet. Ez megerősíti a korábbi megállapításunkat, hogy a gyártóktól a kiskereskedőig terjedő láncszakaszokban a hatalmi pozíció növekszik a tevékenységi szektortól, azaz a láncbeli pozíciótól függően. A hatalmi viszonyoknak az inverz ellátási lánc mentén történő gyengülése többek között a visszafelé áramló keresleti információk csökkenő mennyiségére és minőségére vezethető vissza.

A domináns csatornatag az egyes tevékenységi szektorok függvényében (1. melléklet, 1. kérdés)



Forrás: saját számítás, 2013

A hatalmi viszonyok ellátási láncbeli partnerkapcsolatokban betöltött növekvő szerepe felveti a kérdést, hogy miként nyilvánul meg a dominancia a partnerkapcsolatokban. Kutatási eredményeink szerint alapvetően a domináns csatornatagok határozzák meg az árakat és a szállítási feltételeket (pl. szállítási határidő, mennyiség stb.), ami jelentős hatást gyakorol

rol többek között a lánc tagok készletgazdálkodására, így a láncban adott időpontban jelentkező készletszintekre is. Ez megegyezik Mukhtar és Shahraroun (2002) véleményével, miszerint a domináns csatornatagok hatalmuk gyakorlásával jelentős befolyást gyakorolnak az árakra és a lánc tagok készletgazdálkodására. A válaszadók több mint 40%-a szerint a domináns tagok döntő szerepet játszanak a fizetési feltételek (pl. fizetési határidő) megszabásában is. A vállalatok a megadott válaszok mellett egyéb, saját tényezőket is megadhattak, ahol leggyakrabban a minőséget, a szolgáltatási színvonalat és a termékválasztékot említették, mint a domináns tag részéről fennálló elvárás.

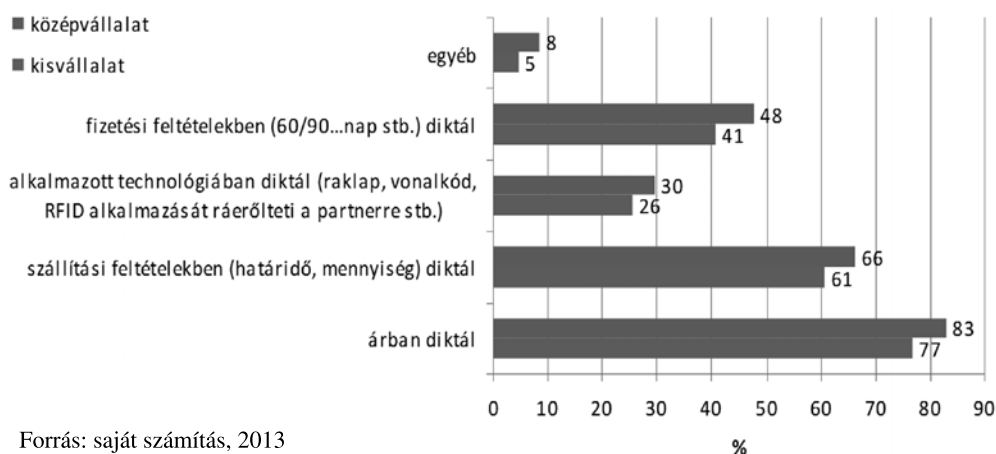
A két méretkategória vállalatainak válaszait a 4. ábra szemlélteti. A középvállalatok „bátrabban” jelölték meg az egyes válaszokat, így valamennyi válaszlehetőségnél magasabb arányokat tapasztalunk. Ugyanakkor a hatalom egyes megnyilvánulási formáinak egymáshoz viszonyított gyakorisága hasonló a két méretkategória esetében.

Ha ismételten megvizsgáljuk a kapott válaszokat a tevékenységi szektorok függvényében (5. ábra), akkor azt tapasztaljuk, hogy az ellátási lánc valamennyi szintjén mind a kis-, mind a középvállalatok elsődlegesen az ár, másodlagosan a szállítási feltételek, majd a fizetési feltételek meghatározását jelölték meg, mint a domináns csatornatagok részéről fennálló legfontosabb elvárásokat. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy a láncban fizikailag elfoglalt hely nem befolyásolja a láncbeli dominancia megnyilvánulási formáit.

Arra is kértük a vizsgálatban részt vevő vállalatokat, hogy partnerkapcsolataik száza-

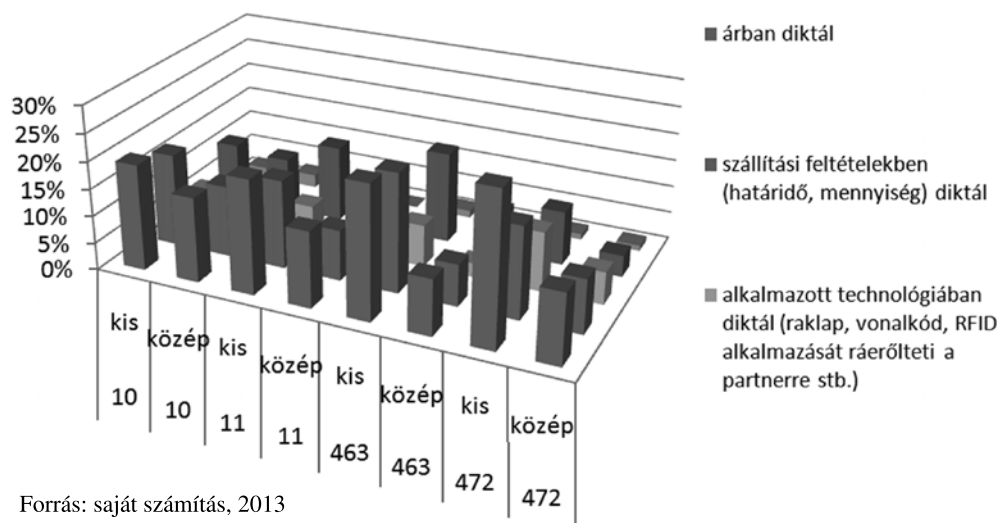
4. ábra

Az ellátási láncbeli dominancia megnyilvánulási formái a vállalati méretkategória függvényében (1. melléklet, 2. kérdés)



Forrás: saját számítás, 2013

Az ellátási láncbéli dominancia megnyilvánulási formái a vállalati méretkategória és a tevékenységi szektor függvényében (1. melléklet, 2. kérdés)



Forrás: saját számítás, 2013

lékában adják meg, hogy (a partnerkapcsolatokat egyenként vizsgálva, függetlenül attól, hogy beszállítói vagy vevői kapcsolatról van szó) a kapcsolatok hány százalékában tartják magukat dominánsnak, a partnerrel egyenrangúnak, illetve alárendeltnek. A vállalatok átlagosan partnerkapcsolataik mintegy egynegyedében (26%) érezték magukat alárendeltnek, 31%-ában dominánsnak és 43 %-ában egyenrangúnak. Az alárendelt viszonyok közé főként a vevői kapcsolataik, domináns kapcsolataik közé pedig valószínűsíthetően a beszállítói kapcsolataik többsége tartozik. A 6. ábra e vizsgálat kisvállalatok és középvállalatok közötti különbségét szemlélteti. Lényeges különbség nem tapasztalható a két méretkategória között, amely némileg meglepő, mivel előzetes feltételezéseink alapján azt vártuk volna, hogy a középvállalatok nagyobb arányban értékelik magukat dominánsnak, és kisebb arányban alárendeltnek, mint a kisvállalatok.

Ahogy a szakirodalmi áttekintés során bemutatuk, a korábban más kutatók által elvégzett empirikus

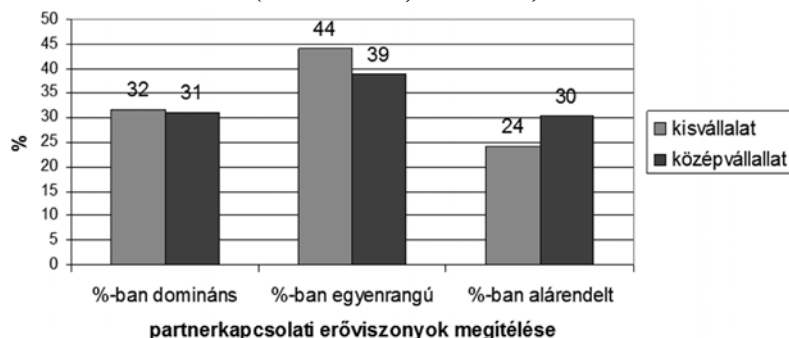
5. ábra kutatások igen ellentmondásos eredményekkel szolgálnak a hatalmi viszonyok, illetve a partnerkapcsolat eredményessége és a vállalati teljesítmény kapcsolatában. Saját kutatásunk fontos célja volt feltárni azt is, hogy a magyarországi élelmiszeripari KKV-k esetében a hatalmi viszonyok befolyásolják-e (ha igen, akkor hogyan) a vállalatok jövedelmezőségét és egyéb ellátási láncbéli sajátosságait.

- Az 5. ábránál ismertetett kérdésre kapott válaszok alapján osztályoztuk a vállalatokat aszerint, hogy jellemzően milyen hatalmi szerepet töltenek be partnerkapcsolataikban:
- 1) *alárendelt vállalatok*: azok, amelyek partnerkapcsolataik több mint felében ellátási láncbéli partnereiktől függenek,
 - 2) *domináns vállalatok*: kapcsolataik több mint 50 százalékában dominánsak,
 - 3) *kiegyensúlyozott hatalmi viszonyokkal jellemezhető vállalatok*: amelyek partnerkapcsolati erőviszonyai viszonylag egyenletesen oszlanak meg a három kategória között (vagyis az előző két kategóriába nem besorolhatók).

Elsőként arra voltunk kíváncsiak, hogy a partnerkapcsolatokban általában betöltött hatalmi szerep befolyásolja-e a vállalatok olyan ellátási láncbéli sajátosságait, amelyeket csak nehezen lehet számszerűsíteni, így a partnerkapcsolat szorosságát beszállítói, illetve

6. ábra

Az egyes partnerkapcsolatokban betöltött hatalmi szerep megítélése (1. melléklet, 3. kérdés)



Forrás: saját számítás, 2013

vevői oldalon, a bizalom mértékét beszállítói és vevői oldalon, a vállalat stratégiai helyzetének megítélését, az információmegosztási hajlandóságot, a beszállítói, illetve a vevői kapcsolatok tartósságát. A kérdés megválaszolásához keresztábra-elemzést végeztünk. A 2. melléklet a vállalatok hatalmi pozíciója és a fent ismertetett változók közötti feltételezett összefüggések vizsgálatának eredményeit szemlélteti (a szignifikanciaszintet három mutató kiszámolásával ellenőriztük). Öt változó esetében a vizsgálatban szereplő

vállalatoknál nem tapasztalható szignifikáns kapcsolat a hatalmi pozícióval, vagyis többek között nem találtunk kapcsolatot az eltérő erőviszonyok és a bizalom foka között, sem beszállítói, sem vevői oldalon, azaz a vizsgált KKV-k esetében a hatalmi függőség nem befolyásolja a partnerbe vetett bizalom mértékét. Ugyanakkor emlékeztetünk arra, hogy Anderson és Weitz (1992), illetve Kumar et al. (1995) negatív kapcsolatot tárt fel a hatalmi egyenlőtlenségek és a bizalom mértéke között (lásd 1. táblázat).

Mivel három változó a) a kapcsolat szorossága vevői oldalon, b) a vevői és c) a beszállítói kapcsolatok tartóssága) esetében azt feltételezhetjük, hogy szignifikáns összefüggés áll fenn, ezért célszerű megvizsgálni azok erősségét, illetve irányát. A kapcsolat erősségének és irányának megállapítására a *Kendall's tau-c*, a *Gamma* és a *Somers-féle d* mutatókat (a változók mérésénél alkalmazott ordinális skáláknak megfelelően) számoltuk ki, amelyek értékei alapján a következő megállapításokat tettük:

- A partnertől való függés mértéke és a vevőkkel kialakított kapcsolat szorossága között negatív, viszonylag gyenge, de szignifikáns kapcsolat áll fenn. Vagyis azok a vállalatok, amelyek jellemzően alárendeltnek ítélik meg az ellátási láncbeli partnerkapcsolataikban betöltött szerepüket, szorosabb kapcsolatot alakítanak ki vevőikkel (amely vélhetően egyfajta kényszer egyrészt a domináns tag elvárásainak való megfelelés következtében, másrészt a sikeres működés, a fennmaradás ezt követeli meg e vállalatoktól). A dominánsabb vállalatok viszont vevőik irányába lazább partnerkapcsolatokkal jellemezhetők. Itt visszautalunk Maloni és Benton (2000) empirikus kutatási eredményeire, melyek szerint a közvetlen hatalom gyakorlása pozitív hatással van az ellátási láncbeli kapcsolatok szorosságára, míg a közvetett hatalom alkalmazása negatívan befolyásolja a partnerkapcsolatok szorosságát (lásd 1. táblázat). A szerzőpáros azonban nem tett különbséget az upstream és a downstream partnerek között, elentétben velünk. Vizsgálataink során beszállítói oldalon nem találtuk összefüggést az erőfölény alkalmazása és az együttműködések szorossága között, míg vevői oldalon szignifikáns kapcsolat áll fenn a két vizsgált tényező között.
- Az 1. táblázatban ellentmondásos kutatási eredményeket olvashatunk a dominancia partnerkapcsolat iránti elkötelezettségre gyakorolt hatásáról is. Egyes szerzők szerint pozitív, míg mások szerint negatív kapcsolat áll fenn a partnertől való

függőség és a kapcsolat iránti elkötelezettség, a kapcsolat tartóssága között. Vizsgálatunk újszerűsége többek között abban áll, hogy a vizsgált vállalatok partnerhez viszonyított hatalmi pozícióját külön-külön elemeztük vevői, illetve beszállítói oldalon a méretkategória függvényében. A beszállítókkal kialakított kapcsolatok tartóssága és a hatalmi pozíció között szignifikáns, közepes erősségű, pozitív irányú kapcsolat van. Ez azt jelenti, hogy a dominánsabb vállalatok beszállítóikkal alapvetően tartós, hosszabb távú együttműködések alakítanak ki, míg az alacsony hatalmi pozícióval rendelkező vállalatok beszállítói kapcsolataikban elsősorban rövid távú partnerkapcsolatokkal jellemezhetők. A vevői oldalon viszont ennek az ellenkezője tapasztalható, hiszen a két változó közötti kapcsolat a közepesnél valamivel gyengébb, negatív irányú. A partnerkapcsolataikban alapvetően alárendelt szerepet betöltő vállalatok jellemzően hosszabb távú kapcsolatokra törekednek vevőikkel (ez összhangban áll a korábban ismertetett összefüggéssel, miszerint a gyengébb hatalmi pozíciójú vállalatok szorosabb vevői kapcsolatokkal jellemezhetők), míg a dominánsabb vállalatoknál kevésbé jellemzőek a hosszabb távú vevői kapcsolatok.

A nehezen számszerűsítható tényezők elemzését követően megvizsgáltuk a partnerkapcsolatokra jellemző erőviszonyok és a könnyebben számszerűsítható tényezők (jövedelmezőség, ellátási láncbeli módszerek alkalmazási gyakorisága) kapcsolatát. Az ellátási láncbeli módszerek (VMI, késleltetés, EDI) alkalmazási gyakoriságát vevői és beszállítói oldalon is vizsgáltuk. A jövedelmezőségi mutatóknál tapasztaltunk néhány extrém, illetve negatív értéket, amelyeket kizárva 164 vállalat maradt a vizsgálatban. Az ellátási láncbeli módszerek alkalmazási gyakoriságának vizsgálatánál nem kellett egyetlen vállalatot sem kizárni az elemzésből. A változók közötti összefüggések feltárásához a varianciaanalízis módszerét alkalmaztuk. A vizsgált függő változók megfeleltek a varianciaanalízis feltételeinek (normál eloszlás és szóráshomogenitás).

A témához tartozó szakirodalmi vélemények leginkább a hatalmi viszonyok és a vállalati teljesítmények közötti kapcsolat vonatkozásában oszlanak meg. Egyes szerzők (Kumar et al., 1996; Maloni – Benton, 2000; Benton – Maloni, 2005) pozitív kapcsolatot, míg mások (Caniels – Gelderman, 2007) negatív összefüggést tártak fel az erőfölény teljesítményre gyakorolt hatásánál. Mi a jövedelmezőségi mutatókra elvégzett varianciaanalízis nullhipotézisét (3. melléklet) elfogadtuk,

miszerint nincs különbség az egyes kezelési csoportok átlagai között. Ez azt jelenti, hogy nincs szignifikáns különbség azon vállalatok jövedelmezőségi mutatói között, amelyek eltérő hatalmi pozícióval (alárendelt, egyenrangú, domináns) jellemezhetők. Ez a megállapítás igaz mindkét mutató esetében (ROE: $0,7926 > 0,05$, ROA: $0,2907 > 0,05$).

