

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

XLVI. ÉVF., JANUÁR

2015. 1. szám

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **KENESEI Zsófia – JANECSKÓ Eszter**
Önkiszolgáló technológiák elfogadásának vizsgálata
a szerepelmélet segítségével 02

- CSILLAG Sára**
Veszélyes vizeken?
➤ – Az etikus viselkedés elméletének és gyakorlatának
összekapcsolása kooperatív kutatás keretei között 20

- FEKETE István**
➤ Integrált kockázatmenedzsment a gyakorlatban 33

- JENEI István – LOSONCI Dávid –
– HEIDRICH Balázs – KÁSA Richárd**
A modern termelési koncepciók és a szervezeti kultúra
➤ kapcsolata – irodalomfeldolgozás – 47

- TESSÉNYI Judit**
A szerencsejátékok társadalmi és gazdasági hatásai,
valamint a játékszenvedély prevenciójára alkalmazott
➤ nemzetközi gyakorlatok 59

- FELMÉRY Zoltán – PAPP József**
➤ A magyarországi közművállalatok tehernövekedését
eredményező állami intézkedések hatása
Három magyarországi víziközmű-vállalkozás
GDP-megoszlásának tanulságai 65

CIKKEK ANGOL ÖSSZEFOGLALÓI

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Published by
Corvinus School of Management
Corvinus University of Budapest

<http://www.corvinus-mba.hu>



School of Management

KENESEI Zsófia – JANECSKÓ Eszter

ÖNKISZOLGÁLÓ TECHNOLOGIÁK ELFOGADÁSÁNAK VIZSGÁLATA A SZEREPELMÉLET SEGÍTSÉGÉVEL

Az önkiszolgáló technológiák (self-service technologies) használata a szolgáltatóiparban az információtechnológia és a telekommunikáció fejlődésével mindennapi életünk részévé vált. Kevés olyan szolgáltatóágazatot lehet találni, amely valamilyen módon ne alkalmazná a vevői önkiszolgálás lehetőségeit. A szerzők cikkükben bemutatják e technológiák alkalmazásának lehetőségeit, kitérnek előnyeikre és hátrányaikra, valamint egy kutatás segítségével választ kívánnak adni arra a kérdésre, hogy az önkiszolgáló technológiák használata során a fogyasztónak milyen félelmekkel, szorongásokkal kell szembenéznie, s hogy a fogyasztói szerepek pontos meghatározása ezt mennyiben oldhatja. Kutatásuk mintaválasztása lehetőséget ad arra is, hogy megvizsgálják a generációs különbségeket a fiatalabb és az idősebb használók között. Eredményeik alapján elmondhatják, hogy a feltételezett különbség a korcsoportok között nem jelentős, sokkal inkább a fogyasztóhoz köthető egyéni tényezők játszanak szerepet az önkiszolgáló technológiák elfogadásában. A fogyasztó számára a szerepek (szkriptek) pontos meghatározása nagyban segítheti az önkiszolgáló technológiák fogyasztói elfogadását és használati hatékonyságát.

Kulcsszavak: szolgáltatásmarketing, önkiszolgáló technológia, szerepelmélet

Vargo és Lush (2004) szerint az egyénre szabottság az azal kezdődik, hogy a fogyasztónak kontroll van a kezében afelett, hogy a folyamatokat a maga igényeihez szabja. Bár eredeti céljuk e gondolattal nem feltétlenül az önkiszolgáló technológiák terjedésének indoklása volt, mégis remekül megállja a helyét e kontextusban is. Az internet, a telekommunikáció és az információtechnológia fejlődése nagy erejű változásokat hozott a szolgáltatóiparban, mindez mégsem lett volna elegendő ahhoz, hogy mindennapjainkat ennyire áthassa az önkiszolgálás, ha nem jelenik meg annak az igénye, hogy kézbe vehessük ügyeink intézését.

Cikkünkben bemutatjuk, hogy miért válhattak az eredetileg költségcsökkentő céllal kialakított önkiszolgáló technológiák mára ennyire népszerűvé, hogy melyek azok a vállalati és fogyasztói tényezők, amelyek hozzájárultak e gyakorlat elterjedéséhez. Noha a nemzetközi szakirodalomban a témát jelentős érdeklődés kíséri, magyar kutatási összefoglalók és eredmények még igen ritkák. Azok a kutatások, amelyek a technológia hatásával foglalkoznak, elsősorban a vállalati

működésre való hatását vizsgálták (Keszey, 2007; Drótos – Szabó, 2001; Drótos – Móricz, 2012; Duma – Erdős, 2008), a fogyasztói oldal egyelőre nem került előtérbe. Ezt a hiányosságot kívánjuk pótolni cikkünkkel, teret adva nemcsak saját kutatási eredményeink bemutatásának, hanem a téma nemzetközi szakirodalmi összefoglalásának és a főbb kutatási irányok ismertetésének. Empirikus kutatásunk egyrészt kísérletet tesz a fogyasztói elégedettség és elégedetlenség okainak feltárására, másrészt a forgatókönyv-elmélet alkalmazásával egy olyan új keretbe helyezi az önkiszolgáló technológiák kutatását, amely mind ez idáig nem került előtérbe.

Az önkiszolgáló technológiák fogalmát először Meuter et al. (2000: 50. o.) definiálta „Olyan technikai felületek, amelyek lehetővé teszik az ügyfelek számára, hogy egy szolgáltatást független és közvetlen munkavállalói részvétel nélkül vegyenek igénybe.”

Történelmi kitekintést téve elmondhatjuk, hogy az első önkiszolgáló rendszerek már igen régen megjelentek. Clarence Saunders 1916-ban alapította meg a

világ első önkiszolgáló boltját Piggly Wiggly néven az amerikai Tennessee államban, melyet franchise-rendszerben terjeszteni is kezdett, nagy sikerrel (Salomann et al., 2007). Ezt követően, csupán 1949-ben jelent meg Amerikában az első automata benzinkútállomás. Több mint egy évtizeddel ezután a Bell System feltalálta azt a technológiát, mely alapjául szolgál a jelenleg is népszerű IVR-rendszereknek, azaz telefonos ügyfélszolgálatoknak. A technológia ilyen jellegű használata azonban még váratott magára a nyolcvanas évekig. Hasonló nehézségekkel indult a manapság már szinte mindennapi használati eszközzé vált ATM-automaták története. Az első darabokat az IBM fejlesztette ki, és 1972 decemberében kezdték meg működtetésüket. Népszerűtlensége miatt mégis bevonták, és sokáig a vevők csak mint a kártyát elnyelő szörnyre tekintettek. Az első reptéri bejelentkező kioszkok a '90-es évek közepén jelentek meg, mégis csak a 2000-es években vált általánossá alkalmazásuk. E történetek felidézése alkalmat ad arra, hogy megvizsgáljuk, mitől lesz egy önkiszolgáló technológiai újítás bevezetése sikeressé vagy sikertelenné, s melyek a fogyasztói elfogadás kulcstényezői.

Az önkiszolgáló technológiák típusai

Az önkiszolgáló technológiák csoportosítását két dimenzió mentén tehetjük meg, egyrészt funkció, másrészt felület alapján (Bitner et al., 2002). Célját tekintve az önkiszolgáló rendszerek szolgálhatnak a vevő tájékoztatására, „tanítására”, másodsorban a vevőszolgálat kialakítására, harmadrészt pedig tranzakciók végrehajtására. Az első esetben a vevői információszerzést és a vevők edukálását könnyíti meg az önkiszolgáló technológia. Ha kíváncsiak vagyunk például arra, hogy egy bank milyen számlakondíciókat kínál, akkor megnézzük az interneten, ahelyett, hogy bemennénk a bankba, és az ügyintézőtől kérdeznénk meg a feltételeket. Hasonlóképpen, amikor szeretnénk megtudni, hogyan működik a szolgáltató internetbanki felülete, akkor megnézzük róla egy demót. A második eset már nem pusztán információszerzés, hanem valamilyen módon a saját, személyes problémánk, a szolgáltatóhoz kötődő tranzakcióinkkal kapcsolatos érdeklődés. Klasszikus példája ennek, amikor az interneten nyomon tudjuk követni, hogy rendelésünk éppen hol tart (Fedex), de ide tartozik minden olyan on-line banki ügyintézés, amikor számlánk állásával kapcsolatos információkra van szükségünk. A harmadik esetben az ügyfél már maga intézi ügyeit, azaz tranzakciókat hajt végre önállóan: átutal, szobát foglal, bejelentkezik a repülőgépre stb. Nyilvánvalóan ez utóbbi igényli a fogyasztó részéről a legmagasabb bevonódást, a szolgáltató részéről pe-

dig a legszofisztikáltabb megoldásokat. Salomann et al. (2006) kutatásaik alapján arra az eredményre jutottak, hogy a megkérdezett vállalatok 71%-a tranzakció, 66%-a vevőszolgálat és 39%-a tájékoztatás céljából használja az önkiszolgáló technológiákat.

A felületet tekintve az önkiszolgáló technológiák alkalmazhatnak telefonos, internetalapú, kioszkalapú (pl. ATM vagy reptereken a self-check-in) és CD/DVD (elsősorban vevői edukációra) alapú önkiszolgálást. A már idézett kutatás eredményei szerint a vállalatok 96%-a internet alapon, 50% telefonon keresztül, 23% interaktív kioszkokon keresztül kínál önkiszolgálást, és csupán 16%-uk használ CD/DVD-t a rendszerhez.

A hagyományosan elterjedt besoroláshoz hozzátennénk, hogy az elmúlt évek során az okostelefonok terjedése ismét alapjaiban változtatta meg az önkiszolgáló technológiák napi működését, és a mobiltechnológia egy olyan új felületet adott az eddig meglévőkhöz, amely fejlesztése a vállalatok számára elsődlegessé vált az utóbbi években.

Természetesen egyfajta funkció többféle felületen is megjelenhet, bár a technológiaalapú önkiszolgáló rendszerek legtöbbje ma már az interneten keresztül valósul meg.

Az önkiszolgáló rendszerek előnyei

Az önkiszolgáló rendszerek megjelenése, s egy megfelelően kialakított rendszer bevezetése a vállalatok számára jelentős előnyöket biztosíthat.

- Az egyik legvonzóbb előny a vállalatok számára a költségek csökkentése (Dabholkar, 1996). A technológiaalapú önkiszolgáló rendszerek humán erőforrás- s működésköltség-megtakarítást jelenthetnek, így bevezetésük hosszabb távon igen megtérül a vállalatok számára.
- Számos esetben a fogyasztók megkövetelik a technológiaalapú önkiszolgáló rendszerek jelenlétét, épp ezért mára már a versenyelőny egyik eszközévé váltak ezek a technológiák. A megfelelő működésű rendszer így növelheti a fogyasztói elégedettséget, s hosszabb távon a lojalitás egyik támogató tényezőjévé válhat a vállalat számára (Hsieh, 2005).
- Az önkiszolgáló rendszerek bevezetése lehetőséget nyújt a vállalatok számára, hogy újabb fogyasztói csoportokat érjenek el szolgáltatásaikkal (Bitner et al., 2002). Példának említhetők az olyan szolgáltatások, melyek földrajzi helyhez kötöttek, ám az internetalapú rendszerek ezeket a határokat eltörlik, így egy banki szolgáltatás már szinte a világ bármely pontjáról elérhetővé válik.

Ezáltal egyszeri befektetés révén globálissá válik a piac, ami igen vonzóvá teszi ezt az elosztási csatornát.

- Fontos azonban hozzátenni, hogy a vállalatok számára nemcsak költség- és időmegtakarítást jelentenek a rendszerek, hanem stratégiai szinten is jelentős előnyöket adnak. Azok a vállalatok, amelyek magas színvonalon képesek az önkiszolgáló rendszereket kialakítani és működtetni, innovációs vezetők lehetnek, mely jelentős versenyelőnyt jelenthet a piacon (Salomann et al., 2006).
- A technológia használatával könnyű információkezelhetőség érhető el, hiszen a papírmunka jelentős része elkerülhető vele. Manapság már egy repülőjegy vásárlásakor csak a legfontosabb dokumentumokat nyomtatják ki a fogyasztók, ám adataik a rendszerben elektronikusan szerepelnek.
- Az alkalmazottak számára is előnnyel szolgálhat a rendszer, ami közvetve a vállalatra is pozitív hatással van. A dolgozók munkaköréből kiesik egy-egy részmunka (pl. adminisztráció), így olyan feladatokkal foglalkozhatnak, amelyek fontosabbak, s a fogyasztók kényelmét szolgálják. Így például, ha egy hotelben a bejelentkezést kioszkokon keresztül végzik, a recepciósook koncentrálhatnak a vendégek üdvözlésére, s ajánlhatnak nekik programokat, növelve a szolgáltatás színvonalát.
- Az önkiszolgáló rendszerek magas szintű személyre szabottságot nyújthatnak, hiszen a rendszer megjegyzi a használó adatait, így akár tanácsadást is adhat számára (Glushko – Nomorosa, 2012). Jól megtervezett programokkal az előzetesen megnézett internetes oldalak az előzetes fogyasztói rendelések alapján képesek beazonosítani a vevői profilt, továbbá statisztikai adatokkal dolgozva ajánlanak az igényhez megfelelő szolgáltatásokat. Klasszikus példája ennek az Amazon.com, de ugyanígy működik a Hilton hotelekben a bejelentkező kiosk, amely a már ismert vendég szobapreferenciái alapján automatikusan ugyanazt a szobát ajánlja fel.

Önkiszolgáló rendszerek fogyasztói elfogadása

Természetesen az önkiszolgáló rendszerek sikerességének kulcsa az, hogy a fogyasztók is elfogadják, és használják ezt a lehetőséget. Ehhez elengedhetetlen, hogy ők is számos ponton profitálhassanak az önkiszolgáló rendszerek nyújtotta előnyökből. Az önkiszolgáló technológiák kutatásának egyik legalapvetőbb kérdése a fogyasztói

elfogadás folyamatának és befolyásoló tényezőinek a feltárása. Több jelentős kutatási irányzat fejlődött ki a 90-es évek végétől, amelyekhez azóta számtalan újabb és újabb kutató és eredmény kapcsolódott.

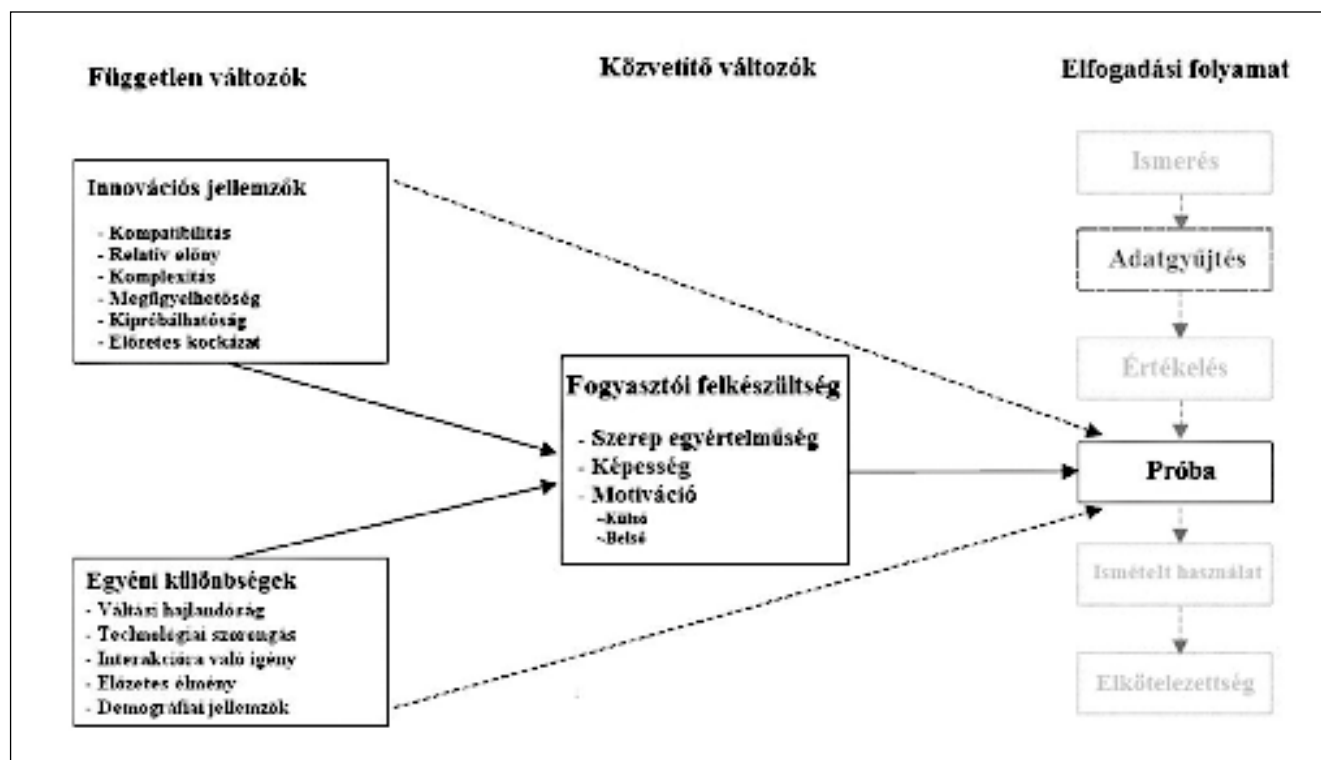
Elfogadási folyamat

A kutatások egyik fő áramlata az innováció terjedésének elméletéhez és a fogyasztó elfogadási folyamatához (diffusion of innovations; Rogers, 1995) kötődően vizsgálja az önkiszolgáló technológiák elterjedését (Bitner et al., 2000; Bitner et al., 2002; Meuter et al., 2000; Meuter et al., 2003; Meuter et al., 2005). Első kutatásaikban azt vizsgálták, hogy melyek azok a tényezők, amelyek sikerhez vagy sikertelenséghez vezetnek a fogyasztói használat során, majd kialakítottak egy modellt, amelyben az elfogadás folyamatát írták le a rogersi elmélet alapján. Később ezt a modellt kiegészítették azokkal a tényezőkkel, amelyek a folyamatkipróbálás szakaszához köthetők. Parasuramann (2000) kutatási eredményeire építve beillesztették modelljükbe a „technológia elfogadására való készenlét” (technology readiness) változóját, amely így központi konstrukcióként (fogyasztói felkészültség) közvetít a fogyasztó és az innováció jellemzői mint független változók és a kipróbálás mint függő változók között. A fogyasztói felkészültség elemei a technológia alkalmazása során kialakított szerep egyértelműsége (ez kutatásunkban jelentős szerepet kap a későbbiekben), a képesség a technológia alkalmazására, illetve a külső és belső motiváció. A négy változó közül az eredmények alapján elmondható, hogy a szerepegyértelműség és a külső motiváció volt a kipróbálásra a legnagyobb hatással.

Az 1. ábrán látható, hogy a modell eredményváltozója az elfogadási folyamat, amelyből kiemelt fontosságot kap a 4. lépés, a kipróbálás. Azt is látni kell azonban, hogy mind az azt megelőző (ismeret, adatgyűjtés, értékelés), mind az azt követő lépések (ismételt használat, elkötelezettség) fontosak ahhoz, hogy a fogyasztó aktív használójává váljon a technológiának (modell jobb oldali része).

Mind a fogyasztói elfogadás folyamatának, mind a fogyasztói felkészültség tényezőinek fontos magyarázó változói az innováció jellemzői és a fogyasztó egyéni tulajdonságai. Az eredmények azt bizonyítják, hogy mind az innováció, mind a fogyasztó egyéni jellemzői hatással vannak a kipróbálásra, de nem direkt módon, hanem a fogyasztó felkészültségén keresztül. Tehát hiába vannak meg az innovációnak a kipróbálást ösztönző tulajdonságai (pl. relatív előny vagy kompatibilitás), ha a fogyasztó nem felkészült az alkalmazásra, például azért, mert nem tiszta számára a tőle elvárt szerep. Ebben az esetben a kipróbálás valószínűsége csökkenni

Az önkiszolgáló rendszerek fogyasztói kipróbálást befolyásoló tényezői



Forrás: Meuter, M. – Ostrom, A. – Roundtree, R.I. – Bitner, M.J. (2005): Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies, *Journal of Marketing*, 63. o.

fog. Ez a kutatás rávilágít a fogyasztó technológiai felkészültségének központi szerepére, amely eredményt később több más kutató is alátámasztotta (Elliott et al., 2013; Lin – Chang, 2012).

A technológiaelfogadás modellje (TAM)

A kutatási eredmények másik vonulata a használati szándékok és attitűdök alaposabb vizsgálatát kísérelte meg (Curran et al., 2003; Dabholkar, 1996; Dabholkar – Bagozzi, 2002). Ezekben a kutatásokban arra a feltételezésre építettek, amely szerint a pozitív attitűd vezet el a használati szándékhoz (TAM-modell – technology acceptance model, Davis, 1989; Davis et al., 1989). A TAM-modell eredeti feltételezése szerint a fogyasztó pozitív attitűdjének kialakulásához elsősorban az vezet, hogy a fogyasztó milyennek észleli a technológia használhatóságát és a használat egyszerűségét. A TAM-modell alapját az „átgondolt cselekvés elmélete” alkotja (Theory of Reasoned Action: Ajzen – Fishbein, 1980), amely szerint az attitűdök nem közvetlenül a magatartást befolyásolják, hanem a cselekvési szándékot. A TAM-modell sok kutató számára jelentett kiindulópontot. Dabholkar és Bagozzi 2002-ben kiegészítette a modellt moderátortváltozókkal, amelyek segítségével

egyrészt arra mutattak rá, hogy mely tényezők befolyásolhatják a kapcsolatot a független változók (használati könnyűsége, teljesítmény, szórakoztatás) és az attitűd között, másrészt arra, hogy mely fogyasztóhoz kötődő és szituációs tényezők befolyásolják az attitűd hatását a használati szándékra (2. ábra). A kutatás fontos eredménye, hogy ráirányította a figyelmet a szituációs változók jelentőségére, ami további kutatásokat implicált (Wang et al., 2012), igazolva a kutatási irány fontosságát.

A két bemutatott kutatási modell rávilágít, hogy az önkiszolgáló technológia fogyasztói elfogadásának és használatának számtalan befolyásoló eleme van, ezek egy része a fogyasztóhoz magához kötődik, akár demográfiai, akár pszicho-szociális jellemzőként, akár a technológia használatához való hozzáállásaként. Másrésztől sok olyan tényező van hatással az attitűdre, amely magához a technológiához kötődik, annak komplexitásához, kockázatosságához, használati egyszerűségéhez, teljesítményéhez vagy szórakoztató mivoltához. Fontos megjegyeznünk, hogy ezek a tulajdonságok nem objektív jellemzői a technológiának, hanem mindig a fogyasztó által érzékelt tulajdonságai. Mindezeket túl nem lehet eltekinteni a szituációs tényezőktől sem, amelyek erőteljesen megváltoztathatják a hatások erősségét.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az eddigiekben bemutatott kutatási modellek első sorban arra vonatkoztak, hogy az egyes önkiszolgáló technológiák milyen fogyasztói fogadtatásra találhatnak. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy ezek a technológiák sohasem önmagukban állnak, hanem mindig valamilyen más alternatív kiszolgálási lehetőségekkel összehasonlítva adnak a fogyasztónak értéket. Fontos tehát annak vizsgálata, hogy a többi alternatívához viszonyítva hogyan fogadja a fogyasztó az önkiszolgáló opciót. Ennek a kérdésnek a megválaszolására tett kísérletet Curran és Meuter (2005), akik az egyes banki önkiszolgáló technológiákat hasonlították össze a TAM elméleti keretén belül. Eredményeik arra mutatnak rá, hogy a modell eltérő összefüggéseket mutat a különféle technológiák esetében. Míg az ATM és a telefonos banki ügyintézés során a technológia használhatósága és egyszerűsége vált fontossá, addig az on-line bankolás esetében semmi más nem mutatott szignifikáns összefüggést az attitűddel, csak a kockázatoság. Eredményeik több szempontból is érdekesek. Egyrészt felhívják a figyelmet arra, hogy az önkiszolgáló tech-

nológiák maguk is nagy változatosságot mutatnak, ennek vizsgálata lényeges. Másrészt, hogy a technológiai újításoknak is lehet termékéletgörbéje, és a nagyon új technológia esetén más tényezők fontosak, mint a már bevett, és bizonyítottan jó technológiák esetében (emlékezzünk csak az ATM történetére, amikor is az első gépeket vissza kellett vonni, mert a fogyasztók túlzottan kockázatosnak érezték, hogy a gép elnyeli kártyájukat).

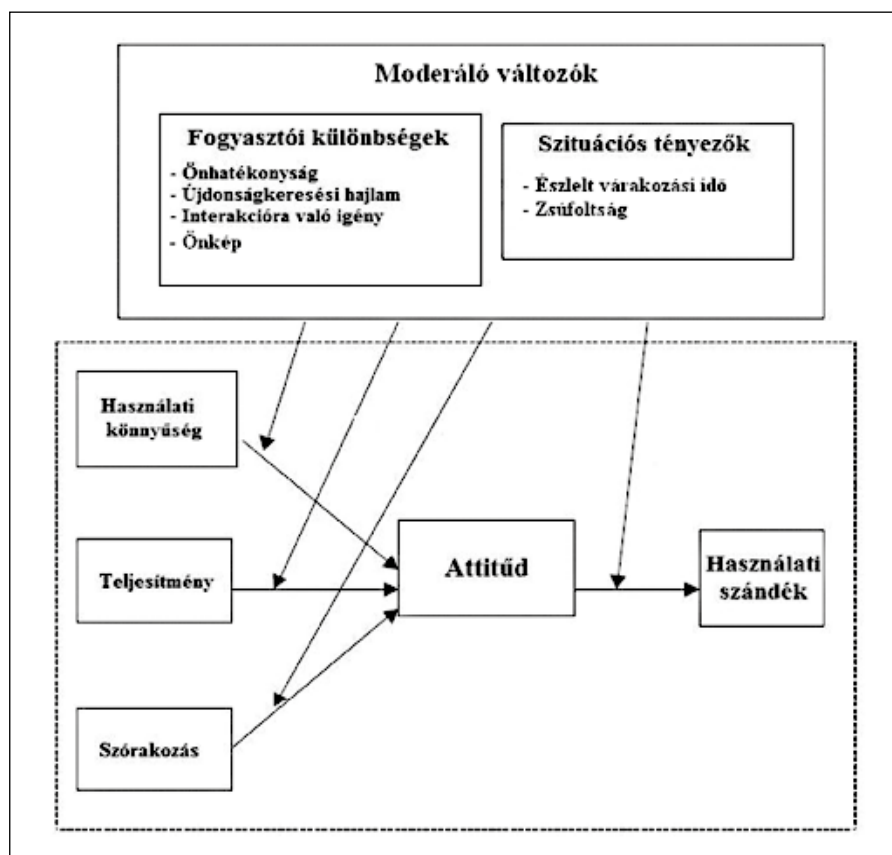
Co-creation – közös értékteremtés

Míg az innovációk elterjedése, illetve a technológiaelfogadás modellje a technológia használóját kevésbé tekinti a folyamat aktív részesének, addig a kutatásoknak egy új irányzata rámutat arra, hogy a technológia elfogadása során a használók azt aktívan alakíthatják, s így a kialakult technológia egyfajta „közös” produktum lesz. A technológia használójának felhatalmazása (empowerment) teljesen új irányt nyit meg a technológiaelfogadás kutatásában. Ebben az elméleti keretben nem is beszélhetünk a technológia el-

2. ábra

fogadásáról, sokkal inkább befogadásáról. Ennek az irányzatnak a legújabb elméleti irányzata az információs technológia szakirodalmában a „sociomaterialista” (sociomateriality) megközelítés, amely arra utal, hogy a technológia beágyazódik a társadalomba, és mára nem lehet elkülönítve kezelni a társadalmi folyamatokat a technológiai folyamatoktól (Orliowsky – Scott, 2008; Leonard, 2013). Hasonló eredményre jutottak azok a kutatások, amelyek a co-creation, közös vevői értékteremtés (Prahalad – Ramaswamy, 2000; Vargo – Lush, 2004) platformjáról kiindulva vizsgálták a technológiák elfogadását. Noha az innovációra és különösen az önkiszolgáló technológiákra vonatkozóan igen kevés kutatási eredményt találhatunk, amelyek ezen elméleteket alkalmazzák, ezekből is látható, hogy kiemelkedő jelentőséget kap a vevői edukáció. Hilton et al. 2013-ban közzétett kutatásukban kvalitatív, félig strukturált interjúk segítségével kívánták megérteni, hogy milyen előnyei szár-

A TAM-modell moderátorváltozókkal



Forrás: Dabholkar, P. – Bagozzi, P.R. (2002): An attitudinal Model of technology-based self-service: Moderating effects of consumer traits and situational factors. Journal of Academy of Marketing Science, (30): 186. o.

mazhatnak a fogyasztónak az önkiszolgáló technológia során a vevői részvételtől, a közös értékeremtésből. Eredményeik a szolgáltatásdomináns logika premiszáiból kiindulva azt bizonyítják, hogy akár kockázata is lehet a vevő részfoglalkozású munkaerőként való alkalmazásának („aktívügyfél-politika” Veres, 2009: 203. o.), és a vállalatnak jelentős erőfeszítéseket kell tennie a vevő képzésére, akár csak a hagyományos esetben az alkalmazottakéra. Ezek az eredmények összhangban vannak a már idézett magyarországi vállalati kutatásokkal, ahol szintén kiemelkedett a vállalaton belül a képzés fontossága (Keszey, 2007).

Az önkiszolgáló technológiák kutatása során sokféle változó és modell került kialakításra, de többek között Hiltonék kutatása is bizonyítja, hogy a fogyasztó mélyreható vizsgálata sok esetben elmaradt. Jelen cikkünkben egy olyan tényezőre szeretnénk ráirányítani a figyelmet, amely ugyan része az eddigiekben bemutatott kutatási modelleknek, de szükséges a mélyebb megértése ahhoz, hogy valóságos szerepét értékelni tudjuk az önkiszolgáló technológiák fogyasztói elfogadása/befogadása során. Ez a tényező a fogyasztói szerepekhez kötődik.

A fogyasztói szerep és a forgatókönyv-elméletek

A fogyasztói szerep a szolgáltatás központi eleme, melynek megértésében a forgatókönyv-elmélet kiváló lehetőséget nyújt (Broderick, 1999; Grove – Fisk, 1983; Grove – Fisk, 1992). Megfelelő vizsgálattal lehetséges mérni a forgatókönyvek minőségét, megmutatni az előzményeket, majd kimutatni a kapcsolatot a forgatókönyv egyezősége és a fogyasztói teljesítmény, valamint elégedettség között (Bateson, 2002a). A fogyasztói részvétel az önkiszolgáló rendszereknél az átlagosnál is nagyobb hangsúlyt kap, épp ezért releváns megvizsgálni működési mechanizmusát.

A kognitív pszichológia szerint az emberi memóriában sémák, azaz kognitív struktúrák vannak tárolva, melyek tárgyakhoz vagy témákhoz kapcsolódnak (Bozinoff – Roth, 1983). A séma egyes részeihez egy meghatározott inger kapcsolódik, amely egy különleges tapasztalat, és az általános ismeretek közti kapcsolatot dominálja. Ha az egyén egy szituációval szembesül, a séma a hosszú távú memóriában referenciaként szolgál, hogy az ember képes legyen értelmezni és befogadni az adott helyzetet. A forgatókönyv-elmélet egyfajta eszköznek tekinthető, mely az egyén számára lehetővé teszi, hogy a környezetből származó nagy mennyiségű információból, a szelektív észlelés segítségével, a mindennapi információk kiválasztására és a tudás éppen szükséges részének összpontosítására legyen képes.