A második feltételezésünket azonban a varianciaanalízis eredményei igazolták (3. melléklet), miszerint a jellemzően domináns pozícióban lévő kis- és középvállalkozások gyakrabban alkalmaznak korszerű ellátási láncbéli módszereket, mint az alárendelt hatalmi viszonyal jellemezhető KKV-k. Ez a megállapítás mind a vevői, mind a beszállítói oldalon igaz, hiszen mindkét vizsgált változó esetében szignifikáns a különbség. A kapott eredmény tehát szignifikáns ugyan, de ez még csak azt jelzi, hogy a kategóriák (alárendelt, egyenrangú, domináns) átlagai között általában van eltérés, azt azonban nem tudjuk, hogy pontosan mely átlagok között van. A kérdés megválaszolásához az úgynevezett Scheffe-próbát (4. melléklet) végeztük el, amely az átlagok minden lehetséges páros kombinációjára egyidejű páros összehasonlításokat végez.

A Scheffe-próba eredményei azt mutatják, hogy beszállítói oldalon a domináns vállalatok átlagai szignifikánsan eltérnek mind az egyenrangú, mind az alárendelt vállalatok átlagaitól, vagyis a hatalmi fölényben lévő kis- és középvállalatok beszállítói oldalukon lényegesen gyakrabban alkalmaznak korszerű ellátási láncbéli módszereket, mint a másik két kategóriába tartozó vállalatok. Ennek oka lehet, hogy a domináns vállalatok közelebb helyezkednek el a végső fogyasztókhoz, nagyobbak, míg az alárendelt hatalmi pozíciójú vállalatok kisebbek, és inkább az ellátási láncok downstream szakaszán helyezkednek el alapanyag- vagy nyersanyagtermelőként. A vevői oldalon szignifikáns különbség csak a domináns és az egyenrangú csoportok között mutatható ki.

Összességében elmondható, hogy a domináns csatornatagok gyakrabban élnek a korszerű ellátási láncbéli megoldások lehetőségeivel, ami feltételezhetően több tényezőre vezethető vissza, mint például tőke, fontos piaci információk birtoklása, méret stb.

Összefoglalás, további kutatási irányok

A vizsgálatban szereplő élelmiszer-ipari kis- és középvállalkozásoknál a partnerkapcsolatokban betöltött hatalmi pozíció befolyást gyakorol több, a vállalatok ellátási láncbéli működését befolyásoló tényezőre, így például az együttműködések tartósságára és szorosságára, valamint a vevői és beszállítói oldalon alkalma-

zott korszerű ellátási láncbéli megoldások alkalmazási gyakoriságára.

Kutatásunk során beszállítói oldalon nem találtunk összefüggést a hatalmi pozíció és az együttműködések szorossága között, míg vevői oldalon szignifikáns kapcsolatot tapasztaltunk a két vizsgált tényező között. Azok a vállalatok, amelyek jellemzően alárendeltnek ítélik meg az ellátási láncbéli partnerkapcsolataikban betöltött szerepüket, hosszabb távú kapcsolatokra törekednek vevőikkel és szorosabb együttműködési formákat alakítanak ki velük. A dominánsabb vállalatok viszont vevőik irányába lazább partnerkapcsolatokkal jellemezhetők, és kevésbé jellemző rájuk a hosszabb távú vevői kapcsolatok kialakítása.

Továbbá azt is igazoltuk, hogy a jellemzően domináns pozícióban lévő kis- és középvállalkozások beszállítói oldalon gyakrabban alkalmaznak korszerű ellátási láncbéli módszereket, mint az alárendelt vagy egyenrangú hatalmi viszonyal jellemezhető KKV-k. Ugyanezen feltevést vevői oldalon nem sikerült egyértelműen bizonyítanunk. Emellett – szemben néhány nemzetközi kutatási eredménnyel – nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a partnertől való függőség mértéke és a vállalati jövedelmezőség között sem. Eredményeink több újabb feltételezést vetnek fel, amelyek alátámasztása további vizsgálatokat, újabb személyes interjút igényel a kérdőívet kitöltő vállalatok vezetőivel.

Véleményünk szerint a szektor domináns csatornatagjainak a hatalom azon típusait (jutalmazó, információs) kellene gyakorolniuk, amelyek ösztönzőleg hatnak a gyengébb hatalmi pozíciójú lánc tagokra. Így a hatalom gyakorlása révén a partnerek közötti bizalom fokozható, az információmegosztási hajlandóság, az együttműködések tartóssága növelhető lenne. A gyengébb hatalmi pozícióval rendelkező kis- és középvállalatoknak pedig nem feltétlenül a domináns nagyvállalatokkal való együttműködési lehetőségeket kellene keresniük (vállalva számos kényszermegoldást és költséget) a nagyobb teljesítmény reményében. Ehelyett hatalmi pozíciójuk erősítésének, teljesítményük növelésének eszközei lehetnének a horizontális együttműködési formák keresése vagy az innovációs tevékenység erősítése (ezáltal például szakértői vagy referens hatalom szerzése).

Jelenleg folyik a magyarországi vizsgálatunkban használt kérdőív lekérdezése a német (bajorországi) FMCG/Food szektor kis- és középvállalkozásai körében, amelynek eredményeit felhasználva egy összehasonlító elemzést tervezünk készíteni a magyarországi és a németországi KKV-szektor élelmiszer-ipari szereplői között.

Lábjegyzet

¹ Ennek gyakorlati alátámasztását (sörjáték) lásd például Kovács (2010)

Felhasznált irodalom

- Anderson, E. – Weitz, A.B. (1992): The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment. *Journal of Marketing Research*, 24: p. 18–34.
- Barber, E. (2011): Strategic Approaches to Domination in Supply Chains. in: Renko, S. (edit.): *Supply Chain Management – New Perspectives*. Rijeka: InTech: p. 167–182.
- Belaya, V. – Hanf, J.H. (2009): Power Struggle in the Food Chain? Lessons from Empirical Studies on Power Influences in Chains and Marketing Channels. 113th EAAE Seminar “A resilient European food industry and food chain in a challenging world”, Chania, Crete, Greece, September 3–6, 2009: p. 1–13.
- Belaya, V. – Hanf, J.H. (2011): Power and Supply Chain Management–Insights from Russia, Vortragsanlasslich der 51. Jahrestagung der GEWISOLA „Unternehmerische Landwirtschaft zwischen Marktanforderungen und gesellschaftlichen Erwartungen“, Halle, 28. bis 30. September 2011: p. 1–13.
- Brown, J.R. – Lusch, R.F. – Nicholson, C.Y. (1995): Power and relationship commitment: Their impact on marketing channel member performance. *Journal of Retailing*, 1995, 71(4): p. 363–392.
- Benton, W. C. – Maloni, M. (2005): The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction, *Journal of Operations Management*, (23): p. 1–22.
- Caniels, M.C.J. – Gelderman, C.J. (2007): Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management*, 36 (2): p. 219–229.
- Choudhury, B. – Agarwal, Y.K. – Singh, K.N. – Bandyopadhyay, D. K. (2008): Value of Information in a Capacitated Supply Chain. *INFOR*, Vol. 46, No. 2: p. 117–127.
- Cox, A. – Lonsdale, C. – Watson, G. – Qiao, H. (2003): Supplier Relationship Management: A Framework for Understanding Managerial Capacity and Constraints. *European Business Journal*, Vol. 15, No. 4: p. 135–145.
- Demeter K. – Gelei A. – Jenei I. (2004): A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc-menedzsment eszközeire. *Vezetéstudomány*, 35. k. 2004. április: p. 33–47.
- Földesi, P. – Botzheim, J. – Süle, E. (2011): Representation of Loss Aversion and Impatience Concerning Time Utility in Supply Chains. *Smart Innovation, Systems and Technologies*, Volume 10: p. 273–282.
- Gelei A. (2003): Az ellátási lánc típusai és menedzsment kérdései. *Vezetéstudomány*, 34. k. 2004. július–augusztus p. 24–34.
- Goodman, L.E. – Dion, P.A. (2001): The determinants of commitment in the distributor-manufacturer relationship. *Industrial Marketing Management*, 2001, 30(3): p. 287–300.
- Govil, M. – Proth, J.M. (2002): *Supply Chain Design and Management: Strategic and Tactical Perspectives*. San Diego: Academic Press: p. 145–168.
- Harris, L.M. – McDowell, C.W. – Gibson, G.S. – Cooke, N.B. (2011): SMEs and Performance: The Role of Trust and Dependence in the Supply Chain. *USASBE 2011 Proceedings*: p. 887–898.
- Hingley, M.K. (2005): Power imbalanced relationships: Cases from UK fresh food supply. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (8): p. 551–569.
- Huo, B. – Zhao, X. – Yeung, J.H.Y. (2005): Power, Relationship Commitment and Supply Chain Integration Between Manufacturer and Supplier. *Proceedings of the Fifth International Conference on Electronic Business*, Hong Kong, December 5–9, 2005: p. 868–881.
- Kovács Z. (2010): Egy ellátási lánc szimulációjának tapasztalatai. *Vezetéstudomány*, XLI. évf. 10. sz.: p. 52–61.
- Kumar, N. – Sheer, L.K. – Steenkamp, B.E.M. (1995): The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitude. *Journal of Marketing Research*, 32, August: p. 348–358.
- Kumar, N. (1996): The power of trust in manufacturer–retailer relationships. *Harvard Business Review*, 74, (6): p. 92–106.
- Liker, J.K. – Choi, T.Y. (2004): Building Deep Supplier Relationships. *Harvard Business Review*, Dec., Volume 82, Issue 12: p. 104–112.
- Maloni, M. – Benton, W.C. (2000): Power Influences in the Supply Chain. *Journal of Business Logistics*, Vol. 21. No. 1: p. 49–74.
- McDowell, C.W. – Harris, L.M. – Gibson, G.S. (2010): The Role of Trust and Dependence in Small Business Performance: Does Size Matter?, *USASBE 2010 Proceedings*: p. 937–950.
- Mukhtar, M. – Shaharoun, A.M. (2002): Supply Chain Relationship Structures as Scenarios for simulation. *Proceedings 14th European Simulation Symposium*: p. 1–5.
- Pénzes I.R. (2009): A beszerzési koncentráció hatása az üzletláncok marketingtevékenységére. *Szolgáti Tudományos Közlemények*: p. 1–10.
- Sangway, K.S. (2006): Performance Value Analysis for Justification of Green Manufacturing Systems. *Journal of Advanced Manufacturing Systems*, Vol. 5: p. 59–73.
- Schubert A. (2007): Analysing supply chain partnerships in the Hungarian FMCG-sector, *Műhelytanulmány (working paper)*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet: p. 1–16.
- Selldin, E. – Olgaher, L. (2007): Linking Products with Supply Chains: Testing Fisher’s Model. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12, No.1: p. 42–51.

VEZETÉSTUDOMÁNY

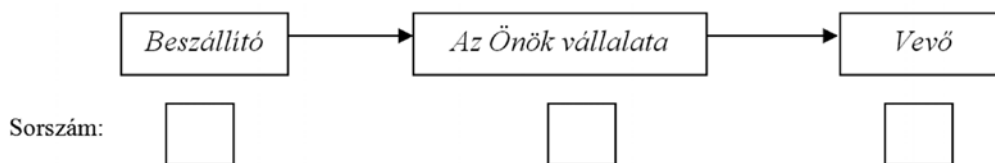
- Simatupang, T.M. – Wright, A.C. – Sridharan, R. (2004): Applying the theory of constraints to supply chain collaboration. Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 9, No. 1: p. 57–70.
- Skinner, J.S. – Gassenheimer, B.J. – Kelley, W.S. (1992): Cooperation in Supplier-Dealer Relations. Journal of Retailing, 68, No. 2: p. 174–193.
- Skjott-Larsen, T. (2006): Battle of the Supply Chains. European Business Journal, Vol. 24, Spring: p. 43–48.
- Smith, K. – Lawrence, G. – Richards, C. (2010): Supermarkets' Governance of the Agri-food Supply Chain: Is the 'Corporate-Environmental' Food Regime Evident in Australia?, International Journal of Soc. of Agr. & Food, Vol. 17, No. 2: p. 140–161.
- Szegedi Z. (2008): Logistics in Small and Medium Companies in Central and Eastern Europe. International Journal of Procurement Management, Vol. 1, No. 3: p. 359–370.
- Szegedi Z. (2012): Ellátáslánc-menedzsment – Elmélet és gyakorlat. Budapest: Kossuth Kiadó: p. 19–36., 160–162.
- Vereecke, A. – Muylle, S. (2006): Performance improvement through supply chain collaboration in Europe. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26, No. 11: p. 1176–1198.
- Wang, J.C. – Lau, H.S. (2008): How a Retailer Should Manipulate a Dominant Manufacturer's Perception of market and Cost Parameters. International Journal of Production Economics, Vol. 116: p. 43–60.
- Wang, X. – Liu, L. (2007): Coordination in a Retailer-Led Supply Chain Through Option Contract. International Journal of Production Economics, Vol. 110: p. 115–127.
- Zhou, N. – Zhuang, G. – Yip, L. S.-c. (2007): Perceptual difference of dependence and its impact on conflict in marketing channels in China: An empirical study with two-sided data. Industrial Marketing Management, 36 (3): p. 309–321.

MELLÉKLETEK

1. melléklet

A tanulmányhoz kapcsolódó kérdőív-részlet

1. **Hogyan alakulnak a hatalmi viszonyok az Önök ellátási láncában? Kérem, állítson fel egy hatalmi sorrendet, sorsámozza a lánc tagokat 1-től 3-ig (1: leginkább domináns, 3: legkevésbé domináns)!**



2. **Miben nyilvánul meg az 1-es sorszámmal megjelölt lánc tag dominanciája?**

(Kérem, X-szel jelölje, több választ is megjelölhet!)

- ☐ árban diktál
- ☐ szállítási feltételekben (határidő, mennyiség) diktál
- ☐ alkalmazott technológiában diktál (raklap, vonalkód, RFID alkalmazását ráerőlteti a partnerre stb.)
- ☐ fizetési feltételekben (60/90... nap stb.) diktál
- ☐ egyéb:.....

3. **Hogyan ítéli meg az Önök vállalatának partnerkapcsolataiban betöltött hatalmi szerepét (a partnerkapcsolatokat egyenként vizsgálva, függetlenül attól, hogy beszállítói vagy vevői kapcsolatról van szó)? Kérem, választ az összes kapcsolat arányában adja meg (összön fel 100%-ot)!**

Az Önök vállalata az összes partnerkapcsolatának

..... %-ban domináns

..... %-ban egyenrangú

..... %-ban alárendelt szerepet tölt be.

Az egyes változókra elvégzett összefüggés-vizsgálatok eredményei

Függő változók	Mutatók	Szignifikancia-szint	Függő változók	Mutatók	Szignifikancia-szint
A kapcsolat szorossága beszállítói oldalon	Pearson Chi-Square	0,2127	Stratégiai helyzet megítélése	Pearson Chi-Square	0,1568
	Likelihood Ratio	0,3146		Likelihood Ratio	0,1517
	Linear-by-LinearAssoc.	0,6630		Linear-by-LinearAssoc.	0,0146
A kapcsolat szorossága vevői oldalon	Pearson Chi-Square	0,0022	Információmegosztási hajlandóság	Pearson Chi-Square	0,2644
	Likelihood Ratio	0,0012		Likelihood Ratio	0,2468
	Linear-by-LinearAssoc.	0,0055		Linear-by-LinearAssoc.	0,1061
A bizalom foka (beszállítói oldal)	Pearson Chi-Square	0,2326	A kapcsolat tartóssága (beszállítói oldal)	Pearson Chi-Square	0,0000
	Likelihood Ratio	0,3229		Likelihood Ratio	0,0000
	Linear-by-LinearAssoc.	0,3766		Linear-by-LinearAssoc.	0,0000
A bizalom foka (vevői oldal)	Pearson Chi-Square	0,1492	A kapcsolat tartóssága (vevői oldal)	Pearson Chi-Square	0,0000
	Likelihood Ratio	0,2735		Likelihood Ratio	0,0000
	Linear-by-LinearAssoc.	0,0495		Linear-by-LinearAssoc.	0,0011

Forrás: saját számítás, 2013

A varianciaanalízis ANOVA-táblája

Függő változók	F próba	Szignifikanciaszint
Sajátteke-arányos nyereség (ROE)	0,2327	0,7926
Eszközarányos nyereség (ROA)	1,2449	0,2907
Ellátási láncbeli módszerek alkalmazási gyakorisága (beszállítói oldal)	8,0636	0,0004
Ellátási láncbeli módszerek alkalmazási gyakorisága (vevői oldal)	3,6503	0,0278

Forrás: saját számítás, 2013

Scheffe-próba

Függő változók	(I) Függés a partnertől	(J) Függés a partnertől	Szignifikancia-szint
ellátási láncbeli módszerek alkalmazási gyakorisága (beszállítói oldal)	alárendelt	egyenrangú	0,9112
		domináns	0,0091
	egyenrangú	alárendelt	0,9112
		domináns	0,0008
	domináns	alárendelt	0,0091
		egyenrangú	0,0008
ellátási láncbeli módszerek alkalmazási gyakorisága (vevői oldal)	alárendelt	egyenrangú	0,9451
		domináns	0,1092
	egyenrangú	alárendelt	0,9451
		domináns	0,0380
	domináns	alárendelt	0,1092
		egyenrangú	0,0380

Forrás: saját számítás, 2013

BAUER Dávid

HATÉKONY LEADERSHIP MAGATARTÁSOK SZLOVÁK SZERVEZETI KÖRNYEZETBEN

– BEVEZETÉS A SZLOVÁK IMPLICIT LEADERSHIP
ELMÉLETEKHEZ – A GLOBE-KUTATÁS EREDMÉNYEI

Az itt bemutatott kutatás célja az volt, hogy azonosítsa és feltárja a szlovák vállalati környezetben követett és kívánatosnak tartott leadership dimenziókat és bemutassa azokat az implicit leadership elmélet alapján meghatározott magatartásokat, amelyek a sikeres leadershipet támogató magatartásokként jelennek meg (az implicit leadership elmélet szerint az egyének magatartásához kapcsolódó hiedelmeik, meggyőződéseik és értékítéleteik alapján határozzák meg, kit tekintenek vezetőnek, illetve hogyan különböztetik meg a hatékony vezetést a nem hatékonytól). Ehhez a GLOBE (Global Leadership and Organization Behavior Effectiveness) kutatását használta fel a szerző empirikus alapként. A faktorelemzéssel előállított kutatási eredmények azt bizonyítják, hogy definiálhatók a nemzetközi mintán elkülöníthető implicit leadership elméletektől jól megkülönböztethető szlovák implicit leadership elméletek. Statisztikai próbáinak eredményei azt mutatják, hogy léteznek olyan leadership faktorok, melyek a szlovák és a magyar vállalati környezetben is megjelennek, illetve feltárhatók olyan implicit leadership elméletek, melyek megítélése ebben a régióban egységesnek tekinthető.

Kulcsszavak: leadership, implicit leadership elméletek, Szlovákia, Globe-kutatás

A legutóbbi évtizedben drámaian átalakult a szlovák munkaerőpiac, és a megváltozott felvételi gyakorlat következményeként a vezető-beosztott kapcsolatrendszer. A nagyfokú digitalizáció és hálózatosodás, a multinacionális vállalatok megjelenése mind a formális, mind pedig a pszichológiai szerződésekben új alapra helyezték ezt a kapcsolatrendszert.

Míg 1993-ban, Szlovákia megalakulása után, az újonnan privatizált vállalatok nagy része még hazai kézben volt és hazai vezetők irányították, valamint a külföldi beruházások mértéke 1997-ben 58 107 millió SKK (1928 millió EUR) volt, addig a közvetlen külföldi beruházások mértéke (FDI) 2009-ben elérte a 807 470 millió SKK-t¹ (26 803 millió EUR). Talán nincs olyan munkavállaló, aki ne tapasztalta volna meg, milyen hatással volt a külföldi vezetők országba történő beáramlása.

A szocializmusból a piacgazdaságba való átmenet után több állami tulajdonban lévő vállalat példája bebizonyította, hogy az egyre erősödő piaci versenyben nem tudnak versenyképesek maradni. Számos vállalat menedzsmentje bizonyult hatékonytalannak, növelve ezzel a vállalatok eladósodottságát és a versenytársaikkal szembeni technológiai lemaradásukat. A vállalatok előtt két lehetőség mutatkozott: felszabadítani a vállalatokon belül fel nem használt erőforrásokat, és ezzel erősíteni a vállalat hazai piaci helyzetét, vagy külső segítséggel, befektetők keresésével, akvizíciókon keresztül megerősödni (Buzády, 2010).

A munkavállalók stratégiai erőforrásokká váltak, akik elé ugyanakkor új kihívásokat állított ez a rendszer. A privatizáció és a külföldi irányítás elfogadása mellett szembe kellett nézniük a külföldi vezetők vezetési stílusával, a nyelvi korlátokkal, a

külföldi menedzsmentiskolákban nevelkedett vezetők elképzeléseivel, az alkalmazott vezetési technikákkal, szemben az eddigi rendszer felbomlásával: az autokratikus és paternalisztikus vezetésfelfogással, az intenzív erőltetéssel, valamint a felelősség elkerülésével (Bakacsi – Heidrich, 2011).

Az új befektetési lehetőségeket kihasználó külföldi vezetőket ugyancsak próbára tette az új környezet (Bauer, 2004).

A kommunista „piacgazdaság” alatt sajátosan torzult közép-európai fejlődés eredményeként alakultak ki a menedzsment- és leadership stílusok, valamint az ezekhez szervesen kapcsolódó teljesítményértékelési rendszerek (Vargic, 2002). Karoliny, Farkas és Poór (2009) kutatása szerint a 97 vizsgált magyarországi vállalat alkalmazottjainak 80%-ánál alkalmaznak formalizált teljesítménymenedzsment-rendszert, miközben a kelet-európai országokban ez az arány mindössze 59,1%.

Az alkalmazottak vezetőkkel való munkakapcsolatát alapvetően határozta meg az, hogy mint beosztottak milyen jelentést tulajdonítottak ennek a kapcsolatrendszernek, a vezető kompetenciáinak, a vállalatban elért teljesítményének, erőfeszítéseinek, motivációjának, készségeinek és képességeinek, elfogadva azt, hogy jelentős szerepe van a kultúrkörnyezetnek, amelyben a beosztottak ezeket a tulajdonságokat, készségeket, képességeket megítélik. A vállalatvezetők szempontjából meghatározó kérdéssé vált, hogy a külföldi stakeholderek teljesítménynyomása közben a szervezetek tagjai hogyan állíthatók a közös vállalati célok irányába, hogyan fejleszthető pozitív kapcsolatuk, kötődésük a szervezettel, annak vezetőivel. Emellett fokozatosan előtérbe került az is, hogy a változó környezeti feltételek mellett a munkavállalók elégedettsége révén hogyan biztosítható a vállalatok profitabilitása (Silvestro, 2002), ezzel egyidejűleg megtartva ugyanakkor az egyén individualitása és a tudás vállalatba történő integrálása közötti egyensúlyt (Mueller – Dyerson, 1999). Mindazonáltal több példa is igazolja, hogy a kelet-közép-európai vállalatok lelkesen vezették be a nyugati kultúrájú szervezeti környezetre kifejlesztett vállalati teljesítménymenedzsment-rendszereket, melyek azonban nem hozták meg a várt eredményeket (Buhovac – Groff, 2012).

Napjainkban sokkal nagyobb szükség van a hatékony kultúrák közötti kommunikációra, együttműködésre és kooperációra, mint eddig bármikor, nemcsak a hatékonyság, hanem az emberi kapcsolatok javítása érdekében is. A vállalati vezetőnek rendelkeznie kell azzal a látszólag természetes képességgel, hogy egy másik ember ismeretlen, és számára nehezen értelmezhető

gesztusait ugyanúgy értelmezze, mint az illető honfitársai és munkatársai, sőt akár utánozni is tudja a másikat megnyilvánulásait (Earley – Mosakowski, 2005). A folyamatos tőkehiány miatt a gazdasági növekedés elképzelhetetlen a külföldi tőke beáramlása nélkül, ami a kelet-közép-európai gazdasági környezetben még inkább szükségessé teszi az említett képesség birtoklását. A visegrádi négyek országai (Magyarország, Lengyelország, Csehország és Szlovákia) politikai és gazdasági egymásra utaltsága miatt szükséges lenne, hogy ezen országok vállalati vezetői a lehető legpontosabban tudják értelmezni a közös gazdasági tömörülés vállalataiban meghonosodott vezetési stílust.

A megváltozott környezet és a vállalati szükségletek ellenére kevés olyan szlovákiai kutatás született, melyre a vezetők vezetési modelljeik kialakításakor építhettek volna, illetve visszajelzést adott volna a szlovákiai vállalatok alkalmazottjai által preferált vezetési stílusról. Mindez feltűnő olyan környezetben, melyben egyébként sok kultúrakutatás született (Vargic, 2002), jóllehet gyakran találkozunk azzal a megállapítással, hogy a szervezeti kultúra és a leadership összefüggnek (Schein, 1992).

A GLOBE azon nemzetközi kutatások egyike, melynek egyik legfontosabb megállapítása, hogy az operatív menedzsmentgyakorlat visszatükrözi azt a társadalmi orientációt, melyben működik (House – Javidan, 2004). Szlovákiában még nem készült olyan átfogó tanulmány, mely bemutatná a szlovák vállalati környezetben kívánatosnak tartott vezetési stílusokat, vagy a vezetési stílus kérdéseit kívánná összekapcsolni az ország, illetve a szervezetek kultúráját meghatározó tényezőkkel, ellentétben például Csehországgal vagy Magyarországgal, ahol a GLOBE-kutatás – mely éppen a vállalati leadership és kultúra kutatására irányul – eredményei már ismertek (bár a cseh eredmények nem validáltak). A környező országokban, köztük Magyarországon és Lengyelországban is születtek ezzel kapcsolatos kutatások. Kiezun (1991) bemutatta, hogy a magyar és lengyel vállalati leadership a legkevésbé merev és autokratikus, miközben a menedzsment döntéshozatal a legkevésbé centralizált és bürokratikus a közép-európai régióon belül. Az ebben a tanulmányban bemutatott kutatásom pont ennek az útnak a kitöltését tűzte maga elé.

Kutatásom keretét és modelljét a GLOBE-kutatás központi modellje adja. Ebben az írásban a szlovák környezetben megjelenő implicit leadership elméletet, az azokat alkotó leadership faktorokat és a közöttük lévő kapcsolatrendszert, valamint a szlovák és magyar implicit leadership elméletek közötti korrelációt mutatom be.

Elméleti háttér

A GLOBE egy olyan, 62 országra kiterjedő nemzetközi kultúrák közötti összehasonlító kutatási program, amelynek a kelet-közép-európai országok közül Magyarország, Csehország, Szlovénia és Lengyelország is része volt.² A program alapvető célja, hogy hat alapvető kérdésre adjon választ (kibontva a már kifejtett főbb célokat):

- Vannak-e olyan leadership magatartások, jellemzők és szervezeti magatartások, melyek általánosan elfogadottak és hatékonyak a különböző kultúrákban?
- Vannak-e olyan leadership magatartások, jellemzők és szervezeti magatartások, melyek csak bizonyos kultúrákban elfogadottak?
- Hogyan hatnak a társadalmi és szervezeti kultúrák jellemzői arra, hogy a specifikus vezetői magatartás hatékony és elfogadott legyen?
- Hogyan befolyásolják a társadalmi és szervezeti kultúrák a választott szervezeti gyakorlatot, magatartást?
- Hogyan befolyásolják a társadalmi kulturális jellemzők a társadalom tagjainak gazdasági, fizikai és pszichikai jólétét?
- Mi a kapcsolat a társadalmi kulturális változók és a társadalmak nemzetközi versenyképessége között? (House – Javidan, 2004)

A kutatás által meghatározott kérdések a GLOBE által definiált 9 független kultúráválasztó és több függő változó közötti kapcsolatokat hivatottak feltárni. A függő változók között helyet kapnak a kultúra által meghatározott implicit leadership elméletből származtatott leadership dimenziók is.

A GLOBE-kutatás leadershiphez kapcsolódó elméleti háttérét az *implicit leadership* elmélet (Lord – Maher, 1991), az *érték-hiedelem* kulturális elmélet (Hofstede, 1995), az *implicit motivációs* elmélet (McClelland, 1985) és a szervezeti formák és hatékonyság *strukturális kontingencialista* elmélete (Donaldson, 1993) adják.

A GLOBE-programban részt vevő kutatók által megfogalmazott leadership definíció az *implicit leadership* elméletre támaszkodik. Ezen elmélet szerint az implicit leadership elméletek az egyének azon vezetői tulajdonságokra és magatartásokra vonatkozó meggyőződései, hiedelmei és sztereotípiái, amelyek mentén a vezetők megkülönböztethetők a nem vezetőktől (House – Wright – Aditya, 1997). Ennek alapján a GLOBE által megfogalmazott általános, de egyben többféle megközelítést is magába foglaló leadership definíció szerint a leadership az egyén azon képessége, amellyel másokat befolyásol, motivál és képessé tesz, hogy hozzájáruljanak annak a szervezetnek az eredményességéhez és sikerességéhez, amelynek tagjai (House – Javidan, 2004).

A kérdőív 112 leadership jellemzőt tartalmaz. Ezek a jellemzők (tulajdonságok és sikeres viselkedésminták) a leadership elméletekből, a fókuszcsoportos felmérésekből, interjúkból és elemzésekből kerültek ki. Ezeket a tulajdonságokat faktoranalízissel 21 leadership változóba sűrítették, majd ezeket a változókat másodlagos faktoranalízissel ismét négy változóba csoportosították. Két változó koncepcionális okokból történő kettéválasztásával jutottak el a végső hat globális leadership dimenzióhoz (House – Javidan, 2004). A leadership változókat, illetve azoknak faktoranalízissel történt csoportosítását az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat

A 21 elsődleges és 6 másodlagos leadership skála és leadership attribútumaik

MÁSODLAGOS VÁLTOZÓK	A másodlagos változókat alkotó elsődleges leadership változók <i>Elsődleges változókat alkotó elemek</i>
KARIZMATIKUS	Jövőképpel bíró karizmatikus <i>Előrelátó, felkészült, jövőképpel bíró, előre tervező</i> Inspiráló karizmatikus <i>Lelkes, pozitív, morális erjesztő, motivációt felkeltő</i> Önfeláldozó karizmatikus <i>Kockázatt vállaló, önfeláldozó, meggyőző</i> Integritás <i>Becsületes, őszinte, igazságos, szavahihető</i> Döntésképeség <i>Makacs, döntésképes, logikus, intuitív</i> Teljesítményorientáció <i>Fejlődésorientált, kiválóságorientált, teljesítményorientált</i>

CSOPORTORIENTÁLT	Együttműködő csoportorientáltság <i>Csoportorientált, együttműködő, lojális, konzultáló</i> Csoportintegrátor <i>Kommunikatív, csapatépítő, informált, integrátor</i> Diplomatikus <i>Diplomatikus, szókimondó, nyer-nyer problémamegoldó, eredményes alkudó</i> Rosszindulat* <i>Ellenséges, nem egyenes, bosszúálló, ingerlékeny</i> Adminisztratív kompetencia <i>Rendszeres, adminisztratív készség, szervezett, jó ügyintéző</i>
ÉNKÖZPONTÚ (NÁRCISZTIKUS)	Énközpontúság <i>Önérdékű, nemrésztvevő, magányos, társaságkerülő</i> Státustudatosság <i>Státustudatos, osztálytudatos</i> Konfliktusteremtő <i>Normatisztelő*, titkolózó, csoporton belüli versengő</i> Önigazoló <i>Indirekt, elutasítást kerülő, kitérő</i> Procedurális-bürokratikus <i>Rituális, formális, megszokáspárti, ügyrendi</i>
RÉSZVÉTELI	Autokratikus* <i>Autokratikus, diktatórikus, parancsolgató, elitista</i> Részvételtől elzárkózó <i>Nem delegáló, mikrovezető, nem egyenlőségpárti, egyénorientált</i>
HUMÁNORIENTÁLT	Visszafogottság <i>Szerény, háttérbe húzódó, türelmes</i> Humánorientáció <i>Nagylelkű, könyörületes</i>
AUTONÓM	Autonóm <i>Individualista, független, autonóm, egyéni</i>

Forrás: Hanges – Dickson (2004: p. 131., 137.) és Bakacsi – Sarkadi-Nagy (2003) alapján

*Fordított értékkel kódolt skálák.