A sémák négy csoportba sorolhatók, nevezetesen saját sémák (amelyek információt tartalmaznak a saját személyiségről), személysémák (amelyek középpontjában az emberi vonások vannak, melyek különböző típusú emberekre érvényesek), szerepsémák bizonyos helyzetekben (amelyek tartalmazzák az embereket és jellemző szerepeiket egyes társadalmi szituációkban) és eseménysémák, azaz szkriptek (forgatókönyvek) (Erasmus et al., 2002). Ezek a szkriptek jelentik az események várható sorrendjét egy adott helyzetben. A forgatókönyv tehát egy séma, amely fizikailag egymás utáni sorrendben leírt eseményeket tartalmazó adatok sora. Ezeket az adatokat a hosszú távú memóriában tároljuk. Az önkiszolgáló rendszer példáján egy szkript az egyes jelenetek/elemek, mint például egy bankautomatához való odalépés, a bankkártya bevitele, a pénzkivevésig jutó lépések sorozata, melyben a hely, a többi ember reakciója szignifikáns részét képviseltetheti a forgatókönyvnek. Természetesen a forgatókönyvek bizonyos tulajdonságokkal rendelkeznek. Egy adott szkript mindig ugyanazt a szereplőt, kelléket, intézkedéseket tartalmazza, így egy specifikus képet adva az eseményről (Kenesei – Kolos, 2007).

A forgatókönyvek jelentősége, hogy megszabadítja a fogyasztót attól a félelemtől, hogy nem tud megfelelni a rendszerhasználati követelményeknek, és segítségével egyben képessé tehetjük, hogy növelje a szolgáltatás hatékonyságát és minőségét. Természetesen minél nagyobb a fogyasztó részvétele a szolgáltatási folyamatban, annál jelentősebb irányítást kíván, ezért fontos az önkiszolgáló rendszereknél a fogyasztók fejében lévő szkriptek ismerete (Bateson, 2002b).

A szolgáltatásteljesítés a forgatókönyv-elmélet alapján a fogyasztó számára cselekvések sorozata, amelyek megadott sorrendben történnek. Egyértelmű, hogy az új, tapasztalat nélküli fogyasztó ennek nincs birtokában, miközben a tapasztalt vevő már előzetes élménnyel és tudással rendelkezik, s a több tapasztalat révén már egyre inkább szakértővé válik. A fő különbség továbbá az új és a szakértő fogyasztó között nemcsak tudásban van, hanem a tudás szervezettségében is, hiszen minél szervezettebb a tudás, annál hatékonyabban használható (Bateson, 2002a). Eszerint a memóriában tárolt szkriptek az idő múlásával, egyénre jellemző folyamatos tanulással jól gyakorolt, rutinszerű események lesznek. Így valós élethelyzetben a szkriptek alkalmazása már automatikussá válik, tehát ezeket használják fel a helyzeti viselkedés aktiválása-kor. Azért is különösen fontosak, mert megőrzik a már megtett erőfeszítéseket, így a következő szituációban már nem kell újratanulni a már elvégzett lépéseket (Erasmus et al., 2002).

Kérdésként merülhet fel, hogy vajon tényleg léteznek-e ilyen típusú elképzelések a fogyasztók fejében. Erre vonatkozóan Victorino et al. (2012) egy kísérletben bizonyította, hogy igenis vannak fogyasztói és szolgáltatói szkriptek, és ezeket a fogyasztók észlelik is.

Az önkiszolgáló rendszerek esetében a fogyasztó fejében lévő szkriptek vizsgálata során például érthetővé válik a fogyasztó viselkedése a rendszerrel kapcsolatban, feltárhatók azok a pontok, amelyeket a fogyasztó hiányol, esetleg feleslegesnek tart, vagy nehézségekbe ütközik. A rendszerek tervezésénél is segítséget nyújthat, hiszen segítségével a szolgáltatók információt gyűjthetnek, hogy hol és milyen körülmények között érdemes a rendszereket felállítani. Mivel a szkriptek vizsgálata a használathoz kapcsolódó tudásról és/vagy elképzelésről is szolgáltat információt, a fogyasztó önkiszolgáló rendszerrel kapcsolatos edukációja is hatékonyabbá és specifikusabbá válhat, arra koncentrálva, ami tényleg fontos és hasznos a fogyasztó számára.

Kutatási kérdések és a kutatás módszertana

Kutatásunk célja, hogy mélyebben megértsük az önkiszolgáló rendszerek fogyasztói elfogadását, használatának motiváló tényezőit. Szeretnénk feltárni, hogy a magyar fogyasztók milyen attitűddel rendelkeznek a rendszerek iránt, az elfogadási folyamat mely szakaszaiban tartanak, s mi befolyásolja az elfogadásukat. Azonosítani szeretnénk az erősségeket, s a rendszer azon pontjait, melyek fogyasztói szemszögből fejlesztésre szorulnak. Emellett forgatókönyv-elméleti kontextusban vizsgáljuk, hogy mennyire vannak tisztában a fogyasztók saját szerepükkel a használat során, léteznek-e szkriptek a fogyasztók fejében, s ezek mennyiben járulnak hozzá a szolgáltatásélményhez. Ezek alapján szeretnénk következtetéseket levonni arra vonatkozóan, hogy milyen irányba kell fejleszteni, milyen iparágakban érdemes kibővíteni újabb bevezetésekkel, valamint hol kívánatos csökkenteni, esetleg átstrukturálni az önkiszolgáló rendszerek használatát.

Kutatásunk során azt is vizsgáljuk, hogy azonosíthatóak-e használatbeli különbségek a különböző életkorú felhasználók között, s ezek hogyan befolyásolják az elfogadást és a használatot.

Kutatási módszerünk a kritikus esetek technikája (CIT). E módszert a szolgáltatásokkal való találkozás (service encounter) vizsgálatára alkalmazzák, elsősorban a szolgáltató-vevő interakció elemzésére (a módszerről részletes leírás: Kolos – Kenesei, 2007). Esetünkben természetesen a hagyományos értelemben

nincs vevő-alkalmazotti interakció, azonban „service encounter” nagyon is létezik. Az önkiszolgáló technológiák használata során a vevő ugyanis interakcióba lép a szolgáltatóval, csak nem egy élő személyen keresztül, hanem egy gépen (számítógép, ATM, check-in pult, pénztárgép stb.) keresztül. Ezek a szolgáltatásélmények alkalmasak arra, hogy a kritikus esetek módszerével vizsgáljuk meg őket, hiszen nagyon jól behatárolható eseményekről van szó, amelyek lehetnek nagyon emlékeztetések a fogyasztó számára.

Az interjúk mindig egy konkrét élményre vonatkoztak, s feldolgozásuk során a kvalitatív tartomelemzés módszerét alkalmaztuk. A kódolás folyamán a szakirodalomból megismert főbb csomópontokból indultunk ki, de az elemzés során folyamatosan figyelemmel kísértük az új szempontok megjelenését is, amelyeket az elemzésrészben minden esetben külön kiemelünk. Az elemzés során az eseteket próbáltuk minél mélyebben megérteni, és iteratív módon folyamatosan visszatértünk az adatokhoz az újabb elméleti szempontok vizsgálata során. Az eseteleírásokat kiegészítette néhány általános kérdés, egyrészt a bevezetőben, a témába való bevezetésképpen, másrészt az interjú végén, elsősorban a forgatókönyvekre vonatkozóan.

Az adatgyűjtés során 62 mélyinterjú készült, a minta kiválasztására önkéntes mintavételt alkalmaztunk. Az interjúk a válaszadók otthonában, vagy egy olyan helyen történtek (pl. munkahely), ahol lehetőségünk volt nyugodtan beszélgetni. Az interjúk fél-egy órák voltak. Az interjúkat rögzítettük a későbbi elemzés céljából. Az elemszám természetesen nem ad lehetőséget kvantitatív elemzésre, mégis – mivel elég számos a megkérdezettek köre – alkalmanként megengedjük a nagyobb ívű következtetéseket, amennyiben a minta nagyobb részére igazak megállapításaink. A mintavétel során a demográfiai jellemzőket tekintve két fő csoportot definiáltunk, a fiatal (18–30 év) és a senior (50+) korosztály fogyasztóit különböztettük meg: 32-32 darab mélyinterjút készítettünk mindkét csoportban. A két korcsoport megkülönböztetésének alapjaként szolgált, hogy az idősebb fogyasztókat tradicionálisan eltérő jellemzőkkel írják le a technológiai alapú szolgáltatásoknál. Ennek oka többek között a kor előrehaladtával bekövetkezett változások, például a lassabb információbefogadás, másrészt pedig az, hogy az idősebbek kevésbé magabiztosak a technológia használatakor (Spotts – Schewe, 1989; Zeithaml – Gilly, 1987; Kolos, 2008).

Célunk tehát az eddig megfogalmazottakon túl, hogy felfedjük a vizsgálat középpontjába helyezett két korosztály attitűdjében, használati motivációiban és szerepfelfogásában meglévő különbségeket.

Eredmények

Az interjúk alapján kiderült, hogy a megkérdezettek többsége már az önkiszolgáló rendszerek említésénél nagyrészt tisztában volt a fogalommal, s többségük a szolgáltatáscsomag hiányát említette a technológia legfőbb tulajdonságaként. A megkérdezettek jelentős része az önkiszolgáló technológiákat az internetes ügyintézés, vásárlással azonosította.

Használat

A válaszadók által felsorolt és rendszeresen használt önkiszolgáló technológiák köre a várakozásainkat felülmúlóan széles volt, ami az interjúk többségénél 5-7 körüli példát jelentett. Azon interjúalanyok számára, akik nehezebben tudtak példát mondani, segítségül felsoroltunk néhányat (általában az elméleti részben bemutatott kategóriákból egy-egy darabot), s utána már maguktól számoltak be a használt önkiszolgáló technológiákról.

A felsorolt önkiszolgáló technológiákat korosztályok szerint három csoportba tudtuk besorolni. Voltak olyanok, amelyeket tipikusan csak a fiatalabbak említettek, voltak melyeket a szenior korosztály tagjai, s volt egy közös halmaz, amelyek használata mindkét csoportra jellemző volt. Ezek közül a legnépszerűbbeket szemlélteti az 1. táblázat.

megtalálható volt a válaszok között. A használati módok közül (internet, telefon, kiosk, CD/DVD, mobiltelefon) egyértelműen az internet a legnépszerűbb, ez mind a fiatalok, mind a szenior korosztályban elmondható. Közös használati pont volt az internetes repülőjegy-foglalás, on-line vásárlás, valamint az időpontfoglalás. Ezenkívül a fiatalabbak szívesen intézik banki ügyeiket on-line, rendelnek ételt s intézik jelentkezéseiket is ezen a módon. Az 50 év felettiek többsége (akadtak persze kivételek) az on-line banki ügyintézés biztonsági okok miatt nem használja, de szívesen vásárolnak színházjegyet, kiállításjegyet s kötik meg biztosításaikat ilyen formában. Az internetet követően a fiatalabb csoportban a kioskok következtek használati gyakoriság szempontjából, s végül pedig a telefonon keresztül történő szolgáltatásnyújtás. Az idősebbeknél azonban ez fordított sorrendben jelent meg, így ők a telefonos önkiszolgálást részesítik előnyben, s harmadsorban a kioskokat.

A 30 alatti korosztály megkérdezettjei közül többen említették az okostelefonokra letölthető önkiszolgáló szolgáltatásokat, mint például ételrendelés, taxirendelés, de már az idősebbek is sokszor használják alkalomadtán mobiljukat hasonló célra, például parkolódíj befizetésére vagy autópálya-matrica vásárlására.

Az interjúk alapján a használat gyakoriságáról kirajzolódó kép szerint a fiatalabbak gyakrabban élnek az önkiszolgálás adta lehetőségekkel. A használati gyako-

1. táblázat

Az említett és használt önkiszolgálótechnológia-típusok korcsoportonként

Fiatal korosztály	Mindkét korosztály	Szenior korosztály
• On-line bankolás	• Rep. jegyfoglalás	• Színházjegyfoglalás
• Mozijegyfoglalás	• ATM	• Autópályamatrica-vétel sms-ben
• Ételrendelés interneten/telefonon	• BKV-jegyautomata	• Parkolójegyes automaták
• Koncertjegy	• Interaktív térképek	• Kiállításra jegyvétel interneten
• On-line rep. jegybecsekkolás	• Telefonos ügyintézés	• Biztosításkötés interneten
• Reptéri kioskbecsekkolás	• On-line vásárlás	• Hotelbecsekkolás
• Vonatjegyvétel interneten	• Internetes időpontfoglalás	
• Ügyfélszolgálati chat interneten	• On-line számlabefizetés	
• Paypal	• Önkiszolgáló pénztár	
• Nyelvvizsga/felvételi on-line jelentkezés		

Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a megkérdezettek mindegyike használt és folyamatosan is használ különféle önkiszolgáló technológiákat, s ez kortól függetlenül bizonyult.

Összességében az önkiszolgáló rendszerek elméleti keretében tárgyalt három típus közül (tranzakció, információszerzés, vevőszolgálat) a tranzakciót említették legtöbbször, de a tájékozódás és a vevőszolgálat is

riságot érintő kérdésekre a válaszok igen eltérőnek bizonyultak. Természetesen ez szolgáltató- és életmódfüggő is, ám többségében a megkérdezett fiatalok úgy nyilatkoztak, hogy napi rendszerességgel vesznek igénybe önkiszolgálást, míg az idősebbek csoportjánál ez heti 1-2 alkalmat jelent csupán. Azonban az idősebbek is egyre jobban igyekeznek beépíteni mindennapjaikba az effajta rendszereket, elsősorban sokoldalú előnyeik miatt.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Attitűd

Az önkiszolgáló rendszerek iránti attitűd vizsgálatának eredménye alapján elmondhatjuk, hogy igen pozitív volt a megítélésük a megkérdezettek között. Szinte kivétel nélkül általánosságban elégedettek az önkiszolgáló technológiák használatával, s úgy gondolják, a jövőben ez a szolgáltatásnyújtási mód fejlődni fog. Majdnem minden interjú során elhangzott olyan mondat, melyben érezni lehetett az érzelmi kötődésüket e rendszerekhez. Sokan hálásak az előnyökért, s szívesen veszik használatba őket, még ha kezdetben nem is magabiztosan álltak hozzájuk. Az érzelmi kötődést kifejező mondatokra például szolgálnak a következők:

„A mindennapjaim része, imádom őket.” (nő, 27 év)

„Megkönnyíti az életemet, hiányoznának, ha nem lennének.” (nő, 22 év)

„Rajongok az internetes vásárlásokért.” (nő, 56 év)

Pozitív attitűdre következtethetünk továbbá abból is, hogy amikor az előnyökre és hátrányokra kérdeztünk rá, a megkérdezett alanyok közül mindenki több előnyt sorolt fel az önkiszolgálással kapcsolatban, mint hátrányt. A két csoport között azonban kissé eltérők voltak a hagyományos szolgáltatási csatornával szemben említett előnyök.

A fiatalabbak az egyszerűséget, a gyorsaságot, a könnyű elérhetőséget, illetve a hatékonyságot emelték ki, mint pozitívumot. A szenior korosztály a kényelmet tekinti legfőbb előnynek, s élvezik az észlelt kontrollt.

A negatív attitűdök kialakulásában fontos szerepe van a bizalom hiányának. Sokan – különösen az idősebbek közül – nem bíznak abban, hogy a biztonságot megőrizve használhatók az önkiszolgáló rendszerek.

„Néha szorongok fizetésekor.” (nő, 56 év) „Mindig dobog a szívem, a pénzfelvételkor.” (nő, 58 év)

Szinte mindenki hallott már ismerőseitől, rokonaitól történetet a bankkártyák adataival való visszaélésekről, ami kockázatérzetet kelt a fogyasztókban. A fiatalok többsége általánosságban nem tartja bonyolultnak az önkiszolgáló technológiákat.

„A legtöbbször minden lépés értelmesen le van írva, csak el kell olvasni az embernek, nincs ebben semmi ördöngösség.” (férfi, 20 év)

A szenior megkérdezettek többsége azonban úgy érzi, szükséges egy bizonyos fokú tudás a magabiztos és pontos használatához:

„Nem hatelemiseknek találták ki.” (férfi, 58 év)

Közös jellemző volt minden megkérdezett együtvéve, hogy a bonyolultság fokát a fogyasztó saját technológiai jártasságához viszonyítja. Ebből kifolyólag, kortól függetlenül említették többen, hogy a technológiai tudásuk miatt olykor kevesebb magabiztossággal használják, bonyolultabbnak tartják. A rendszer észlelt

komplexitása és a fogyasztó magabiztossága mindenképpen hatással van hozzáállásukra, főként a szenior korosztály tagjai érzik úgy, hogy sokat kell tanulniuk a használatához.

„Mi nem ebbe születünk bele, nekünk tanulnunk kell, de végül is legtöbbször szívesen csináljuk.” (nő, 57 év)

Összességében a megkérdezettek döntő többsége pozitív attitűddel és véleménnyel van e rendszerekről, s nagy lelkesedéssel használja őket.

Az elégedettség és elégedetlenség forrásai

A mélyinterjúk központi részében a megkérdezettek olyan eseteket meséltek el, melyek rendkívül elégedetté vagy rendkívül elégedetlenné tették őket az önkiszolgáló rendszerek használatakor. Az esetekről a lehető legrészletesebb módon számoltak be a könnyebb elemezhetőség és a háttérben meghúzódó okok feltárása érdekében. Hozzá kell azonban tennünk, hogy a kritikus esetek közül az elégedetlenséget okozó példák felidézése átlagban könnyebbséget jelentett a megkérdezettek számára, s akadt néhány olyan résztvevő, aki rendkívüli elégedettséget okozó esetet nem is tudott azonosítani.

A kritikus eseteket érdemes csoportokba sorolni, hiszen könnyebben azonosíthatók lesznek a problémát, illetve az elégedettséget okozó szempontok. Az elemzés alapjául Meuter et al. (2000) csoportosító ismérveit használtuk, elfogadva azok relevanciáját. Az elemzés során a magyar önkiszolgáló rendszerekkel kapcsolatos fogyasztói reakciókat vizsgáljuk az adott elemzési kereten belül, a két korosztály eltéréseire vagy azonoságára koncentrálva. Azokban az esetekben, amikor az eredeti elemzési keretbe nem illeszkedő szempontok merültek föl, azokat külön kiemeljük és az elemzés végén bemutatjuk.

Elégedettségre okot adó tényezők

Megoldotta a fogyasztó problémáját egy intenzív szituációban

Ezen esetek során a fogyasztók olyan történetekről számoltak be, melyek során egy fokozott szükséglet keletkezett a szolgáltatás igénybevételére, s ebben a helyzetben az önkiszolgáló technológia jelentette számukra a megoldást. Itt a rendszernek legtöbbször az előnyeit használták ki, mely szerint bármikor elérhető és bárhol. Voltak, akiknél a gyors készpénzfelvétel jelentett segítséget:

„Késésben voltam egy szombat esti összejövetelről, mikor észrevettem, hogy otthon hagytam a pénztárcám. Tudtam, hogy szükségem lesz az este folyamán kész-

pénzre, s nagyon megörültem, mikor a buszmegállóval szemben volt a bankom egyik ATM-je, így könnyen és gyorsan készpénzhez juthattam.” (nő, 24 év)

Ezenkívül azonban említettek még telefonos parkolódíj-befizetést, s ételrendelést is.

Jobb, mint az alternatíva

Az elégedettséget kiváltó kritikus esetek többsége azon okra vezethető vissza, hogy az önkiszolgáló technológia nyújtotta szolgáltatás jobb választásnak bizonyult, mint a hagyományos szolgáltatási csatorna. Mivel az önkiszolgálás számos előnnyel rendelkezik a személyes csatornával szemben, több alpontot is meg lehet különböztetni e kategórián belül.

Könnyebb a szolgáltatás igénybevétele

Ezen eseteknél elsősorban az önkiszolgáló technológia azon előnyeiről szólnak az elbeszélések, melyben az önkiszolgáló szolgáltatási mód valamely okból megkönnyítette számukra a szolgáltatás igénybevételét. A beszámolók szerint a könnyebb, egyszerűbb használat magas fokú elégedettséghez vezet. Példaként említenénk az on-line adatmódosításokat és vásárlásokat. Ez utóbbiak a fogyasztók szerint sokkal kényelmesebbé és egyszerűbbé válnak a könnyű összehasonlíthatóság miatt. Ezen belül is gyakori példa volt a műszaki cikkek (mobiltelefonok, laptopok) on-line vásárlása.

„Januárban új mobiltelefont szerettem volna vásárolni, de a boltok kínálata mindig csak összezavart. Az interneten csak beírtam a számomra megfelelő koordinátákat, és könnyen össze tudtam hasonlítani a kilistázott termékeket. Azután meg egyszerűen meg is tudtam rendelni a honlapon.” (férfi, 26 év)

Az idézetből kitűnik, hogy mind az informálódás, mind a tranzakció elvégzése külön-külön is lehet az elégedettség forrása. Különösen fontos forrásává vált az internet az árinformációk összegyűjtésének és a termékinformációk strukturált keresésének.

Nincs személyes kapcsolat

A megkérdezettek között egyeseknél az elégedettséget kimondottan a szolgáltató személyzet hiánya okozta, mert elmondásaik alapján nem szeretnek interakcióba lépni az eladókkal. A válaszadók között akadtak olyanok, akik számára kellemetlenséget jelent beszélgetni a szolgáltató személyzettel, mások pedig korábbi rossz tapasztalatok miatt kerülnek a személyes interakciót. Voltak, akik úgy gondolták, sokkal hatékonyabb a szolgáltatás elvégzése, ha maguk viszik véghez. Egyik megkérdezett pedig úgy érezte, a saját személyiségéhez jobban illik az önkiszolgáló technológia használata:

„Tudom, nem vagyok egyszerű eset, ezért (finoman szólva) többször is kerültem már összetűzésbe ügyintézőkkel. Az internetes bankolással és ügyintézéssel mindketten jobban járunk: a szolgáltató és én is.” (nő, 28 év)

Ez az idézet egy új dimenziót vet fel, a fogyasztó személyiségéhez való illeszkedés szempontját. Amennyiben a fogyasztó úgy ítéli meg, hogy az adott technológia illeszkedik egyéniségéhez, akkor szívesen kipróbálja és használja.

Időmegtakarítás

Ennél a csoportnál a legfőbb előnyt az jelentette, hogy kevesebb időbe telik a szolgáltatás elvégzése, mintha a hagyományos, személyes módon történne. Az időmegtakarítás alatt voltak, akik a sorban állás, az utazás idejének megtakarítását említették, míg mások arról is beszámoltak, hogy az ügyintézés is gyorsabb lehet, ha maguk végzik, mintha arra várnának, hogy az alkalmazott elvégezze a feladatot. Itt főként az on-line bankolás lehetőségét, s a számlabefizetéseket említették a válaszadók.

Az időtényező fontos szerephez jut az önkiszolgáló technológiáknál. Azonban nemcsak pozitív módon, hanem sokszor éppen ellentétesen, negatívan érzékelik a fogyasztók e szempontot. Amikor az önkiszolgálás nem úgy működik, ahogy a fogyasztó elképzelte, akkor sokszor időigényesebb, mint a személyes alternatíva. Ez rámutat a szerepelmélet későbbiekben tárgyalt fontosságára, hiszen hogyha nincs jól kialakult forgatókönyv a fogyasztó fejében, esetleg hibás, akkor fordulhat elő a negatív helyzet.

Amikor és ahol akarom

A megkérdezettek elmondása szerint a rendkívüli elégedettséget kiváltó okok egyike, hogy az önkiszolgáló szolgáltatás a hagyománnyal szemben szinte bármikor és bárhol elérhető. Az interjúk alapján elmondhatjuk, hogy meglehetősen vonzó a fogyasztók számára, hogy a hagyományos csatornák nyitvatartási óráin túl is képesek a szolgáltatást igénybe venni. Sok példa jelent meg ebben a kategóriában, említhető az internetes vásárlások számos fajtája, de volt, akinek egy ételrendelés okozott kiemelkedően pozitív élményt:

„A szilveszteri házibuliban már éjjel előtt elfogyott az étel, azonban az interneten szerencsére találtunk olyan pizzaszállítót, aki nagy mennyiségben is tudott kiszállítani, ráadásul 1 órán belül, ezzel szinte megmentve a bulit.” (férfi, 24 év)

Az előnyök felsorolásánál gyakran megjelent az „otthonról végezhető” kifejezés, s ezt az elmondott történetek is alátámasztották. Többen említették példaként, hogy külföldi tartózkodásuk alatt is tudták az itthoni ügyeiket intézni interneten keresztül.

Pénz megtakarítás

Az elmondott esetek között akadtak olyanok, melyekben a pénzmegtakarítás vezetett kiemelkedő elégedettséghez a fogyasztó számára. Itt az önkiszolgáló szolgáltatás igénybevétele sokkal olcsóbban történik, mint a hagyományos csatornákon. Említettek például interneten történő utalást, vagy akár biztosításkötést is.

„Négy gyermeket nevelek, akik közül kettő tinédzser korú, így gyakran kérnek tőlem pénzt. A folyamatos készpénzfelvétel egy idő után komoly költségekkel járt. Miután megtanultam az on-line átutalást, és bankkártyájukra utalom a zsebpénzüket, már az első hónapban szemmel láthatóvá vált a számlámon az így megtakarított pénz.” (nő, 54 év)

Ennél a szempontnál is meg kell azonban jegyeznünk, hogy a pénzmegtakarítás is csak abban az esetben működhet, ha a fogyasztó tisztában van a működés elveivel, és megfelelően tudja használni a technológiát. Abban az esetben, ha ez nem így van, gyakran éppen ellenkezőképpen, plusz kiadáshoz vezet a nem megfelelő működés/alkalmazás. A következő idézet erre utal.

„Véletlenül három színházjegyet vettem, pedig kettőt akartam.” (nő, 23 év)

Megfelelően működött

A rendkívüli elégedettség oka néha nem más, mint hogy az önkiszolgáló rendszer megfelelően működik. Ilyenkor egyszerűen és gyorsan el tudták végezni a fogyasztók a szolgáltatást, és sokszor ez meglepetésként érte őket, melyre szívesen emlékeznek vissza. Volt, aki kuponos oldalakon vásárolt szolgáltatást említett, azonban az egyszerű színházjegyvétel is példaként említhető. Ezenkívül volt, akinek kétségei voltak az első nagyobb értékű internetes vásárlásakor, ezért már az is kiemelkedően pozitív élményt jelentett számára, mikor a viszonylag nagy értékű laptop egy másik kontinensről, időben, sértetlenül megérkezett.

„Nem vagyok az a parázós fajta, de amikor Amerikából rendeltem akciósan Macbookot, volt egy-két álmatlan éjszakám. De annál nagyobb volt az öröm, mikor meghozták időre, tők korrekt dobozban, pöpecül.” (férfi, 25 év)

Hiba során gyors javítás

Ahogy az elméleti részben rámutattunk, nehéz egy technológiánál teljes mértékben kiszűrni a hibapontokat, ám a hiba keletkezésekor a gyors hibaelhárítás és segítség szintén kellemes élményként maradhat meg a fogyasztóban. Így a válaszadások alapján úgy tűnik, a szakmailag megfelelő és fogyasztóbarát hibaelhárítás szintén elégedettséghez vezethet.

„On-line nyelvvizsga-jelentkezéskor elutaltam az összeget, de napokig nem kaptam visszajelzést a jelentkezés aktiválásáról. Mikor telefonon felhívtam őket utánanéztek és elnézést kértek a késedelmes visszajelzésért. Nagyon kedvesek voltak, rögtön meg is nyugodtam.” (nő, 22 év)

Amint azt a következő részben látni fogjuk, ennek éppen az ellenkezője is megtörténhet, ez éppen a különös elégedetlenség forrása lesz.

Elégedetlenségre okot adó tényezők

Technológiai hiba

Az elégedetlenséggel kapcsolatos esetek nagy részénél a negatív élmény előidézője a technológiai meghibásodás volt. Az önkiszolgáló rendszerek technológiaalapú mivolta miatt a rendszer hibája gyakran okozhat fogyasztói elégedetlenséget. Az elmondások alapján a technológia sokszor nem tudta a megfelelő szolgáltatást nyújtani, gyakoriak voltak ezen belül is az ATM-mel kapcsolatos példák.

„Fizetés után szerettem volna egy nagyobb összeget felvenni, azonban megállt a szívem, mikor megláttam a kiadott húszezreket. Mindnek le volt vágva a jobb alsó sarka, mintha pengével tették volna.” (nő, 52 év)

Főként azon problémáknál lehetett rendkívüli elégedetlenséget érzékelni, mikor a fogyasztónak sürgős esetekben kellett használnia az önkiszolgáló technológiákat, vagy amikor a hagyományos csatornák már nem voltak elérhetők. Ilyenkor nem tudott más opciót választani a hibás teljesítéskor, ami növelte az elégedetlenségüket. A megkérdezettek hozzátették, hogy tisztában vannak azzal, hogy a technológia olykor meghibásodik, mégis negatív élményként maradtak meg számukra a felvázolt esetek.

Folyamathiba

Ennél a hibatípusnál a fogyasztó számára a problémát nem a technológiai meghibásodás jelentette, hanem a teljesítés során fordult elő kellemetlenség. Ezek kapcsolódtak kiszállításhoz, teljesítéshez, számlázáshoz egyaránt.

„Éppen a határidő előtti napon jelentkeztem egy nyelvvizsgára on-line, amit banki átutalással fizettem ki. Azonban a pénz nem érkezett meg a következő munkanapon a számlára, így késési pótdíjat kellett befizetnem, ami nagyon felháborított.” (nő, 24 év)

Ezen csoport tagjai fogadták el a hibát legnehezebben, elsősorban azért, mert nem tudták azonosítani a hiba okát és azt, hogy kihez lehet fordulni ilyen esetekben.

Designprobléma

Az önkiszolgáló technológiák hiányosan vagy rosszul megtervezett kivitelezése is gyakori oka volt a fogyasztók elégedetlenségének. Ezen belül is két kategóriát lehet megkülönböztetni: a technológiai és a szolgáltatásdesign okozta problémát.

Technológiai design

Ezen eseteknél az önkiszolgáló rendszer működőképes, valamint a teljesítés gond nélkül végbemegy, azonban akadnak olyan pontok a rendszer kialakításában, melyeknél nehézségbe ütközik a fogyasztó. Beszámoltak például túl bonyolult weboldalokról, nem megfelelően feltüntetett szolgáltatási lehetőségekről is.

„Bécsbe foglaltam koncertjegyet, de olyan bonyolult volt az oldal, hogy alig tudtam egyet lefoglalni. Mikor már kifizettem, utána tudtam meg, hogy lehetett volna diákjegyet igényelnem olcsóbban, de erről nem tájékoztattott a rendszer.” (nő, 23 év)

A nehezen használható vagy rosszul átlátható web-lap-kialakítás akár pénzügyi veszteséghez is vezethet, de mindenképpen felesleges idővesztést okoz a fogyasztó számára.

„A Ryanair honlapján foglaltam repülőjegyet, mikor az utolsó lépésnél kiderült, hogy nem minden fajta bankkártyával olyan olcsó, így az én OTP-sszel másfélszer annyit fizettem. Szólhattak volna az elején is.” (férfi, 28 év)

Szolgáltatásdesign

Ezen eseteknél az önkiszolgáló felület kialakítása megfelelő, azonban maga a szolgáltatás folyamatának kivitelezése nem kedvező. Ez a fogyasztó számára ismét csak elvezet a pénzügyi veszteséghez. Akadt olyan is, akinél a folyamat módja okozott elégedetlenséget.

„A ticketmaster.de-n történő jegyvásárlás után postán küldték ki a jegyet, annak ellenére, hogy ma már mindenki elektronikus jegyet használ. Napokig aggódtam, hogy nem lesz jegyem, felhívni nem akartam őket a magas percdíjak miatt.” (nő, 25 év)

Fogyasztói hibázás

A megkérdezettek között akadtak ugyan olyanok, akik tudták, hogy saját hibájukból adódóan lépett fel komplikáció a szolgáltatás teljesülése során, mégis nagyon elégedetlenek voltak a hibás szolgáltatással. Többször előfordult ezen eseteknél a felhasználónév vagy PIN-kód elfelejtése, hibás megadása.