A fenti jellemzők mérése 7 fokozatú Likert-skálán történt, amelynek segítségével a válaszadó eldönthette, hogy az adott tulajdonság, illetve magatartás mennyire segíti, vagy éppen gátolja, hogy valakiből az adott társadalmon, illetve szervezeten belül kiváló vezető legyen.

Ezen belül a kérdőív az eredeti skála többféle finomítását is alkalmazza: általában az egyes kérdések két végpontját a dimenzió szerint értelemszerűen megcímkezték, és a skála középpértéke is ennek megfelelően változó értelmezéssel bír, gyakori továbbá a skála megfordítása is. Az egyes változók megbízhatóságát a társadalomtudományi kutatási gyakorlatban bevett Cronbach-alfa mérőszámmal mérték.³

Az implicit leadership elmélet

A leadershipet definiáló kutatók megállapításai legfőképp abban különböznek egymástól, hogy mely tulajdonságokat, magatartást, szerepet tekintik irányadónak az elmélet kialakításánál. Egyes kutatásokban a leadership szerepe a vállalatokban végbemenő változási folyamatokon és a vállalati kultúra kapcsolatában

definiált (a vezető elsődleges szerepe, hogy megszüntesse a vállalati csoportok aggodalmait és szorongását), amint azt Schein is a leadership és változás kapcsolatánál hangoztatta (Schein, 1992). Később megjelent a globális leadership fogalma, mely a globális gazdaság lényegességét is hangoztatja, és úgy definiálja a leadershipet, mint „kultúrákon és nemzeteken átívelő befolyást” (Dorfman – House, 2004).

Az implicit leadership elméleti megközelítés, melyre kutatásom hipotézisei épültek (a továbbiakban ILT, vagyis Implicit Leadership Theory) szerint az egyéneknek vannak belső meggyőződések, hiedelmek és értékítéleteik azon magatartások, amelyek megkülönböztetik a vezetőt a követőktől, a hatékony vezetést a nem hatékonytól. Ugyanakkor ezek a hiedelmek és értékítéletek máshogyan jelennek meg stabil környezeti feltételek mellett és máshogyan krízishelyzetekben (Phillips – Lord, 1981). Azok a modellek, melyek ebből az elméleti háttérből indulnak ki, azt illusztrálják, hogyan formálják és befolyásolják a kultúrák azt, hogy az adott kultúra tagjai hogyan gyűjtik, szelektálják, illetve raktározzák a vezetőkről szóló információkat.

Az ILT alapfeltevéseit legszembetűnőbben a következő állítások érzékeltetik:

- A beosztottak különböző jellemzőket tulajdonítanak vezetőiknek, és az alapján fogadják el őket, hogy milyen a kapcsolat a vezető tényleges magatartása és a követően lévő implicit leadership elmélet között.
- Az ILT meghatározza, moderálja, befolyásolja a vezetés és a vezető elfogadottságát, képességét a befolyásolásra és azt, hogy beosztottaik milyen státust és privilégiumokat tulajdonítanak a vezetőnek.
- Krízishelyzetben megnő a karizma észlelésének esélye, és a beosztottak különbözőképpen értékelik a karizmát, attól függően, hogy a vezető maga felelős-e a krízishelyzetért vagy sem (Lord – Emrich, 2001).
- Esetenként egyes környezeti tényezők – mint például a vállalati vagy társadalmi kultúra – felelősek az implicit leadership eltérőségéért. Ennek megfelelően az elmélet szerint a különböző kultúrákra különböző ILT-elméletek jellemzőek. Ezzel az implicit leadership elmélet épít az érték-hiedelem elméletre (McClelland, 1985), mely szerint a kultúrák tagjai által vallott értékek és hiedelmek meghatározzák, hogy a látott magatartást a követők milyennek érzékelik, és ez milyen

reakciókra készíti őket, akár tudatos vagy tudatalan motivációs alapon. Erre az elméleti megközelítésre épít a GLOBE-kutatás is.

Kutatási kérdések

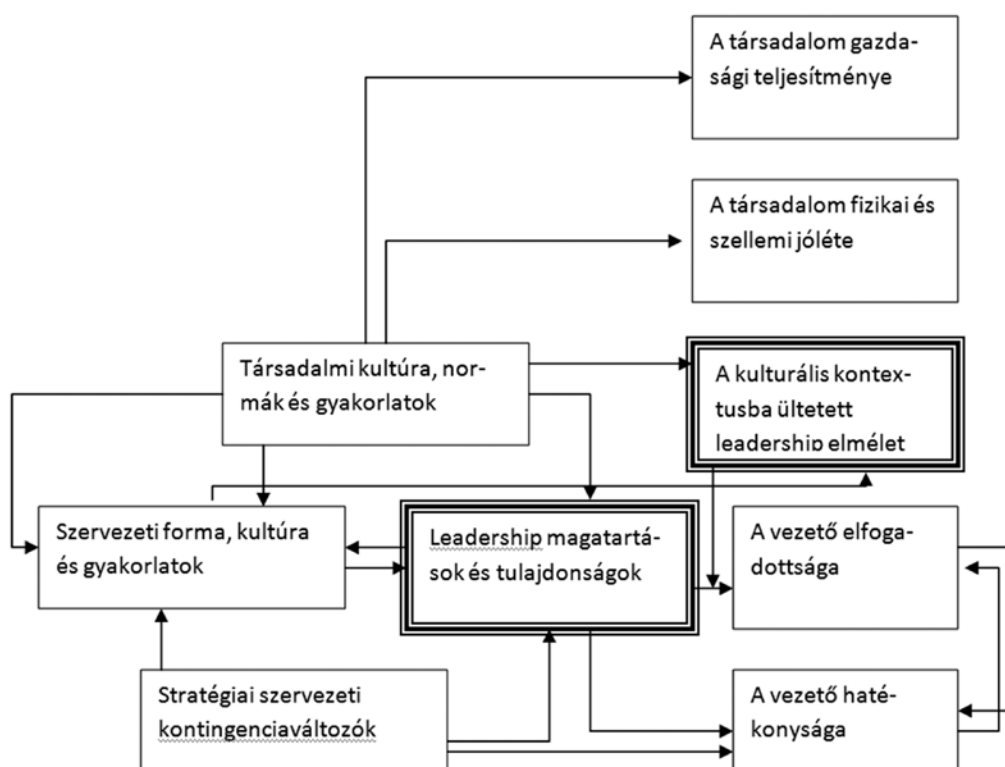
Kutatásom a következő kérdésekre kereste a választ:

1. Milyen implicit leadership elméletek, valamint vezetői típusok jelennek meg a szlovák leadership gyakorlatban? Léteznek-e általánosan elfogadott, megjeleníthető leadership típusok a szlovák vállalati környezetben? Melyek ezek és mik a jellemzőik? Van-e közöttük függvényeszerű kapcsolat? Általánosan elfogadottak-e a karizmatikus leadershipre jellemző magatartások?
2. Melyek azok a leadership minták, amikkel a szlovák leadership jellemzők hasonlóságot mutatnak? Mik ezeknek a jellemzői, hogyan térnek el, illetve hasonlítanak a nemzetközileg azonosított leadership elméletekhez?
3. Mutatnak-e a szlovák leadership minták hasonlóságot a már mért magyar mintával?

A Globe-kutatás modellje alapján határoztam meg azt a kutatási modellt, melyben kutatási kérdéseimet operacionalizáltam (1. ábra).

1. ábra

A GLOBE-kutatás elméleti modellje, kiemelve a kutatásomban szemléltetett területeket



Forrás: House et al. (2004) alapján

Hipotézisek

Kutatási kérdéseim vizsgálatát több, általam felállított hipotézis tesztelésén keresztül végeztem el. Az implicit leadership elmélet több, egymással kapcsolatban lévő alapfeltevésre épül, így az alábbiakban megfogalmazott hipotézisek között is létezhet valós kapcsolat. A hipotézisek mellett kérdésként megfogalmazott kiegészítő kérdések célja a hipotézisek mélyebb feltárása, értelmezése. A kutatásom az alábbi hipotézisek vizsgálatára irányult:

H1: A szlovák GLOBE-minta alapján elkülöníthetők olyan implicit leadership elméletek, melyek különböznek a nemzetközi mintából feltárt implicit leadership elméletektől. Mindeközben a GLOBE-kutatásban univerzálisnak bizonyult karizmatikus leadership magatartás a szlovák környezetben is általánosan sikeresnek elfogadott leadership tulajdonság.

H2: A szlovák elvárt vezetési stílus hasonlóságot mutat a magyarral, annak ellenére, hogy a magyar minta meglehetősen speciális és elkülönül a kelet-közép-európai klaszterből (a latin leadership klaszterbe sorolt). Mivel a GLOBE-kutatás kiterjedt Magyarországra is, rendelkezésemre áll a magyarországi minta, összehasonlíthatók a két ország elvárt vezetői stílusai, és véleményem szerint, felfedezhető ezen változókon a közös államban való több évszázados együttélésnek a nyoma. Összehasonlíthatóak – mi több: hasonlóságot mutatnak – a magyarországival a Szlovákia magyarok lakta régióiban (itt elsősorban Szlovákia déli határ menti területeire, a pozsonyi, nagyszombati és nyitrai megyékre gondolok) működő vállalatokban fellelhető leadership elméletek. *Melyek ezek a közös vezetési stílusjegyek?*

A kutatás

A minta résztvevői és az adatelemzés lépései

Az adatbázis összeállítását és a kutatás nagy részét 2007–2012 között végeztem.

A mintaválasztás a GLOBE-kutatás által előírt rendszerben adott: három iparág (élelmiszeripar, kereskedelmi banki szektor, telekommunikáció) középvezetői. Kutatásomban viszont ennél több vállalati szektor középvezetői alkotják a kutatási mintát, azaz az adatbázisom nem teljesen GLOBE-konform összetételű.

Középvezetőként a GLOBE azokat a vezetőket definiálja, akik öt szervezeti hierarchikus szint esetén a legfelső (első számú vezető), illetve a legalsó (végrehajtó) hierarchikus szint között helyezkednek el, ötnél több hierarchikus szint esetében az alsó kettő, illetve a felső kettő szint közötti középvezetők kérdőívei kerülhetnek a mintába.

A vizsgálat tehát Szlovákiában működő vállalatok középvezetői körében történt. A mintában szereplő vállalatokkal kapcsolatban nem feltétlenül elvárt, hogy szlovák tulajdonban legyenek, az azonban a változók torzítását elkerülendő megkövetelt, hogy a válaszadó középvezetők idegen menedzsmenthatástól mentesek legyenek, azaz a megkérdezett középvezetők ne legyenek napi kapcsolatban a külföldi menedzsmenttel (ebből adódhatna ugyanis az, hogy átveszik az ő kulturális és vezetői értékrendjüket, így nem a szlovák, hanem a külföldi leadershipről kaptam volna eredményeket). A mintába 73 középvezető került. A kutatásban való részvétel anonim és önkéntes alapú volt.

A GLOBE-kérdőív alapvetően két kérdőívváltozatból áll. A két változatban közősek a kíváncsok vezetési stílust leíró kérdések (2. és 4. kérdőívblokkok). Eltérés viszont, hogy az ALFA kérdőívváltozat a szervezeti kultúra, a BÉTA kérdőívváltozat a nemzeti kultúra jelenlegi (1. kérdőívblokk), illetve kíváncsok (3. kérdőívblokk) jellemzőit méri. Kutatásomban a Gamma kérdőívet használok, amely egy kérdőívbe szerkesztve tartalmazza mind az ALFA kérdőív szervezeti kultúrát mérő, mind a BÉTA kérdőív nemzeti kultúrát mérő kérdésváltozatokat.

A mintavétel kérdőíves felméréssel történt, az eredeti angol nyelvű kérdőívet a GLOBE követelményeinek megfelelően magam fordítottam szlovák nyelvre (lektorálta Anna Lašáková, PhD, pozsonyi Comenius Egyetem) és a független kéz által az angol nyelvre visszafordított kérdőívet kötelezően validáltattam a GLOBE-kutatás lektoraival.

Az adatgyűjtést ketten folytattuk: Csiba Zsuzsanna és magam osztottuk ki a kérdőíveket, mi is elemezzük őket.⁴ A primer kérdőíves adatfelvétel mellett a dolgozatban feltüntetetek szekunder adatokat is, melyeket a Szlovák Statisztikai Hivatal adatbázisából nyertem. A szekunder adatok segítségével a szlovákiai vállalati környezetet mutatom be.

A kutatás során elsősorban kvantitatív, többváltozós statisztikai elemzéseket alkalmaztam, emellett általános statisztikai elemző vizsgálatokat is végeztem. A korrelációs együtthatók révén vizsgáltam a hipotéziseimben is lefektetett összefüggéseket, és határoztam el a vezetői prototípusokat. A specifikus szlovák leadership változókat faktoranalízissel állítottam elő, melyeket összehasonlítottam a GLOBE által előállított elsődleges és másodlagos változókkal, valamint a magyar mintából előállított leadership faktorokkal is. Általános statisztikai módszerekkel vizsgáltam a minta jellemzőit, valamint az egyes változók eloszlását.

Mindezeket figyelembe véve a minta elemzéséhez a következő statisztikai próbákat és lépéseket használtam:

- általános statisztikai módszerek és elemzések, a minta leadership mutatóinak, valamint vállalati mutatók átlaga, szórás, egyes változók eloszlása, gyakoriságok,
- GLOBE-változók kiszámítása a kutatási program szintaxisa szerint,
- szlovák vezetői prototípusok elhatárolása faktoranalízissel és azok összevetése a másodlagos GLOBE leadership változókkal, valamint a 2000 után gyűjtött magyarországi adatokból generált faktoranalízis eredményeivel,
- a szlovákiai elsődleges és másodlagos (GLOBE) leadership változók értékeinek összehasonlítása a magyarországi elsődleges és másodlagos leadership változó értékeivel,
- a GLOBE szintaxisal nyert elsőrendű leadership skála megbízhatóságának vizsgálata Cronbach-alfa mérőszámmal (nem feltételezve, hogy az elemek közötti variancia egyenlő),
- összegző skálák létrehozása a faktoranalízis adatai alapján, és e skálák megbízhatóságának vizsgálata Cronbach-alfa mérőszámmal,
- a magyar és szlovák leadership faktorok közötti kapcsolat vizsgálata független mintás t-próbák segítségével.

A mintában szereplő vállalatokat úgy választom meg, hogy azok többféle kultúrát is reprezentáljanak, a tisztán hazai tulajdonúaktól (azon belül állami, illetve magántulajdonú) a vegyes (külföldi tulajdonú, multinacionális) vállalatokig. A kutatás relevanciáját és földrajzi reprezentativitását elősegítve előnyös, ha a vállalatok nem ugyanabból a régióból, hanem szétszórtan, egész Szlovákia területéről, minél több megyéből kerülnek ki. Ennek sikerességéről a kutatási eredmények korlátainál kitérek majd.

Mivel a szlovák gazdasági környezetről szekunder adatokkal is rendelkeztem, kutatási kérdéseim megválaszolásakor a szlovákiai gazdasági környezet azon dimenzióit is figyelembe vettem, amik hatást gyakorolhatnak a Szlovákiában kialakult implicit leadership elméletekre. A mintából nyert adatokat összevetettem ezekkel a szekunder adatokkal is, megvizsgálva a minta reprezentativitását.

Szlovákia bruttó nemzeti össztermékének több mint 49%-át 8 terület közül a pozsonyi, nagyszombati, valamint a nyitrai terület adja, ahonnan a kutatásom mintájában részt vevő valamennyi vállalat telephelyét tekint-

ve származott. Az adatrögzítés is ezekben a régiókban történt, 73 középvezető közül valamennyien ebben a régióban dolgoznak.

A mintában szereplő vezetők közül 29 fő (43,3%) vallotta magát római katolikusnak, 3% evangélikusnak és reformátusnak, miközben a nem vallásosak, illetve a kérdésre nem válaszolók aránya 36 fő (53,7%).

Szlovákia gazdasági környezetét és a kutatási mintát leíró statisztikai adatokat a 2. táblázatban foglalom össze. Az összehasonlítás segített abban, hogy a minta reprezentativitásáról már a részletes elemzés és a kutatási kérdések megválaszolása előtt rendelkezsem bizonyos ismerettel.

2. táblázat

A szlovák gazdasági környezet és a kutatási minta jellemzői

Változók	A szlovák gazdasági környezet jellemzői %-ban	A szlovákiai kutatási minta jellemzői %-ban
Gazdasági szektor (munkavállalók számának összes munkavállalóhoz viszonyított aránya)		
Pénzügy	2,17	19,2
Élelmiszeripar	1,30	41,1
IT/telekom	2,63	4,1
Demográfia		
Férfiak	48,7	83,1
Nők	51,3	16,9
Végzettség		
Középfokú	52,7	16
Főiskolai-egyetemi-doktori	13,8	79
Nemzetiség		
Szlovák	80,7*	75
Más	12	25
Vallás		
Katolikus	62	43,3
Protestáns	7,7	3
Nem vallásos	13,4	53,7

*7,3% a 2011-es népszámláláson nem jelölte meg a nemzetiségét

Forrás: saját kutatási eredmények

Az összehasonlító elemzésből látható, hogy a nemzetiségi arány az egyetlen olyan mutató, amiben a minta viszonylag pontosan leképezi a szlovák társadalmi-gazdasági viszonyokat. Erre irányuló hipotézisem vizsgálatakor is a magyar-szlovák implicit leadership elméletek közötti hasonlóságot próbáltam feltárni.

Minthogy a szlovákiai, általam gyűjtött minta adatai nem teljesen GLOBE-konformok (a három, már jelzett iparágon kívül nehézipari vállalat és állami intézmény

is szerepel a mintában), és mivel a legtöbb eddigi elemzés – a 2011-es longitudinális elemzésen kívül (lásd Bakacsi – Heidrich, 2011) – az 1995. évi alapadat-felvétel eredményeire támaszkodik, a magyar és a szlovák leadership stílusok összehasonlításához a magyarországi GLOBE-kutatás során 2005-től gyűjtött, szintén nem 100%-os GLOBE-kutatás konformmintát használok⁵ (lásd: 3. táblázat). A mintát tovább formáltam olyan módon, hogy mind az összetétele szerint, mind pedig számosságában összehasonlítható, kontrolált varianciájú mintákat kapjak (legalább 7 féle iparágat tartalmazzon, beleértve a GLOBE-kutatás által definiált 3 iparágat és a nehézipart is, egy iparág aránya se lépje túl a mintában a 25%-ot).

3. táblázat

Az általam összeállított, 2000 után felvett magyar minta összetétele

Iparág	Magyarországi minta eloszlása %-ban
Pénzügyi szolgáltató	7,0
Élelmiszeripar	13,9
Nehézipar	17,4
Gyógyszeripar	23,4
Közfoglalkoztatási szektor	3,0
Egyéb szolgáltatás és kereskedelem	19,4
Információs szolgáltató	15,9
Összesen	100,0

Forrás: saját kutatási eredmények

A kutatás eredményei

Bevezetés a szlovákiai implicit leadership elméletekhez

Kutatási kérdésként fogalmaztam meg: *Milyen implicit leadership elméletek, valamint vezetői típusok jelennek meg a szlovák leadership gyakorlatban? Léteznek-e általánosan elfogadott, megjeleníthető leadership típusok a szlovák vállalati környezetben? Melyek ezek, és mik a jellemzőik? Van-e közöttük függvényszerű kapcsolat? Általánosan elfogadottak-e a karizmatikus leadershipre jellemző magatartások?*

A 4. táblázatban mutatom be a 21 elsődleges GLOBE leadership faktor szlovák mintán mért átlagértékeit és alapvető leíró statisztikai adatait. A táblázatban a legnagyobb értéktől a legkisebb értékig haladva csökkenő sorrendbe állítottam az elvárt tulajdonságokat, magatartásbeli mintákat. Mivel hétfokozatú Likert-skálát alkalmaztam az egyes változók mérésére, ezért az értékek 1 és 7 között mozoghatnak.

Látható, hogy a Diplomátikus változó a leginkább általánosan hatékonyan elfogadott, miközben az Énközpontúság hatékony leadershipet gátló, általánosan elutasított változó. Külön kiemelendő a Rosszindulat változó, mint hatékony leadershipet gátló tényező, mely a mintában a legalacsonyabb szórással rendelkezik – azaz nagy egyetértésben elutasított vezetői tulajdonság! A Diplomátikus változóé a harmadik legalacsonyabb szórás. A szórás- és átlagértékekből látható, hogy a hatékony leadershipet támogató változók értékeinek szórása összességében a legalacsonyabb, melyek közül két tulajdonság, az Inspiráló karizmatikus és a Jövőképpel bíró karizmatikus, karizmatikusságot megjelenítő változó.

Az 5. táblázat szemlélteti a másodlagos GLOBE leadership változók (főfaktorok) eredményeit, valamint azoknak összehasonlítását a szlovákiai GLOBE Student Studies felmérés eredményeivel (Remišová – Lašáková, 2011; Csiba, 2012). A szlovákiai egyetemi környezetben végzett kutatás a GLOBE projekt Student Research adaptációjában készült, közel 400 egyetemi hallgató kérdőíves lekérdezésével.

Mivel egyik hipotézisem a szlovák, illetve magyar leadership stílusok közötti kapcsolatot is előre vetíti, az 5. táblázat ötödik oszlopában a magyarországi 2000 után gyűjtött GLOBE-minta eredményeire is reflektálok. A magyarországi mintát – mint azt már korábban említettem – magam állítottam össze úgy, hogy az mind számosságban, mind pedig összetételében hasonlítson a szlovákiai, általam nyert mintához.

A másodlagos leadership változókat a teljes nemzetközi minta adatbázisán a 21 elsődleges leadership változó faktorelemzésével hozták létre, áttekinthetőbbé téve és megkönnyítve ezzel az egyes országok közötti leadership stílusok eltéréseinek/kapcsolatának általános szemléltetését (5. táblázat).

Az eredményekből látható, hogy a másodlagos leadership változók között a karizmatikus vezetői stílust valamennyi mintában hatékony leadershipet támogató elfogadott vezetői jellemzőnek tekintik – ez összhangban áll azzal, hogy a GLOBE univerzális változónak találta a Karizmatikus vezetői stílus elfogadottságához kapcsolódó hipotézisem ezzel igazolást nyert.

A leadership változók megbízhatóságának vizsgálatát a Cronbach-alfa mutatóval végeztem el, amely a nemzetközi minta leadership változóinak megbízhatóságával is összehasonlíthatóvá teszi azokat – utóbbiak esetében a leadership skálák megbízhatósága magas (Hanges – Dickson, 2004). A 21 leadership változóból 12-nek a megbízhatósága 0,5 felett van (6. táblázat), ez is igazolni látszik azt a tényt, hogy a

Az elsődleges leadership változók eredményei

	N	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
Diplomatikus	69	4,00	6,80	5,6572	,51673
Inspiráló karizmatikus	69	4,00	7,00	6,0584	,61945
Jövőképpel bíró karizmatikus	69	4,33	7,00	5,9902	,60753
Teljesítményorientáció	69	3,33	7,00	5,9275	,84959
Integritás	69	3,00	7,00	5,8961	1,01363
Csoportintegrátor	69	4,00	7,00	6,1111	,57502
Adminisztratív kompetencia	69	3,25	7,00	5,6800	,78143
Döntésképesség	69	3,50	7,00	5,6353	,70727
Együttműködő csoportorientáltság	69	2,00	6,83	5,3068	,76942
Önfeláldozó karizmatikus	69	2,00	6,50	5,2874	,92879
Státustudatosság	69	2,50	7,00	4,6449	1,06792
Humánorientáció	69	2,00	6,50	4,3333	1,14297
Konfliktusteremtő	69	2,33	6,33	3,9807	,93390
Autonóm	69	1,25	6,00	3,8913	1,12987
Visszafogottság	69	2,00	6,00	4,3841	,66085
Procedurális-bürokratikus	69	2,20	5,20	3,6949	,74617
Autokratikus	69	1,00	6,33	2,8734	1,08931
Résztvételtől elzárkózó	69	1,00	5,25	2,8297	1,05239
Önigazoló	69	1,00	5,00	2,7440	1,00999
Rosszindulat	69	1,00	3,67	1,6340	,55897
Énközpontúság	69	1,00	4,75	2,1896	,81898

Forrás: saját kutatási eredmények

A saját kutatási mintán mért másodlagos GLOBE leadership változók eredményeinek összehasonlítása Csiba (2012), Remišová – Lašáková (2011) eredményeivel, valamint a magyarországi mintával

Másodlagos leadership változók	Saját GLOBE szlovákiai minta	GLOBE student szlovákiai minta (Csiba, 2012)	GLOBE student szlovákiai (Remišová – Lašáková, 2011)	GLOBE magyarországi saját összeállítású minta
Karizmatikus	5,79	5,87	5,57	5,85
Csoportorientált	5,82	5,81	5,65	5,79
Énközpontú (nárcisztikus)	3,45	3,71	3,04	3,39
Résztvételi	5,15	4,56	5,16	5,20
Humánorientált	4,36	4,78	4,75	4,96
Autonóm	3,89	3,98	3,82	3,43

Forrás:saját kutatási eredmények

teljes nemzetközi adatbázis faktoranalízisével kialakított leadership változók többsége a szlovák mintán is megbízható mérőeszköznek bizonyult, azok között érdemi kapcsolat fedezhető fel. A legmagasabb megbízhatósággal az Integritás, Autokratikus, Jövőképpel bíró karizmatikus, Rosszindulat és Inspiráló karizmatikus elsődleges leadership faktorok rendelkeznek.

Mindemellett sikerült elkülönítenem sajátos szlovák leadership faktorokat is.

Módszerként ehhez főtengety mentén, varimax rotációval történő faktorelemzést végeztem a változók kapcsolatrendszere mögött feltételezett statisztikai modell alapján, alapvetően a modellben szereplő változók kovarianciáját magyarázó közös és egyedi faktorok miatt (Kovács, 2004).

Az elsődleges leadership változók megbízhatósága és az azok közötti korreláció

Az elsődleges leadership faktor megnevezése	Cronbach-alfa	A vele leginkább korreláló elsődleges leadership változó és a korrelációs együttható mértéke	
Teljesítményorientáció	0,509	Jövőképpel bíró karizmatikus	0,564
Autokratikus	0,783	Rosszindulatú	0,651
Visszafogottság	0,287	Döntésképeség	0,494
Önfeláldozó karizmatikus	0,483	Jövőképpel bíró karizmatikus	0,574
Együttműködő csoportorientáltság	0,682	Inspiráló karizmatikus	0,734
Döntésképeség	0,315	Csoportintegrátor	0,523
Önigazoló	0,302	Integritás	-0,524
Jövőképpel bíró karizmatikus	0,758	Inspiráló karizmatikus	0,734
Humánorientáció	0,272	Együttműködő csoportorientáltság	0,310
Integritás	0,786	Rosszindulat	-0,602
Adminisztratív kompetencia	0,608	Csoportintegrátor	0,554
Autonóm	0,619	Autokratikus	0,523
Státustudatosság	0,550	Teljesítményorientáció	0,320
Inspiráló karizmatikus	0,751	Csoportintegrátor	0,734
Rosszindulat	0,786	Autokratikus	0,651
Konfliktusteremtő	0,286	Autokratikus	0,594
Diplomatikus	0,010	Együttműködő csoportorientáltság	0,506
Procedurális – bürokratikus	0,491	Önigazoló	0,420
Résztvételtől elzárkózó	0,652	Autokratikus	0,559
Csoportintegrátor	0,535	Inspiráló karizmatikus	0,566
Énközpontúság	0,462	Autokratikus	0,605

Forrás:saját kutatási eredmények

A faktorelemzés eredményei varimax rotáció után

	Faktor				
	1	2	3	4	5
Teljesítményorientáció	,004	,218	,621	-,046	,293
Autokratikus	,738	-,179	,037	-,292	,296
Visszafogottság	-,038	,425	,300	,374	-,517
Önfeláldozó karizmatikus	-,038	,024	,729	,365	-,163
Együttműködő csoportorientáltság	-,232	,752	,144	,247	,024
Döntésképeség	,106	,504	,508	,026	-,167
Önigazoló	,699	,025	-,222	-,066	-,014
Jövőképpel bíró karizmatikus	-,340	,385	,725	,046	,078
Humánorientáció	-,091	,140	,105	,567	-,031
Integritás	-,541	,413	,216	,342	,015
Adminisztratív kompetencia	-,368	,594	,176	-,067	,111
Autonóm	,545	-,018	,071	-,104	,228
Státustudatosság	,306	,352	,167	-,250	,194
Inspiráló karizmatikus	-,205	,579	,539	,103	,017
Rosszindulat	,672	-,464	-,111	-,003	,146
Konfliktusteremtő	,500	,038	,141	,032	,629
Diplomatikus	,165	,677	,141	,206	-,126
Procedurális-bürokratikus	,541	-,006	-,135	,202	,075
Résztvételtől elzárkózó	,709	,031	-,045	-,017	-,090
Csoportintegrátor	-,316	,486	,480	-,237	-,211
Énközpontúság	,692	-,168	-,032	-,109	,053

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimaxwith Kaiser Normalization.

Forrás:saját kutatási eredmények

Az alkalmassági tesztek eredményei

Kaiser-Meyer-Olkin teszt eredménye a főkomponens-elemzés alkalmazhatóságának megállapítására		,787
Bartlett-féle khi-négyzet teszt	Approx. Chi-Square	767,708
	Df	210
	Sig.	,000

Forrás:saját kutatási eredmények

A rotáció segített abban, hogy a többszörös korrelációk kivédésével javíthassak a faktorok és változók közötti kapcsolat egyértelműségén. A közös variancia elemzéséhez az SPSS főfaktor módszerét használtam (Principal Axis Factoring). A főfaktorok előállításánál figyelembe vettem a 112 leadership tulajdonság, valamint 21 elsődleges faktor között meglévő korrelációt. Az egymással leginkább korreláló elsődleges leadership változókat a 6. táblázat tartalmazza.

A faktorelemzést a minta nagyságából kifolyólag a 21 elsődleges leadership változóra végeztem el (a korrelációs mátrix 112 item esetén végzett faktorelemzés esetén ugyanis nem pozitív definit). A futtatási eredményeket tartalmazó output tábla (lásd 7. táblázat) korrelációs mátrixánál látható, hogy sok változó egymással is korrelál.

Éppen ezért a faktorelemzés által létrehozott változók véglegesítésénél, illetve magyarázatánál ezeket a korrelációkat figyelembe kellett vennem.

A minta faktorelemzésre való alkalmasságát a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), valamint Bartlett-féle khi-négyzet teszttel külön vizsgáltam (8. táblázat).

A szignifikancia 0 eredményére való tekintettel a változók függetlenségének a hipotézisét elvethettem, miközben a KMO mutató eredménye arra utal, hogy adataim alkalmasak latens változók előállítására. Az 5 faktor a teljes minta varianciájának 67%-át magyarázza, ezért újabb változók kiszűrésére további faktorelemzést már nem végeztem (a 21-ből csak 4 változónak alacsonyabb a kommunalitása 0,4-nél, lásd a 9. táblázatot). A GLOBE kutatócsapatának módszerével egyezően a faktorok kialakításához összegző skálákat használtam.

A főfaktorok kialakításánál figyelembe kellett vennem, hogy a minta nagysága miatt olyan változók is bekerülnek egy faktorba, melyek faktorsúlya 0,75 alatti, csökkentve annak megbízhatóságát. Mivel a minta nagysága nem engedte meg, hogy a faktorelemzést az egyedi jellemzők/tulajdonságok alapján végezzem el, továbbá mivel fontosnak tartottam azt, hogy a szlovák implicit leadership változókat jelentő faktorokat minél több másodlagos (statisztikailag megbízható) faktor magyarázza – az alacsony kommunalitású változókat nem szűrtem ki a mintából. Ezzel tudom biztosítani

Az elsődleges leadership változók kommunalitása

	PAF kommunalitás
Teljesítményorientáció	,522
Autokratikus	,752
Visszafogottság	,682
Önfeláldozó karizmatikus	,693
Együttműködő csoportorientáltság	,702
Döntésképeség	,551
Önigazoló	,543
Jövőképpel bíró karizmatikus	,799
Humánorientáció	,361
Integritás	,627
Adminisztratív kompetencia	,537
Autonóm	,366
Státustudatosság	,345
Inspiráló karizmatikus	,678
Rosszindulat	,700
Konfliktusteremtő	,668
Diplomatikus	,563
Procedurális-bürokratikus	,357
Részvételtől elzárkózó	,515
Csoportintegrátor	,667
Énközpontúság	,522

Forrás: saját kutatási eredmények

azt, hogy egyfelől további kutatások, illetve elemzések alapjául szolgálhassanak, másfelől, hogy a több változóból alkotott főfaktorok és skálák a gyakorlatiasság szempontjából jobban felismerhetők.