„Összekevertem a magyar és az amerikai bankkártyám PIN-kódját, és egyik pénteken kint a magyar kártyámat emiatt elnyelte az ATM. Az amerikai kártyámra még nem érkezett meg a nyári fizetésem, így hétfőig szó

szerint éhezni kellett New Yorkban, mert nem maradt nálam pénz vagy használható kártya.” (nő, 22 év)

Ezen esetekben a fogyasztó – bár tudja, hogy ő maga hibázott – mégis elvárná, hogy a szolgáltató adjon valamilyen megoldási lehetőséget a hibahelyzet kezelésére. Sok esetben ilyenkor a tehetetlenség érzése jelentős negatív fogyasztói emóciót vált ki.

Nincs más alternatíva

A megkérdezettek között – különösen a szenior korosztály tagjainál – előfordult, hogy az elégedetlenséget okozó tényezőt az jelentette, hogy a fogyasztónak nincs lehetősége választani a hagyományos és az önkiszolgáló technológia között, s ebből valamilyen fajta negatív élménye keletkezett. Az egyik konkrét eset egy repülőjegy vásárlásánál történt:

„A lányom külföldön kórházba került, és utána szerettem volna menni, mert nagyon aggódtam. Viszont nem tudtam, hogy kell a netes repülőjegyeket megvenni, az utazási irodákban pedig csak drágák voltak. Több órát töltöttem a foglalással, végül pedig a szomszédtól kellett segítséget kérnem, akivel ráadásul nem is vagyok jóban. Rendkívül kellemetlen helyzet volt.” (nő, 58 év)

Ezekben az esetekben a fogyasztó kényszerítve érzi magát az önkiszolgálás elvégzésére, ami jelentős negatív érzést vált ki, különösen, ha nem érzi magát elég magabiztosnak és képzettnek az önkiszolgáló technológia alkalmazására.

Segítő személyzet viselkedése

A negatív élmények felsorolásában külön csoportot alkottak azon esetek, melyeknél az önkiszolgáló rendszerrel kapcsolatos segítő személyzet viselkedése okozta az elégedetlenséget. Gyakori volt a telefonos vevőszolgálat dolgozóinak példája, akik nem megfelelő hangnemben beszéltek, vagy nem voltak kompetensek az esetleges hiba elhárításában. Akadt azonban olyan eset is, melyben az önkiszolgáló rendszert oktató személyzet maga sem tudta, hogyan kell pontosan használni a technológiát. Az áruházakban lévő kasszák többször ismétlődő példák voltak, nemcsak pozitív, hanem negatív értelemben is.

„Péntek este nagy volt a sor a kasszáknál, és az alkalmazottak mindenáron az önkiszolgáló kasszához akarták a vevőket terelni. Már az is kellemetlen volt, hogy szinte erőszakkal kellett ezt a formát választanom, de ezt csak tetőzte, mikor az ott álló hölgy sem tudta lehúzni az árut. Perceket veszteltünk, próbálgatva azt a leolvasó ízt, mire megelégttem, és visszaálltam a hagyományos sorba, persze a végére. Rendkívül ideges lettem, mire végeztem a bevásárlással.” (nő, 58 év)

Összességében az önkiszolgáló rendszerek típusait vizsgálva elmondható, hogy a telefonalapú önkiszolgáló rendszerrel voltak a legelégedetlenebbek a válaszadók. Legtöbbször túl bonyolultnak tartják átláthatatlan lépésekkel, túl sok információt kérnek a fogyasztótól, melyeknek az nincs mindig tudatában. Ezt követően a kioszkoknál jelentkező problémák a leggyakoribbak, ott is legtöbbször a pénzfelvétellel kapcsolatos technológiai hibák jelentek meg. Végül, de nem utolsósorban, az interneten történő ügyintézésrel kapcsolatos problémák jelennek meg, ezen belül is a repülőjegyvétellel, vásárlásokkal, on-line ügyintézésrel kapcsolatosan.

Az elégedettséget és elégedetlenséget befolyásoló legfontosabb fogyasztóhoz köthető tényezők

Az előbbieken bemutatott csoportosítás alapját a fogyasztók számára érzékelt előnyök vagy hátrányok jelentették (Meuter et al., 2000). Ez a tipológia azonban nem foglalkozik azokkal a tényezőkkel, amelyek akár a fogyasztóhoz kötődően, akár a technológiához kötődően befolyásolhatják a fogyasztói elégedettséget. Erre vonatkozóan az első részben bemutatott szakirodalmi összefoglaló ad egyfajta iránymutatást, cikkünkben elsősorban azokat a tényezőket kívánjuk összefoglalni, amelyek az általunk megkérdezett fogyasztók számára váltak kritikussá, s a kutatásokban mind ez idáig nem kaptak hangsúlyos szerepet.

Az interjúk alapján jelentős tényezőnek tűnik az *élmény szerepe*. A fogyasztók számára sok esetben az önkiszolgálás élményszerűsége jelent vonzerőt. Bartl et al. 2013-as kutatásukban a vevői elragadtatás érzését (customer delight) kísérelték meg az önkiszolgáló technológiák kapcsán vizsgálni, amely mindenképpen egy lépés az élményszerűség forrásainak feltárásában. Interjúalanyaink közül többen említettek olyan eseteket, melyben az önkiszolgáló rendszer használata maradó élményként ragadt meg bennük, ezáltal növelve elégedettségüket. Többen említették itt a Magyarországon pár éve működő önkiszolgáló pénztárakat.

„Kiskoromban pénztáros szerettem volna lenni, ezért nagy örömet okozott, mikor végre magamnak húzhattam le a vásárolt termékeket. Így legalább a saját magam pénztárosa lehetek néha!” (nő, 55 év)

Ez az idézet egy következő szempontra is rámutat: a fogyasztó kezében lévő *kontroll* különös elégedettséggel töltheti el. Mind az elégedettség, mind az elégedetlenség sokszor a kontroll meglétéből vagy hiányából fakad. Az elégedetlenség esetében különösen fontos faktor, hogy a fogyasztó úgy érzi, kicsúszott a kezéből az irányítás, a gép átveszi a szerepét, és esz-

köztelen vele szemben. Ezekben az esetekben jelentős igény mutatkozott meg a szolgáltatóval történő azonnali személyes kapcsolt kialakításának lehetőségére. Ez az eredmény összhangban van Wunderlich et al. 2013-ban közzétett kutatásával, amelyben a fogyasztó számára megélt kontroll fontosságára hívták fel a figyelmet, amely sok esetben az élő személlyel való interakciót jelenti.

Egy másik tényező, amelynek hatása egy új szempontot vet fel, a *szerepegyezésesség*. Többször elhangzott az interjúkban, hogy az elégedettség forrása az, hogy a technológia éppen az én személyiségemhez való, illetve olyanná tesz, amilyennek látni szeretném magamat (pl. fiatalabbá).

„Hát az a jó benne, hogy fiatalabbnak érzem magam, mikor használom.” (nő, 56 év)

Ezt a tényezőt tudomásunk szerint az önkiszolgáló technológiák kutatása során még nem vizsgálták.

A *személyes kontaktus igénye* több kutatásban is előfordul, de elsősorban, mint olyan tényező, amely akadályozza az elfogadást. A hagyományos gondolatmenet szerint a fogyasztók alapvetően értékesnek tartják a szolgáltatókkal való személyes kontaktust (Bateson, 1985; Dabholkar, 2000; Zeithaml – Gilly, 1987; Curran – Meuter, 2007). Kutatási eredményeink érdekessége, hogy a személyes kontaktusnak nemcsak az igénye, de a kerülése is lényeges szempont a használat során. Van olyan fogyasztó, akik kifejezetten kerülnek a személyes kontaktust a szolgáltatóval. Ez eredményeink szerint inkább a fiatalokra volt jellemző.

Kiemelnénk még egy tényezőt, amelynek szerepe a folyamatos használatra van nagy hatással. Ez a tényező az *első találkozás* élménye az adott önkiszolgáló technológiával. Kiemelkedően fontosnak tűnik az interjúk alapján az első tapasztalat szerepe abban, hogy rendszeres használóvá válik-e a fogyasztó. A kutatások elsősorban a kipróbálásra teszik a hangsúlyt – ami valóban szükséges a használathoz –, de kevésbé foglalkoznak azzal, hogy mi történik később, az elfogadás további szakaszaiban. Hogyan lehet például az első negatív élményt pozitívvá tenni, illetve mit kell tenni ezekkel a negatív élményekkel (amelyek akadályozzák a rendszeres használóvá válást)?

A gyakrabban előkerülő tényezők között szerepelt az *alternatívák közötti választás lehetősége*. Azokat az eseteket, amikor a fogyasztóknak nem kínáltak fel alternatívát, hanem az önkiszolgálás volt az egyetlen lehetőség, sokszor negatívan élték meg, és elégedetlenséghez vezetett. A témában történt újabb kutatások is kimutatták (Liu, 2012), hogy a kényszerített használat erőteljesen csökkenti az elégedettséget, és ezen keresztül a használatot.

Forgatókönyv-elmélet

Mivel az önkiszolgáló rendszerek használatánál magasabb fokú fogyasztói részvétel indokolt, megvizsgáltuk, hogy mennyire vannak tisztában a fogyasztók saját szerepeikkel, honnan tájékozódnak, és mennyire befolyásolja őket mindez a szolgáltatás során.

Összességében a két korcsoport között radikális eltérést e témakörben nem találtunk. Az interjúkat elemezve általánosságban elmondható, hogy a fogyasztók első találkozása az adott önkiszolgáló rendszerrel meghatározó jelentőségű. Eredményeink alapján a megkérdezettek a forgatókönyv létezése s annak tartalma szerint három csoportba sorolhatók.

Létezik biztos szkript, s ez nagyrészt megegyezik a valós folyamattal

Ezeknél az eseteknél a fogyasztók fejében létezik egy forgatókönyv az önkiszolgáló rendszer használatáról, s ez alapján használják azt az adott helyzetben. Ilyenkor a folyamat, s annak lépései nagyrészt megegyeznek az előzetesen elképzelttel, s ennek köszönhetően a használat zökkenőmentesen, gyorsan történik. A fogyasztó ezáltal minden esetben elégedettnek vallotta magát:

„Nagyon egyszerű volt a vásárlás, úgy ment, mint a többi on-line vásárló oldalon.” (nő, 54 év)

A szkript kialakításában több előzetes forrás is segíthet. Egyrészt kiemelnénk a megkérdezettek által említett megfigyeléseket.

„Egyszer megnéztem, a lányom hogyan rendel a kuponos oldalról, utána már könnyen ment nekem is.” (nő, 52 év)

Ugyanígy a szkript kialakítására adnak lehetőséget az interneten megjelenő információk is.

„Ha valamit nem tudok, megnézem a neten, ott minden fent van.” (nő, 22 év)

Voltak, akik egyéb helyekről informálódtak:

„Az M1-en megy egy tévéműsor, amiben szépen elmondják, hogy kell netezni, onnan tanultam meg a regisztrációkat is.” (nő, 56 év)

A használat során magabiztosnak vallották magukat, és sok esetben jelentett ilyenkor élményt az önkiszolgálás számukra, s realizálni tudták az önkiszolgáló rendszer előnyeit. A használatuk ezáltal elégedettséget idézett elő, szívesen ismételik meg a használatot, rendszeresítik életükben. Elmondásuk alapján a bonyolultság észlelése is csökken ezen esetekben:

„Ha tudja az ember, mit kell tenni, egyáltalán nem bonyolult a dolog.” (nő, 22 év)

A csoportra jellemző, hogy szívesen használják újra a már begyakorolt, jól működő technológiát, hiszen minden alkalommal már tisztában vannak a lépések-

kel, időráfordítással. Ezenkívül szívesen osztják meg pozitív élményeiket, adják tovább tudásukat a még „tudatlan” fogyasztóknak, ismerősöknek, barátoknak. Mindez serkenti őket a további önkiszolgáló rendszerek megismerésére s kipróbálására.

Létezik szkript, azonban nincs biztos alapja, s csak részben fedi a valóságot

A megkérdezettek többször említettek olyan esetet, mikor az önkiszolgáló rendszer használatánál csak sejtéseik léteztek. Ezek a forgatókönyvek legtöbbször internal típusúak voltak, azaz a fogyasztó fejében fogantak meg, nem külső tanulás eredményeként.

Mivel a szkriptekben nem voltak teljesen biztosak, így a magabiztosságuk is alacsony volt a használat során.

„Nem tudtam, hogy hogyan kell színházjegyet foglalni, ezért minden lépésnél megálltam körülnézni egy kicsit, minden oké-e.” (nő, 56 év)

A használat ezen esetekben többkimenetelű volt. Voltak megkérdezettek, akik ilyenkor is sikeresnek érezték magukat.

„Csak azt tudtam, hogyan kell belépni, de aztán addig olvastam, ameddig rá nem jöttem, hogy tudok utalni.” (férfi, 55 év)

Az idézetből is látható, hogy kiemelten fontos a használat során történő informálás. Ha a szolgáltatás-igénybevétel elején és során információval látják el a fogyasztókat a saját szerepükről és a folyamat menetéről, akkor tisztábban látják a saját feladatukat, s a használat is elégedettséggel zárul. Főként a magabiztos személyiséggel rendelkező, kitartó fogyasztókra jellemző, hogy sokáig próbálkoznak annak ellenére, hogy nincsenek tisztában, hogyan zajlik a szolgáltatás.

Azok azonban, akik csak rossz minőségű szkripttel kezdtek neki az önkiszolgáló rendszer használatának, gyakran sikertelenséggel zárták.

„Nem tudtam, hogy megy ez az on-line felvételi jelentkezés, csak jónak tűnt. De olyan bonyolult volt az egész, egy csomó mindent nem értettem, így inkább sorban álltam vele a postán.” (nő, 20 év)

Ebben a csoportban jelent meg többször az elégedetlenség okaként, hogy a fogyasztó biztosnak vélt szkripttel kezdett neki a folyamatnak, azonban egy adott ponton eltérést tapasztalt, s ez zavart okozott a használat során. Itt említettek hasonló szolgáltatással rendelkező, de más kialakítású portálokat (kuponos oldalak), de felmerültek olyan esetek, mikor külföldön egyes önkiszolgáló rendszerek máshogy néztek ki, mit a megszokott.

„Németországban szerettem volna pénzt kivenni, de nem tudtam sem angolul, sem németül. A gombok is máshogy voltak, mint amiket itthon megszoktam, nagyon megijedtem, hogy mi lesz.” (nő, 52 év)

Ha tehát a fogyasztó fejében lévő szkript eltér a megszokottól, gyakran abbahagyja a rendszer használatát. Az ilyen esetek többségénél a fogyasztók egy későbbi alkalommal még megkísérlik újra használni a technológiát, azonban két sikertelen alkalom után volt, hogy visszatértek a hagyományos szolgáltatás igénybevételéhez.

Nem létezik szkript

A megkérdezettek olyan esetekről is beszámoltak, ahol nem voltak magabiztosak az önkiszolgáló rendszer használatában. Ilyenkor legtöbbször nem mernek önmaguk hozzákezeni az önkiszolgáláshoz. Ha mégis, a használat oka nagyrészt a szükséghelyzet (internetes repülőjegyvétel, internetes ételrendelés), bár volt, aki pusztán kíváncsiságból vágott neki az „ismeretlennek”.

Ezen esetek többsége azonban egyértelműen negatív kimenettel végződött. A fogyasztó vagy abbahagyta a használatot, vagy nem megfelelő eredménnyel vette igénybe a rendszert.

„Olyan bonyolult volt a westendes térkép, hogy inkább megkerestem magam az üzletet.” (nő, 50 év)

Az elmondások alapján, a rossz tapasztalatok után nem szívesen használják újra az adott önkiszolgáló technológiát. Akik használják, azok is csak hosszú idő elteltével, s előtte tájékozódnak a használati lépésekről. Azonban a korábbi, negatív élmény miatt a tanulás is nehezebb számukra.

Ezeknél az eseteknél tehát a fogyasztó nincs tisztában a saját szerepével, a folyamat lépéseivel, így a használati idő is hosszabb, s a rendszert bonyolultabbnak ítélik. A magabiztosság hiánya miatt pedig sokszor a sikeres használat sem pozitív élményként marad meg a fogyasztóban.

„Végül megoldották a problémámat, de többször nekifutottam, összevissza nyomogattam a gombokat.” (ffi, 28 év)

Hozzá kell tenni, hogy egy-két esetben ilyenkor is volt, amikor pozitív élménnyel zárult az önkiszolgálás. A kitartóbbak többször nekifutnak, mindaddig, amíg nem sikerül véghezvinniük a folyamatot. Ezekben az esetekben azonban közös pont, hogy a szolgáltatás különösen fontos a fogyasztónak.

„Addig próbálkoztam, amíg nem sikerült megvennem a kupont, mert nagyon rég ki akartam próbálni azt a kúrát, de alapáron nem tudtam volna megfizetni.” (nő, 58 év)

Az önkiszolgáló rendszerek típusait végignézve elmondható, hogy különböző mértékben létezik szkript a fogyasztók fejében. A válaszadók legbonyolultabbnak a telefonalapú önkiszolgáló rendszert tartották. Az elmondások alapján ezen esetek többségében a fogyasztók nincsenek tisztában a lépésekkel, s nehezen tájékozód-

nak a használat közben is. A menü használata rendkívül bonyolultnak tűnik számukra, s a forgatókönyv hiánya miatt nem tudják, jól használják-e, gyakran félbehagyják a használatot, s ez mindkét korosztályra igaz volt. A telefonos menürendszerek kiismerhetetlenségéhez hozzájárul, hogy a legtöbb szolgáltató saját, egyéni rendszert használ, s még ha van is a fogyasztó fejében egy jól kialakult szkript az egyik rendszer alapján, ezt a másik esetben már nem tudja fölhasználni.

Az internet kissé megosztotta a megkérdezetteket, elsősorban az interneten fellelhető önkiszolgáló rendszerek rendkívül magas száma és változó típusa miatt. A fiatalok legtöbbször egyszerűbb és pontosabb szkriptet vázoltak fel maguknak az internetes önkiszolgálás során. Az idősebb megkérdezettek sok esetben a regisztrációt követően nem rendelkeznek forgatókönyvvel a folyamatról, így a vásárlások, s néha az on-line bankolás is problémát jelent számukra. A fizetés feltételeiről aggodalmukat fejezték ki, nem mindig tudják pontosan, hogyan használják a bankkártyájukat, s az adatvédelmet tekintve is félelem van bennük. A használat ideje ezáltal megnő, hiszen nem tudják, mi a feladataik pontos sorrendje, gyakran összezavarodnak, s félbehagyják a használatot.

A kioszkokban mindkét csoport válaszdói bátrabban vágnak bele az önkiszolgálásba. A használatot megkönnyíti a megfigyelhetőség, hiszen elmondásuk szerint mielőtt használatba veszik, lehetőség van rá, hogy végignézzék, más fogyasztók hogyan használják a rendszert. Ezáltal kapnak egy alaptudást a szerepükről, s a folyamat lépései sem számítanak számukra ismeretlennek. Kiemelnénk még a kioszkoknál a segítő személyzet szerepét. A személyzet jelenlétét a fogyasztók pozitívan értékelik, s szívesen fogadják a segítséget. Többször panaszkodtak azonban arra, hogy a segítség nyújtása nem megfelelő módon történik. A fogyasztók negatívan értékelik azt a típusú segítséget, amikor a személyzet elvégzi helyettük az önkiszolgálást. Ezen esetekben a fogyasztó nem azt várja el a segítőtől, hogy elvégezze a feladatot, hanem hogy megtanítsa a használatot. Probléma merült fel a nem kompetens, valamint a nem megfelelő modorral rendelkező munkatársakkal kapcsolatban is.

A korosztálybeli különbséget tekintve úgy tűnik, hogy a fiatalok hajlamosabbak szkript létezése nélkül is kipróbálni az önkiszolgálást, azonban az idősebbek kitartóbbnak bizonyulnak a negatív tapasztalatok után is. A fogyasztók az összes technológiát tekintve úgy nyilatkoztak, hogy szívesen tanulnának a használatról. Az edukáció folyamatáról azonban már eltérőek voltak a vélemények. A fiatalabb korosztály inkább a folyamat során akár a helyszínen, akár a weboldalon tájé-

kozódik. A szenior korosztály szereti előre biztosítani magát, s a használat előtt néz utána az ilyen rendszerek használatának.

Közös volt azonban az igény, miszerint megkönnyíti számukra a használatot, ha már az elején tisztában vannak a lépésekkel, s a folyamat során látják, hol tartanak a szolgáltatás igénybevételének fázisában, s mit kell még tenniük.

Összegzés

A kutatásunkat összefoglalva általánosságban elmondható, hogy a fogyasztók ismerik és szívesen használják az önkiszolgáló rendszereket a mindennapjaik során.

A megkérdezés alapján sem használatbeli, sem szerepelmélettel kapcsolatos, releváns eltérés nem mutatkozott az idősebb és fiatalabb megkérdezettek közt. Az interjúkra támaszkodva arra következtethetünk, hogy a kor nem meghatározó befolyásoló faktor. Ezt a feltételezést azonban mindenképpen ellenőrizni szükséges kvantitatív módszerekkel. Az interjúk alapján elmondhatjuk, hogy a használatban az önkiszolgáló technológiák típusát és gyakoriságát sokkal inkább különböző személyiségjellemzők határozzák meg, mint például az újdonságkeresés iránti vágy, vagy a személyes interakció igénye.

Összességében elmondható, hogy léteznek szkriptek a fogyasztók fejében, s ezek, az interjúk alapján, igenis befolyásolják a fogyasztókat. Döntő jelentőségű az első alkalom, hiszen az első találkozáskor bekövetkező használat meghatározhatja a fogyasztó további kapcsolatát az adott önkiszolgáló technológiával.

Az elemzett kritikus esetek domináns többségénél az elégedettség és az elégedetlenség közvetlenül vagy közvetve összefüggésbe hozható a forgatókönyv-elmélettel. Ennek alapján az elégedettséget okozó eseteknél azt tapasztaltuk, hogy akkor tudják a fogyasztók realizálni az önkiszolgáló rendszerek nyújtotta előnyöket, ha ismerik szerepüket a folyamat során, s így a szolgáltatásnyújtás zökkenőmentesen mehet végbe. Az elégedetlenség okát pedig sokszor a nem tiszta forgatókönyv jelentette, melyből kifolyólag a fogyasztó bonyolultnak vélte a technológiát, esetleg nem megfelelő lett a szolgáltatás végeredménye, esetleg időt és pénzt veszített általa.

A forgatókönyvek megléte és egyezősége tehát segíti a folyamatot, míg a szkriptek hiánya gyakran vezet elégedetlenséghez. Fontos ezáltal a fogyasztói edukáció, hiszen a tudással magabiztosabbá válnak, s a használatuk is strukturáltabb lesz. Az edukáció érvényes mind az igénybevétel előtti, mind az igénybevétel során fellépő feladatokra. A fogyasztók magabiztosabbak, ha már használat előtt tudatában vannak a szerepüknek,

azonban a folyamat során is szeretik látni a lépéseket, s azt, hol tartanak éppen a folyamatban. Az elégedettség továbbá hozzásegít ahhoz, hogy újabb rendszereket próbáljanak ki, s szájreklámmal segítsék elő az önkiszolgáló rendszerek használatának terjedését.

Ha a használó megtanulja a saját szerepét, s biztos forgatókönyvvel veszi igénybe az önkiszolgáló rendszereket, megszabadul a hibás igénybevétel félelmétől. A szereptisztaság tehát hozzájárul a sikeres igénybevételhez, ami mind a fogyasztó, mind a szolgáltató számára fontos. Érdemes tehát a szolgáltatóknak ezzel a témakörrel foglalkozniuk, s felmérniük a használók tudását, s ahhoz mérten kialakítani a rendszereket, az informálás módját, mértékét s helyét.

Jövőbeli kutatási kérdésként érdekesnek találjuk a szerepelmélet és a fogyasztói részvétel, a közös értékteremtés koncepciójának összevetését, és annak vizsgálatát, hogy az önkiszolgáló technológia használója milyen módon tud kötődni a technológia alakításához. Ehhez szükséges a szerepek tisztázása, és annak tudatosítása a fogyasztóban, hogy a technológia nem tőle függetlenül működik, hanem szerves része a vevői értékteremtésnek.

Felhasznált irodalom

- Ajzen, I. – Fishbein, M. (1980): *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Bartl, C.M. – Gouthier, H.J. – Lenker, M. (2013): *Delighting Consumers Click by Click: Antecedents and Effects of Delight Online*. *Journal of Services Research*, Vol. 16 (3): p. 386–399.
- Bateson, J. (2002a): *Customer performance and quality in services*. *Managing Service Quality*, 12 (4): p. 206–209.
- Bateson, J. (2002b): *Are your customers good enough for your service business?*, *Academy of Management Executive*, Vol. 16 (4): p. 110–120.
- Bitner, M.J. – Booms, B.H. – Tetreault, M.S. (1990): *The Service Encounter: Diagnosing Favourable and Unfavourable Incidents*. *Journal of Marketing*, 54 (January): p. 71–84.
- Bitner, M.J. – Brown, S.W. – Meuter, M.L. (2000): *Technology Infusion in Service Encounters*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1): p. 138–149.
- Bitner, M.J. – Farada, W.T. – Hubbert, A.R. – Zeithaml, V.A. (1997): *Customers' contributions and role in service delivery*. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8 (3): p. 193–205.
- Bitner, M.J. – Ostrom, A. – Meuter, M. (2002): *Implementing Successful Self-Service Technologies*. *Academy of Management Executive*, 16 (4): p. 96–108.
- Bozinoff, L. – Roth, V.J. (1983): *Recognition memory for script activities: an energy conservation application*.

- Advances in Consumer Research X: p. 655–660. Thirteenth Annual Conference. San Francisco. Association for Consumer Research
- Broderick, A.J. (1999): Role theory and the management of service encounters. *The Service Industries Journal*, 19 (2): p. 117–131.
- Cho, H. – Fiorito, S.S. (2010): Self-Service Technology in Retailing. The Case of Retail Kiosks Symposium. *Emerging Issues in Management*, 1: p. 43–56.
- Cunningham, L.F. – Young, C.E. – Gerlach, J. (2009): A comparison of consumer views of traditional services and self-service technologies. *Journal of Services Marketing*, Vol. 23 (1): p. 11–23.
- Curran, J.M. – Meuter, M.L. (2005): Self-Service Technology Adoption: Comparing Three Technologies. *Journal of Services Marketing*, 19 (2): p. 103–113.
- Curran, J.M. – Meuter, M.L. (2007): Encouraging existing customers to use self-service technologies: put a little fun in their lives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 15 (4): p. 283–298.
- Dabholkar, P.A. (1996): Consumer evaluations of new technology-based self-service options: An investigation of alternative models of service quality. *Intern. Journal of Research in Marketing*, 13: p. 29–51.
- Dabholkar, P.A. – Bagozzi, P.R. (2002): An attitudinal model of technology-based self-service: Moderating effects of consumer traits and situational factors. *Journal of Academy of Marketing Science*, (30): p. 184–201.
- Davis, F.D. (1989): Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, Vol. 13 (3): p. 318–339.
- Davis, L.D. – Bagozzi, R.P. – Warshaw, P.R. (1989): User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35 (8): p. 982–1003.
- Drótos Gy. – Móricz P. (2012): A vállalati informatika szerepe a versenyképesség alakításában a pénzügyi és gazdasági válság időszakában. *Vezetéstudomány*, 43 (1): p. 80–89.
- Drótos Gy. – Szabó Z. (2001): Vállalati informatika Magyarországon az ezredfordulón – Mítosz és valóság. *Vezetéstudomány*, 32 (2): p. 17–24.
- Duma L. – Erdős Sz. (2008): A jövő intelligens technológiai és menedzsmentkérdései. *Vezetéstudomány*, 39 (12): p. 60–68.
- Edvardsson, B. – Roos, P. (2001): Critical Incident Techniques Towards A Framework For Analysing The Criticality Of Critical Incidents. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12 (3): p. 251–268.
- Elliott, K.M. – Hall, M.C. – Meng, J.G. (2013): Consumers' intention to use self-scanning technology: the role of technology readiness and perceptions toward self-service technology. *Academy of Marketing Studies Journal*, Volume 17 (1): p. 129–143.
- Erasmus, A.E. – Boshoff, E. – Rousseau, G.G. (2002): The potential of using script theory in consumer behaviour research. *Journal of Family Ecology and Consumer Sciences*, Vol. 30: p. 1–9.
- Gelderman, C.J. – Ghijsen, P.W.Th. – Diemen, R.V. (2011): Choosing self-service technologies or inter personal services – The impact of situational factors and technology-related attitude. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18: p. 414–421.
- Glushko, R.J. – Nomorosa, K.J. (2012): Substituting Information for Interaction: A Framework for Personalization in Service Encounters and Service Systems. *Journal of Service Research*, 16 (1): p. 21–38.
- Grove, S.J. – Carlson, L. – Dorsch, M.J. (2002): Addressing services' intangibility through integrated marketing communication: an exploratory study. *The Journal of Services Marketing*, 16 (5): p. 393–411.
- Grove, S.J. – Fisk, R.P. (1983): The dramaturgy of services exchange: An analytical framework for services marketing. in: L. Leonard, G. Berry, L. Shostack and G.D. Upah (eds.): *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago, IL: American Marketing Association: p. 45–49.
- Grove, S.J. – Fisk, R.P. (1992): The service experience as theater. *Advances in Consumer Research*, 19: p. 455–461.
- Hilton, T. – Hughes, T. – Little, E. – Marandi, E. (2013): Adopting self-service technology to do more with less. *Journal of Services Marketing*, 27/1: p. 3–12.
- Hsieh, C. (2005): Implementing Self-Service Technology To Gain Competitive Advantages. *Communications of IIMA*, Vol. 5: p. 77–83.
- Hsu, T.-H. – Chu-Yin, C. (2011): Script Comparisons during Service Encounters in Fast-Food Chains. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 11 (1): p. 19–31.
- Kenesei Zs. – Kolos K. (2014): *Szolgáltatásmarketing és menedzsment*. Budapest: Alinea Kiadó
- Keszei T. (2007): Az informatika helyzete és lehetőségei a magyar nagyvállalatok marketing- és értékesítési tevékenységének támogatásában. *Vezetéstudomány*, 38: p. 27–46.
- Kolos K. (2008): Az ötvenen túliak mint növekvő jelentőségű célcsoport. *Vezetéstudomány*, 9: p. 19–30.
- Leonardi, P.M. (2013): Theoretical foundations for the study of sociomateriality. *Information and Organization*, 23: p. 59–76.
- Lovelock, C.H. – Gummesson, E. (2004): Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*, 7 (1): p. 20–41.
- Lin, J.S.C. – Chang, H.C. (2012): The role of technology readiness in self-service technology acceptance. *Managing Service Quality*, Vol. 21 (4): p. 424–444.
- Meuter, M.L. – Ostrom, A.L. – Bitner, M.J. – Roundtree, R. (2003): The influence of technology anxiety on consumer use and experiences with self-service technologies. *Journal of Business Research*, Vol. 56: p. 899–906.
- Meuter, M. – Ostrom, A. – Roundtree, R.I. – Bitner, M.J. (2005): Choosing Among Alternative Service Delivery

- Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies. *Journal of Marketing*, Vol. 69: p. 61–83.
- Meuter, M.L. – Ostrom, A.L. – Roundtree, R.I. – Bitner, M.J. (2000): Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology based service encounters. *Journal of Marketing*, Vol. 64 (3): p. 50–64.
- Orlikowski, W.J. – Scott, S.V. (2008): Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. *The Academy of Management Annals*, 2 (1): p. 433–474.
- Parasuraman, A. (2000): Technology readiness index (TRI): A multiple-item scale to measure readiness to embrace new technology. *Journal of Service Research*, 2 (4): p. 307–320.
- Prahalad, C.K. – Ramaswamy, V. (2000): Co-Opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78 (1): p. 79–87.
- Rogers, E.M. (1985): *Diffusion of Innovations*. 3rd ed. New York: The Free Press
- Salomann, H. – Dous, M. – Kolbe, L. – Brenner, W. (2007): Self-service revisited: How to balance high-tech and high-touch in customer relationships. *European Management Journal*, Vol. 25 (4): p. 310–319.
- Salomann, H. – Kolbe, L. – Brenner, W. (2006): Self-Services In Customer Relationships: Balancing High-Tech And High Touch Today And Tomorrow. *eService Journal*, Vol. 4 (2): p. 65–87.
- Spotts, H.E. – Schewe, C.D. (1989): Communicating with the elderly consumer: the growing health care challenge. *Journal of Health Care Marketing*, 9 (3): p. 36–44.
- Vargo, S.L. – Lusch, R.F. (2004): The Four Services Marketing Myths: Remnants from a Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, 6 (4): p. 324–335.
- Veres Z. (2009): *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Budapest: Akadémia Kiadó
- Victorino, L. – Verma, R. – Bonnet, B.L. – Wardell, G. (2012): Can Customers Detect Script Usage in Service Encounters? An Experimental Video Analysis. *Journal of Service Research*, 15 (4): p. 390–400.
- Wunderlich, P. – Kranz, J. – Totzek, D. – Veit, D. – Picot, A. (2013): The Impact of Endogenous Motivations on Adoption of IT-Enabled Services: The Case of Transformative Services in the Energy Sector. *Journal of Service Research*, 16 (3): p. 356–371.
- Wang, C. – Harris, J. – Patterson, P.G. (2012): Customer Choice of Self-Service Technology: The Roles of Situational Influences and Past Experience. *Journal of Service Management*, 23 (1): p. 54–78.
- Wunderlich, N.V. – Wangenheim, F. – Bitner, M.J. (1993): High Tech and High Touch: A Framework for Understanding User Attitudes and Behaviors Related to Smart Interactive Services. *Journal of Service Research*, 16 (1): p. 3–20.
- Zeithaml, V.A. – Gilly, M.C. (1987): Characteristics affecting the acceptance of retailing technologies: a comparison of elderly and non-elderly consumers. *Journal of Retail Banking*, Vol. 63 (1): p. 49–68.
- Zhu, Z. – Nakata, C. – Sivakumar, K. – Grewal, D. (2007): Self-Service Technology Effectiveness: The Role of Design Features and Individual Traits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35 (4): p. 492–506.

CSILLAG Sára

VESZÉLYES VIZEKEN?

AZ ETIKUS VISELKEDÉS ELMÉLETÉNEK ÉS
GYAKORLATÁNAK ÖSSZEKAPCSOLÁSA KOOPERATÍV
KUTATÁS KERETEI KÖZÖTT

Beszélhetünk-e egyáltalán etikus emberi „erőforrás” menedzsmentről? Mit jelenthet az „etika” kritériuma az emberierőforrás-tevékenységben? A szerző írásában – amely két, emberierőforrás-szakemberekkel végzett kooperatív kutatási projektre épül – azt szeretné bemutatni, hogy az akciókutatás izgalmas út lehet az emberierőforrás-etika elméletének és gyakorlatának feltárására, másik oldalról az elméletet és a gyakorlatot integráló kutatási folyamat résztvevőinek egyéni és csoportos fejlődését is támogathatja. A rövid elméleti összefoglaló után bemutatja a két kutatás részleteit (az „A” kutatásban egy hazai pénzintézet HR-szervezetének tagjait invitálta meg a kutatócsoportba, míg a „B” kutatásban különböző szervezetekben dolgozó HR-szakemberekkel kutatott együtt), majd megoszt néhány tanulási pontot. A szerző először bemutatja, hogyan tárták fel és értették meg a résztvevők, mit jelent számukra az etika, hogyan tapasztalták meg a csoport etikai diverzitását és hogyan alakult és árnyalódott az etika jelentése az akciók és az ezeket követő egyéni és csoportos reflexiók alatt. Másodszor rámutat a kutatótársak által behozott problémákra közösen kialakított megoldási folyamat jelentőségére: a közös esetmegoldás folyamatára, amely hidat képzett az elmélet és gyakorlat, a teóriák és a tettek között a kutatás egyik fontos egyéni és csoportos tanulási pontjává vált.¹

Kulcsszavak: akciókutatás, kooperatív kutatás, emberierőforrás-menedzsment, etika

„Mit is jelent pontosan számunkra, emberek számára az, hogy más emberi lényeket erőforrásként kezelünk?” – veti fel a kérdést Michelle Greenwood (2012) a Journal of Business Ethics lapjain, modern szervezeteink egyik alapvető, az emberierőforrás-menedzsment (a továbbiakban EEM, illetve HR) tevékenységhez kötődő dilemmájára rámutatva. Ehhez szorosan kapcsolódhat a kérdés: lehet-e egyáltalán etikusan „menedzselni” az emberi erőforrásokat? Mit jelenthet, hogyan értelmezhető az etikusság az EEM-feladatkörhöz kapcsolódva? Mikor és miért cselekszenek a HR-szakemberek etikusan vagy etikátlanul? Innen egy lépéssel továbblépve: hogyan befolyásolhatják a HR-szakértők egymás etikusságát, etikai gondolkodását és viselkedését – és hogyan tudnak esetleg tanulni egymástól? Írásomban – amely két, EEM-szakemberekkel végzett kooperatív kutatási projektemre épül – azt szeretném bemutatni, hogy az akciókutatás izgalmas út lehet az EEM-etika elméletének és gyakorlatának feltárására, másik ol-

dalról az elméletet és a gyakorlatot integráló kutatási folyamat résztvevőinek egyéni és csoportos fejlődését, egymástól való tanulását is támogatja. Szeretném meggyőzni az Olvasót arról, hogy az etikai témájú akciókutatás kivételes tanulási lehetőséget nyújthat: a kutatócsoport támogatásával a résztvevők gyakorlatban is alkalmazható, releváns tudásra tehetnek szert.

A cikk felépítése a következő: először elgondolko-dom a HRM-etikai kutatások két alapvető dilemmájáról és a válaszáról, amit az akciókutatás, különösen a kooperatív kutatás adhat ezekre a kérdésekre. Másodszor bemutatom a kooperatív kutatás módszertanát és a két kutatási projekt gyakorlati részleteit: az „A” kutatásban egy hazai pénzintézet HR-szervezetének tagjait invitáltam meg a kutatócsoportba, míg a „B” kutatásban különböző szervezetekben dolgozó HR-esek csoportjával kutattunk együtt. Harmadszor bemutatom, hogy tárták fel és értették meg a résztvevők, mit jelent számukra az etika, hogyan tapasztalták meg a csoport etikai di-

verzítását, hogyan alakult és árnyalódott az EEM-etika jelentése az akciók és az ezeket követő egyéni és csoportos reflexiók alatt. Ezt követően szeretnék rámutatni a kutatótársak által behozott problémák közösen kialakított megoldási folyamatának jelentőségére: a közös esetmegoldás folyamatára, amely hidat képzett az elmélet és gyakorlat, a teóriák és a tettek között a kutatás egyik fontos egyéni és csoportos tanulási pontjává vált.

Két alapvető dilemma az etikai tárgyú kutatásokban

Az emberek vezetéséhez, a munkavállalók „kezeléséhez”, illetve a munkavállalói jogokhoz és kötelességekhez kapcsolódó kérdések már a kezdetek óta jelen vannak a gazdaságetikai diskurzusokban (pl. Bowie, 1998; Werhane – Radin – Bowie, 2004; Crane – Matten, 2007). Mégis, az EEM-etika önálló területté formálódása, az EEM-tevékenység különböző szintű, etikai szempontok alapján történő elméleti és empirikus vizsgálata az elmúlt két évtizedben indult meg igazán (Parker, 1998; Deckop, 2006; Johnson, 2007; Pinnington – Macklin – Cambell, 2007; Bolton – Houlihan, 2007; Greenwood, 2002, 2012). A kézzelfogható érdeklődés mellett azonban még napjainkban is jellemző (talán a téma filozófiai gyökereinek megfelelően), hogy az elméleti tanulmányok dominálják a területet, kevés a valódi empiria. Különösen nagy ez a hiány, ha elfogadjuk az EEM-terület (egyre inkább hangsúlyozott) stratégiai fontosságát, az „emberi tényező” nagy jelentőségét jelen gazdaságainkban. Érdekes módon maga az EEM-szakma sem kapott kiemelt fókuszot sem az egyéni etikus viselkedéssel, sem a munkahelyi szerepetikával foglalkozó szakirodalomban, ellentétben például az orvosi, rendőri vagy akár a vállalati menedzsmenttevékenységgel és -szereppel.

Az utolsó pár év – legalább kismértékben – megélénkült érdeklődésének egyik okát az utóbbi két évtized nagy vállalati botrányaiban találhatjuk meg (Enron, Tyco, K and H). E bukásokat elemezve felvetődik a kérdés, vajon milyen etikai alapelvek voltak (vagy nem voltak) jelen ezeknél a vállalatoknál? Bár általában a cégvezetők, illetve a felelős pénzügyi, számviteli vezetők kerültek a figyelem fókuszába, de vajon milyen szerepe lehetett a HR-szervezetnek ezekben az etikai bukásokban? Egyértelműnek látszik, hogy e vállalatok szervezeti kultúrája, teljesítményértékelési rendszerei, belső kommunikációs folyamatai (vagy ezek hiánya) indirekt módon komoly szerepet játszhattak az etikátlan viselkedési mintázatok kialakulásában és fenntartásában, vagy legalábbis nem voltak képesek megakadályozni a morális fiaskót. De milyen mérték-

ben volt felelős a HR? Egyáltalán – mit jelenthet a HR felelőssége az elméletben és mit jelenthet a szervezeti gyakorlatban?

Ez a kérdéskör elvezet minket a gazdaságetikai (és így az EEM-etikai) kutatások egyik nehezen feloldható dilemmájához: az elmélet és gyakorlat paradoxonjához. Ahhoz a kérdéshez, hogyan lehet etikai elmélet/gondolkodás és a gyakorlat/tényleges cselekvés közötti kapcsolatot feltárni. Egyik oldalról nagy kérdés, hogyan lehet *egyszerre* és egészében megragadni (és kutatni) az etikus viselkedéshez kötődő egész komplex folyamatot. A probléma először az egyén szintjén merül fel: hogyan lehet egyszerre feltárni és megérteni az egyén etikai gondolkodását és értékeit, az etikai érzékenységet, a döntéshozatal folyamatát és érvelést, a tényleges cselekvéseket és az etikai indoklás folyamatát? A szervezetek szintjén pedig hogyan lehetne egyszerre kutatni a vallott alapelveket és értékeket, mozgatórugókat és szándékokat, illetve a tényleges cselekedeteket és ezek hatásmechanizmusait? Egyes kutatások megkísérelték megragadni a teljes és komplex folyamat, jelenség több fázisát (erre törekszünk, amikor például etikailag problémás, való életből kiragadott helyzeteket oldatunk meg a munkavállalókkal, vagy az érintettek bevonásával készítünk komplex vállalati esetleírásokat), ám minden törekvés ellenére ezek a vizsgálatok csak a folyamat egy részét képesek megfogni, nem pedig annak teljességét és komplexitását. De hogyan lehetne az egész folyamatot feltárni?

Az elmélet-gyakorlat dilemma másik oldala nem kevésbé hűsbavágó: hogyan tud a kutató elméletileg mérvadó, de a gyakorlat számára is releváns eredményeket felmutatni a gazdaságetika, vagy a mi esetünkben az EEM-etikai kutatás területén? Az etikai elméleteket gyakran éri az a vád, hogy túlzottan filozofikusak, absztraktok, idegenek a való élettől vagy a tényleges üzleti gyakorlattól. Hogyan lehetne tehát megtalálni azokat a lényeges kérdéseket (és válaszokat), amelyek a valódi vállalati helyzetekben, gyakorló szervezeti tagok számára fontosak? Mit tehet egy kutató, hogy valóban segítséget nyújtson az arra nyitott embereknek abban, hogy felelős, etikus döntést hozzanak, és ennek megfelelően cselekedjenek?

Az utóbbi két évtizedben számos fontos, EEM-szakértőkre, és az ő etikához való kapcsolatukra fókuszáló kutatás született (például Toffler, 1986; Wiley, 1998; Wooten, 2001), de ezekben a kutatók a legtöbb esetben külső szemlélők (például objektív megfigyelők vagy interjú készítő külső szakértők), azaz nem nyújtanak valós támogatást az embereknek abban, hogy az ilyen helyzeteket sikeresebben és könnyebben kezeljék (valójában ez általában nem is céljuk a kutatásoknak).

Ugyanakkor a kutatási alanyoknak (akik legtöbb esetben EEM-szakemberek) nagyon korlátozott lehetőségük van arra, hogy befolyásolják a kutatások céljait és folyamatait, vagy reflektáljanak azok eredményeire. Írásomban amellet szeretnék érvelni, hogy ezt a kérdéskört – az EEM-tevékenység etikusságának témakörét – valóban mélyen megérteni és feltárni csak a terület képviselőinek teljes bevonásával, az ő saját kérdéseik mentén, együttműködve, az elmélet és gyakorlat összekapcsolásával lehet.

Az EEM-etikai kutatások másik fő dilemmája az etika értelmezésével (és az etika definíciójának „tulajdonlásával”) kapcsolódik össze. Tradicionálisan az EEM etikai elemzése a munkavállalói jogok és kötelezettségek, az igazságosság és méltányosság perspektíváihoz vagy vallási iskolákhoz kapcsolódott (Greenwood, 2002, 2007; Alford – Naughton, 2004). Az utolsó húsz év kutatásait (a már korábban említett etikai keretrendszereken kívül) az olyan hagyományos etikai iskolák dominanciája jellemzi, mint az utilitarizmus, Kant morális imperatívuszai, Arisztotelész erényetikája, illetve Raws igazságosságelmélete (Legge, 1998, 1999). Fontos látni azonban, hogy az egyes egyéni és szervezeti tevékenységek etikai analízise más-más keretrendszerekben könnyen más-más eredményre vezethet (Greenwood, 2012). Alapvető kérdés tehát, hogy ki választja ki az etikai keretrendszert, ki határozza meg a referenciapontot. Az akadémiai kutatásokban általában a kutató az etika „tulajdonosa”, az ő „kiváltsága” eldönteni, melyik keretrendszerben vizsgálják a kutatási alanyokat, gondolkodásukat vagy tevékenységüket – és általában ő az „értékelő” is. Egyértelmű, hogy tudományos értelemben megalapozott kutatásoknál alapvető követelmény, hogy az olvasó tájékoztatást kapjon az alkalmazott keretéről (bár Greenwood (2002) szerint jó néhány EEM-etikai kutatás elmulasztja ezt megtenni). De a kérdés nem változik: „etikus-e”, ha a kutató kisorsítja az etika definícióját (és ezáltal determinálhatja az eredményeket)?

A „tulajdonlás csapdájából” kiutat jelenthetne az etikai pluralizmus (Goodpaster, 2007; Radácsi, 2000) kutatási keretként való alkalmazása. Elméletileg az erkölcsi pluralizmus a különböző etikai keretrendszerek létezésének elfogadását jelenti. Az etikai pluralizmusnak az az alapvetése, hogy a sokféle etikai szemlélet és érvelés használata segíthet a problémák és szituációk értelmezésében és megértésében. A pluralizmus megkönnyíti az érintettek gondolkodásának és nézőpontjának jobb megértését, és így segíthet a konszenzusra jutásban és a kölcsönös megértésben. A kutatási gyakorlatban az etikai pluralizmuson alapuló kutatásra jellemző, hogy nemcsak egyetlen etikai keretrend-

szerre épült, hanem megpróbál számos nézőpontot és gondolatkeret magába foglalni, és támogatja a közös keretrendszer létrehozását, miközben elfogadja a sokszínű vagy sokoldalú környezetet (Greenwood, 2007: p. 571.). Az etikai pluralizmus a kutatási csoportban azt is jelenti, hogy a kutatók nem dominálják a csoportot saját etikai alapelveikkel, nem szándékoznak uralkodni a csoporton, hanem támogatják a közös, pluralisztikus keret megalkotását.

A kooperatív kutatás

A kooperatív kutatás (co-operative inquiry, collaborative inquiry) gyökerei szerteágazóak: elmélete és gyakorlata épít többek között Lewin (1946) kutatásaira a részvételen és demokrácián alapuló tapasztalati tanulás és akciókutatás elméletéről és módszertanáról. Támaszkodik a humanisztikus pszichológia területén elsősorban Maslow (2003) és Rogers (2004) gondolataira a szabad, önirányításra és önfejlesztésre képes egyénről, aki képes eldönteni, hogyan és miként szeretné élni az életet. Jelentős hatással voltak a kooperatív iskola kialakulására a kritikai iskola gondolkodói is. Közülük kiemelhetők Freire (1982) gondolatai és a „*conscientization*” fogalma, amelyen a társadalmi, politikai és gazdasági igazságtalanságokkal kapcsolatos érzékenység és lelkiismeret fejlesztésének jelenségét értjük, továbbá Habermas (1981) munkája a kommunikatív cselekvés elméletéről (az egyetértés, az erőszakmentes konszenzus és a kommunikatív tér kialakításának fontosságáról) és az emancipáció jelentőségéről (Csillag – Hidegh, 2011; Csillag, 2012). A módszertan elméleti megalapozása és gyakorlati oldalának kimunkálása elsősorban John Heron és Peter Reason munkásságához kötődik (Heron, 1996; Heron – Reason, 1997; Heron – Reason, 2001; Reason, 1988; Reason, 1999).

A kooperatív kutatás sajátossága, hogy a kutatást kezdeményező kutató(k) nem kutatási alanyokat, hanem érdeklődő és elkötelezett kutatótársakat hívnak meg az (őket érdeklő témájú) kutatásban való részvételre. A részvételi paradigmának (Reason – Bradbury, 2001) megfelelően a kutatásban résztvevők egyenrangú felek (nem pedig passzív kísérleti alanyok), akik a kutatás minden fázisában (tartalmában és folyamatában, a tervezésben, az adatgyűjtésben, az értelmezésben egyaránt) demokratikus módon helyet kapnak és részt vehetnek. Ez az egyenrangúság és a kutatásban résztvevők számára nyújtott széles „döntési jogosítvány” a részvételi paradigmán belül is radikálisnak számít.

Célkitűzéseiben a kooperatív kutatás megengedő: (két szélsőségeként) ebben a módszertanban egyaránt elférnek az egyéni szintű jelenségek feltárását, magyarázatát, az egyéni szintű tanulást kitűző vizsgálatok

(pl. fiatal munkások csoportja, Heron – Reason, 2001), vagy az egész társadalom gondolkodásának, magatartásának, cselekedeteinek megváltoztatását, a társadalmi szintű átalakítást kitűző projektek (pl. városháza projekt, Krim, 1988). Összességében a kutatásokban mindig megjelenik a részt vevő egyének személyes fejlődése, a kritikai nyitottság, az önreflexió támogatása: egyes kutatásokban a csoport továbblép a külvilág felé, másokban pedig a csoport tagjaira koncentrálna végig a kutatócsoport keretei között marad. A kutatási eredmények közül a gyakorlatban hasznosítható tudás az elsődleges, a főleg az akadémiai közösség számára létrehozott propozíciós tudás (pl. a formális kutatási beszámoló vagy publikáció) csak másodlagos (*primacy of practical*) (Heron, 1996: p. 34.).

A kooperatív kutatási ciklus a reflexió és cselekvés 4 szakaszát foglalja magába (Heron – Reason, 2001). Az első szakaszban a kutatótársak csoportja (általában 6-12 kutató) találkozik, megegyeznek a kutatás fókuszában, összeállítanak egy kérdéslistát, hogy mit szeretnének kutatni, kutatási tervet készítenek, illetve megállapodnak a mindenki által elfogadott kutatói normákban és szabályokban. A második szakaszban a kutatótársak maguk is alanyokká válnak és cselekvéseket hajtanak végre (egyenként, kisebb csoportban vagy közösen), megfigyelik saját magukat és egymást, és végül meg/feljegyzik az eredményeket. A harmadik szakaszban elmélyednek a tapasztalatokban, teljesen bevonódnak a cselekvésbe, új értelmezés születik meg a kutatás fókuszában álló kérdésekről. A negyedik szakaszban a kutatótársak újra találkoznak, hogy megosszák a tapasztalataikat és értelmezéseiket, új gondolatok, ötletek születnek vagy újraakterezik az eredeti gondolataikat, és döntenek az újabb cselekvési körökről.

A kutatások jellemzően 5-8 kutatási ciklusból állnak, amelyek időben teljesen rugalmasan alakíthatók: egyes kutatásokban intenzív, többnapos együttlét alatt zajlik le a kutatás, mások adott rendszerességgel (hetente, kéthetente, havonta, félévente) találkoznak: ebből adódóan a kutatás időtartama néhány naptól több évre is kitolódhat.

Miért választottam a kooperatív kutatást?

Állításom szerint a kooperatív kutatás izgalmas és újszerű út lehet az etikai tárgyú kutatásokban. Ezen állításom bizonyítására két érvet szeretnék felsorakoztatni.

Először is azt gondolom, hogy az emberek etikus vagy etikátlan viselkedésének mozgatórugói objektív külső szemlélőként nehezen tárhatók fel: e gyökerek feltárása csak olyan elkötelezett és érdeklődő kutatótársak segítségével lehetséges, akik megbíznak egymásban, és együtt, egyenrangú résztvevőként nyílt,

önreflektív, kommunikációs teret hoznak létre. A kooperatív kutatásokban a kutatótársak „belső” nézőpontja egyértelműen más, mint az ortodox, objektivisták kutatási nézőpont, de teljes demokráciára való törekvéseben a részvételi kutatások között is elkülönül.

A kooperatív kutatás szubjektív-objektív ontológiai álláspontja összecseng az etikáról alkotott személyes véleményemmel, az etikai pluralizmussal, amelyben az eltérő etikai gondolkodásmódok és érvelések segítik az egyes problémák és helyzetek értelmezését, az érintettek gondolkodásának és érveinek megértését, és így a konszenzus, a közös megértés létrehozását (Radácsi, 2000; Palazzo, 2002). Erre a kutatási módszertanra épülve lehetőség nyílik az etikai fogalmak körültekintő értelmezésére, közös értelmezés létrehozására, az egyes cselekedetek részletes elemzésére, ilyen módon az alanyok teljesebb megértésére.

A két kooperatív kutatási projekt részletei

Meghívás, csoportalakítás

A kooperatív kutatásban a mintaválasztás kérdése több szempontból is izgalmas: egyik oldalról a kutatásban résztvevők részéről hosszabb időn keresztül jelentős és rendszeres idő, energiaráfordítást, valódi és tudatos elkötelezettséget kíván (szemben, mondjuk, egy kérdőív kitöltésével vagy egy egyszeri interjúval). Másik oldalról Reason (1999) felvetése alapján a mintavétel szintje is kérdéses: a kezdeményező kutató kereshet már létező csoportot kutatócsoportnak, vagy saját maga kezdeményezhet egyet a kutatási témában (mindkét esetben számolnia kell ennek előnyeivel és hátrányaival). Mindkét lehetőséget végig gondolva két különböző összetételű kutatócsoport meghívása mellett döntöttem (*1. táblázat*): az „A” kutatásban egy hazai pénzintézet HR-szervezetének tagjaival kutattunk együtt, míg a „B” kutatásban különböző szervezetekben dolgozó HR-eseket hívtam meg. A kutatási meghívót e-mailen és egyéb informális csatornákon (pl. Facebook, személyes beszélgetések) terjesztettem.

Kutatási ciklusok

Az első megbeszélés alkalmával mindkét csoportban minden kutatótársunk megosztotta a kutatás céljaival és kimenetével kapcsolatos elvárásait és motivációját; figyelembe vettük az egyéni célokat, és döntöttünk a közös csoportcélról. Ezen a megbeszélésen a kooperatív kutatás módszertanát is megbeszéltük: megegyeztünk a vázlatos kutatási tervben, a ciklusok várható számában. A megbeszélés fontos részeként megállapodtunk a kutatócsoportok közös normáiban is.

A két kutatócsoport jellemzői

Kutatócsoport jellemzői	„A” kutatócsoport	„B” kutatócsoport
Kutatócsoport kialakítása	létező csoport – egy pénzügyi területen tevékenykedő, 600 fős szervezet teljes EEM-osztálya	erre a kutatásra alakított kutatócsoport: érdeklődő, gyakorló EEM-szakértők, változatos iparági tapasztalatokkal
Kutatócsoport létszáma	7+1 fő	6+1 fő
Kutatás időpontja	2011. május – 2011. december (7 hónap)	2011. október – 2012. március (6 hónap)
Kutatási ciklusok száma	8 kutatási ciklus	6 kutatási ciklus
Kutatócsoport összetétele (kor, nem)	EEM-vezető (50+) többiek 30–40 év közötti nők, mindenki egyetemi végzettségű	két 30 év alatti résztvevő, a többiek szintén 30–40 év közötti nők, illetve egy férfi résztvevő, mindenki egyetemi végzettségű
Reflexiós beszélgetések helyszíne	vállalati tárgyaló vagy az EEM-szoba, munkaidő alatt	egyetem tanszéki szoba, munkaidő után (általában 17–21 óra között)
Ciklusok hossza	2–5 hét	2–5 hét
Akciók terepe	vállalat, más külső helyszín	mindenkinek a saját vállalata, más külső helyszín
Akciók jellege	közös, egyéni, páros	egyéni
Példa a kutatásban végrehajtott akcióra	közös filmnézés, interjúkészítés etikai témában, etikai kódex workshop szervezése, workshopon való részvétel és anyagok elemzése, esetelemzésben meghatározott akciók végrehajtása, jubileumi szabályzat átalakítása	interjúkészítés etikai témában, hipotetikus esetekre épülő kutatás adatfelvétele és elemzése, az új MT elemzése

Forrás: saját összeállítás

A kutatási ciklusok mindkét kutatásban az előbbiekben bemutatott módon épültek egymásra. A rákövetkező találkozókra a kooperatív módszertant követve dolgoztunk: először reflektáltunk a legutóbbi cselekvéseinkre a Kolb-féle tapasztalati tanulási kört követve (Kolb, 1986). A tapasztalati tanulás folyamata a következő: a résztvevők a konkrét tapasztalataikról reflektív gondolatokat fogalmaznak meg, megfigyelnek és következtetéseket vonnak le, és valószínűleg új helyzetekben már változtatnak a magatartásukon, azaz kísérleteznek. Ezt követően döntöttünk a következő akcióról.

Adatgyűjtés és adatelemzés

Elemzésemben és interpretációimban a következő adatokra támaszkodtam:

1. Transzkriptek: a kutatási ciklusok reflexiós szakaszaiban a csoporttagok reflektáltak, vitáztak, beszélgettek: ezeket a megbeszéléseket diktafonra rögzítettem és szó szerinti átiratot készítettem,
2. A reflexiók, beszélgetések egyéb anyagait, az általunk flip-chartra írt gondolatokat is rögzítettem, illetve a tagok által készített emlékeztetőket, kérdéslistákat, elemzéseket is kutatási adatnak tekintettem,

3. A kutatási ciklusok akciószakaszaiban készült dokumentumok, interjújegyzőkönyvek, beszámolók: például az „A” kutatásban ilyen akciódokumentumoknak tekintetem például az etikai kódex workshopok anyagait, a „B” csoport esetében az interjújegyzeteket és jegyzőkönyveket,
 4. Saját kutatási naplóm: a kutatás tartama alatt kutatási naplót írtam, amelybe az egyes találkozókhoz kapcsolódó terveimet, érzéseimet, gondolataimat, tapasztalataimat részletesen, kronológiai sorrendben rögzítettem,
 5. E-mailes kommunikáció a kutatás alatt: különösen a „B” csoport esetében fontos csoportalakító elem és kommunikációs csatorna volt a találkozók közötti e-mail váltás,
 6. Az általam elkészített anyagokat minden csoporttag írásban megkapta (a „B” csoportban többen írásban kommentálták is), majd közösen meg is vitattuk. Ezekről a beszélgetésekről szintén transzkript készült.
- A szövegek interpretálását segítőként *jelentéskategorizálást* végeztem, amely kategóriarendszer felépítését és szisztematikus kódolását jelenti (Kvale, 1996; Gelei, 2002). Ebben az Nvivo szoftver segítségével támaszkodtam. Bár a kódok, alkódok, ezek kapcsolódásai (és ellentmondásai) alapján már kirajzolód-

tak mintázatok, de ezt nem éreztem elégségesnek. Az elemzés másik lábaként a kódokon átívelő olyan mögöttes mintázatok, értelmezéseket kerestem, amelyek a tényleges szövegen túl saját benyomásaimat, gondolati változásaimat is tartalmazták. Ezen összefüggések átlátását segítő az egyes transzkriptek alapján felvázoltam a találkozik gondolatmenetét (azaz, hogy az egyes kérdések, gondolatkörök hogyan fonódtak egybe és alakították egymást). Ez felfogható egyfajta alapszintű *jelentéstömörítésnek* (Gelei, 2002).

Az eredeti, a kódok által strukturált és tömörített szövegek alapján *jelentésinterpretálást* végeztem. Itt megértésorientált módon álltam hozzá a szövegekhez: törekedtem egyik oldalról a szövegű értelmezésre, visszaadva az egyes kutatótársak saját és közös értelmezéseit, de másik oldalról figyeltem a kritikai értelmezésre is, azaz a rejtett jelentéstartalmak feltárására is. A két értelmezést átszötte és újraakasztotta a folyamatos kritikai reflexió: a kutatócsoport reflektált saját csoportos működésére, és mi, kutatótársak is reflektáltunk saját egyéni működésünkre. E reflexiók végiggondolása (köztük saját kutatási naplóm is) is az elemzés részét képezi.

Érvényesség, megbízhatóság

A kvalitatív kutatás *érvényességén* Maxwell nyomán a kutatás leírásainak, magyarázatainak, értelmezéseinek, interpretációinak, következtetéseinek, eredményeinek korrektségét és hitelességét értem (Maxwell, 2005: p. 86.). A kooperatív kutatás módszertanában az érvényesség kérdése kissé átfogalmazódik: hogyan alakíthatók ki olyan keretek, amikor a kutatótársak nem értelmezik félre egyéni és csoportos tapasztalataikat (Heron – Reason, 2001)? Ebben a keretrendszerben az érvényesség biztosításának három elméleti alappillére a kritikai szubjektivitás (mint az egyéni vagy közös tapasztalatokra épülő meglátások megosztása, kritikai szempontú felülvizsgálata, ütköztetése és a gyakorlatban való validálása), a kutatási ciklusokban az elmélet és gyakorlat integrációja, és a részvétel alapelve (a kutatótársak a kutatás minden fázisában egyenrangú partnereként jelennek meg) jelenti.

Kutatói gyakorlatomban folyamatosan törekedtem az érvényesség biztosítására: ezen erőfeszítések közül a legfontosabbak (szintén Maxwell, 2005 kritériumaihoz kapcsolódva):

1. A kutató intenzív jelenléte, hosszú távú kapcsolata a kutatási alanyokkal elősegíti az érvényességet, mert segít a kutatási alanyoknak feloldódni, őszintén megnyílni, és támogatja a kutatót saját előfeltevései átlépésében, a kutatási alanyok teljesebb megértésében. Mind a két kutatás hosszú, több hónapos közös munkát, sok együtt töltött órát (mindkét kutatás-

ban több mint 25 órát) és közös élményt jelentett, amely alatt a csapattagok megnyíltak, megismerték egymást (illetve az „A” csoport esetében új helyzetekben ismerték meg egymást), és a kutatás végére mindkét csoportban feloldódtak.