Miután elvégeztem a faktorelemzést, 5 főfaktort azonosítottam (lásd: 10. táblázat), ezekből pedig – figyelembe véve a változók közötti korrelációt – 4 implicit leadership elméletet definiáltam:

- Jóakarató atyáskodó csoportvezető (kelet-európai paternalista vezető),
- Énközpontú kiskirály,
- Visszafogott válságvezető (level 5 leader⁶),
- Humánorientált.

10. táblázat

**A főtengety mentén végzett faktorelemzés
saját értékei**

Faktor	Faktorelemzés eredményei		
	Sajátérték	Variancia	Összesített variancia %
1	6,747	32,129	32,129
2	3,440	16,683	48,512
3	1,625	7,740	56,252
4	1,325	6,310	62,562
5	1,0803	5,145	67,707

Forrás: saját kutatási eredmények

A Visszafogottság és Humánorientáltság változóknak (melyek a humánorientáltság implicit leadership elméletet magyarázzák) a kommunalitása 0,5 alatti (tehát a főkomponens meglehetősen alacsony százalékát magyarázzák, ezért nincs igazából magyarázó erejük). A humánorientált implicit leadership elmélet – amely alacsony megbízhatósággal rendelkezik (megbízhatósága kisebb, mint 0,5) – ebből fakadóan valójában sem a hatékony leadershipet elősegítő, sem azt gátló általánosan elfogadott tényezőnek nem tekinthető.

Ezért ezt a két faktort – a velük korreláló elsődleges leadership változók értelmezésén keresztül – megpróbáltam hozzárendelni a többi implicit leadership elmélethez, kialakítva így három, az elsődleges változók alapján meghatározott főfaktort:

- Jóakarátú, atyáskodó csoportvezető (kelet-európai paternalista vezető),
- Énközpontú kiskirály,
- Visszafogott válságvezető (level 5 leader).

A skálák megbízhatóságát külön teszteltem a Cronbach-alfa mutatószám segítségével. A Jóakarátú, atyáskodó csoportvezető változó és Visszafogott válságkezelő változó megbízhatóságát vizsgálva viszont arra az eredményre jutottam, hogy a két, alacsony kommunalitású változó a már kialakított skálák megbízhatóságát is rontotta.

Ezért végül úgy döntöttem, hogy a humánorientált változót – alacsony megbízhatósága ellenére – meghagyom önállóan. A változókat és az azokat alkotó elsődleges leadership faktorokat, valamint a skálák megbízhatóságát a következő táblázatban foglalom össze (11. táblázat).

11. táblázat

**A szlovákiai leadership gyakorlatra jellemző implicit
leadership elméletek**

A főfaktor megnevezés (implicit leadership elmélet)	A skálákat alkotó elsődleges leadership faktorok	A skála megbízhatósága (Cronbach-alfa)
Jóakarátú, atyáskodó csoportvezető (kelet-európai vezető)	Együttműködő csoportorientáltság	0,782
	Döntésképeség	
	Integritás	
	Adminisztratív kompetencia	
	Státustudatosság	
	Inspiráló karizmatikus	
	Diplomatikus	
	Csoportintegrátor	
Énközpontú kiskirály	Autokratikus	0,813
	Önigazoló	
	Autonóm	
	Rosszindulat	
	Procedurális-bürokratikus	
	Részvételtől elzárkózó	
	Énközpontúság	
	Konfliktusteremtő	
	Teljesítményorientáció	0,523
	Önfeláldozó karizmatikus	
	Jövőképpel bíró karizmatikus	
Humánorientált	Visszafogottság	0,229
	Humánorientáció	

A szlovák GLOBE-minta alapján elkülöníthető implicit leadership elméletek megnevezései szubjektívek bár, viszont nagyban épülnek a leadership elméletekre, valamint a szlovákiai gazdaságra jellemző munkaszervezeti modellekre és a már bemutatott másodlagos statisztikai adatokra. A minta elemszámának korlátai ellenére is sikerült tehát elkülöníteni olyan implicit leadership elméleteket, melyek jellemzőek a szlovákiai

gyökerezhet a keresztény-katolikus kultúrkörnyezetből is), melyre a közvetlen ellenőrzés, a szervezeti vezetők atyáskodó magatartása jellemző. Operacionalizálható tehát olyan implicit leadership elmélet, melyre jellemző a szervezeten belüli közvetlen ellenőrzés és státustudatos irányítási forma, miközben ez ebben a kulturális közegben, mint a hatékony leadershipet segítő implicit leadership elmélet jelenik meg (12. táblázat).

12. táblázat

A szlovák mintán azonosított implicit leadership elméletek leíró elemzése

	Átlag	Szórás	5 feletti értékek %-os aránya	3 alatti értékek %-os aránya
Jóakarátú, atyáskodó csoportvezető	5,62	0,49	92,8%	0%
Énközpontú kiskirály	2,96	0,65	0%	56,5%
Visszafogott válságvezető	5,74	0,65	92,3%	0%
Humánorientált	4,36	0,75	11,6%	4,3%

Forrás: saját kutatási eredmények

vállalati környezetre. Ezzel igazoltam első hipotézisemet. Az egyes elméletek elfogadottságára, illetve a hatékonysági vagy gátló tényezőként való megjelenésére az implicit leadership elméletek leíró elemzési eredményei utalnak.

A GLOBE-kutatás alapelvei szerint az egyes implicit leadership elméletek közül univerzálisan elfogadottaknak és az eredményes leadershipet segítőnek az az elmélet tekinthető, amely a 62 országra kiterjedő, teljes mintában 6-os feletti átlagértékeket mutat, univerzálisan elfogadottaknak és az eredményes leadershipet gátlónak az, amely a teljes, 62 országra kiterjedő mintát tekintve 3-as átlagérték alatti átlagot mutat úgy, hogy valamennyi ország egyedi értékének 95%-a 5 feletti (hatékony leadershipet támogató), illetve 3 alatti (hatékony leadershipet gátló). A nemzetközi mintában univerzálisnak bizonyult változók a szlovák mintán belül is kellően magas, illetve alacsony értéket mutatnak, így ezek a változók „belesimulnak” a nemzetközileg univerzálisnak bizonyult képletbe. Ezért a metaszintet „visszatranszformáltam” nemzeti szintre, és a metaszámításmód analógiája szerint tekintek a nemzeti mintára, hasonló logikát követve.

Az elemzésből egyértelmű, hogy ezeknek a kritériumoknak egyik főfaktor sem felel meg maradéktalanul.

Mindazonáltal elkülönülnek olyan főfaktorok, melyek értékei igen közel állnak ezekhez a kritériumokhoz: az első és harmadik főfaktor (Jóakarátú, atyáskodó csoportvezető, illetve Visszafogott válságvezető).

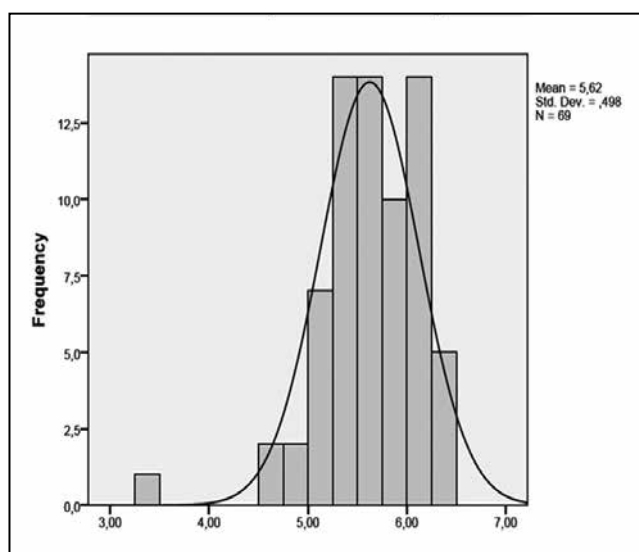
Elemzésem eredményei arra utalnak, hogy Szlovákiát a nagy hatalmi távolságával és gyenge bizonytalanságkerülésével a „család” szervezeti típus jellemzi (ami

Az elemzés eredményeiből az is kiolvasható, hogy mindhárom, a karizmatikusságot megjelenítő elsődleges leadership faktor olyan skáláknak vált elemévé, melyek – magas megbízhatósággal, magas átlagértékekkel – közel állnak az univerzálisan elfogadott leadership elmélethez. Szintén feltűnő a Jóakarátú, atyáskodó csoportvezető implicit leadership elmélet alacsony szórásértéke, amely így nem valószínűsít a normálistól eltérő sajátos eloszlást a mintán belül. Érdekes grafikusan is szemléltetni az egyes implicit leadership elméletek mintán belüli eloszlását is (2. ábra).

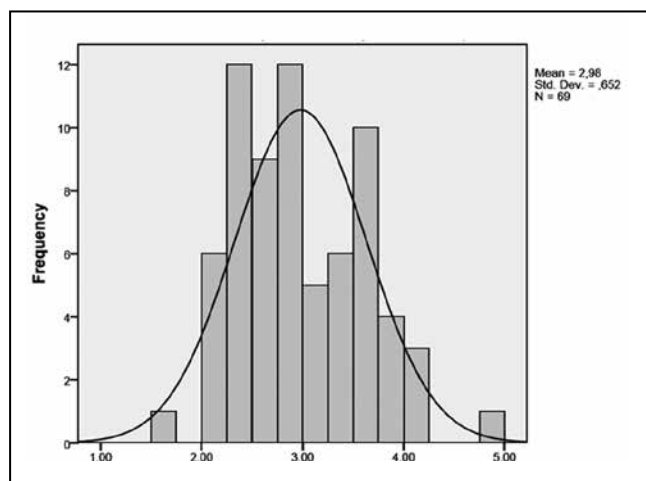
2. ábra

Az implicit leadership elméletek eloszlása a szlovákiai mintában

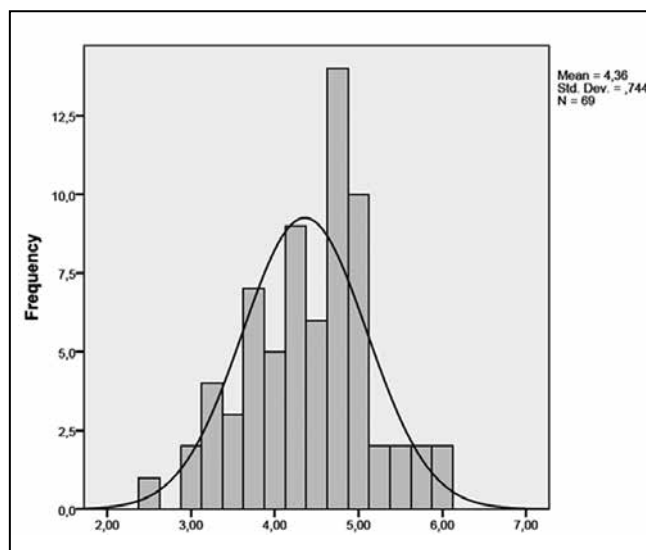
Jóakarátú, atyáskodó csoportvezető



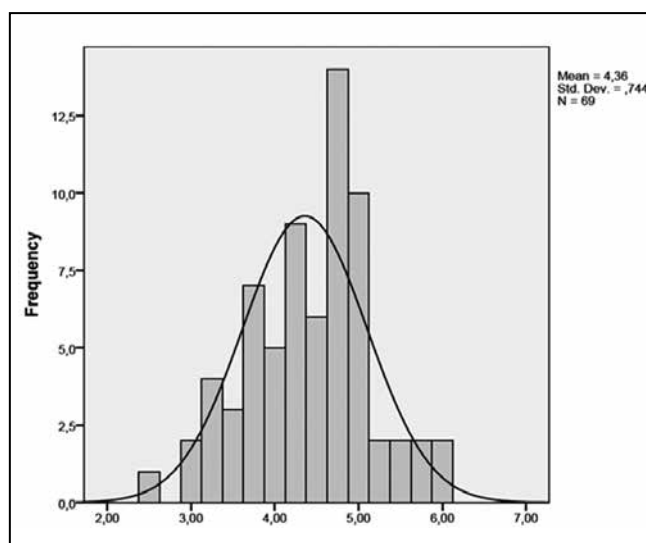
Énközpontú kiskirály



Visszafogott válságvezető



Humánorientált



Forrás: saját kutatási eredmények

Látható, hogy a válaszadók a Jóakarátú csoportvezetőt eredményesnek ítélik meg, és meglehetősen kevés azoknak a száma, akik ugyanakkor nem tartják eredményesnek. Ugyanez a helyzet a válságvezetőnek nevezett implicit leadership elmélettel is. Míg a Kiskirályt egyértelműen az eredményes vezetést inkább gátlónak tartják (a módusz a három skálaérték fölött van), a Humánorientált implicit leadership elmélet pedig olyan normális eloszlást mutat, amelynek a módusza a középső (4-es) skálafok fölött van. A Humánorientált implicit leadership elmélet nem tartozik sem az eredményes leadershipet támogató, sem pedig a gátló magatartási forma közé.

A szlovák implicit leadership elméletek és a nemzetközi kutatások során operacionalizált leadership elméletek közötti eltérések, illetve hasonlóságok

Kutatási kérdésként fogalmaztam meg: Melyek azok a leadership minták, amikkel a szlovák leadership jellemzők hasonlóságot mutatnak? Mik ezeknek a jellemzői, hogyan térnek el, illetve hasonlítanak a nemzetközileg azonosított leadership elméletekhez?

A mintám elemzése során azonosított szlovákiai implicit leadership elméletek egyértelműen különböznek a nemzetközi minta alapján definiált implicit leadership elméletektől. Hasonlóságot csupán a „Humánorientáció” főfaktornál lehet felfedezni, amely azonban alacsony megbízhatóságú. Ezt szemléltetem a 13. táblázatban, a táblázat csak azokat a nemzetközi mintából kialakított implicit leadership elméleteket tartalmazza, melyek egyes attribútumai hasonlóságot mutatnak az általam meghatározott implicit leadership elméletekkel.

Az eredmények nem meglepőek. Már a szlovák adatokkal feltöltött elsődleges leadership változók megbízhatóságánál említettem, hogy azok több mint fele (12/21) magas megbízhatósággal rendelkezik. Ezért az egyes változók szlovákiai középvezetők általi értelmezése némileg megegyezik a nemzetközi mintában szereplő vezetők értelmezésével, mindazonáltal az általam azonosított kelet-közép-európai vezetési stílusjegyek még a kisszámú minta eredményeinek tükrében is szembetűnőek. Erre utalnak az egyes faktorok között már ismertetett korrelációs együtthatók. Sikerült tehát elhatárolnom a jellegzetes szlovák implicit leadership elméleteket, melyek különböznek a nemzetközi implicit leadership elméletektől. Ugyanakkor a „Jóakarátú, atyáskodó csoportvezető”, az „Énközpontú kiskirály”, valamint a „Humánorientált” implicit leadership elméletek hasonlítanak leginkább a nemzetközi minta alapján elhatárolt leadership skálákra. Igazolni tudtam tehát második hipotézisemet is.

A szlovákiai implicit leadership faktorok nemzetközi összehasonlítása

A szlovákiai implicit leadership elméletek és az őket alkotó faktorok		A nemzetközi mintából kialakított implicit leadership elméletek és az őket alkotó faktorok	
A főfaktor megnevezése (implicit leadership elmélet)	A skálákat alkotó elsődleges leadership faktorok	A másodlagos leadership változó megnevezése (implicit leadership elmélet)	A skálákat alkotó elsődleges leadership faktorok
Jóakarátú, atyáskodó csoportvezető (kelet-európai vezető)	Együttműködő csoportorientáltság Döntésképeség Integritás Adminisztratív kompetencia Státustudatosság Inspiráló karizmatikus Diplomatikus Csoportintegrátor	Csoportorientált	Együttműködő csoportorientáltság Adminisztratív kompetencia Diplomatikus Csoportintegrátor
Énközpontú kiskirály	Autokratikus Önigazoló Autonóm Rosszindulat Procedurális-bürokratikus Részvételtől elzárkózó Énközpontúság Konfliktusteremtő	Énközpontú (nárcisztikus)	Konfliktusteremtő Önigazoló Procedurális bürokratikus
Visszafogott válság-vezető (level 5 leader)	Teljesítményorientáció Önfeláldozó karizmatikus Jövőképpel bíró karizmatikus	Nincs hasonló implicit leadership elmélet	
Humánorientált	Visszafogottság Humánorientáció	Humánorientált	Visszafogottság Humánorientáció

Forrás: saját kutatási eredmények

Hasonlóságok, valamint különbségek a szlovák és a magyar implicit leadership elméletek között

Kutatási kérdésként fogalmaztam meg: Mutatnak-e a szlovák leadership minták hasonlóságot a már mért magyar mintával?