2. A kutatási adatok gazdagsága, részletessége, pontossága, konkrétsága megfelelő alapot nyújthat érvényes interpretációk kialakításához. A kutatási projektekben változatos helyzetek, elmélet és gyakorlat egyaránt megjelentek, a keletkező kutatási adatok meglehetősen sokszínűek.
3. Visszajelzés kérése a kutatótársaktól a rögzített adatokról és a kutatás eredményeiről, amelyekre építve a kutató félreértései, félreértelmezései csökkenthetők. A kutatási kérdéseket, a kutatás normáit és a kutatási terveket közösen állítottuk össze, a kutatás folyamatában folyamatosan reflektáltunk rájuk, és ezek közös megegyezés alapján közben is alakultak. A kutatási ciklusok alatt folyamatos volt a közös reflexió az akciókkal, érzésekkel, gondolatokkal, elméletekkel kapcsolatban. A létrehozott kutatási adatok mindenkinek rendelkezésére álltak. Saját végső interpretációimat a kutatótársak megkapták, és szabadon reflektáltak rá. Mindkét csoportnak igénye volt rá, hogy nemcsak írásban, de szóban is, közösen is beszéljük végig az elemzéseket. Ezek a reakciók, vélemények aztán különböző módokon beépültek az én elemzéseimbe is.
4. A negatív esetek és az elvárásokkal ellentétes bizonyítékok keresése és elemzése erősítheti a magyarázatokat. A kutatás során törekedtünk a kritikai tudatosságra, a nyitottságra, a folyamatos megkérdőjelezésre. Kezdetben inkább én vittem ezt a „megkérdőjelező” szerepet, de később ez mindkét csoportban gyakorlattá vált. A „B” csoportban a hipotetikus esetekre épülő kutatás eredményeinek értelmezésekor végeztünk formálisan is „ördög ügyvédje” gyakorlatot (Reason, 1999).

A tudományos kutatásokban a *megbízhatóság* kritériuma arra vonatkozik, hogy a kutatás folyamata mennyire konzisztens (időben és térben): ugyanazt találják-e a később, vagy a velünk egyidejűleg vizsgálódó más kutatók (Maxwell, 2005)? Kvalitatív (és a részvételi) kutatásokban ez a reprodukálhatóság nem reális elvárás, már csak abból kiindulva sem, hogy a kutató személye maga kevéssé reprodukálható. Itt a megbízhatóság a kutatói nézőpont (paradigma, tradíció, szerep), és a kutatási folyamat koherens és világos ismertetését jelenti (Blakie, 2009). Ennek megfelelően a kutatási projektekben törekedtem nézőpontom ismertetése mellett a kutatási folyamat technikai részleteinek átlátható leírására és hiteles dokumentálására.

Elemzés

Mit jelent az etika?

Az etika, a *HR-etika definíciójának megalkotása mind a két csoportban gyötrelmes, hosszadalmas folyamat volt*, de a kutatótársak maguk érezték meg és hangsúlyozták ennek alapvető *fontosságát és megkerülhetetlenségét*. Az etika vagy etikátlanság jelenségének megfoghatatlansága, a többszöri nekifutásban megalkotott közös meghatározások, a kutatás alkotó folyamata összecsengett Levinas (1999) Kisherceg (Saint-Exupéry, 2011) történetéből származó analógiájával (Levinas arra a jelenetre utal, amikor a pilóta egy dobozba zárt báránnyt rajzol a kishercegnek). A kutatócsoport (sokszínű, változatos értékrenddel és háttérrel rendelkező) tagjaként nehéz volt pontosan megfogalmazni, mit is jelent számunkra egyenként és csoportban az etika, mit szeretnénk pontosan feltárni (azaz nem tudjuk, mit is rejt pontosan a doboz, ami fölé hajlunk), de bízunk abban, hogy e közös gondolkodásban és cselekvésben, ebben az „odahajolásban” közösséget alkotunk, és előrébb jutunk, olyat is megérthetünk és megtapasztalhatunk, amit egyedül, kívülállóként nem. Ez az egymásba és a kutatásba, mint közös alkotásba, közös tanulásba vetett bizalom az egész folyamat lényegi elemévé vált. Ez az élmény az egyik kutatótárs az egész kutatásra adott reflexiójában is megjelent: *„szerintem azért értékkeremtő, mert nem egy értéket akarunk előállítani, hanem csináljuk, és ezáltal értéket teremtünk... a célalapú, csak teljesítményfókuszú működéseknek nem lehet értelme”* (Imre, „B” kutatás). Maga a folyamat, az út minden lassúságával és nehézségével pont olyan fontossá vált, mint a cél, az eredmény, ami felé haladtunk – ez összecsengett más, a kooperatív kutatásokról író szerzők, például Reason és Marshall (2001) meglátásaival.

Mindkét kutatócsoportban dilemma volt az *etikai sokféleség, a diverzitás kezelése*: az „A” kutatócsoport egyik tanulási pontja volt, hogy saját gondolkodásbeli sokféleségünk nem a gyengeség vagy az etikátlanság jele (és ezért nem kell látszólagos homogenitás mögé rejteni, tagadni), hanem olyan lehetőség, amelyre építve több szempontból végiggondolt, valóban etikus megoldások hozhatók létre. Az „A” csoport tagjai felismerték, hogy az eddig is jelenlévő, de nem deklarált szerepek, speciális nézőpontok (mint például a munkavállaló- vs. munkaadó-központúság, racionális vs. emocionális beállítódás) tudatosítása mellett az etikai definíciók különbözősége (pl. szabályetikai vs. következményetikai rendszerben való gondolkodás), a különböző morális érvelési logikák (pl. szabályokra vagy inkább esetekre támaszkodó) és az erre épülő sokolda-

láság nemcsak az etikai érzékenység magasabb szintjét jelentheti és az egyes esetek értelmezésében is segíthet, de egymás fejlesztését, ezáltal a csoportszintű fejlődést is elősegíthetik. Ebben a folyamatban nagy jelentősége volt annak is, hogy a kutatócsoport tagjai szembenéztek és kritikai módon reflektáltak saját és mások szerepeire, nézőpontjára, ezáltal fejlődtek a kritikai reflexióra való készségükben is. Feltételezhető, hogy a kritikai reflexió gyakorlattá válása önmagában is közelebb visz az egyéni és a szervezeti szintű etikusabb gyakorlathoz.

Mindkét kutatás fontos tanulási pontja volt az is, hogy miként a csoportokban alapvető fontosságú volt, úgy szervezeti szinten sem megkerülhető a mindenki által elfogadott etikai definíció megalkotása. *Nemcsak maga a közös értelmezés, mint eredmény, hanem a létrehozás közösségi folyamata, a közösségi konstrukció, az ebben való részvétel, a bevonás is fontos*. Ennek fényében komoly jelentősége lehet a tudatos szervezetfejlesztésnek, az értékre (vagy a közös definícióra épülő etikára) hangolt szervezeti kultúrafejlesztési folyamatoknak (Orlitzky – Swanson, 2006). Kérdéses, hogy ebben a fejlesztési folyamatban az EEM mennyire vállalja saját vállalati lelkiismeret (Wiley, 1998; Ulrich – Beatty, 2001) vagy etikai bajnok szerepét (Greenwood, 2007).

A kutatás során az EEM etika mikro-és mezo szintjén foglalkoztunk leginkább problémákkal (Csillag, 2012). Az „A” kutatásban a kutatótársak elvárásainak megfelelően az adott szervezetre, az itt megjelenő esetleges problémákra, és ezen belül az egyéni észlelésekre, kérdésekre koncentráltunk: itt a makroszint gyakorlatilag csak villanásokra jelent meg a gondolkodásban. Ilyen villanásszerű kitekintés volt az üzleti felsőoktatás szerepére, felelősségére való reflexió a morálmentes szervezeti működés reprodukciójában. Az „B” kutatásban a kutatási fókusz szintén nagy részben az egyéni észlelés és döntéshozatal, illetve az egyén-szervezet kölcsönhatásának szintje volt – itt azonban már a kutatási kérdések szintjén is hangsúlyosan megjelent a jövő és a jelenlegi HR-működés (áttételesen a jelen gazdasági berendezkedés) fenntarthatósága. Ez az eltérés a csoportok szerveződéséből (egy szervezetből származó résztvevők vs. egyének) is eredhet. Az egyéni, mikroszinten való túllépés két szempontból is fontos volt: egyrészt Wray-Bliss (2007) véleményével összhangban, amikor a résztvevők kimondták, hogy nemcsak egyéni szinten, de mezo- és makroszinten is van relevanciája az etikai szempontoknak a gazdasági szervezetekben, ezzel lépést tettek az etikai nézőpont valódi integrálása felé. Másrészt mindkét kutatásban megéltük a szintek összefonódását, és megjelent az a felismerés, hogy a saját szintjén – bár eltérő nagyságrendben és minőségben – de mindenki döntéshozatali helyzetben van.

A kutatásban érintett szervezetek között nem egy szervezet kultúrájában és mindennapjaiban jelen voltak az etikus viselkedéshez kapcsolható fogalmak. Ezek kiindulópontját képezhetik a szervezeten belüli etikai diskurzusnak. Mindkét kutatásban megjelenő tapasztalat volt azonban, hogy *még ezek a használt, a szervezeti kultúra részét képező fogalmak is kiüresedhetnek, elveszíthetik jelentésüket* (mint például a „B” kutatás minikutatásában az őszinteség vagy az egyenlő esélyek fogalma), és *szélsőséges esetben akár a szervezeti vagy az egyéni szintű etikátlan megoldásokat legitimálhatják*. Ez arra hívta fel a figyelmet, hogy az EEM etikai szerepe messze túlmutat a rendszerek, az értékrend kialakításán: nagy jelentősége lehet az ezekre való folyamatos reflexiónak, a közös értelmezésnek, újradefiniálásnak, fejlesztésnek.

De hogyan lehet bevonni a szervezeti tagokat az etikai fogalmak újraértelmezésébe? Ennek egyik gátja lehet a szervezeteinkben jelen lévő morális némaság (Bird, 2005). További gát lehet az is, hogy az etikai keretrendszer létrehozásához kapcsolódó, gyötrelmekkel teli közös alkotás ellentétesnek tűnhet a szervezet „teljesítményorientáltságával”. Nagy a kísértés, hogy a tényleges bevonás helyett a gyors eredmény érdekében inkább hatékony módon, kevés kiválasztott képviselő (mondjuk a menedzsment vagy a „véleményvezér” munkavállalók) alkosson etikadefiniációt, és azt készként adja a többieknek. Ez azonban közép- és hosszútávon egyértelműen a „culture of silence”-t (Reason, 1994) erősítheti meg, leszoktatja, elidegeníti az embereket a tudás létrehozásában való részvételtől, jelen esetben az etikusság fogalmának kritikai értelmezéséről és tágabb kontextusban az önrendelkezésről. Ezt a felismerést alátámasztotta az „A” kutatásban a szervezet etikai kódexének revíziójához (5–6. ciklus) kapcsolódó, elgondolkodtató tapasztalat: a megszólított munkavállalók jelentős része nem akart igazából beleszólni a kódex újraértelmezésébe, nem fogalmazott meg komoly észrevételeket, nem vett részt, nem vonódott be a folyamatba. Kevesen érezték saját felelősségüket és éltek a részvétel valódi lehetőségével: kevesen vallották magukénak az ügyet, a többség nem érezte valódi közösségi alkotásnak a kódexet, és nem akart erre időt és energiát szánni. Kérdés, hogyan lehet megszólítani, megérinteni és valóban bevonni ebbe az értelmezési folyamatba az elhallgattatott és elidegenedett csoportokat.

Pedig a részvétel más okból is fontos: a nyílt, az érintetteket is involváló etikai diskurzus híján kevés az információ arról, hogy az egyes érintettek mit várnak egymástól? A „B” kutatás visszatérő megállapítása volt, hogy a szervezeti érintetteknek (köztük az EEM-nek) csak homályos feltételezéseik vannak arról, hogy

egy-egy konkrét helyzetben, illetve általánosan milyen etikai elvárásokkal fordul feléjük a többi érintett, és ezeknek a vélt, konstruált elvárásoknak akarnak (vagy nem akarnak) megfelelni.

Elméleti és gyakorlati tudás

A kooperatív kutatások alapvető jellemzője, hogy a kutatási folyamat minden részében a kutatók és nem kutatók együtt vesznek részt. A kutató által képviselt tudományos tudás (pl. elméleti szaktudás, a kvalitatív módszertan elméletének ismerete és a kapcsolódó gyakorlat) és a nem kutatói tudások, tapasztalatok (jelen esetben szakértői elméleti és gyakorlati tudás, tapasztalat, a kontextus ismerete) együttesen, egymást kiegészítve és árnyalva, a résztvevők érdekeivel, céljaival, elvárásaival együtt képesek sokrétű tudást teremteni (Stirling, 2006; Balázs, 2011). De hogyan lehet meggyőzni a résztvevőket arról, hogy behozott tudásuk nem másodlagos, alárendelt a tudományos tudással szemben, és szerepük van a kutatás (és tudásteremtés) minden fázisában? Mindkét kutatást végigkísérte a kutatótársak kételkedése a különböző tudások (leginkább saját tudásuk) „értékességében” és erejében: utólag visszanezve kezdeményező (és a „tudományt képviselő”) kutatóként az volt az egyik legfontosabb feladatom, hogy a kutatótársaimat meggyőzzem arról, hogy a tradicionális tudáson túli tudásuk az én szakmai ismereteimmel kiegészülve alakítja ki a kutatási teret, és együttesen vezethet eredményre. *A résztvevők saját tudásuk értékében, és a csoport tudásteremtő képességében való hite – amely a tudástól való elidegenedettség, a „culture of silence” (Reason, 1994) ellenpontja lehet – nézetem szerint a kooperatív kutatások minőségének, sikerességének kritikus pontja.*

Az, hogy a kutatásokban ténylegesen milyen tudásformák keletkezhetnek, nagyban múlik a kutatótársak elvárásainak, céljainak természetén is. Mindkét kutatásban megjelent a kutatótársak motivációi, elvárásai között a tanulás és fejlődés iránti vágy: az „A” kutatásban az egyéni tanuláson, fejlődésen túlmutatóan a szervezet HR-osztálya (a kutatócsoport) tanulása volt a cél: *„alapvetően mi magunk akartunk tanulni ahhoz, hogy használjuk ezt később”*. A „B” kutatásban egyértelműen az egyéni tanulás és fejlődés iránti vágy dominált. A saját magunkról való tanulás mindkét kutatási projekt eredményei között megjelent: Málovics et al. (2011: p. 111.) találó megfogalmazásában ezek a kutatási folyamatok egyben önismereti utazások is voltak – egyénenként eltérő mértékben, de szembenéztünk saját előítéleteinkkel, sémáinkkal, világról való elképzeléseinkkel.

A kutatási folyamat elején megfogalmazott elvárásokban kevésbé vált el az elméleti (propozíciós) és gyakorlati tudás (Heron, 1996) iránti igény: ennek oka

főleg az lehetett, hogy – különösen az „A” kutatásban, ahol senkinek sem volt előzetes tapasztalata – kevéssé tudták elképzelni, mi is fog történni, milyen gyakorlati tudásra tehetnének szert. Ennek két fontos következményét tapasztaltuk: egyrészt az a tény, hogy az akciók előre nem várt tapasztalatokat (és tudásgyarapodást) adtak, továbbá kézzelfogható eredményeik is lettek, valódi sikerélményt jelentettek, energiát adtak a csoportnak és felszabadították. Másrészt a kutatótársak által kevéssé kimondott (és végiggondolt) gyakorlati elvárások hiánya nekem, mint a kezdeményező kutatónak, komoly feszültséget okozott: mivel nekem volt arról elképzelésem, hogy milyen gyakorlati tudás keletkezhet, én szerettem volna elősegíteni ezt a fejlődést, fejleszteni a csoportot – de semmiképpen sem akartam dominálni, befolyásolni a folyamatot (ez kapcsolódik a „részvételi paradoxon” témaköréhez, Szombati 2011).

A tanulás fókuszát illetően mindkét kutatásban megjelentek a HR etikusságára vonatkozó tartalmi elvárások, emellett a „B” fókuszában mindkét kutatásnál nagyon hangsúlyos volt a kooperatív módszertanra irányuló érdeklődés, kíváncsiság. A kutatótársak által megfogalmazott célok ráépültek az általam (kezdeményező kutató által) megfogalmazott célokra.

A részvételi kutatásokban a kutatótársak négyféle tudást hoznak létre, amelyek szorosan kötődnek egymáshoz, és egymást erősítve, egymásba gyökerezve segíthetik az egyént vagy a csoportot (Gelei, 2002). A kutatási eredmények közül a gyakorlatban hasznosítható tudás az elsődleges, és csak másodlagos a – főleg az akadémiai közösség számára létrehozott – propozíciós tudás (pl. a formális kutatási beszámoló vagy publikáció) (Heron, 1996: p. 34.).

A *tapasztalati tudás* a kutatásban átélt találkozásokból és élményekből, az akciókból és beszélgetésekből, valamint reflexiók személyes tapasztalataiból ered. Ez a tudástípus azon alapul, amit átéltünk, ahogy résztvevőként rezonáltunk saját és a másik tapasztalataira, közös hullámhosszra hangolódva empátiánk segítségével megtapasztaltunk, érzékeltünk hasonlóságokat és különbözőségeket (Gelei, 2005: p. 11.). A tapasztalati tudás nehezen megfogható, tacit tudás. Véleményem szerint tapasztalati tudást generáltunk akkor, amikor mindkét kutatásban létrehoztuk a kényszermentes kommunikációs teret, és megtapasztaltuk az ebben a térben zajló diskurzusok erejét. Pataki et al. (2011: p. 30–31.) alapján a kommunikációs tér olyan aréna, ahol konstruktív párbeszéd és kreatív problémamegoldás folyik a közösséget érintő témákban. A kommunikációs tér minőségét meghatározza, hogy (1) a bizalom és az együttműködés milyen szintje alakul ki, és (2) mennyire ösztönöz cselekvésre. E dimenziók mentén a bi-

zalom és együttműködés magas szintjét sikerült elérni (ezt igazolja a kapcsolat tartós fennmaradása, illetve a „B” kutatás esetén az elkötelezettség a kutatás folytatása mellett). Kérdés, hogy a megvalósult két kutatás (a folyamat közben és a lezárás után) mennyire ösztönzi a résztvevőket további cselekvésre. Talán ebből a szempontból fontos, és cselekvésre sarkalló lehet az a felismerés, hogy a HR etikusságának nincs minimális felelősségi szintje, de mindenki törekedhet a saját felelősségi körén belül az etikus(abb) megoldásokra.

A *prezentációs tudás* a tapasztalati tudásból ered és azon alapul. Lényege, hogy a tapasztalati tudást hogyan tudjuk kifejezni és átültetni propozíciós tudássá, hogyan tudjuk megjeleníteni. A prezentációs tudás hídként szolgálhat a tapasztalati tudás nehezen kifejezhető, tacit elemei és a propozíciós tudás között (Reason, 1994: p. 326.). Ez a fajta tudás még mindig tacit jellegű: a prezentációs tudás elemének tekinthető az, hogy mindkét csoportban megtanultunk az etikáról általánosságban és konkrétan, az egyén és a konkrét szervezetek szintjén is beszélni. Gyakorlatot szereztünk abban, hogy kifejezzük az ezekhez az elméleti fogalmakhoz és a konkrét helyzetekhez köthető, sokszor nehezen kifejezhető érzéseinket és fogalmainkat, koncepcióinkat. Átadtuk egymásnak az akciókban tapasztaltakat, és kritikai módon reflektáltunk egymás értelmezéseire, akár a különböző véleményekből eredő konfliktusokat is vállalva.

Elméleti, propozíciós tudás Heron (1996) alapján a „valamiről való tudás”; a megismert és megértett elméletek, a kutatási reflexiók és akciók hatására alakult koncepciók, a kialakított érvrendszerek tartoznak ide. Ezek a „tudások” a résztvevők tapasztalati és/vagy gyakorlati tudásában gyökereznek és validálódnak. Az elméleti tudásban már együtt, egymást kiegészítve vagy egymással konfrontálódva jelenik meg a „tudományos” és „nem tudományos” tudás. Az elméleti tudás másik dimenziójaként a kutatásban szintén egymásra épült az egyének által megértett, kialakult elméleti felismerések és a csoport „tudásának” fejlődése (ez különösen izgalmas az „A” kutatásban, ahol a csoport továbbra is együtt dolgozik).

Elméleti tudás a kutatás több fázisában is keletkezett: a felismeréseket sokszor az akciók élményeinek hatására a reflexiók beszélgetéseken mondtunk ki, itt konfrontálódott az elmélet és a gyakorlat, illetve az egyéni észlelések. Megfogalmaztunk felismeréseket a közös esetmegoldások közben és után, illetve a kutatás zárásakor. Kezdeményező kutatóként különösen fontos volt számomra a kutatótársaktól az én meglátásaimra (elméleti tudásom gyarapodására) való szóbeli és írásbeli reakció.

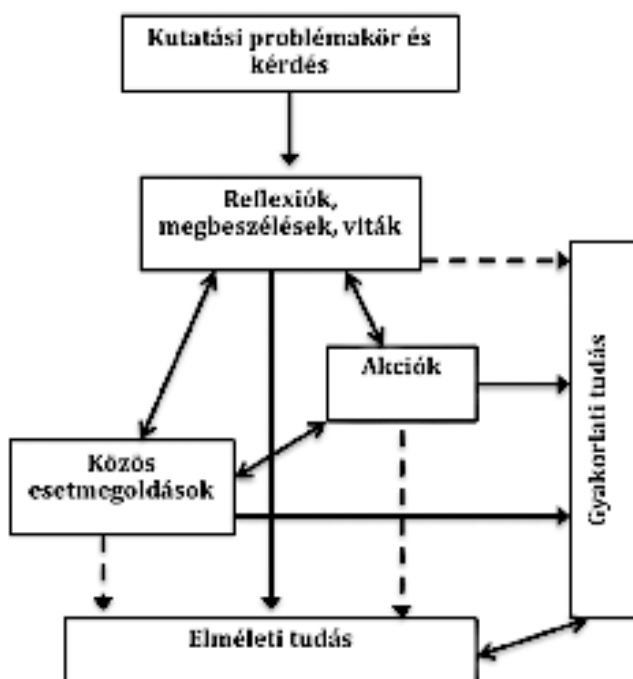
A *gyakorlati tudás*on azokat a készségeket és/vagy kompetenciákat értjük, amelyek a másik három tu-

dástípusra támaszkodva, és azokat kiegészítve, azoknak értelmet adva teszik teljessé a tudást. Míg a „B” kutatásban inkább egyéni szintű tanulásról, egyéni kompetenciákról beszélhetünk (pl. bátorság az etikai szempontok nyílt kimondására, gyakorlat a kooperatív módszertanban való aktív részvételre), az „A” kutatásban az egyéni kompetenciák mellett csoportos és szervezeti szinten is azonosítható volt tudás, megváltozott magatartási minta, hatás (pl. átalakított belső toborzási szabályzat).

Az elméleti és gyakorlati tudáshoz kapcsolódva – különösen az „A” kutatásban – fontos szerepet töltek be a *közös esetmegoldások*: ezek hídként szolgáltak elmélet és gyakorlat, elméleti és gyakorlati tudás között. Az elméleti, elvont koncepciókat „ki tudtuk próbálni”, konkretizálni tudtuk egy adott és aktuális helyzetben, etikai szempontból értékeltük az egyes megoldási javaslatokat, és reflektáltunk a gyakorlati megvalósíthatóságra is, majd a közösen kialakított és kiválasztott megoldást a gyakorlatban is ki tudtuk próbálni, és visszacsatolni az elméletre, illetve a jövőbeli hasonló esetekre. Értelmezésemben a reflexiók és viták, közös esetmegoldások és akciók hármásából eredeztethető a létrejött – egyéni és csoportos – elméleti és gyakorlati tudás. Ezt a folyamatot mutatja be az 1. ábra.

A kutatások kezdetén mindkét kutatócsoportban, hosszas viták során, létrehoztuk az etikusságnak, a HR-tevékenység etikusságának egy közös értését, definícióját. Ezt az etikadefiníciót aztán a közös esetmegbeszélések és esetmegoldások több értelemben is próbára tették: itt rögtön szembesültünk azzal, hogy még a sokszor „használt” elméleti koncepciók (mint a méltányosság vagy az érintettek bevonása) egy konkrét helyzetben sokszor nem egyértelműen leképezhetők (pl. kinek a méltányosság észlelése a legfontosabb?, vagy mi a teendő, ha az érintett nem akar bevonódni?), nehezen alkalmazhatók egy-egy kérdés megoldásában. Ehhez kapcsolódva előjött az elmélet (vallott etikusság) és a konkrét cselekedet (követett etikusság) dilemmája – itt kimondtuk, azonosítottuk azokat az egyéni megküzdési technikákat, amelyekkel az egyének kezelik ezeket a különbségeket, szembesültünk egyéni és csoportosmáinkkal (önismeret-fejlődés). Harmadrészt, az esetmegoldásokban szembesült a csoport a nézőpontok, lehetséges megoldási lehetőségek diverzitásával is, fokozatosan felismerve a nézőpontok sokféleségének lehetséges előnyeit (munkavállaló- vs. munkaadó-központúság, racionális vs. emocionális beállítódás, szabályetikai vs. következményetikai rendszerben való gondolkodás). Negyedszer, a kutatótársakban felébredt arra az igény, hogy eddig megváltoztathatatatlannak hitt helyzeteket megváltoztassanak.

Az elméleti és gyakorlati tudás keletkezése a kutatásban



Forrás: saját összeállítás

Ezek az esetmegoldások bizonyos szempontból „laboratóriumi közegben” végrehajtott kísérleti akcióknak is tekinthetők (Kolb-féle kísérletező fázis (1986), és mint ilyen – felkészítve a résztvevőket – megalapozhatják a valódi akciókat. Az esetmegbeszélések tapasztalatai árnyalták elméleti meglátásainkat, de hatással voltak az akciókra is: ezek közül néhány konkrétan az esetmegoldásokban elhatározott akciók végrehajtása volt, így a következő reflexiós beszélgetések alkalmával azok eredményét közvetlenül vissza lehetett csatolni magára az esetmegoldásra.

Az akciók közül néhány szándéka szerint közvetlenül elméleti tudást generált (pl. a „B” kutatásban a komplex esetmegoldásra épülő interjúk eredménye), amelyeket az egyéni feldolgozásokban megfogalmaztunk, majd a csoportban közösen értelmeztünk, megkérdőjeleztünk. Például a „B” kutatásban az előbb említett akció hatására az egyik kutatótárs által megfogalmazott meglátás az etikai kifejezések eltérő értelmezéséről, majd kiüresedéséről (egyenlő bánásmód, őszinteség) fontos, csoportszintű elméleti felismeréssé vált. Más akcióknak inkább gyakorlati eredményük volt – például az „A” kutatásban a rotációhoz kapcsolódó közös esetmegoldás, majd a rotációs program akcióként való végrehajtása rövid távon a kapcsolódó szabályozás és gyakorlat megváltoztatásához vezetett.

A reflexiós szakaszban azonban ugyanebből az esetből kiindulva kezdtünk el vitázni az érdekképviselő szerep ellentmondásos felfogásáról és gyakorlatáról, és az egyéni értelmezésekre építve jutottunk el az elméleti következtetésre.

Zárogondolatok

Mit jelent „etikusnak” lenni az EEM-szerepben? Írásomban azt szerettem volna kifejtetni, hogy a kooperatív kutatás demokratikus módszertana (ami a részvételi paradigmán alapul) hogyan kapcsolódhat össze az EEM-etikai kutatásokkal. Több célt is kitűztem: elsőként azt szerettem volna bemutatni, hogy a demokratikus részvételre és elmélet/gyakorlat integrálására törekvő kooperatív kutatás újszerű utat és reális alternatívát kínálhat az etikai tárgyú kutatásokban. Másodsor a kutatás módszertanának részletes leírásával bátorítani és támogatni szerettem volna az érdeklődő kutatókat saját akciókutatásuk megtervezésére.

Végül – mit mondhatunk a két kutatás gyakorlati hatásáról? A két kutatócsoport saját értékelése szerint nagy utat járt be: az egyéni, óvatos érdeklődés szintjétől eljutott oda, hogy a kutatótársak legitimnek és fontosnak érezték az etikai szempontokat, és ezek napi és stratégiai tevékenységükbe való integrálását. „Ezeknek a beszélgetéseknek egy nagy-nagy-nagy tartalmi üzenete van, hogy ez a szempont jelenjen meg a mindennapi működésben. És vállald fel ennek a képviselőt, a felelősségét, és igen összetettek ezek a kérdések.” (Zsófi, B kutatás). Az egyértelmű azonban, hogy ez a valódi „maratoni” távnak csupán a kezdőszakasza: tetten érhető a változás az egyének gondolkodásában, talán a szervezetek szintjén: de közép- és hosszú távon, a hétköznapi gyakorlatok, az esetlegesen megszerzett tapasztalati tudás mennyiben lesz tartós vagy pedig gyorsan fakul, mennyire tudják és akarják a csoportok tagjai egymást és saját szervezeteiket támogatni és továbbfejleszteni.

A kutatást dokumentáló kutatóként írásom végén megosztanék még egy gondolatot. A kutatási beszámolóban és elemzésben nehéz volt megtalálni a kritikai értelmezések arányát: a kritikai olvasatot a kutatók általában nem a kutatási alanyoknak szánják, hanem az akadémiai közösségnek. Ebben a kutatásban azonban a kutatótársakkal a kritikai olvasatot is megvitattuk, a kritikai értelmezéseimet próbának vetettük alá. Ez az őszinte párbeszéd újszerű, a kutatói felelősség fogalmát kitágító, újraértelmező módon kézzelfoghatóvá tevő, de egyben bátorító, feltöltő élmény volt. Ebből a szempontból különösen nagy a kontraszt a kritikai menedzsment (pl. Grey – Willmott, 2005; Knights – Willmott, 1999, 2007), a kritikai HR-elméletek (pl. Legge, 2005;

Delbridge – Keenoy, 2010) és -értelmezések „nyelvezete” és a hétköznapi, szervezeti nyelv (vagy akár a mainstream kutatások nyelvezete) között. Ezek az elméletek, és a rájuk épülő kutatások sokszor nagyon kemény, megdöbbentő kifejezéseket használnak (mint pl. az életvilág gyarmatosítása, munkavállalók kizsákmányolása és eltárgyasítása), amelyek a hétköznapi emberek, a szervezeti közeg számára zavarba ejtőek és elidegenítőek lehetnek. De ha valóban komolyan vesszük a részvételt, akkor ezeket az értelmezéseket is meg kell osztani, a kritikai elméletekben gyökerező meglátásokat is közelebb kell hozni: egyértelmű, hogy csak egy minőségi kommunikációs térben lehet ezeket ténylegesen átbeszélni és megvitatni.

Lábjegyzet

¹ Köszönetnyilvánítás. Ezúton is szeretnék köszönetet mondani a két kutatócsoportban részt vevő kutatótársaknak a kutatásra fordított idejükért, energiájukért és lelkesedésükért: köszönet nektek Zsófi, Nóra, Zita, Andrea, Flóra, Hédi, Magda, Andi, Kitty, Ada, Zsóka és Imre.