Hipotézisem felállításakor abból a feltételezésből indultam ki, hogy a magyar és a szlovák történelmi együttélés nyomot hagyott az egyes országokban elfogadott leadership elméleteken, és ennek folyománnyaként az operacionalizálható implicit leadership elméletek között fellelhetők hasonlóságok. Feltételeztem, hogy – mivel a szlovákiai minta a pozsonyi, nagyszombati és nyitrai kerületekből került ki, ahol a magyar nemzetiségű lakosság a legnagyobb százalékban van jelen –, az egyes implicit leadership elméletek között kézzelfogható hasonlóság mutatkozik. Feltételezésem tehát az volt, hogy az operacionalizálható leadership elméletek között nincs szignifikáns eltérés, melyet hipotézisvizsgálattal teszteltem.

Először a magyarországi mintából különítettem el implicit leadership elméleteket faktoranalízissel, varimax rotációt alkalmazva. Ez a magyar minta nem

azonos az eredeti (1995-ben felvett és a GLOBE-publikációk háttérét jelentő) mintával. Ezt a mintát úgy válogattam össze, hogy az adatfelvétel idejében közelebb legyen a szlovákiai adatfelvételhez, és a minta iparági összetétele is a szlovákiai minta összetételével hasonlóságot mutasson (lásd: 14. táblázat).

14. táblázat

A szlovák és a magyar minta összehasonlítása

Iparág	Szlovákiai minta eloszlása %-ban	Magyarországi minta eloszlása %-ban
Pénzügyi szolgáltató	19,2	7,0
Élelmiszeripar	41,1	13,9
Nehézipar	27,4	17,4
Gyógyszeripar	0	23,4
Közfoglalkoztatási szektor	4,1	3,0
Egyéb szolgáltatás és kereskedelem	6,8	19,4
Információs szolgáltató	1,4	15,9
Összesen	100,0	100,0

Forrás: saját kutatási eredmények

A magyarországi mintán végzett faktorelemzés eredményei
varimax rotáció után

	Faktor			
	1	2	3	4
Teljesítményorientáció	,721	-,020	-,59	,151
Autokratikus	,095	,648	-,194	,023
Visszafogottság	,313	,152	,372	,494
Önfeláldozó karizmatikus	,369	,033	,085	,295
Együttműködő csoportorientáltság	,282	,055	,675	-,006
Döntésképeség	,692	,086	-,009	,088
Önigazoló	-,126	,622	-,010	,167
Jövőképpel bíró karizmatikus	,816	-,156	,247	,096
Humánorientáció	-,048	-,064	,671	,182
Integritás	,415	-,157	,473	,039
Adminisztratív kompetencia	,709	,049	,141	,182
Autonóm	-,125	,269	,051	-,167
Státustudatosság	,504	,334	,354	,089
Inspiráló karizmatikus	,644	-,111	,477	-,107
Rosszindulat	-,196	,672	-,171	,053
Konfliktusteremtő	,209	,333	-,039	,144
Diplomatikus	,458	,003	,091	,470
Procedurális-bürokratikus	,214	,623	,216	-,114
Résztvételtől elzárkózó	,104	,716	,189	-,089
Csoportintegrátor	,807	-,136	,250	-,027
Énközpontúság	-,238	,530	-,166	,105

Forrás: Saját kutatási eredmények

Amennyiben sikerült volna ugyanolyan implicit leadership elméleteket létrehozni, mint amiket a szlovák mintánál megjelenítettem, az országot azonosító szám segítségével ezeket két mintaként kezelve, nem paraméteres próbák közül a Mann-Whitney-féle próba-függvénnyel elemeztem volna.

A faktorelemzés eredményeiből azonban kivehető, hogy a magyar mintában nem különíthetők el olyan implicit leadership elméletek, mint a szlovákiai mintából (lásd a 15. táblázatot).

Faktorelemzéssel a következő implicit leadership elméleteket tudtam azonosítani a magas számú (12/21) nagyfokú kommunalitással rendelkező változók mellett. A KMO & Bartlett-teszt itt is szignifikáns eltérést mutat a faktorok között, miközben öt faktor a teljes minta varianciájának 63%-át magyarázza. Az egyes skálákat alkotó elsődleges leadership faktorokat összehasonlítva a szlovákiai implicit leadership elméletekkel a 16. táblázatban szemléltetett hasonlóságokat, illetve különbségeket találhatjuk.

Látható, hogy a magyar mintából a szlováktól részben különböző implicit leadership elméletek különíthetők el. Az „Énközpontú kiskirály” azonban teljesen megegyezik mindkét mintában.

Ezért úgy döntöttem, hogy a mintát eggyé szerkesztve t-próbák ($p < 0,05$) segítségével hasonlítom össze a magyar és szlovák leadership faktorokat, bemutatva a köztük lévő szignifikáns vagy éppen nem szignifikáns eltéréseket.

Azért, hogy pontosabb és értelmezhetőbb eredményeket kapjak, nemcsak a nemzetközi mintából elkülönített 6 másodlagos leadership faktor alapján hasonlítom össze a magyar és a szlovák leadership stílusokat, hanem a 21 elsődleges változó alapján is. A másodlagos faktorok szerepe csak az értelmezés szempontjából lehet releváns.

Ehhez független mintás t-próbát használtam, ahol a csoportosító változó az adott országot identifikáló szám (1 = Szlovákia, illetve 2 = Magyarország), a függő változók pedig a válaszadások Likert-skálán mért eredményei az egyes leadership változók esetében (17. táblázat).

VEZETÉSTUDOMÁNY

A magyar és a szlovák implicit leadership elméletek összehasonlítása

A szlovákiai implicit leadership elméletek és az őket alkotó faktorok		A magyar mintából kialakított implicit leadership elméletek és az őket alkotó faktorok	
A főfaktor megnevezése (implicit leadership elmélet)	A skálákat alkotó elsődleges leadership faktorok	A főfaktor megnevezése (implicit leadership elmélet)	A skálákat alkotó elsődleges leadership faktorok
Jóakarátú, atyáskodó csoportvezető (kelet-európai vezető)	Együttműködő csoportorientáltság Döntésképeség Integritás Adminisztratív kompetencia Státustudatosság Inspiráló karizmatikus Diplomatikus Csoportintegrátor	Diplomata	Visszafogottság Integritás Diplomatikus
Énközpontú kiskirály	Autokratikus Önigazoló Autonóm Rosszindulat Procedurális-bürokratikus Részvételtől elzárkózó Énközpontúság Konfliktusteremtő	Énközpontú kiskirály	Autokratikus Önigazoló Autonóm Rosszindulat Procedurális-bürokratikus Részvételtől elzárkózó Énközpontúság Konfliktusteremtő
Visszafogott válságvezető (level 5 leader)	Teljesítményorientáció Önfeláldozó karizmatikus Jövőképpel bíró karizmatikus	Régimódi válságvezető	Teljesítményorientáció Önfeláldozó karizmatikus Adminisztratív kompetencia Státustudatosság Döntésképeség Jövőképpel bíró karizmatikus Inspiráló karizmatikus Csoportintegrátor
Humánorientált	Visszafogottság Humánorientáció	Humánorientált csoportvezető	Együttműködő csoportorientáltság Humánorientáció

Forrás: saját kutatási eredmények

A magyar és a szlovák minta eredményeinek összehasonlítása

	Identifikátor	N	Átlag	Szórás
Csoportorientált	1,00	69	5,8242	,48424
	2,00	201	5,7841	,45122
Énközpontú	1,00	69	3,4508	,60853
	2,00	201	3,3929	,60099
Részvételi	1,00	69	5,1484	,94537
	2,00	201	5,2048	,80683
Humánorientált	1,00	69	4,3587	,74351
	2,00	201	4,9668	,73787
Autonóm	1,00	69	3,8913	1,12987
	2,00	201	3,4391	1,00674
Karizmatikus	1,00	69	5,7902	,57042
	2,00	201	5,8503	,53689

Forrás: saját kutatási eredmények

A magyar és a szlovák minta eltérő másodlagos leadership faktorai

Leadership faktor	Szlovák (1), ill. magyar (2) minta	N	Átlag	Szórás	t-teszt	Szignifi- kancia
Visszafogottság	1 2	69 201	4,3841 4,8789	0,66085 0,75249	-4,856	0,000
Önfeláldozó karizmatikus	1 2	69 201	5,2874 5,0174	0,92879 0,95560	2,040	0,042
Együttműködő csoportorientáltság	1 2	69 201	5,3068 5,5464	0,76942 0,66501	-2,479	0,014
Humánorientáltság	1 2	69 201	4,3333 5,0547	1,14297 1,05332	-4,802	0,0
Integritás	1 2	69 201	5,8961 6,2521	1,01363 0,67959	-3,279	0,01
Adminisztratív kompetencia	1 2	69 201	5,6800 5,9204	0,78143 0,80110	-2,165	0,031
Autonóm	1 2	69 201	3,8913 3,4391	1,12987 1,00674	3,119	0,002
Rosszindulat	1 2	69 201	1,6340 2,0419	0,55897 0,64639	-4,674	0,000
Humánorientáltság – másodlagos	1 2	69 201	4,3587 4,9668	0,74351 0,73787	-5,895	0,0
Autonóm – másodlagos	1 2	69 201	3,8913 3,4391	1,12987 1,00674	3,119	0,002

Forrás: saját kutatási eredmények

A 18. táblázatban csak azokat az elsődleges és másodlagos leadership faktorokat mutatom be, amikben a szlovák és magyar minta szignifikánsan eltér. Látható, hogy bár az egyes változók átlagértékei között a 27-ből (együttesen, az elsődleges és másodlagos faktorok) csak 10 esetben van szignifikáns különbség, mégis az egyes változók korrelációja közötti különbségek eredményeztek más-más implicit leadership elméleteket, a négyből három esetben.

Szintén megfigyelhető, hogy a magyar mintában is megjelenik az Énközpontú kiskirály implicit leadership elmélet, amely minden változójában megegyezik a szlovákiai elmélettel, és az ezt az elméletet körülhatároló változóknak csak egy változó (Rosszindulat) esetében van szignifikáns eltérés a két ország implicit leadership elmélete között. Tanulságos, hogy úgy tűnik, a kelet-európai térségben sokkal egyszerűbb konszenzusra jutni a leadershipet gátló, egyben elutasított implicit leadership elméletekben, mint a leadership hatékonyságát elősegítőben. A humánorientáltság és visszafogottság pedig egyik mintában sem tartozik sem a hatékony leadershipet gátló, sem a támogató faktorok közé, miközben szórásuk mindkét mintában a legmagasabb.

Összefoglaló és további kutatási irányok

Kutatásom céljából a szlovákiai leadership karakterisztikák feltárását tűztem ki célul, amelyek visszajelzést adnak a szlovákiai vállalatok alkalmazottjai által preferált vezetési stílusról, melyre a vezetők építhetnek vezetési modelljeik kialakításakor, illetve amelyek további kutatások alapjául szolgálhatnak.

A kutatási kérdések megfogalmazásánál a vállalatokat és vállalati vezetőket körülvevő gazdasági, illetve társadalmi feltételrendszerből indultam ki, megvilágítva a kutatás szervezetelméleti hátterét is.

Kutatási kérdésem vizsgálatát többváltozós statisztikai elemzéseken keresztül végeztem el, felhasználva leíró és feltáró adatelemzéseket, t-próbákat és faktor-elemzést. Mindezek a következő eredményekhez vezettek:

- sikerült elkülöníteni a szlovák környezetre jellemző sajátos implicit leadership elméleteket és faktoranalízissel bemutatni a közöttük lévő függvényszerű kapcsolatot,
- a GLOBE-kutatás által definiált másodlagos leadership faktorok közül a szlovákiai vezetők hatékonynak tekintik a Karizmatikus leadershipet,

- sikerült ezeknek a nemzetközi mintával való összevetésével meghatározni a nemzetközi mintától való különbözőségeket, illetve hasonlóságokat,
- sikerült egy, a 2000-es évek második felében felvett magyarországi minta összeállításán keresztül bemutatni a szlovákiai és a magyarországi implicit leadership elméletek közötti különbségeket, illetve hasonlóságokat.

A minta nagysága ugyanakkor nem engedte meg további felvetendő kutatási kérdések megválaszolását, mindazonáltal munkám további szlovákiai leadership kutatások vizsgálatát alapozhatja meg.

A szlovák leadership kutatások – köztük az én munkám is – adósak még azzal, hogy meghatározzák a leadership stílusok kialakulásának állomásait, bemutatva annak jellegzetességeit a transzformáció időszakától napjainkig.

Úgy vélem, ez a lemaradás ma már nehezen ledolgozható.

Bár kutatásom eredményeit, a szlovák leadership stílusokat, meglehetősen kisszámú mintán sikerült operacionalizálnom, reményeim szerint mégis teret nyithatnak a longitudinális felméréseknek, a továbbiakban a gazdasági válság leadership stílusokra gyakorolt hatását, valamint a szlovák leadership stílus fejlődését kutatva.

Magyarországon erre irányuló kutatás már született, vizsgálva a magyarországi vállalatokon belül a participatív leadership stílus felé történő elmozdulás mértékét (Bakacsi – Heidrich, 2011). Ennek fényében érdekes lesz a minta nagyságának gyarapodásával a szlovák minta stabilitását vizsgálni a további elemzések, illetve kutatások során.

A GLOBE-kutatás eredményei, reményeim szerint, új, hiánypótló eredményekkel kecsegtetnek a kultúra-közi kutatások, hatékony leadershipről szóló elméletek, szervezeti gyakorlat és a szlovák társadalomban fellelhető szellemi és anyagi jólét közötti kapcsolat leírása és elemzése terén. A kutatás eredménye mindamellett, hogy segíthet megválaszolni több társadalmi szintű elméleti kérdést, számos gyakorlati kérdésre is választ ad. Általa a szlovák üzleti világ is meríthet a publikált kutatási eredményekből, melyek így hozzájárulhatnak a Szlovákiában preferált vezetési stílus feltárásához és megértéséhez.

Lábjegyzet

¹ Capital asset and reinvested Profitban kifejezve, forrás: Szlovák Nemzeti Bank (2010)

² Továbbá 2006-ban Románia is felkerült a GLOBE térképére.

³ A Cronbacha számításának képlete: $\alpha = Np/[1+p(N-1)]$, ahol N az

adott mutatóhoz tartozó változók száma, p pedig az egyes kérdésekre adott válaszok közötti korrelációs együtthatók átlaga (Carmines – Zeller, 1979). A kérdések számának (ceterisparibus, azaz azonos átlagos korrelációs együtthatók melletti) növekedésével a képlet tulajdonságai miatt kevés számú változó esetén önmagában is nő az α értéke.

⁴ Csiba Zsuzsanna a teljes minta kultúráváltóit vizsgálta és elemezte, míg én a leadership változókra koncentráltam.

⁵ A mintát a GLOBE magyarországi vezető kutatója, Bakacsi Gyula bocsátotta rendelkezésemre.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi, Gy. – Heidrich, B. (2011): Still the Home of Barons or Yet the Land of Participation? An attempt to Typify the Change of Hungarian Leadership Style in the Transition Period. 2011 Chemnitz East Forum conference paper
- Bakacsi, Gy. – Sarkadi-Nagy, A. (2003): Latinos magyar leadership-vezetés felfogásunk a GLOBE-kutatás tükrében. *Alkalmazott Pszichológia*, V., 3–4. szám: p. 7–26.
- Bauer, D. (2004): Priemyselné parky a ich úloha v ekonomike krajiny. Diplomadolgozat. Ekonomická Univerzita v Bratislave, FPM
- Buhovac, A.R. – Groff, M.Z. (2012): Contemporary performance management systems in Central and Eastern Europe: synthesis of the empirical literature. *Journal of Eastern Management Studies*, Vol. 1/2012: p. 69.
- Buzády, Z. (2010): The emergence of a CEE-regional multinational – A narrative of the MOL Group plc. *Journal of Eastern Management Studies*, Vol. 1/2010: p. 60.
- Csiba Zs. (2012): Kultúra és vezetés. Rigorózus munka. Selye János Egyetem: p. 69.
- Donaldson, L. (1993): Anti/management theories of organization: Critique of paradigm proliferation. Cambridge, UK: Cambridge University Press
- Collins, J. (2001): Level 5 leadership. The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, January: p. 67–76.
- Dorfman, P.W. – House, R.J. (2004): Cultural Influences on Organization Leadership. in: House, R.J. et al.: Culture, Leadership and Organizations, the GLOBE study of 62 Societies. Beverly Hills, CA.: Sage Publications: p. 62–63.
- Earley, P.Ch. – Mosakowski, E. (2005): Kulturális intelligencia. *Harvard Business Manager*: p. 82.
- Hanges, P.J. – Dickson, M.W. (2004): The Development and Validation of the Globe Culture and Leadership Scales. in: House et al.: Culture, Leadership and Organizations, the GLOBE study of 62 Societies. Beverly Hills, CA.: Sage Publications: p. 122–133.
- Hofstede, G. (1995): Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, CA.: Sage Publications

- House, R.J. – Javidan, M. (2004): Overview of GLOBE. in: House et al.: Culture, Leadership and Organizations, the GLOBE study of 62 Societies. Beverly Hills, CA.: Sage Publications: p. 9–28.
- House, R.J. – Wright, N.S. – Aditya, R.N. (1997): Cross-Cultural Research on Organizational Leadership. A Critical Analysis and a Proposed Theory. in: Early, P. C. – Erez, M. (eds.): New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology. San Francisco: The New Lexington Press
- Karoliny, Zs. – Farkas, F. – Poór, J. (2009): Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management – an international comparative survey. Journal of Eastern Management Studies. Vol. 1/2009: p. 9–47.
- Kovács E. (2004): Pénzügyi adatok statisztikai elemzése. Budapest: Tanszék Pénzügyi Tanácsadó és Szolgáltató Kft.
- Kiezun, W. (1991): Management in socialist countries: USSR and Central Europe. Berlin, New York: Walter De Gruyter
- Lord, R.G. – Emrich, C.G. (2001): Thinking Outside the Box by Looking Inside the Box: Extending the Cognitive Revolution in Leadership Research. Leadership Quarterly, 11(4): p. 551–579.
- Lord, R.G. – Maher, K.J. (1991): Leadership and information processing: Linking perceptions and performance. Boston: Unwin-Ebertyman
- McClelland, D.C. (1985): Human motivation. Glenview. IL: Scott, Foresman
- McClelland, D.C. – Burnham, D.H. (1976): Power is the great motivator. Harvard Business Review, March–April: p. 100–110.
- Mueller, F. – Dyerson, R. (1999): Expert Human or Expert Organizations? Organization Studies, 20/2: p. 225–256.
- Phillips, J.S. – Lord, R.G. (1981): Causal Attribution and Perception of Leadership. Organization Behavior and Human Performance, 28: p. 143–163.
- Remišová, A. – Lašáková, A. (2011): Slovak Republic Country report. in: Čáter, T. – Lang, R.: Values and Leadership Expectations of Future Managers from Transforming Societies. Chemnitz: Chemnitz University of Technology
- Silvestro, R. (2002): Dispelling the modern myth: Employee satisfaction and loyalty drive service profitability. Journal of Operations and Production Management: p. 22–32.
- Schein, E.H. (1992): Organization Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass
- Vargic, B. (2002): National culture and human resources management practices. Ph.D. thesis, Bratislava

ESZÁMUNKSZERZŐI

Dr. Fülöp Gyula, tanszékvezető, egyetemi tanár, Miskolci Egyetem; **Hódiné Hernádi Bettina**, egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem; **Polyák Ildikó**, főiskolai docens, IBS Nemzetközi Üzleti Főiskola; **Dr. András Gábor**, academic coordinator, Higher Colleges of Technology, United Arab Emirates; **Kéry Dóra** főiskolai adjunktus, IBS Nemzetközi Üzleti Főiskola; **Dr. Tardos Katalin**, főiskolai docens, IBS Nemzetközi Üzleti Főiskola; **Kis Gergely**, tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; ügyvezető, eNET Internetkutató és Tanácsadó Kft.; **Hauck Zsuzsanna**, egyetemi tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem; **Morvai Róbert**, Ph.D. hallgató, Szent István Egyetem, financial assistant, Nord Anglia Education Ltd.; **Dr. Szegedi Zoltán**, egyetemi tanár, Pannon Egyetem; **Dr. Sebestyén Zoltán**, egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem; **Bauer Dávid**, Ph.D. hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

VEZETÉSTUDOMÁNY

KÖNYVISMERTETŐ

A projektmenedzsment újabb mérföldköve

Projektmenedzsment útmutató
(PMBOK®Guide)

5. kiadás

Budapest: Akadémiai Kiadó, 2013

A különböző szakmák által kialakított és folyamatosan fejlesztett tudásgyűjtemények (body of knowledge) körében 1996-ban jelent meg is a projektmenedzsment alapkönyvének – egy 1983-as white papernek köszönhetően nem teljesen előzmények nélküli – első hivatalos kiadása, a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Az angol nyelvű kötetet a legnagyobb és legjelentősebb projektmenedzsment szervezet, a Project Management Institute (PMI) adta ki azzal a céllal, hogy egységes terminológia bevezetésével és egy következetes, világos, zárt struktúra kialakításával segítse a gyakorló projektmenedzsereket, oktatókat, kutatókat a fogalomkészlet azonos értelmezésében és a teljes projektmenedzsment folyamatrendszer logikájának megértésében. Időközben ennek az útmutatónak különböző kiadásait a világ számos országában több, mint négymillió példányban vásárolták meg az érdeklődők. A PMI-re az alpműre tankönyvként építve kidolgozta az egyik legelfogadottabb nemzetközi projektmenedzsment minősítési rendszert is, amelynek segítségével már közel hatszáz ezren szereztek Project Management Professional (PMP)® minősítést. A PMBoK jelentőségét az is jelzi, hogy az

amerikai Villamosmérnökök Egyesülete (Institute of Electrical and Electronic Engineers, IEEE) és az Amerikai Nemzeti Szabványügyi Hivatal (American National Standards Institute, ANSI) egyedüli projektmenedzsment-szabványként ismerik el. Ez azt jelenti, hogy – az ISO szabványcsaládhoz hasonlóan – nem feltétlenül kell minden egyes javasolt lépést végrehajtani, illetve számos esetben az eszköz, a technika nincsen konkrétan meghatározva, de a kereteket meghatározó rendszerteljes körűen rendelkezésre áll, ennél fogva a továbblépéshez lokalizálni kell azt, vagyis figyelembe kell venni a konkrét projekt sajátosságait is (iparág, alkalmazási terület, méret, komplexitás stb.).

A PMBoK ötödik kiadása önkéntes írók, szerkesztők és lektorok munkájának eredményeképpen a 2013-as év elején jelent meg, amelynek magyar változatát rekord gyorsasággal a PMI Budapest (a nemzetközi szövetség magyarországi tagozata) önkénteseinek erőfeszítéseivel már 2013 végén az Akadémiai Kiadó gondozásában sikerült megjelentetni. Az ötödik kiadás számos kérdést tisztázott és az újdonságok közül néhányat érdemes kiemelni. A projektmenedzsment-folyamatok száma 42-ről 47-re nőtt és ezek nem kilenc, hanem tíz tudásterülethez kapcsolódnak. A Projektkommunikáció-menedzsment területén található Érintettek kezelése folyamat új, önálló tudásterületként való szerepeltetése (Projektérintett-menedzsment) kifejezi a szerzők azon szándékát, hogy hangsúlyozzák az érintetteknek projektekben betöltött szerepének folyamatosan

növekvő jelentőségét. Hasonló okokból a tervezés már nemcsak a Projektintegráció-menedzsment terület kizárólagos sajátossága, hanem új, kapcsolódó folyamatként megjelent a többi területen is. A projektiroda (project management office, PMO) struktúrájának a szervezetben megvalósított projektekre gyakorolt hatása alapján történő tipizálása jelzi, hogy még inkább az érdeklődés középpontjába került. További újdonság az egyéb speciális módszertanok megemlézése (agilis módszerek, PRINCE2 stb.), amely alapul szolgál az ezekkel kialakítható kapcsolódási pontok létrehozásához. Ez a PMI szigorúan vett saját tevékenységeiben is fontos, mivel a szervezet pl. agilis minősítések kiadásával is foglalkozik: Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)®. A szabványszerűséggel, a koncepcionális keretek elvével némileg szakítva, az ötödik kiadás tartalmaz egy, a kritikus út módszerre szerint elemzett, kisméretű tevékenység élű hálót. Üdvözlendő újdonság a megtermelt érték-számítás mutatóinak összefoglaló táblázata, amely a képletek mellett összefoglalja azok lexikális meghatározásait és röviden a használatukról is említést tesz.

Az PMBoK harmadik kiadásának fordítása volt a közel két évig tartó, első magyar projekt. Ezzel szemben a mostani kiadvány nagyon gyorsan, az eredetivel azonos naptári évben megjelent, köszönhetően annak, hogy az alkalmazott internetes, iteratív, konszenzust kereső munkamódszer már nem volt újdonság az önkéntesek számára, illetve a résztvevők köre az első

projekt óta csak minimálisan változott. A magyar nyelvű terminológia továbbra is központi kérdés maradt, ráadásul az eredeti változatban is sok kifejezés megváltozott (pl. Verify Scope helyett Validate Scope, Distribute Information helyett Manage Communications). Ezek megfelelőjét a szövegkörnyezetet és az eredeti változtatások szándékát is figyelembe véve a legnagyobb gonddal és precizitással kellett megtalálni. A fenti néhány példát tekintve is látható, hogy milyen hosszú eszmecsereket idézhetnek ezek elő, illetve hogy milyen nehéz lehetett bármilyen konszenzust elérni. A munka jellegét és alaposságát jól tükrözi azon mondat-

nak az esete, amelyről az önkéntesi körben kialakult bizonytalanságok miatt a francia, olasz, spanyol és német munkaanyagok megvizsgálása után született csak döntés. Számos esetben a hazai szakmai nyelv kiforratlansága miatt nagyon nehéz volt megfelelő szavakat, kifejezéseket találni: amikor nem volt tökéletes átfedés a jelentések között, vagy amikor egy adott szónak a másik nyelven számos, eltérő jelentésű megfelelői voltak. Ennek fényében feltétlenül kiemelendő a magyar változat egyik legnagyobb eredménye: a könyv végén található Gloszszárium közel 800 kifejezés magyar nyelvű magyarázatát és angol nyelvű megfelelőjét tartalmazza.

A PMBoK-projekt egyrészt ki-
válóan segíti a hazai szövetségek azon céljainak elérését, hogy tudásközpontként szakmailag támogassák a projektmenedzsereket, és könnyen hozzáférhetővé tegyék számukra a nemzetközi eredményeket magyarul is, másrészt lehetőséget teremt a téma hazai oktatói, kutatói, szakemberei és gyakorló projektmenedzserei számára a témában való közös gondolkodásra és elmélyülésre. Aprojekt egyik résztvevőjeként ajánlom a kedves olvasó figyelmébe a magyar projektmenedzsment-kultúra területén ismét mérföldkövet jelentő kiadványt.

Sebestyén Zoltán

CONTENTS

FÜLÖP, Gyula – HÓDI HERNÁDI, Bettina

Sustainability accounting as the success factor of corporate sustainability strategy 2

POLYÁK, Ildikó –

ANDRÁSI, Gábor – KÉRY, Dóra –
– Tardos, Katalin

Intercultural competence and possibilities of organizational measuring 18

KIS, Gergely

Evaluation of the increasing state's role in the electronic communications network development in Hungary 30

HAUCK, Zsuzsanna

Aspects of the outsourcing-integration dilemma – quality makes the difference 41

MORVAI, Róbert – SZEGEDI, Zoltán

Power relations in the food supply chains 51

BAUER, Dávid

Effective leadership behaviors in Slovak organizational environment – Introduction to the Slovak implicit leadership theories – Results of the GLOBE research 66

Book review 86

VEZETÉSTUDOMÁNY

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

FÜLÖP, Gyula– HÓDI HERNÁDI, Bettina

Sustainability accounting as the success factor of corporate sustainability strategy

In the last decade the requirements of sustainability have appeared in strategies of many corporates. The followed social and environmental aspects are also determined next to economic targets. At the same time several empirical studies show that the social and environmental performance is improving only slowly. Therefore, appropriate management methods and tools are to be used for measuring the economic, social, and natural environmental impacts of the company's strategic decisions and activities. The purpose of this study investigates the interaction of the sustainability strategy and sustainability accounting. The article starts out from the process of sustainability strategic management. Then new approaches of strategic performance assessment from traditional accounting through the environmental accounting to sustainability accounting are presented. A corporate case study is closely connected it, which evaluates role and contribution of sustainability accounting on successful introduction of sustainability strategy.

POLYÁK, Ildikó – ANDRÁSI, Gábor – KÉRY, Dóra – TARDOS, Katalin

Intercultural competence and possibilities of organizational measuring

The paper has been written as part of a research project currently implemented at the International Business School that aims to measure and develop intercultural sensitivity on an organisational level. The main challenge of the research was the definition of intercultural competence in an educational context. Below we reviewed the most important international literature on intercultural competence and sensitivity, then surveyed that instruments that are freely or commercially available to assess such competence. After careful consideration, the authors decided that they would use the Intercultural Development Inventory (IDI) as it generates valid and reliable results, and hence can be a useful element in organisational and human resource development efforts.

Kis, Gergely

Evaluation of the increasing state's role in the electronic communications network development in Hungary

With the widespread use of the Internet, the need for the rapid development of the digital communication networks has prompted government policy makers also to conceptualize and implement development policy. The advancement of the (information) society and the use of information communication technology as a prerequisite of it are fundamentally determined by the development of broadband infrastructure and whether broadband access to the digital telecommunication network is available. The propensity of the government to play a bigger role in the field of electronic communication has increased significantly from 2011. The setup of MVM NET Zrt. / Hungarian Electricity NET Ltd./, the realignment of NISZ Zrt. / National Info communication Services Company Limited by Shares - NISZ Ltd./, the GOP 3.1.2. tender and the plan to enable a new, i.e. the fourth mobile network operator to enter the market all indicate the robust intention of the government to

develop this field. The study shows the tools of government intervention for the incentive of the development of the electronic communication network. Then the author analyses the four main government interventions to examine whether the decision on the role of the state was adequately well-founded.

HAUCK, Zsuzsanna

Aspects of the outsourcing-integration dilemma – quality makes the difference

This paper considers the decision making problem of choosing among outsourcing and integration alternatives. The theoretical background is provided by the specification, systematization, and attempts to define each concept. First, general concepts and approaches are considered, and then the paper narrows the topic to manufacturing. Through well-known cases the paper synthesizes the different concepts and suggests a systematic procedure for decision makers. The new, more general decision making procedure is based on the related development in the literature and company case studies. Yes-no questions are framed to analyze whether there are alternatives disqualified by some important circumstances.

Morvai, Róbert – Szegedi, Zoltán

Power relations in the food supply chains

The rapidly changing market demands, the critical role of supply chain management in meeting these demands, and the potential advantages provided by integrated supply chains are such factors that companies cannot ignore today. At the same time these advantages can only be realised if supply chain members collaborate closely enough. Forming supply chain partnerships among SC members is however significantly affected by power influences within the supply chain. The article deals with power relations in FMCG/Food supply chains focusing on how power relations influence the operation and the supply chain partnerships of small and medium-sized companies. The authors conducted a questionnaire survey among SMEs from the Hungarian food industry. Based on the results the paper tries to reveal the correspondence between dependence and profitability, and shows the controversial relationship between some other supply chain characteristics (such as tightness, durability of cooperation, willingness for informations sharing etc.) and power relations.

BAUER, Dávid

Effective leadership behaviors in Slovak organizational environment – Introduction to the Slovak implicit leadership theories –Results of the GLOBE research

The aim of this research is to identify and explore the committed and desirable leadership dimensions in the Slovak organizational environment. This article presents those on the basis of implicit leadership theories identified behaviors which appear as successful leadership supported behaviors. To it the GLOBE (Global Leadership and Organization Behavior Effectiveness) research is used as the empirical basis by the author. Research results which were produced by factor analysis demonstrate that the Slovak implicit leadership theories can be identified because those can be clearly distinguished from implicit leadership theories available in the international sample.