Felhasznált irodalom

- Alford, H.J. – Naughton, M.J. (2004): Menedzsment, ha számít a hit. Keresztény társadalmi elvek a modern korban. Budapest: Kairosz
- Balázs B. (2011): Kooperatív kutatás a hazai élelmiszerhálózatok elősegítésére. in: Részvétel – akció – kutatás. (ed.) Gy. Pataki and A. Vári. Budapest: MTA Szociológiai Intézet
- Bird, F.B. (2005): Moral muteness. in: The Blackwell Encyclopedia of Management. Business Ethics. (ed.) P. H. Werhane and R. E. Freeman. Oxford: Blackwell Publishing. p. 360–363.
- Bird, F.B. – Waters, J.A. (1995): The moral muteness of managers. in : On moral business: Classical and contemporary resources for ethics in economic life. (ed.) M.L. Stackhouse. Wm. B. Eerdmans Publishing Company: p. 888–897.
- Blakie, N. (2009): Designing Social Research. Cambridge: Polity Press.
- Bolton, S.C. – Houlihan, M. (2007): Searching for the Human in Human Resource Management. New York: Palgrave Macmillan
- Bowie, N. (1998): The Kantian theory of meaningful work. Journal of Business Ethics, 17(9-10): p. 1083–1092.
- Brinkmann, J. (2009): Putting ethics on the agenda for real estate agents. Journal of Business Ethics, 88 (1): p. 65–82.
- Claxton, J. – Gold, J. – Edwards, C. – Coope, G. (2009): Account of practice: Relevant and timely learning for busy leaders. Action Learning: Research and Practice, 6 (1): p. 63–70.

- Crane, A. – Matten, D. (2007): Business Ethics. Oxford: Oxford University Press
- Csillag, S. (2012): Emberierőforrás-menedzsment és etika: egy régi/új kapcsolat? Vezetéstudomány, XLIII (7-8), 41–56.
- Csillag S. – Hidegh Anna L. (2011): Hogyan bonthatók le a látható és láthatatlan falak? Kooperatív kutatás a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával kapcsolatos mentális gátak lebontásáról. Vezetéstudomány, XLII. évfolyam, 2011. 12. szám, 23–36.
- Deckop, J. (2006): Human Resource Management Ethics. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing
- Delbridge, R. – Keenoy, T. (2010): Beyond managerism? The International Journal of Human Resource Management, 21 (6): p. 799–817.
- Freire, P. (1982): Creating alternative research methods: Learning to do by doing it. in: Creating knowledge: a monopoly? (ed.) B. Hall. New Delhi: Society for Participatory Research in Asia: p. 29–37.
- Gelei A. (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete. PhD dissertation. Budapest: Corvinus University Budapest
- Gelei A. (2005): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a „reflektív akciótanulás” irányzata. in: Változás és vezetés (Change and Management). (ed.) Gy. Bakacsi – K. Balaton – M. Dobák. Budapest: Aula Kiadó: p. 109–135.
- Goodpaster, K.E. (2007): Conscience and corporate culture. USA: Blackwell Publishing
- Greenwood, M.R. (2002): Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. Journal of Business Ethics, 36 (3): p. 261–278.
- Greenwood, M.R. (2007): Ethics and Human Resource Management. in: Human Resource Management in Australia. (ed.) H. De Cieri and R. Kramar. Australia: McGraw-Hill Australia: p. 562–587.
- Greenwood, M.R. (2012): Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda. Journal of Business Ethics, Doi: 10.1007/s10551-012-1354-y
- Grey, C. – Willmott, H. (2005): Critical Management Studies. A reader. Oxford: Oxford University Press
- Habermas, J. (2001): A kommunikatív etika. Budapest: Új Mandátum Kiadó
- Heron, J. (1988): Impressions on the other reality: a co-operative inquiry into altered states of consciousness. in: Human Inquiry in Action. (ed.) P. Reason. London: Sage: p. 182–198.
- Heron, J. (1996): Co-operative inquiry. Research into the Human Condition. London: Sage
- Heron, J. – Reason, P. (1997): A participatory action paradigm. Qualitative Inquiry, 3 (3): p. 274–294.
- Heron, J. – Reason, P. (2001): The practice of co-operative inquiry: research with rather than on people. in: Handbook of Action Research. (ed.) P. Reason and H. Bradbury. London: Sage: p. 179–188.
- Johnson, C. (2007): Meeting the ethical challenges of leadership. London: Sage
- Knights, D., – Willmott, H. (2007): Introducing organisational behaviour and Management. London: Thomson
- Knights, D., – Willmott, H. (1999): Management lives. London: Sage.
- Kolb, D. (1984): Experiential learning. Experience as a source of learning and development. London: Prentice Hall
- Kvale, S. (1996): InterViews. An introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks, Ca: Sage
- Legge, K. (1998): Is HRM ethical? Can HRM be ethical? in: Ethics and organisations. (ed.) M. Parker. London: Sage: p. 150–172.
- Legge, K. (1999): Representing People at Work. Organisation, 6 (2): p. 247–264.
- Legge, K. (2005): Human Resource Management. Rhetorics and Realities. New York: Palgrave
- Lepak, D. – Colakoglu, S. (2006): Ethics and strategic human resource management. in: Human Resource Management Ethics. (ed.) Deckop. Greenwich, CT: Information Age Publishing: p. 27–45.
- Levinas, E. (1999): Alterity and transcendence. NY: Columbia University Press
- Lewin, K. (1946): Action research and minority problems. Journal of Social Issues, 2 (4): p. 34–46.
- Málovics Gy. – Mihók B. – Szentistványi I. – Balázs B. (2011): Kirekesztett társadalmi csoportok és helyi emberi jogok: egy szegedi részvételiakció-kutatás előzetes tanulságai. in: Részvétel – akció – kutatás. Budapest: MTA Szociológiai Intézet
- Maslow, A. (2003): A lét pszichológiája felé. Budapest: Ursus Libris
- Maxwell, J.A. (2005): Qualitative research design: An interactive approach. London: Sage
- Orlitzky, M., – Swanson, D. (2006): Socially Responsible Human Resource Management. In: Deckop, J. (ed): Human Resource Management Ethics. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing: p. 3–24.
- Palazzo, B. (2002): U.S.-American and German Business Ethics: An Intercultural Comparison. Journal of Business Ethics, 41 (3): p. 195–216.
- Parker, M. (1998): Ethics & organisations. London: Sage
- Pataki, Gy. – Bodorkós B. – Balázs B. – Bela Gy. – Kelemen E. – Kohlheb N. (2011): A vidékfejlesztés demokratizálásának lehetősége: részvételiakció-kutatás a Mezőcsáti kistérségben. in: Részvétel – akció – kutatás. (ed.) Gy. Pataki and A. Vári. Budapest: MTA Szociológiai Intézet
- Pinnington, A. – Macklin, R. – Cambell, T. (2007): Introduction. in: Human Resource Management. Ethics and Employment. (ed.): A. Pinnington – R. Macklin – T. Campbell. Oxford: Oxford University Press: p. 1–22.
- Radácsi L. (2000): Szervezeti etika és etikai intézményesedés. PhD-értekezés. Budapest: Corvinus University Budapest
- Reason, P. (1988): Human inquiry in Action. London: Sage

- Reason, P.* (1994): Three approaches to participative inquiry. in: *Handbook of Qualitative Research.* (ed.) Denzin and Lincoln. London: Sage: p. 324–338.
- Reason, P.* (1999): Integrating action and reflexion through co-operative inquiry. *Management Learning.* Special Issue: The Action Dimension in Management: Diverse Approaches to Research, Teaching and Development, 30(2): p. 207–227.
- Reason, P.* (2006): Choice and quality in action research practice. *Journal of Management Inquiry*, 15 (2): p. 187–208.
- Reason, P., – Bradbury, H.* (2001): Inquiry & participation in searching of a world of worthy of human aspiration. in: *Handbook of Action Research.* (ed.) P. Reason and H. Bradbury. London: Sage: p. 1–14.
- Reason, P. – Marshall, J.* (2001): On working with graduate research students. in: *Handbook of Action Research.* (ed.) P. Reason and H. Bradbury. London: Sage: p. 315–320.
- Rest, J.R.* (1986): Moral development. *Advances in theory and practice.* New York: Praeger Publishers
- Rigg, C.* (2008): Action learning for organizational and systemic development: towards a ‘both-and’ understanding of ‘I’ and ‘we’. *Action Learning: Research and Practice*, 5 (2): p. 105–116.
- Rogers, R.* (2004): Valakivé válni – A személyiség születése (A Way of Being). Budapest: Edge 2000 Kft.
- Saint-Exupéry, A.* (2011): A kis herceg. Bp.: Móra Ferenc Kiadó
- Stirling, A.* (2008): Opening up and closing down. Power, participation and pluralism in the social appraisal of technology. *Science, Technology and Human Values*, 33 (2): p. 262–294.
- Szombati K.* (2011): A részvétel problémája az akciókutatásban: a mezőcsáti fejlesztőmunka tanulságai. in: *Részvétel – akció – kutatás.* (ed.) Gy. Pataki and A. Vári. Budapest: MTA Szociológiai Intézet
- Toffler, B.L.* (1986): Managers talk ethics. Making tough choices in a competitive business world. New York: John Wiley
- Towney, B.* (1993): Foucault, Power/Knowledge and Its Relevance for Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 18 (3): p. 518–545.
- Trevino, L.K. – Weaver, G.R.* (2003): Managing ethics in Business Organizations. *Social Scientific Perspectives.* Stanford: Stanford University Press
- Ulrich, D., – Beatty, D.* (2001): From partners to players: extending the HR playing field. *Human Resource Management*, 40(4): p. 293–307.
- Vári A. – Ferencz Z. – Bozsó B.* (2011): Civilek és kutatók a fenntarthatóságért. in: *Részvétel – akció – kutatás.* (ed.) Gy. Pataki and A. Vári. Budapest: MTA Szociológiai Intézet
- Waters, J. – Bird, F. – Chant, P.* (1986): Everyday Moral Issues Experienced by Managers. *Journal of Business Ethics*, 5 (5): p. 373–384.
- Werhane, P.H. – Radin, T. – Bowie, N.E.* (2004): Employment and Employee Rights. *Foundation of Business Ethics.* Oxford: Blackwell Publishing
- Wiley, C.* (1998): Reexamining perceived ethics issues and ethics roles among employment managers. *Journal of Business Ethics*, 17(2): p. 147–161.
- Wooten, K.* (2001): Ethical dilemmas in human resource management: an application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. *Human Resource Management Review*, 11 (1-2): p. 159–175.
- Wray-Bliss, E.* (2007): Ethics at work. In: Knights, D., Willmott, H. (eds): *Introducing Organisational Behaviour management.* UK: Thompson Learning: p. 506–533.

FEKETE István

INTEGRÁLT KOCKÁZATMENEDZSMENT A GYAKORLATBAN

A kockázatmenedzsment-szakirodalomban sok módszer található, amely alkalmas lehet a kockázatok becslésére. Ám ezek közül több csak akkor használható, ha megfelelő mennyiségű és minőségű múltbeli adat áll rendelkezésre. Azonban a legtöbb kockázat értékeléséhez sokszor nem érhető el ilyen naprakész adatbázis. Természetesen a kockázatok bekövetkezési valószínűségét és hatását is megbízható módon kell becsülni/értékelni. A kérdés csak az, hogy mi módon tegyünk is ezt? A kérdés megválaszolására a szerző kidolgozott egy módszert, amit máig már több mint ötven projekt esetében alkalmazott sikeresen. Az alkalmazások során szerzett tapasztalatokat felhasználva a módszert továbbfejlesztette. Ez a cikk a továbbfejlesztett módszer újdonságait foglalja össze. A cikkben található egy esettanulmány is annak szemléltetésére, hogyan lehet az általa kidolgozott megközelítéssel a kockázatokat felmérni és kezelni.

Kulcsszavak: integrált kockázatmenedzsment, kockázat-adatbázis, kvantitatív kockázatértékelés, kritikus kockázat, kockázatkezelés, kockázatkontrolling

A vállalati döntéshozók egyre inkább igénylik a stratégiai döntéstámogatásban rejlő bizonytalanságok modellezését, így módon kapcsolatot teremtve a döntések és azok várható következményei között. A döntéstámogatás célja a kockázatok tudatos vállalása a profit maximalizálása érdekében. Ez az oka annak, hogy miért olyan aktuális téma jelenleg a vállalatok gyakorlatában a kockázatelemzés és a kockázatmenedzsment.

A szakirodalom bővelkedik a kockázatelemzés gyakorlatban történő megvalósítását lehetővé tevő módszerekben és eszközökben. Ezeket áttanulmányozva azonban azt tapasztaltam, hogy ritkán mutatnak be szemléletes példákat alkalmazásuk megkönnyítésére. Felismerve mindezt, a módszer kifejlesztése során az elsődleges céloom a vállalatok gyakorlatában könnyen alkalmazható, elméletileg jól megalapozott kockázatelemzési eljárás bevezetése. Ezt a módszert tárgyalom a cikk második fejezetében.

Mielőtt a részletekre rátérnék, előtte fontosnak tartom bemutatni, hogy különböző szerzők miként közelítik meg a kockázat fogalmát.

Bármely feladat megoldásának fontos lényegi sajátossága a bizonytalanságok jelenléte a tevékenységi folyamatban. A bizonytalanság bizonyos értelemben azonos az információhiánnyal, s a különféle eredetű bizonytalanságok sok esetben valamilyen kockázat for-

májában jelennek meg. Ily módon kockázat nem létezik bizonytalanság nélkül. A bizonytalanság azt jelenti, hogy egy adott esemény bekövetkezését (idejét, helyét, módját) – vagy be nem következését – nem ismerjük pontosan. Ebben az értelemben a bizonytalanság „semleges”, hiszen nem tudjuk még, hogy az számunkra jó vagy rossz következményekkel jár-e. Ezzel szemben a kockázat többnyire a bizonytalanság számszerűsíthető negatív vagy pozitív következményeit jelenti, miközben maga a bekövetkezés is bizonytalan, de annak valószínűsége leírható. Ebből következően a kockázat – a kockáztatás mértéke – mennyiségileg is mérhető, ami így a negatív, illetve pozitív bekövetkezés valószínűségének és az azzal összefüggő veszteségnek, illetve nyereségnek a szorzata (Görög, 2008). Annak érdekében, hogy a kockázatokat értékelni lehessen, először meg kell határozni azokat a kockázati csoportokat/tényezőket, amelyek alanyai lesznek az értékelésnek.

Más megközelítések a „mellékhatásokra” koncentrálnak, az ő esetükben a kockázat fogalma általában egy bizonytalan eseményre utal, amelynek lehet negatív vagy pozitív kimenete is (Hillson, 2002). Van szerző, aki szerint pedig egy adott kockázat szintjét úgy is meghatározhatjuk, mint az azzal kapcsolatos események valószínűsége és azok nagyságának szorzata (Hopkin, 2012).

A cikk további részében a fent idézett kockázatfoglalom-meghatározásokat veszem alapul az általam kifejlesztett kockázatértékelési eljárás egyes lépéseinek bemutatása során.

A szerző által fejlesztett kockázatértékelési módszer a vállalati döntések támogatásához

A kockázatmenedzsment szakirodalmában számos olyan módszer található, ami alkalmas a kockázatértékelésre. A legtöbbjük azonban csak akkor használható, ha elegendő számú múltbeli adat áll rendelkezésre, amely jogossá tesz statisztikai módszerek alkalmazását a kockázatok értékelése során (pl. Jorion, 1997). Ha valaki például árfolyam- vagy kamatláb-kockázati kitettséget szeretne meghatározni, ehhez használhatók a statisztikai módszerek, mivel árfolyam vagy kamatláb alakulására napi rekordok állnak rendelkezésre. De mi a helyzet akkor, ha valaki annak a cégnek a stratégiai céljait befolyásoló kockázatok hatását szeretné értékelni, ahol dolgozik? Ebben az esetben ritkán létezik napi adatbázis a kockázatok értékeléséhez. Természetesen a kockázatok bekövetkezési valószínűségét és hatását minden esetben megbízható módszerrel kell értékelni/becsülni.

A kockázatmenedzsment szakirodalmában különböző megközelítések vannak a kockázatértékelésre. Ezeket legalább két kategóriába sorolhatjuk: kvalitatív és kvantitatív módszerek csoportjába. A kvalitatív módszerek a gyakorlatban könnyen használhatók, de néha előfordul, hogy nem biztosítanak megbízható értékelést. A kvantitatív módszerek használata megbízható, viszont sok múltbeli adat szükséges hozzájuk. Így felmerül a kérdés: ha nincs elegendő múltbeli adat, miért nem állítjuk elő a kvantitatív értékeléshez szükséges input adatokat a résztvevők többéves szakmai tapasztalatait felhasználva workshopok keretében (pl. Monte-Carlo-szimulációhoz), hogy megbízható kockázatértékelést végezhessünk.

A fenti kérdésre adott adekvát válaszként kidolgoztam egy módszert, amit PhD-értekezésemben korábban

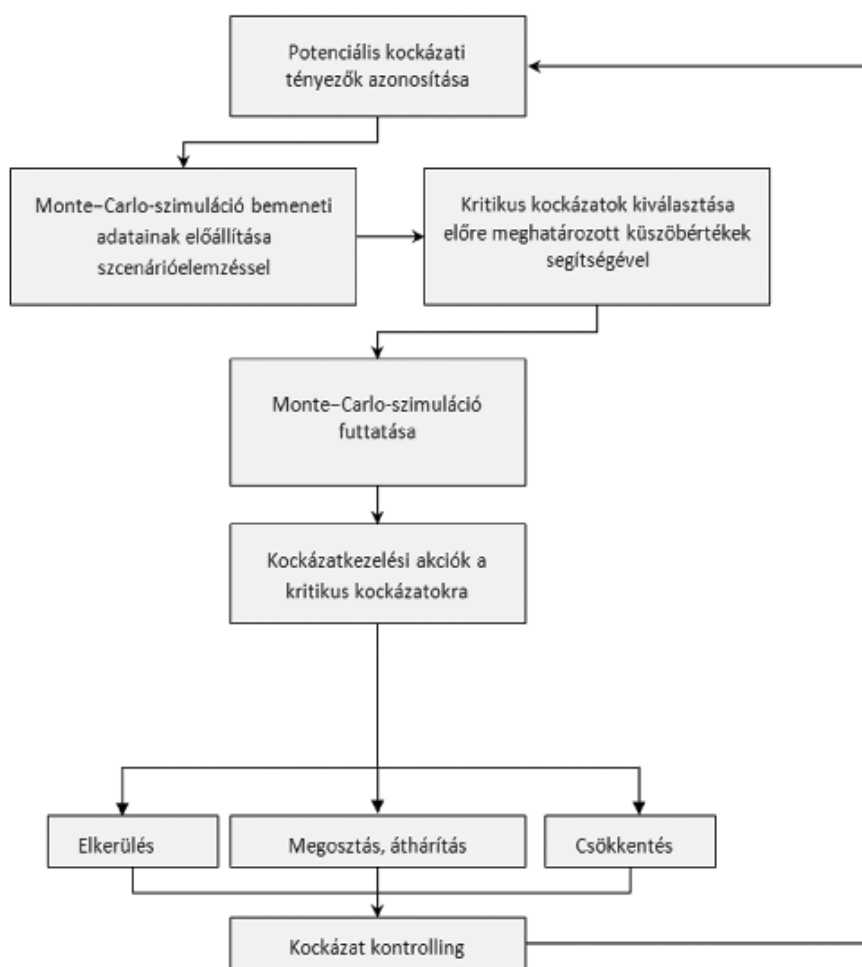
már publikáltam. Ezt a mai napig már több mint ötven, különböző feladat megoldásában alkalmaztam sikerrel. A különböző felhasználásokban szerzett tapasztalatokat alapul véve a módszert továbbfejlesztettem.

A cikk célja, hogy összefoglalja a továbbfejlesztett módszer újdonságait, és bemutassa, miként lehet ezt a gyakorlatban is alkalmazni.

A kockázatmenedzsmentet úgy írhatjuk le, mint a kockázatok azonosításának, elemzésének, értékelésének, kezelésének és kontrollingtevékenységének önmagába visszatérő ciklikus folyamatát (Cooper – Chapman, 1987; Chapman – Ward, 2003; Projekt Management Institute, 2008).

1. ábra

A szerző által kifejlesztett kockázatmenedzsment-folyamat



Az 1. ábrán látható az általam kidolgozott kockázatmenedzsment folyamata.

A következőkben tömören összefoglalom ennek az eljárásnak a specialitásait, ami abban az esetben is használható, amikor a múltbeli adatok nem állnak rendelkezésre, vagy alkalmatlanok az elemzés elvégzéséhez.

A kockázati tényezők meghatározása

Az első feladat a kockázati források/tényezők meghatározása strukturált formában. Álláspontom szerint kockázati tényező jövőbeli esemény, tevékenység vagy tevékenység elmulasztása lehet, ami a szervezet stratégiai céljait pozitív vagy negatív irányban befolyásolhatja.

A kockázati tényezők feltáráshoz múltbeli adatok hiányában valamilyen „szellemi alkotástechnikai” eljárás (mint pl. a brainstorming, Papp, 2002) alkalmazását javaslom. A feladatot workshopok keretében célszerű elvégezni, amely néhány órától akár egy teljes napig tarthat, a feladat természetétől függően. Az elért eredményt jelentősen befolyásolja a workshop résztvevőinek összetétele. Fő szabályként fogalmazható meg, hogy a szakértőknek a kockázatfelmérés tárgya szempontjából minden releváns szakterületet képviselniük kell. Emellett lényeges a sokéves gyakorlati tapasztalat, az összefüggésekben való gondolkodás, valamint a csapatban való együttműködés készsége.

Múltbeli adatok hiányában különböző potenciális kockázati tényezőket tartalmazó adatbázis hasznos segítség lehet a kockázati tényezők meghatározásánál (de Bakker et al., 2010; Bannermann, 2008; Loosmere et al., 2006; Ohtaka – Fukuzawa, 2010), amely testre szabható az adott szervezet igényeinek megfelelően. Ilyen adatbázisok nagy számban érhetők el a kockázatmenedzsment-szakirodalomban (lásd pl. Chow – Cao, 2008; Hartman – Ashari, 2002; Lind – Culler, 2011; Summer, 2000). Részben ezekre az adatbázisokra támaszkodva kialakítottam egy speciális kockázati adatbázist, amely különösen a stratégiai célok megvalósulását befolyásoló kockázatok felmérése során használható hatékonyan.

Kvantitatív kockázatértékelés

A következő lépés az előzőekben azonosított kockázati tényezők bekövetkezési valószínűségének és hatásának számszerűsítése. A következőkben be fogom mutatni, hogy az általam kidolgozott módszer miként szolgáltat input adatokat az egyik kvantitatív kockázatértékelési technikához, a Monte-Carlo-szimulációhoz (Herz, 1964).

A gyakorlati alkalmazást egy beruházási projekt példáján keresztül szemléltetem. A szimuláció használható pl. a beruházási javaslatok értékelése kapcsán a pénzáramlás nettó jelenértékének kiszámításához (Brealy – Myers, 1993)¹, valamint a beruházások megvalósítása során annak elősegítésére, hogy a beruházások a tervezett határidőre és a tervezett költségkerettel valósuljanak meg (Grey, 1995).

A beruházási javaslatok értékelése

Az első feladat az adott beruházás cash flow-mo-delljének megalkotása és a kockázatelemzés előtti kalkuláció elvégzése (célértékek meghatározása). A következő lépés a cash flow-kalkuláció egyes elemeihez tartozó kockázati tényezők azonosítása. Az azonosítás workshopok keretében, szakértők részvételével történik.

Miután a kockázatok azonosítása megtörtént, minden egyes kockázati tényezőhöz maximum négy különböző scenáriót/forgatókönyvet rendelünk (Watchorn, 2007). Múltbeli adatok hiányában a következő feladat minden egyes scenárió esetében a bekövetkezési valószínűség és hatás becslése. Ez a tevékenység is – szakértők többéves tapasztalatát felhasználva – workshopok keretében történik. Fontos megjegyezni, hogy a maximum négy scenárió bekövetkezési valószínűségének összege nem haladhatja meg a 100%-ot, mivel feltételezzük, hogy az egyes scenáriók egymást kizáróak. A hatás pedig a lehetséges pozitív vagy negatív irányú eltérést méri a kockázatelemzés előtt kalkulált értékhez képest (azaz a célértékhez képest), ha az adott kockázat bekövetkezik. Nagyon fontos a becslés indoklása. Ennek egyik oka, hogy az indoklás elkészítése arra kényszeríti a becslést készítőt, hogy alaposan végiggondolja a becslés folyamatát, így növelve annak esélyét, hogy a becslés minél inkább reális legyen. Ennek során törekedni kell arra, hogy a becslés minél több tényszerű adaton alapuljon, illetve lehetőség szerint tartalmazzon olyan algoritmusokat, amely alapján a döntéshozó egyértelműen el tudja dönteni, hogy az adott értékelés eredménye mennyire tekinthető megalapozottnak. Természetesen bármennyire is gondosan végzik a szakértők az értékelést – a kockázat természetéből adódóan, ti., hogy a kockázat a jövőben következik be – sohasem lehet garantálni, hogy ténylegesen a szakértői becslésben leírtak fognak bekövetkezni. Amennyiben a szakértőknek a tendenciákat helyesen sikerül felrajzolniuk, már nagyon sokat tettek annak érdekében, hogy a kockázatok sajátosságait megértsék, és ezt világosan tudják kommunikálni a döntéshozók számára is. A mások pedig az, hogy így lehetővé válik, hogy egy későbbi időpontban figyelembe lehessen venni a korábbi értékelés során megfogalmazott indoklásokat, amelyek segíthetik a szakértőket abban, hogy az időközben megjelenő új információk tükrében hol kell a korábban elvégzett értékeléseket módosítani.

A következőkben vizsgálni kell, hogy van-e kölcsönhatás/korreláció az egy vagy több cash flow-elemhez hozzárendelt kockázati tényezők között (Hunyadi et al., 1993). Ha igen, akkor annak milyen az iránya és az erőssége.² A feladat nehézségét ismét az adja, hogy nem állnak rendelkezésre múltbeli adatok, ame-

lyek felhasználásával statisztikai vizsgálatokat végezhetnénk a két tényező közötti kapcsolat irányának és erősségének meghatározására. Ezért közelítésre van szükség. A gyakorlati életből szerzett tapasztalataimat felhasználva úgy gondolom, hogy a gazdaságban tökéletes korrelációról általában nem lehet beszélni. Például, ha egy termék ára 10%-kal nő, általában annak nem egyenes következménye, hogy a termék iránti kereslet 10%-kal csökken, még az is elképzelhető, hogy a termék iránti kereslet egyáltalán nem, vagy csak az áremelés mértékénél jóval kisebb mértékben csökken. Gyakorlati tapasztalataimat is figyelembe véve pragmatikus okokból önkényesen tételezzük fel, hogy két lehetséges tényező között a kapcsolat intenzitása maximum $\pm 0,6$ lehet a legerősebb kapcsolat esetében is. Így a workshopon részt vevő szakértőknek tulajdonképpen csak azt kell eldönteniük, hogy a kapcsolat két tényező között erős, közepes vagy gyenge a $-0,6$ -tól a $+0,6$ -ig terjedő tartományon belül. Például, ha az intenzitás erős, akkor a kapcsolat mértéke $\pm 0,5$ vagy $\pm 0,6$ lehet, ha közepes, akkor $\pm 0,4$ vagy $\pm 0,3$, ha gyenge, akkor $\pm 0,2$ vagy $\pm 0,1$ lehet az érték. Természetesen arra nincs semmilyen megtámadhatatlan bizonyíték, hogy a kapcsolat intenzitásának értéke valóban nem lehet magasabb mint $\pm 0,6$, így nem lehet az intenzitás mértékét pontosan meghatározni, de továbbra se feledjük: nem állnak rendelkezésre, vagy nem elegendő mennyiségben állnak rendelkezésre múltbeli adatok. Ugyanakkor végeztem a vizsgálatokat $\pm 0,6$ intenzitásánál nagyobb értékekre is, és azt tapasztaltam, hogy a kockázat egyik mérőszáma esetében, a szórás mértékében nem következett be olyan jellegű változás, amely a kockázatkezeléssel kapcsolatos döntést alapvetően befolyásolta volna. A közeljövő egyik kutatási iránya lehet azonban az intenzitásbecslés további vizsgálata.

A következő lépés az egyes cash flow-elem esetében a célértékhez képest az eltérés várható értéke és a szórás meghatározása, felhasználva a szenárióelemzés során megadott becsléseket. Ezek az információk felhasználhatók lesznek a Monte-Carlo-szimuláció során input adatként, melyet majd a későbbiekben ismertetek.

Az eltérés várható értéke és a szórás más célra is használható: nevezetesen a kritikus kockázatok (kockázati tényezők) kiválasztására. Felfogásom szerint ugyanis nem kell minden kockázatot kezelni, mivel a kockázat kezelésének költsége esetleg nagyobb lehet annál a hatásnál, mint amit kezelni akarunk. A kritikus kockázatok kiválasztására szintén speciális szabályt alkalmazunk. Ennek a szabálynak az értelmében egy kockázat akkor kritikus, ha az eltérés várható értéke és/vagy a relatív szórás³ értéke magasabb, mint egy korábban meghatározott küszöbérték. Nem létezik pontos képlet a kü-

szöbérték kiszámítására. A kockázatelemző tapasztalata határozza meg, hogy hol húzza meg a határokat. A cikk második felében be fogom mutatni az esettanulmány kapcsán, miként lehet a küszöbértékeket definiálni.

A Monte-Carlo-szimuláció input adatainak megadása során – múltbeli adatok hiányában – a fent javasolt módszer segíthet növelni az egyes cash flow-elemekhez (független valószínűségi változók) a legalkalmasabb valószínűségi eloszlási görbe kiválasztásának esélyét, valamint az adott görbe várható értékének és szórásának meghatározását. Ez az oka, amiért elsőként a szenárióelemzést végezzük, és annak befejeztével futtatjuk csak a Monte-Carlo-szimulációt.

A következő feladat kiválasztani a függő valószínűségi változót⁴, amely lehet pl. a beruházás cash flow-kalkulációjának nettó jelenértéke.

Ha minden input adat rendelkezésre áll, akkor futtathatóvá válik a Monte-Carlo-szimuláció. Ehhez előzetesen azonban még be kell állítani az iterációk számát, azaz meg kell határozni, hogy hány kísérlet alapján álljon elő a függő változó valószínűségi eloszlási görbéje. Tapasztalataim szerint az iterációk számát 1000 és 5000 között célszerű beállítani, hogy a kockázatfelmérés eredményére támaszkodva kellően megalapozott döntést lehessen hozni.

Amikor ezt a számot eléri a szimuláció, akkor előáll a nettó jelenérték valószínűségi eloszlása az összes jellemző statisztikai értékkel (várható érték, szórás, terjedelem stb.).⁵ Az így kapott valószínűségi eloszlás tartalmazhatja a célértéket is (a kockázatelemzés előtti nettó jelenérték), így lehetségessé válik, hogy összehasonlítsuk a kockázatelemzés előtti és utáni kalkuláció eredményét. Mindez a piacon kapható számítógépes szoftverek támogatásával könnyen megvalósítható.⁶

Beruházási projektek megvalósításának értékelése

Az első lépés a kockázatfelmérés elvégzésére alkalmas magas szintű projektterv elkészítése. A projektterv tartalmazza az egyes tevékenységeket, a tevékenységek időtartamát, logikai kapcsolatokat a tevékenységek között és részletes erőforrás- és költségtervet (Grey, 1995), valamint a kockázatelemzés előtti értékeket (célértékek). Mivel a megvalósítás során tevékenység-alapú kockázatfelmérést végzünk, így a Monte-Carlo-szimuláció során egyes projekttevékenység időtartama és költsége lesz a független valószínűségi változó.

A következő lépés a magas szintű projektterv egyes tevékenységeinek időtartamára vagy a megvalósítás költségére ható kockázati tényezők azonosítása az általam kifejlesztett speciális kockázati adatbázis felhasználásával.

A kockázati tényezők azonosítása után a következő feladat azok értékelése scenárióelemzéssel, valamint a valószínűségi változók közötti kölcsönhatások vizsgálata a beruházási javaslatnál leírtakkal teljesen megegyező módon (Cleden, 2009; Nakatsu – Iacovou, 2009).

A scenárióelemzés adatait felhasználva történik az egyes projekttevékenység időtartama/költsége valószínűségi eloszlási görbéjének kiválasztása a beruházási javaslatok értékelésénél leírtakkal teljesen megegyező módon. A gyakorlatban a leggyakrabban előforduló eloszlások a béta, gamma, háromszög, lognormális és normális eloszlás (Evans et al., 1993). Ezután az adott eloszlás jellemző paramétereit (várható érték, szórás) kell kiszámítani a scenárióelemzés eredményeinek felhasználásával.

Amikor minden input adat rendelkezésre áll, a szimuláció futtatható és a projekt kritikus útjának hossza és/vagy teljes költsége kiszámítható abból a nagy mennyiségű véletlenszerű adatból, amely a tevékenységek időtartamához/költségéhez rendelt valószínűségi eloszlásokból állt elő. Ez a piacon fellelhető számítógépes programok segítségével oldható meg (Grey, 1995). A szimuláció alkalmazása növeli az esélyét annak, hogy a projektet időben és a költségvetés keretein belül fejezhessük be.

A kockázatok kezelése

A következő lépés a kockázatmenedzsment folyamatában megfogalmazni és végrehajtani a kockázatkezelő akciókat a korábban kiválasztott kritikus kockázatokhoz. A cél elkerülni, megosztani, áthárítani vagy viselni a kockázatokat a kockázatkezelési eszközök segítségével (Haris, 2009).

Fontos hangsúlyozni azonban azt, hogy a kockázatkezelési akcióknak nem az a célja, hogy megszüntessék a kockázatokat, hanem inkább a kockázati kitettségnek a döntéshozók számára már elfogadható szintre való csökkentése.

A kockázatkezelési akciók megfogalmazása során ezért célszerű a következőkre figyelni:

Az elemei „quick-win” jellegűek, azaz gyorsan végrehajthatók legyenek, alacsony ráfordítással, és az eredményt gyorsan kell, hogy produkálják. A kockázatkezelési akciók végrehajtási költségének alacsonyabbnak kell lennie, mint a kockázat bekövetkezése esetén felmerülő költségeknek.

Tartalmazhat olyan elemeket is, amelyeket már elkezdtek megvalósítani. Ez akkor fordulhat elő, amikor a szakértők az elemzés során olyan akciókat fogalmaznak meg, amelyek megvalósításáról a kockázatfelmé-

rés előtt már intuitív módon döntöttek, és a döntés helyességét a kockázatfelmérés is alátámasztotta.

A kockázatkezelési akcióknak mérhetőeknek kell lenniük. Egy beruházási projekt esetében a javasolt kockázatkezelési akciók megvalósításával nő az esélye a projekt időben történő befejezésének és a meghatározott költségek kereten belüli megvalósításának, vagy sikerül biztosítani az elvárt projektmegtérülést. Más szóval: a javasolt kockázatkezelési akciók megvalósításával lehetővé válik a célértékek elérése vagy megközelítése.

Fontos, hogy a jelzett akciók mellé a végrehajtásért felelős kockázatgazdákat jelöljenek ki. A kockázatgazda lehet személy vagy szervezet is.

A következőkben a lehetséges kockázatkezelési eszközök részletesebb bemutatására kerül sor (Balaton et al., 2005).

Kockázatok elkerülése – Akkor alkalmazzák, amikor a kockázat gyakran következik be, és bekövetkezés esetén hatása nagy (Pata – Tatai, 2008). Jó példa erre a megelőző akciók adott folyamatba ágyazása (műszaki vagy életvédelmi, szűrő/ellenőrző rendszerek) megelőző célzattal.

Kockázatok csökkentése – Egyrészt cél lehet a kockázat bekövetkezési valószínűségének csökkentése olyan eszközökkel, amelyek megakadályozzák, hogy a kockázat bekövetkezhessen (Csipkés, 2010). Jó példa erre a „Dohányozni tilos!” tábla elhelyezése a benzinkutaknál, amely elősegítheti azt, hogy ne következzen be robbanás. Vannak azonban olyan esetek, amikor nincs befolyásunk a kockázat bekövetkezésére, ilyenkor csak a hatást lehet csökkenteni abban az esetben, ha a kockázat bekövetkezik. Ilyen eset lehet például a sztrájk. Ilyenkor is gondoskodni kell a dolgozók bejuttatásáról a munkahelyekre. Ezt szolgálhatja az üzletmenet-folytonossági terv.

Kockázatok áthárítása vagy megosztása – Azt jelenti, hogy találunk egy külső partnert, aki egy adott összeg fejében átvállalja az esetleges működési zavarokból adódó veszteségeket. A kockázat áthárítására tipikus példa a biztosítás, de egy fővállalkozó megbízása a projekt kivitelezésében is jó példa lehet erre (Görög, 2008).

Kockázatok viselése – Ebben az esetben a kockázatokat nem lehet elkerülni vagy áthárítani, vagy a kezelésük költsége aránytalanul magasabb lenne a várható hatásukhoz képest. Ilyenkor a döntéshozó tudatosan vállalja a kockázatokat.

A kockázatkezelési akciók könnyebb megfogalmazhatósága érdekében kidolgoztam a kockázatkezelési akciók adatbázisát, amely ötvennél több különböző akciót tartalmaz.

Kockázatkontrolling

A kockázatmenedzsment folyamatának utolsó lépése a kockázatkezelési akciók végrehajtása idején végzett kockázatkontrolling-tevékenység, mely három különböző elemet tartalmaz (Boehm, 1989).

A kockázatmenedzsmentet úgy kell tekinteni, mint egy adott pillanatról készült pillanatfelvételt. Így előfordulhat, hogy már másnap az elemző tudomására jut egy olyan új információ, amely alapvetően befolyásolja az elemzés eredményét. Ilyenkor érdemes az egész felmérést újra elkészíteni. Természetesen a megismételt elemzést már sokkal gyorsabban meg lehet valósítani, mivel az elvégzendő feladat alapvetően az új információból eredő információk értékelésére koncentrálódik. Természetesen a kritikus tényezők változhatnak, amely maga után vonhatja a kockázatkezelési akciók módosulását is.

A kontrolltevékenység második eleme a kockázatkezelési akciók megvalósításának nyomon követése. Ez klasszikus kontrolltevékenységet jelent, mely az alábbi feladatok megoldását foglalja magában: helyzetfelmérés, a hatás elemzése, módosítás a hatáselemzés alapján, az utasítások és a módosítások közlése és azok végrehajtása.

A kontrolltevékenység harmadik komponense a terv-tény elemzés végrehajtása (Maczó, 2007) rögtön azután, hogy a kockázatkezelési akciók végrehajtása befejeződött. Cél a kockázatelemzés előtti és utáni állapotok összehasonlítása. A terv-tény elemzés jelenti a költség-haszon elemzés inputját (Fekete, 2011), amely képes mérni a kockázatkezelés hatékonyságát és hatásosságát.

Integrált kockázatmenedzsment-rendszer

A cikk bevezetőjében a bizonytalanság és a kockázat fogalmának különböző megközelítéseit mutatam be.

A bizonytalanság és a kockázat rengeteg forrásból származhat, pl. pénzpiacok bizonytalansága, hitelkockázatok, szabályozási és jogi kockázatok, balesetek, természeti csapások ugyanúgy, mint a nem szándékos emberi hibák stb. (Farkas – Szabó, 1998).

Értelmezésem szerint a különböző típusú kockázatok bekövetkezése a szervezet stratégiai céljait

pozitív vagy negatív irányban befolyásolhatja. Annak érdekében, hogy az összes stratégiai cél a legnagyobb valószínűséggel kerülhessen megvalósításra, létfontosságú, hogy minden típusú kockázatot integrált módon értékeljünk és kezeljünk. Ez azt jelenti, hogy a különböző típusú kockázatok közötti kapcsolatokat is számításba kell venni. Ezt a cél szolgálja az integrált kockázatmenedzsment-rendszer kialakítása a különböző szervezeteknél.

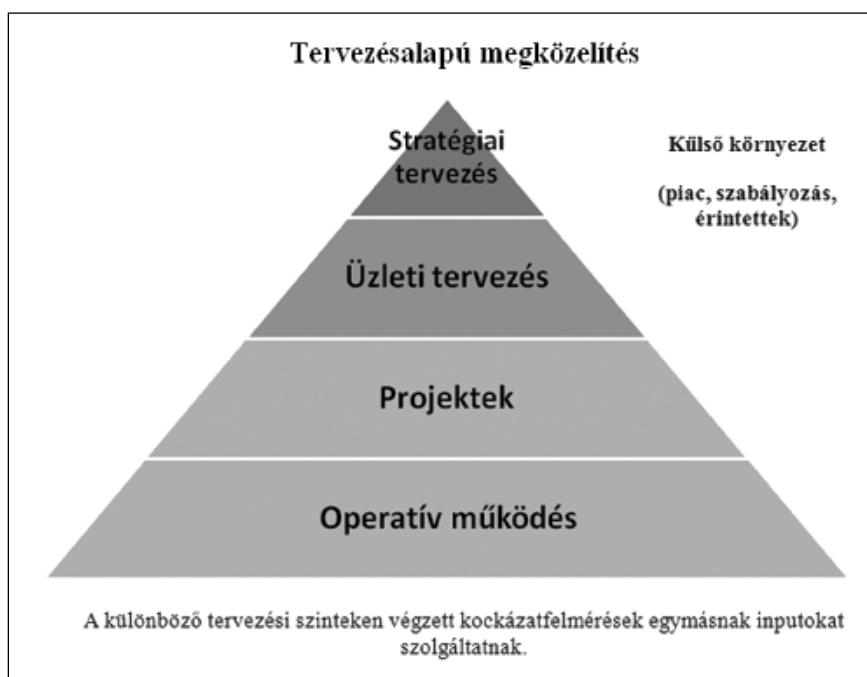
Az integrált kockázatmenedzsmentnek az alkalmazó szervezet minden tevékenységére ki kell terjednie. Fontos, hogy felmérjünk minden olyan kockázatot, amely közvetlenül befolyásolja az adott szervezet valamennyi tevékenységét. Ennek révén lehetővé válik az adott szervezet stratégiai céljait leginkább befolyásoló kockázatok feltérképezése, a hatékony kockázatkezelés megvalósítása és a kockázatkezelés hatékonyságának visszamérése (Australian RM Standard, 2004; PMBOK, 2008; ISO 31000, 2009).

Az integrált kockázatmenedzsment-rendszer működtetése nagymértékben hozzájárulhat az adott szervezet valamennyi tevékenységét befolyásoló kockázati tényezők időben történő azonosításához, a kockázatok besorolásában történő változások folyamatos nyomon követéséhez, így segítve a kockázatkezelési akciók hatékony megvalósítását.

A 2. ábra azokat felhasználói szinteket szemlélteti, ahol az integrált kockázatmenedzsmentet célszerű alkalmazni az adott szervezet üzleti döntései során (2. ábra).

2. ábra

Integrált kockázatelemzés alkalmazási területei



Látható a 2. ábrán, hogy a stratégiai és a projektkockázatok kezelése a tervezés különböző szintjein valósul meg. Fel kell azonban hívni arra a figyelmet, hogy a különböző szintek a kockázatmenedzsment gyakorlati megvalósítása szempontjából is hatnak egymásra, pl. a stratégiaalkotás során azonosított kockázatok megjelenhetnek az üzleti (költségvetési) tervezés és a projekttervezés szintjén is.

Kockázatelemzés a stratégiai tervezés szintjén

A vállalati stratégia nagyon sok információ feldolgozásának eredményeképpen jön létre. A piaci hatások, a technológiai trendek, a versenysztratégia, a szabályozások különös jelentőséggel bírnak a vállalati stratégiaalkotás folyamatában (Anderson – Frigo, 2012). A kockázatmenedzsment segíthet a stratégiai célok megfogalmazásában. A kockázatok azonosítása alapvetően a szervezet belső működéséből származó gyengeségekre és a külső környezetből eredő veszélyekre és lehetőségekre összpontosít.

A stratégiai tervezés második fázisa a stratégia megvalósítása. Itt a feladat a korábbi fázisban meghatározott stratégiai célok akciótervben történő lebontása, mely inputot szolgáltat az üzleti (költségvetési) terv elkészítéséhez. A stratégia megvalósítása során rendkívül fontos, hogy mérhető legyen annak hatékonysága. Ebből a célból különböző indikátorokat és azok célértékeit szükséges meghatározni. A kockázatmenedzsment feladata pedig a célértékektől való eltérést eredményező kockázatok feltárása és értékelése (Frigo – Anderson, 2011).

Kockázatmenedzsment az üzleti (költségvetési) tervezés szintjén

A vállalati/intézményi szintű bevételek és a bevételekhez kapcsolódó működési és beruházási költségek tervezése folyik ezen a szinten.

Itt a feladat az adott szervezet környezetében levő sokoldalú kapcsolatrendszer modellezése, amely a terv bevételi és kiadási oldalára ható kockázatok azonosításában és értékelésében jelenik meg. Mindez a terv alátámasztottságát növelheti (Ai et al., 2012). Üzleti környezetben működő vállalatok esetében kockázatelemzés segítségével meghatározható, hogy mit kellene tenni azért, hogy elérjék a kívánt nyereséget.

A módszer alkalmazható a vállalatok immateriális javai költségeinek tervezése során is. Ez a kockázatmenedzsment egy igen szokatlan, újszerű alkalmazása (Boda – Szlávik, 2005). Az integrációt az a tény is igazolja, hogy a vállalatok/intézmények tőkeösszetétele változó. A látható tőkeelemek mellett a láthatatlan tőkeelemek jelentősége is folyamatosan nő.

A kapcsolati tőke (kapcsolat a vevőkkel és szállítókkal), a szervezeti tőke (belső üzletmenet) és az alkalmazottak szakértelme is mind ez utóbbi kategóriához tartozik. A jövőben a láthatatlan tőkeelemek súlya egyre inkább növekvő lesz, különösen azokban a szektorokban, ahol a folyamatos innováció elengedhetetlen. A láthatatlan tőkébe történő beruházás kockázata azonban nagyobb, mint a tárgyi eszközökbe történő beruházás. Elég, ha pl. belegondolunk abba, hogy az alkalmazottak szakértelmébe történő befektetés elveszik, ha az alkalmazott kilép. Erre alapozva elengedhetetlen, hogy azonosítsuk és értékeljük azokat a kockázatok, amelyek az efféle beruházásokhoz kapcsolódnak.

Kockázatmenedzsment a projekttervezés szintjén

Általában minden projekt esetében szükséges kockázatelemzést készíteni. Természetesen az ezen a szinten végzett elemzés különbözik attól, amit a stratégiaalkotás és az üzleti/költségvetési tervezés szintjén végeznek. A projektek kockázatmenedzsmentjének egyik alkalmazási lehetősége a különböző európai uniós alapok forrásaiból megvalósuló projektek döntéselőkészítése és végrehajtása.

A pályázatok megnyerésével, elfogadásával, értékelésével, ellenőrzésével kapcsolatos információkat a tenderkiírások tartalmazzák (Kovács, 2007). Ezek nagyon különbözőek lehetnek annak függvényében, hogy melyik operatív programhoz kapcsolódó pályázaton alapulnak. A tender dokumentációjának értékelése során a döntést befolyásoló tényezők: a projektterv kialakításának részletezettsége, a szakmai és pénzügyi tartalom és a fejlesztés költségeinek hatékony felhasználása. Lényeges továbbá annak bemutatása, hogy a megvalósítandó projekt összhangban van-e a pályázó stratégiai céljaival, illetve a stratégia megvalósítása kapcsán kapcsolódik-e hozzá másik operatív program keretében megvalósuló projekt.

A kockázatelemzés elvégzése és a kockázatkezelési akciók meggyőzhetik a tendert elbíráló bizottságot arról, hogy a pályázó alaposan felmérte a projekt végrehajtásának következményeit, elemezte a lehetséges kockázati tényezőket, és van saját koncepciója azok kezelésére.

Itt kell megjegyeznünk, hogy az integrált kockázatmenedzsment nemcsak a fenn felsorolt területeken alkalmazható, hanem a belső ellenőrzés, IT-kontroll (Cepa – Werner, 2009), egészségvédelem, munkavédelem, üzletmenet-folytonossági terv, katasztrófaelhárítási és helyreállítási terv készítésének stb. is részét képezheti (Machiowiak, 2012).

Esettanulmány: Kockázatmenedzsment egy termelőüzemnél

Az esettanulmány azt hivatott illusztrálni, hogy a kockázatelemzés miként segítheti egy villamos energiát termelő vállalat. különböző stratégiai céljainak teljesülését.

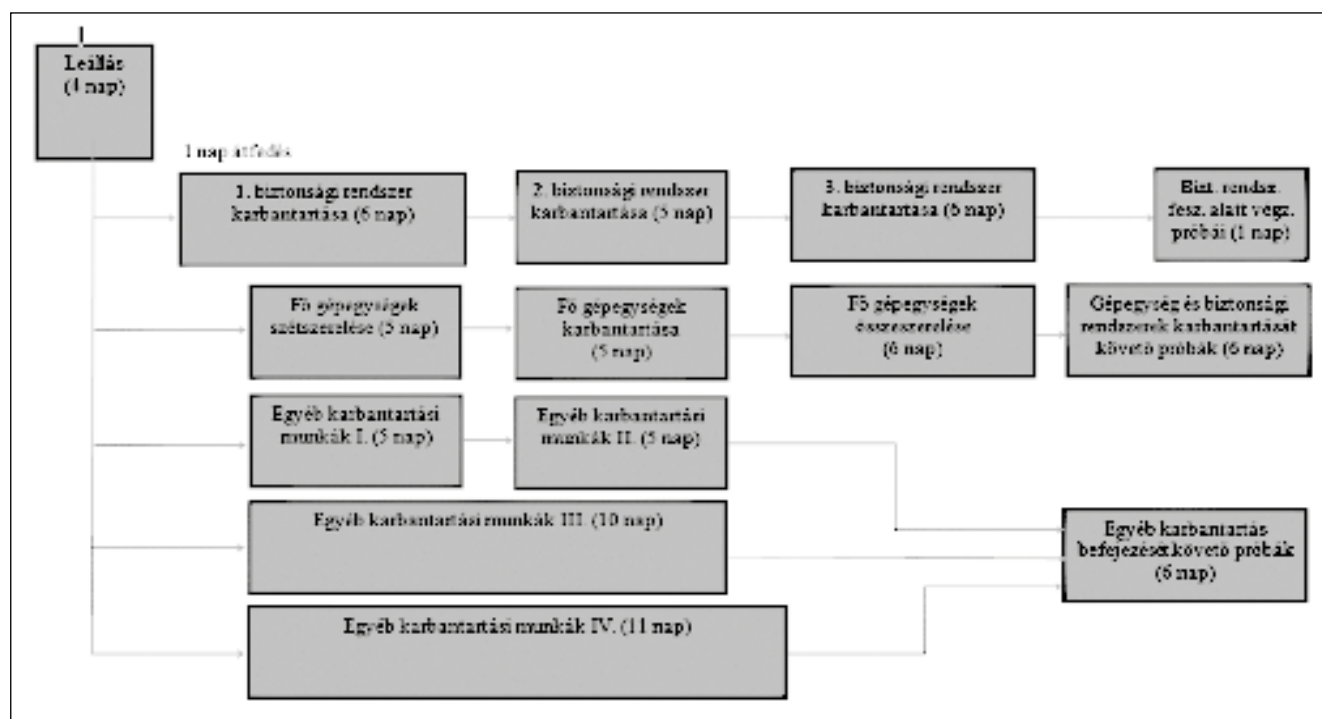
Abban az esetben, ha a vállalat nem képes a hosszú távú értékesítési szerződésében vállalt villamosenergia-mennyiséget előállítani előre nem tervezett termelés-kiesés miatt, a kiesett mennyiséget külső piacról kell beszereznie, amelynek beszerzési ára lényegesen magasabb lehet, mint a villamos energia előállításának önköltsége. E díjtételen túl, a termelés elmaradásából adódóan jelentős árbevétel-kiesés is jelentkezik, így ebben az esetben a vállalat nyeresége szignifikánsan csökkenni

munkatársai részletes projekttervet készítettek, amely több mint 6500 különböző tevékenységet tartalmaz. A technológiai egységek szétszerelését követően számoltan olyan előre nem várt esemény fordulhat elő, amely a feladatok végrehajtásának tervezett hosszát megnövelhetik. Az elmúlt évek tapasztalatain alapulva elmondható, hogy a karbantartási munkák átlagos csúszása általában három nap, ami közvetlenül több százmilliós árbevétel-kiesést von maga után.

Ezért minden eszköz fontos lehet a vállalat számára, ami hozzájárul a lehetséges veszteség elkerüléséhez vagy legalább csökkentéséhez. Egyik ilyen lehetséges eszköz a kockázatmenedzsment, amely abban segíthet, hogy a jövőbeni potenciális veszteség okait feltárja, és ezáltal csökkenteni képes a kritikus kockázatok

3. ábra

Egyszerűsített projektterv



fog. Ezért alapvető érdeke a vállalatnak, hogy meghatározza mindazokat a kockázatokat, amelyek a tervezett karbantartási hosszokat, a nem tervezett kiesést, illetve az üzemszünetet okozhatják, és modellezni kell azok hatását a termelési terven keresztül a vállalat üzleti tervére.

Az esettanulmány célja

A termelőegységeket rendszeres időközönként le kell állítani tervszerű karbantartás céljából. A karbantartási üzemszünet alatt megelőző és korrigáló karbantartási munkálatok folynak, és jellemzően 26 nap alatt végezhető el. A feladatok elvégzéséhez a vállalat

bekövetkezési valószínűségét és/vagy hatását. Mindez stratégiai nézőpontból a következő kérdés megválaszolásában adhat segítséget: hogyan érhető el a villamosenergia-termelő egységek stratégiai célokat támogató rendelkezésre állása? Más szóval: milyen módon biztosítható a villamosenergia-termelés maximalizálása?

Az esettanulmány célja a karbantartási munkák tervezett átfutási idejét befolyásoló kockázatok feltárása és értékelése, és ezek hatásának modellezése a vállalat termelési és eredménytervére, és ezen keresztül a stratégiai célok teljesülésének előmozdítása. Az esettanulmányban feltüntetett adatok nem valósak, csak illusztrációk.

A munka során fontos előfeltétel volt a karbantartási munka elvégzésére a vállalat munkatársai által készített projektterv jóságának elfogadása. Másképpen fogalmazva: nem volt cél annak vizsgálata, hogy miként lehetne például jobb munkaszervezéssel a karbantartási munka átfutási időtartamát rövidíteni.

A kockázatelemzés főbb lépései

Az első lépés a kockázatfelmérés hatékony elvégzését lehetővé tévő projektterv elkészítése. Erre azért van szükség, mert a vállalat szakemberei által készített projektterv több ezer tevékenységet tartalmaz. Nyilvánvaló, hogy ilyen nagyszámú tevékenységek esetén a kockázatfelmérés időigénye kezelhetetlenül magas lenne. Ezért az első feladat a tevékenységek számának kezelhető szintre történő redukálása úgy, hogy az eredeti projektterv tartalma ne sérüljön. Az egyszerűsített projekt a 3. ábrán látható.

Az egyszerűsített projektterv elkészítésének fontos része a tevékenységek közötti *logikai kapcsolatok meghatározása*, ezt követően már lehetővé válik a projektterv kritikus útjának, és ezen keresztül a projekt átfutási idejének meghatározása (Grey, 1995), amely a minta-példa esetében 26 nap.

A következő lépés workshopok keretében szakértők bevonásával a lehetséges kockázati tényezők hozzárendelése az egyszerűsített projektterv egyes tevékenységeihez. A hozzárendelés workshop keretében történt, amelyen a vállalat szakértői is részt vettek. A munkát hatékonyra tette az általam kifejlesztett és rendelkezés-

re bocsátott kockázati adatbázis. Ebben az adatbázisban a kockázati tényezőket kockázati csoportokba soroljuk be, pl. jogi kockázatok, technológiai kockázatok, humán erőforrásban rejlő kockázatok, IT-kockázatok, együttműködési, irányítási etc. kockázatok. A szakértők részben az előbb említett kockázati adatbázis felhasználásával körülbelül 10-12 kockázati tényezőt rendeltek hozzá az egyes projekttevékenységekhez.

Következő lépés a *szcenárióelemzés végrehajtása* volt. Mint már korábban említettem, négy különböző forgatókönyvet lehet meghatározni és értékelni minden egyes kockázati tényező esetében. Az értékelés során a szakértők megbecsülik az adott szcenárió bekövetkezésének valószínűségét és annak hatását napokban kifejezve, összevetve az adott tevékenység eredetileg tervezett időtartamával.

A *kritikus kockázati tényezők kiválasztása* a korábban meghatározott várható érték küszöb- és relatív szórás küszöbértékeken alapul. Azoknál a kockázatoknál, ahol a várható érték vagy a szórás meghaladja a küszöbértéket, kritikusak lesznek.

Könnyen előfordulhat, hogy ugyanazon kockázati tényező különböző projekttevékenységeknél is kritikus lesz, a kockázatmenedzsmentnek kell kiszűrni ezeket a redundanciákat és konszolidálni a kockázatkezelési akciókat. Ez az egyszerűsítési lépés lehetővé teszi, hogy csökkentjük a kockázatkezelési akciók teljes költségét, így a kockázatmenedzsment még hatékonyabbá válik. A kockázatkezelési akciók fő célja, hogy segítse az adott tevékenység az eredeti projekttervben meghatározott határidőben történő befejezését.

1. táblázat

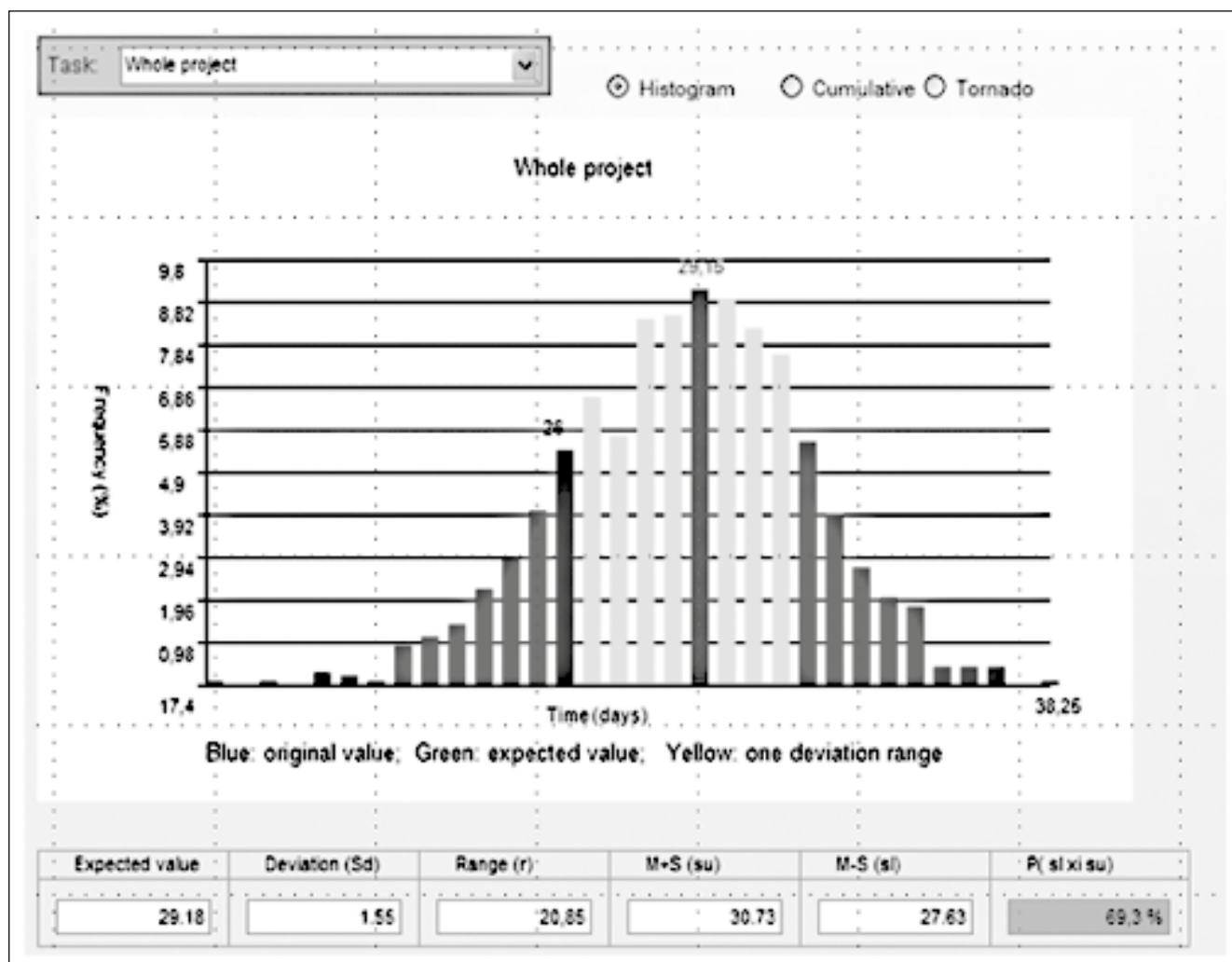
Példa a kockázatfelmérésre (illusztráció)

Tevékenység: Fő gépegységek szétszerelése		
Kockázati tényező: Nem megfelelő mennyiségű erőforrás rendelkezésre állása		
Részletes leírás: Műszaki szakemberekből az elérhető kapacitás esetleg nem lesz elegendő a párhuzamosan végzendő feladatokra.		
	Szcenáriók	
	1. szcenárió	A többletkapacitás nem áll időben rendelkezésre, amely a tervhez képest 4-5 nap csúszást okozhat
	A becslés indoklása	A kapacitáshiányt sikerül rövid időn belül megszüntetni, így a csúszás időtartama maximum 5 nap lehet
	Valószínűség	0.3
	Hatás (nap)	5.00
	2. szcenárió	
	A többletkapacitás nem áll időben rendelkezésre, amely a tervezetthez képest 10 nap csúszást okozhat	
	A becslés indoklása	A kapacitáshiányt nem sikerül rövid időn belül megszüntetni, így a csúszás időtartama akár 10 nap is lehet
	Valószínűség	0.5
	Hatás (nap)	10.00

	3. szcenárió	A többletkapacitás nem áll időben rendelkezésre, amely a tervezetthez képest 15 nap csúszást is okozhat
	A becslés indoklása	A projektvezető csak nagyon későn reagál a kapacitáshiányra, így a csúszás időtartama, akár 15 nap is lehet
	Valószínűség	0.2
	Hatás (nap)	15.00
Tevékenység időtartamának várható értéke (nap)	9.5000	
Tevékenység időtartamának szórása (nap)	3.5000	
Kritikus?	igen	
Kockázatkezelő akció leírása	A tervezési tevékenység szigorú kontrollja mellett folyamatos konzultáció a projektirodával és a projekt tulajdonossal.	
Felelős	Karbantartási projekt projektvezetője	
Határidő	2012. január 31.	
Megvalósítás becsült költsége	160 000 HUF	

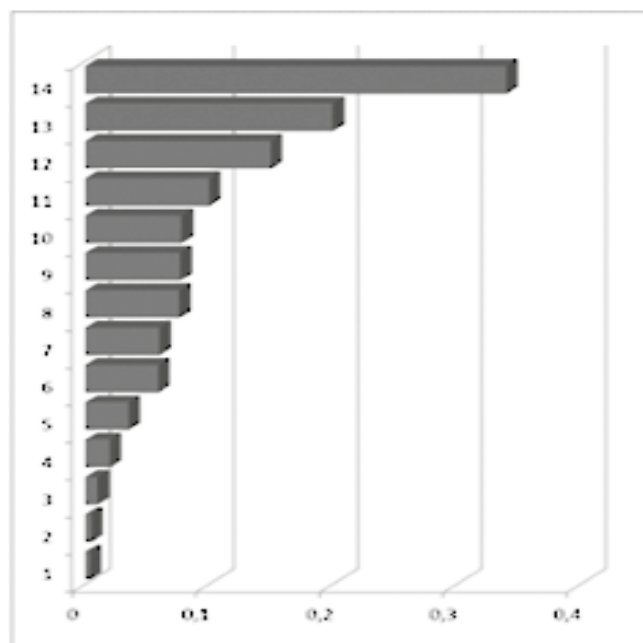
4. ábra

A karbantartási projekt átfutási idejének valószínűségi eloszlása
a Monte-Carlo szimuláció után



5. ábra

Tornádo diagram: a karbantartás csúszásáért leginkább felelős tevékenységek



Az 1. táblázatban egy példa látható arra, hogy miként értékelhetők ki a különböző kockázatok szenárióelemzés segítségével. A példában található számok csak illusztrációk.

A Monte-Carlo-szimuláció során felhasználjuk a szenárióelemzés és a véletlenszám-generátor adatait annak érdekében, hogy a karbantartás teljes futamidejének valószínűségi eloszlását megkaphassuk (Eilon – Fowkes, 1973). Ez a kockázatértékelés utolsó lépése.

Az eloszlás várható értéke, szórása, terjedelme és más paraméterei az egyes tevékenységek és a teljes projekt átfutási idejére is (kritikus út hossza) kiszámíthatók (Grey, 1995).

Ha elég múltbeli adat állt volna rendelkezésre a korábbi karbantartási projektek tapasztalataiból, akkor a Monte-Carlo-szimuláció azonnal futtatható lett volna a szenárióelemzés elvégzése nélkül is.

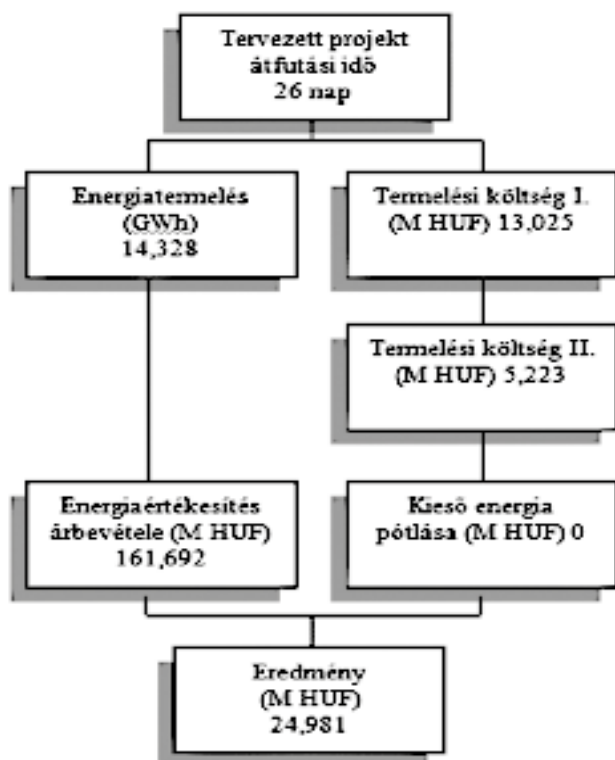
A 4. ábrán a karbantartási projekt időtartamára vonatkozó valószínűségi eloszlás látható a Monte-Carlo-szimuláció futtatása után.

Látható az eredményből, hogy a karbantartás várható időtartama három nappal megnövekedhet, de a

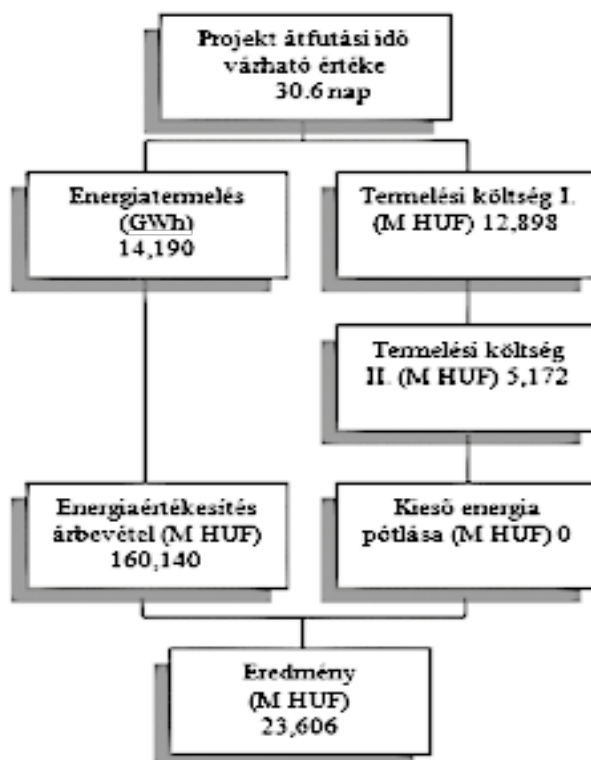
6. ábra

A kifejlesztett modell lényege

Kockázatelemzés előtti állapot



Kockázatelemzés utáni állapot



nagy szórás miatt lehetőség van a karbantartásnak az eredetileg tervezett határidő előtt történő befejezésére is. Ez azt jelenti, hogy a projekt nemcsak negatív, hanem pozitív kockázatokat is rejt magában. A pozitív kockázatok tulajdonképpen lehetőségek, amelyeket a vállalat kihasználhat a kockázatkezelő akciók azonnali végrehajtásával.

A Monte-Carlo-szimuláció futtatása után előáll a tornádó diagram (Barett, 2004).

Ennek a diagramnak a lényege, hogy megmutatja azokat a tevékenységeket, amelyek leginkább felelősek a projekt időbeli csúszásáért. Ezek azok a tevékenységek, amelyek nagy kockázati kitettségük miatt a legnagyobb mértékben téríthetők el a karbantartás tényleges időtartamát. Ezért tanácsos elsőként ezeknek a kritikus tevékenységeknek a kockázatkezelési akcióit végrehajtani annak érdekében, hogy az eredetileg tervezett határidő betartható legyen.

A példánál maradva a *leállítás* (13. projekttevékenység) és a *karbantartást követő tesztelés* (14. projekttevékenység) feladatok azok, amelyek leginkább felelősek a projekt késéséért, ahogy ez az 5. ábrán látható.

A kockázatelemzés eredményeit felhasználva a következő fontos kérdés annak megválaszolása, hogy milyen hatása van a karbantartási munkák késedelmének a *villamosenergia-termelésre* és a vállalat *üzleti eredményére*. Egy Excel-makró készült abból a célból, hogy megteremtjük a kapcsolatot a kockázatelemzés eredményei és a termelési terv és az üzleti terv között. Az Excel-makró segítségével lehetővé vált annak modellezése, hogy miként változik az előállított villamos energia (GWh) mennyisége, az egyéb költségek (M HUF) és az adózás előtti eredmény (M HUF) a kockázatok hatására.

Az Excel-makró használatával megválaszolhatóvá válik pl. az a kérdés is, hogy viszonylag nagy valószínűséggel (60%) milyen tartományban ingadozhat a villamosenergia-termelés, ha a korábban feltárt és értékelt kockázatok bekövetkeznek. A 6. ábra a kidolgozott modell lényegét mutatja be.

A modell futtatását követően megállapíthatjuk, hogy a karbantartási munka a tervezetthez képesti 3-4 napos késése az *adózás előtti eredményt hozzávetőleg milliárdos* nagyságrendű összeggel csökkenti.

A kockázatkezelési akciók végrehajtásával lehetőség nyílik azonban arra, hogy a karbantartási munka az eredetileg *tervezett határidőig befejeződjön*, és így a vállalat elkerülje az ötmillió eurós veszteséget. Természetesen a kockázatkezelő akciók végrehajtása is pénzbe kerül, de azok kivitelezésének költsége csak töredéke annak a veszteségnek, amelyek az akciók végrehajtása nélkül lépnének fel.

A bemutatott modell továbbfejlesztésének lehetséges irányai

Az elemzések elvégzését követően a következő irányokba célszerű a modellt továbbfejlesztetni:

A kockázatelemzés időtávjának lejártát követően ajánlatos megvizsgálni, hogy hány darab korábban azonosított kockázat következett be valójában, mekkora ezeknek a *valós hatásuk*, és vannak-e olyan kockázatok, amelyek bekövetkeztek, de az elemzés során nem azonosították őket.

Hasznos lenne továbbá költség-haszon elemzést végezni, hogy összehasonlíthatóvá váljanak a kockázatkezelés költségei és a kockázatkezelés által elért megtakarítások. Ez utóbbi jelen esetben azt jelenti, hogy mennyivel sikerül csökkenteni a vállalat árbevétel-kiesését azáltal, hogy a karbantartási munka időtartamának csúszását az eredeti tervhez képest a kockázatkezelési akciók végrehajtásával minimalizáltuk.

A kockázatelemzés hatékonysága és pontossága javítható a vállalatnál rendelkezésre álló különböző adattárolórendszerek között kialakított interfész kialakításával.

Következtetések

A következőkben az integrált kockázatmenedzsmentrendszer alkalmazásából származó előnyöket foglalom össze az esettanulmány tapasztalatait is figyelembe véve.

A különböző szervezetek döntéshozói számára kiemelten fontos, hogy teljesüljenek a vállalat stratégiai céljai. Ezért minden olyan kezdeményezést szívesen fogadnak, amelyek segítséget nyújtanak e célok teljesülésének előmozdításához. A bemutatott esetpéldában kiemelt stratégiai cél volt a kereskedelmi szerződésben rögzített villamosenergia-mennyiség átadása az üzleti partner számára. Ezt a célt – többek között – a tervezett karbantartási időtartam tartásával – lehet elérni.

A turbulens gazdasági környezet egyre inkább „éles helyzetekben” történő döntéshozatalra kényszeríti a vállalatok menedzsmentjét. Ebben a helyzetben az integrált kockázatmenedzsment alkalmazása a döntéshozókat a különböző stratégiai dilemmák közötti helyes választásban segítheti.

Az alkalmazott kockázatmenedzsment egyik célja a hatékony kockázatkezelési tevékenység biztosítása. A bemutatott esettanulmánnyal kapcsolatban ez azt jelenti, hogy a karbantartási munka átfutási ideje egyre inkább közelít a projekttervben rögzített eredeti időtartamhoz. A kockázatoknak fontos jellemzőjük, hogy azok akkor is hatnak, ha azokat nem ismerjük fel időben, így a kockázatok váratlan bekövetkezése nagy

meglepetést okozhat, ezért – felkészületlenség hiányában – az azok kezelésére adott válasz nem lesz elég hatékony. Szisztematikus kockázatfelméréssel azonban a potenciális kockázatokat időben fel lehet ismerni, és így hatékony kockázatkezelést lehet megvalósítani. A bemutatott esettanulmányban ez azt jelenti, hogy a hatékony kockázatkezelés növeli az esélyét a karbantartás tervezett időpontban történő befejezésének.

A projektkockázat-menedzsmentnek az egyedi projektek megvalósításának kockázattertelésén túl több projektkockázat-felmérés szempontjából történő együttes értékelése is feladata, ezért mindenképp érdemes lenne további kutatásokat végezni abban az irányban, hogy miként lehetne elősegíteni több projekt együttes kockázatmenedzsmentjének segítségével az adott szervezet stratégiájának céljainak elérését.

Lábjegyzet

- ¹ A tanulmányban a pénzáramlás nettó jelenértékét kockázatmentes kamatlábbal számoltuk.
- ² Az irány pozitív, ha egy változó értékének növekedése egy másik változó növekedését idézi elő, és negatív, amennyiben egy változó értékének csökkenése egy másik változó értékének növekedését okozza. Az intenzitás mértéke a korrelációs faktorról mérhető, amely -1 és $+1$ közötti értékeket vehet fel (Hunyadi et al., 1993).
- ³ Relatív szórás: a szórás és a várható érték hányadosa.
- ⁴ A független valószínűségi változó értékének változása változást idézhet elő a függő valószínűségi változó értékében.
- ⁵ Ez akkor igaz, ha a nettó jelenértéket kockázatmentes kamatlábbal számoltuk.
- ⁶ Pl. Oracle Crystal Ball, Palisade @Risk, Sigma Integrisk

Felhasznált irodalom

- Ai, J. – Brockett, P.L. – Cooper, W. – Golden, L. (2012): Enterprise Risk Management through Strategic Allocation of Capital. *Journal of Risk & Insurance*, 79, 1: p. 29–56.
- Anderson, R. – Frigo, M. (2012): What Should Directors Ask about Risk Management? *Strategic Finance*, 93, 10: p. 17–20.
- AS/NZS 4360:2004, Risk Management 82004 by Standards Australia and Standards New Zealand, subsequently replaced by AS/NZS ISO 31000, 2009
- Balaton Sz. – Báthory B. – Daróczi M. – Fekete I. – Füle M. – Görög M. – Hollósi L. – Husi I. – Papp O. – Pethő M. – Szlávik J. – Tóth T. – Vigh T. (2005): Beruházási kézikönyv. Budapest: Műszaki Könyvkiadó: p. 94–96.
- Bannerman, P.L. (2008): Risk and Risk Management in Software Projects: A Reassessment. *The Journal of Systems and Software*, 81 (12): p. 2118–2133.
- Bartlett, J. (2004): Business & Economics Project Risk Analysis and Management Guide. 2nd Edition. New York: APM Publishing Limited

- Boda Gy. – Szlávik P. (2005): *Kontrolling rendszerek*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.: p. 93–100.
- Boehm (2009): *Computer Science*, Volume 387: p. 1–19.
- Brealey, R.A. – Myers, S.C. (1993): *Modern vállalati pénzügyek*. Volume II. Budapest: Panem Kiadó: p. 17–18.
- Cerpa, N. – Verner, J.M. (2009): Why did Your Project Fail? *Communications of ACM*, 52 (12): p. 130–134.
- Chapman, C. – Ward, S. (2003): *Project Risk Management Processes, Techniques and Insight*, 2nd Edition. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Chow, T. – Cao, D.B. (2008): A Survey Study of Critical Success Factors in Agile Software Projects. *Journal of Systems and Software*, 81(6): p. 961–971.
- Cleden, D. (2009): *Managing Project Uncertainty*. London: Gower Publishing Limited, England: p. 80–83.
- Cooper, D.F. – Chapman, C.B. (1987): *Risk Analysis for Large Projects: Models, Methods and Cases*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- De Bakker, K. – Boonstra, A. – Wortmann, H. (2010): Does Risk Management Contribute to IT Project Success? A Meta-Analysis of Empirical Evidence. *International Journal of Project Management*, 28 (5): p. 493–503.
- Eilon, S.C. – Fowkes, T.R. (1973): Sampling Procedure for Risk Simulation. *Operational Research Quarterly*, Vol. 24: p. 241–252.
- Evans, M. et al. (1993): *Statistical Distributions*. Second Edition. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Farkas Sz. – Szabó J. (1998): *Kockázatmenedzsment*. Budapest: PMS 2000 Mérnöki Társaság: p. 18–22.
- Fekete J. Gy. (2011): *Környezeti stratégiák*. Veszprém: Pannon Egyetem – Környezetmérnöki Intézet 14. fejezet: Stratégia és gazdaságosság
- Frigo, M. – Anderson, R. (2011): Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance* (Wiley), 22, 3: p. 81–88.
- Görög M. (2008): *Projektvezetés*. Budapest: Aula Kiadó: p. 137–150.
- Grey, S. (1995): *Practical Risk Assessment for Project Management*. New York: John Wiley & Sons Ltd.: p. 81–97.
- Haris, E. (2009): *Strategic Project Risk Appraisal and Management*. London: Gower Publishing Ltd.: p. 28–29.
- Hartman, J. – Ashari, R.A. (2002): Project Management in the Information Systems and Information Technologies Industries, *Project Management Journal* 33(3) 5–15.
- Herz, D.B. (1964): Risk Analysis in Capital Investment. *Harvard Business Review*, 42 January–February: p. 95–106.
- Hillson, D. (2002): Extending the Risk Process to Manage Opportunities. *International Journal of Project Management*, 20(3): p. 235–240.
- Hopkin, P. (2012): *Fundamentals of Risk Management: Understanding Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. 2nd Edition. 18. The Institute of Risk Management

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Hunyadi L. – Mundruczó Gy. – Vita L. (1993): Statisztika II. Budapest: Aula Kiadó
- ISO 31000 (2009): Risk Management – Principles and Guidelines by the International Organization for Standardization
- Jorion, P. (1997): Value at Risk The New Benchmark for Controlling Derivatives Risk. Maidenhead: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (2000): The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, MA: Harvard Business Scholl Press
- Lind, M.R. – Culler, E. (2011): Information Project Performance: The Impact of Critical Success Factors. International Journal of Information Technology Project Management, 2(4): p. 14–25.
- Loosemore, M. – Raftery, J. – Reily, C., Higgon, D. (2005): Risk Management in Projects, Second Edition. London: Taylor & Francis: p. 43–65.
- Machowiak, W. (2012): Risk Management – Unappreciated Instrument of Supply Chain Management Strategy. Logforum, 8, 4: p. 277–285.
- Nakatsu, R.T. – Iacovou C.L. (2009): A Comparative Study of Important Risk Factors Involved in Offshore and Domestic Outstanding of Software Development Projects. A Two- Panel Delphi Study Information & Management, 46(1): p. 57–68.
- Ohtaka, H. – Fukazawa, Y. (2010): Managing Risk Symptom: A Method to Identify Major Risks of Serious Problem Project in SI Environment using Cyclic Causal Model. Project Management Journal, 41 81: p. 51–60.
- Papp O. (2002): Projektmenedzsment a gyakorlatban. Budapest: LSI Oktatóközpont: p. 198– 213.
- PMBOK (2008): A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Fourth Edition. Project Management Institute
- Sári V. (2011): Kockázatmenedzsment és kockázatkontrolling a vállalati gyakorlatban. <http://hdl.handle.net/2437/103411>
- Summer, M. (2000): Risk Factors in Enterprise-wide/ERP Projects. Journal of Information Technology, 15: p. 317–327.
- Tatai T. – Pataki L. (2008): Kockázatelemzés, kockázatmérséklés cselekvési tervek. Budapest: Raabe Kiadó: p. 28–32.
- Watchorn, E. (2007): Applying a Structured Approach to Operational Risk Scenario Analysis in Australia. Australian Prudential Regulation Authority (APRA). Working Paper
- Weitzner, D. – Darroch, J. (2010): The Limits of Strategic Rationality: Ethics, Enterprise Risk Management, and Governance. Journal of Business Ethics, 92, 3: p. 361–372.

JENEI István – LOSONCI Dávid – HEIDRICH Balázs –
– KÁSA Richárd

A MODERN TERMELÉSI KONCEPCIÓK ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA KAPCSOLATA – IRODALOMFELDOLGOZÁS –

Habár egyöntetű a kutatók és szakértők véleménye a tekintetben, hogy a szervezeti kultúra változtatása nélkül nem lehet sikeres és fenntartható egyik modern termelési koncepció sem, meglehetősen csekély az egyes termelési koncepciók és a szervezeti kultúra kapcsolatát vizsgáló empirikus munkák száma. Így máig megválaszolatlan a témával kapcsolatos számos alapkérdés. Jelen irodalomfeldolgozás a vezető termelés-menedzsment-folyóiratokban megjelent munkákra építve vizsgálja a modern termelési koncepciók és a szervezeti kultúra kapcsolatát. A szervezeti kultúra empirikus megragadásánál az egyik széles körben elfogadott eszközt, a versengő értékek modelljét (Competing Values Framework – CVF) állítja középpontba. A tanulmány az első felében bemutatja a szervezeti kultúra kutatásának motivációit, a releváns irodalomként meghatározott kiemelt cikkek kiválasztásának lépéseit, a CVF-modellt. A tanulmány második része foglalkozik, hogy a kiválasztott forrásokban leírt kutatások milyen kapcsolatot tártak fel a CVF-moddal megragadott szervezeti kultúra és három modern termelési koncepció, a teljes körű minőségmenedzsment (TQM), a fejlett termelési technológia (Advanced Manufacturing Technology – AMT) és a lean menedzsment esetében. A szerzők a cikk végén a hazai kutatások eredményeit mutatják be, majd a tanulmány fő megállapításait összegzik.

Kulcsszavak: lean menedzsment, szervezeti kultúra, teljes körű minőségmenedzsment (TQM), fejlett termelési technológia (AMT), versengő értékek modellje (competing values framework, CVF)

Egyöntetű a kutatók és szakértők véleménye a tekintetben, hogy a szervezeti kultúra radikális változtatása nélkül nem lehet sikeres és fenntartható egyik modern termelési koncepció sem (*teljes körű minőségmenedzsment (TQM), fejlett termelési technológiák (AMT), lean menedzsment*) (Zammuto – O'Connor, 1992; Detert és társai, 2000; Liker, 2008). A tanulmányban tárgyalt három termelési koncepció közös vizsgálata indokolt, hiszen számos közös módszert (eszközt, elvet) alkalmaznak (Kovács – Uden, 2010). A modern termelési koncepciók közül leggyakrabban a minőségmenedzsmenttel összefüggésben vizsgálják a szervezeti kultúrát. A sorban a második helyet foglalja el az AMT, míg az irodalomfeldolgozás során sem empirikus munkát, sem olyan cikket nem találtunk, amely a CVF és a lean termelés kapcsolatát elemzi. A modern termelési technológiák és a szervezeti kultúra szoros össze-

függésének gyakori hivatkozási alapja a modern technológiák jelentős arányú (20–70%) *bevezetési kudarca* (Baird és társai, 2011; Noar és társai, 2008; Sila, 2007). A kudarc egyik legfőbb oka, hogy a meglévő kultúra nem illeszkedik a szükségeshez, a szervezet nem képes megváltozni/megváltoztatni (McDermott és társai, 1999; Khazanchi és társai, 2007; Sila, 2007; Noar és társai, 2008; Baird és társai, 2011). Szintén kutatásra ad okot a koncepcionális bizonytalanság: kevés ismeretünk van a két összetevő kapcsolatáról (Zammuto – O'Connor, 1992; McDermott és társai, 1999):

- *egyfelől* hiányzik a szervezeti kultúra meghatározásának és mérésének keretrendszere (Detert és társai, 2000), és a minőségmenedzsment vizsgálati kerete sem egységes,
- *másfelől* a koncepciók közötti kapcsolatrendszerrel is kevés ismeret van.

Fontos még a *termelési technológiák*, a *szervezeti kultúra* és a *vállalati teljesítmény* hármasa között fennálló kapcsolatok vizsgálata. Itt cél a vállalati eredmények mögötti hatások jobb megértése és az egyes eszközök hatékonyságának értékelése (pl. Noar és társai, 2008; Zu és társai, 2010). Alapfeltevésként jelenik ugyanis meg, hogy ezek a technológiák (TQM, AMT, lean) bizonyos szervezeti kultúrákban előnyökkel járhatnak (mert azokhoz illenek), míg másokban nem.

Máig megválaszolatlanok olyan „alapkérdések”, mint hogy adott modern termelési koncepció milyen szervezeti kultúrához illeszkedik. Miként kell a modern termelési koncepciót támogató szervezeti kultúrát kialakítani? Miként járul hozzá a szervezeti kultúra átalakításához az adott termelési koncepció?

A tanulmány az alábbi struktúrát követi. Az 1. fejezet amellet, hogy a tárgyalt termelési koncepciókat röviden felvezeti, bemutatja a releváns irodalom meghatározásának lépéseit. A 2. fejezet részletesen bemutatja a szervezeti kultúra mérés egyik legelterjedtebb eszközét, a versengő értékek modelljét (CVF). Azt, hogy a kiválasztott forrásokban leírt kutatások milyen kapcsolatot tártak fel a CVF-moddal megragadott szervezeti kultúra és három modern termelési koncepció között, a tanulmány 3. fejezete összegzi. Végül az összefoglaló fejezet áttekinti a tanulmány legfontosabb megállapításait.

A tanulmányban végig a termelésmenedzsment kifejezést használjuk. Oka, hogy az angol terminológiában megjelenő *Operations Management* (OM) fogalmához idehaza legszorosabban a termelésmenedzsment kapcsolódik, miközben nyilvánvaló, hogy az OM értelmezési kerete szélesebb.

A releváns irodalom felkutatásának lépései

Irodalomfeltáró kutatásunk fókuszában azok a források álltak, melyek a modern termelésmenedzsment-koncepciók, mint a TQM, az AMT, a lean menedzsment és a szervezeti kultúra kapcsolatát vizsgálják a versengő értékek modelljének (CVF) alkalmazása mellett (CVF).

A kapcsolódó kutatások egyik fontos kritikája, hogy azokból hiányzik az egyes modern termelési koncepciók meghatározása (és a szisztematikus operacionalizálására való törekvés is sokszor felületese). Ez részint magyarázható azzal – ahogy a bevezetésben a minőségmenedzsmenttel kapcsolatban írtuk –, hogy egyiknél sincsen egységes vizsgálati keret. Szembetűnő például, hogy Baird és társain (2011) kívül az elemzett cikkek szerzői közül senki nem ad meghatározást a TQM-re, miközben az egy érett menedzsmentrendszernek számít. Szerintük a „*TQM integráló, szervezetet átívelő filozófia, amely a termékek/szolgál-*

tatások és folyamatok folyamatos fejlesztését célozza, ami által megfelel vagy meghaladja a vevői elvárásokat” (p. 789–790.). Bár a további cikkek nem definiálnak, ehhez a meghatározáshoz hasonló szellemiséggel közelítik meg a TQM-et. Az AMT meghatározása is „felületes”. A koncepció tartalmában nagyjából egységes a szakirodalom: a *gyártás és anyagmozgatás* olyan *automatizált megoldásait takarja*, mint pl. számítógéppel támogatott tervezés, anyagi erőforrás-tervezési rendszerek, automata anyagmozgató rendszerek, robotizálás, számítógéppel vezérelt gépek, rugalmas termelési rendszerek és számítógéppel integrált termelési rendszerek (Pennings, 1987; Lewis – Boyer, 2002). A lean menedzsment meghatározása mutatja talán a legszívesebb képet. Az azonban jól látszik, hogy a Toyota termelési rendszerre hivatkozás és a lean technikai és szoft részének egyszerre történő számbavétele is fontos (Bardurdeen és társai, 2011; Dahlgraad – Dahlgraad-Pak, 2006; Shook, 2010).

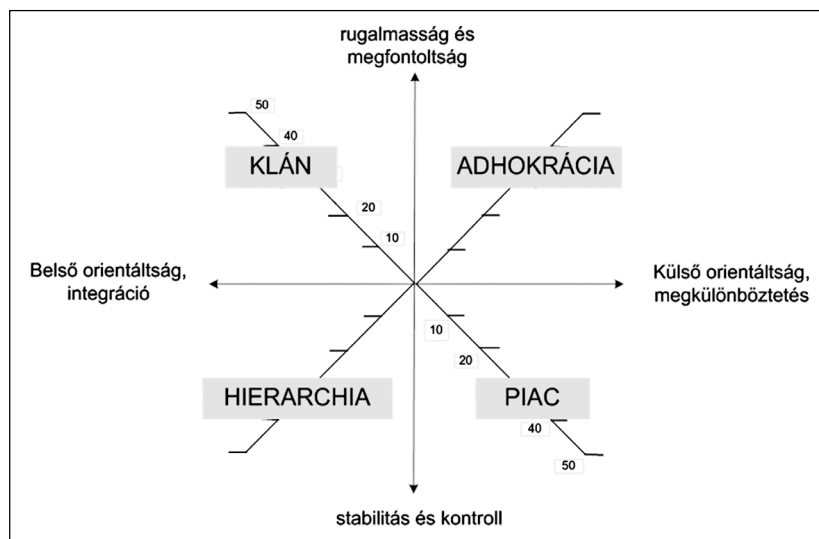
A kapcsolatot tárgyaló cikkeket szisztematikus irodalomkutatás során azonosítottuk. A termelésmenedzsment tudományterületének vezető folyóiratait az Association of Business Schools (ABS) által 2010-ben kiadott „*Academic Journal Quality Guide*” című kiadvány alapján határoztuk meg. A keresést a vezető folyóiratokra korlátoztuk: az egy darab négyesre értékelt folyóirat (ez számít a legjobbnak) mellett a listában szereplő mind a tíz darab hármasra értékelt kiadványt is átnéztük. Az egy darab kettesre értékelt folyóirat beemelésének szakmai oka volt: nagyon sok lean menedzsmenttel kapcsolatos tanulmány jelenik meg az adott folyóiratban (és lean rendszerrel kapcsolatos találat más forrásokban nem igazán volt). A keresésre 2012 júliusában és augusztusában került sor.

A kiválasztott folyóiratok teljes anyagában szó szerint kerestünk rá a „*competing value*” és a „*competing values*” kifejezésekre. Ez a tág keresési feltétel biztosította, hogy a „*competing values framework*” vagy éppen „*competing values model*”, illetve bármilyen kapcsolódó találat bekerüljön a cikkek közé (pl. ha valaki nem a „*values*”, hanem a „*value*” szót használja). Három adatbázist használtunk: a folyóirat saját oldalát (volt, ahol ilyen nem volt), az Ebsco adatbázist és a scholar.google.com oldalt.

A 36 találatból összesen 4 kapcsolódó munka került ki. Ezekre a releváns cikkekre építve egyéb, szorosan a témához kapcsolódó tanulmányokat is azonosítottunk (pl. Dellana – Hauser, 2000; Noar és társai, 2008; Zammuto – O’Connor, 1992; Detert és társai, 2000).

A nemzetközi irodalom mellett a hazai eredményeket is szerepeltetjük. A CVF-moddal a termelés és logisztika funkcióval és esetenként egy-egy modern

A CVF-modell



Forrás: Quinn és Cameron (1983) nyomán Szabó és Csepregi (2009)

termelési koncepcióval kapcsolatban is megjelenik a magyar szakirodalomban. A témához kapcsolódó forrásokat a hazai folyóiratok áttekintésével, a témával foglalkozó szakemberek megkérdezésével kutattuk fel.

E cikk irodalomjegyzékéből is látható, hogy a feldolgozott munkák száma messze túlmutat a szorosan kapcsolódó cikkeken.

A szervezeti kultúra meghatározása és mérése, a versengő értékek modellje (Competing Values Framework – CVF)

A feldolgozott cikkekben a szervezeti kultúra meghatározására gyakran idézett források Schein és Hofstede megközelítései. Schein különböző munkái (1985, 1992, 1995), valamint Hofstede közkeletű meghatározása: „a tagok által közösen osztott értékek, hiedelmek és normák rendszere, amelyek a szervezeti gyakorlatokban és célokban is megjelennek” (Khazanchi és társai, 2007: p. 872.).

A versengő értékek modellje (CVF) a nyolcvanas évek elején került kifejlesztésre, azon kevés érték-alapú modellek között, melyek valamilyen módon a szervezeti hatékonyságot is mérni próbálják. Pheysey (1993) szerint ugyan a modell által kialakított négy kultúra nagyjából leképezi Handy (1978) kultúratípusait, mások szerint ez nem több, mint egy erősen intuitív, interpretatív megállapítás (Furnham – Gunter, 1993).

A modell által használt eszköz, az OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), melyet az előző évtized közepéig mintegy 10,000 szervezetnél használtak (Cameron, 2004), eredetileg Campbell (1977) 39 szervezeti hatékonyság-mutatójára

1. ábra

épült. Ezt fejlesztette aztán tovább két-dimenziós, szervezeti értékek köré épülő modellé Quinn és Rohrbaugh (1981). A versengő értékek modellje és az értékelési eszköz aztán Quinn és Cameron (1983) munkájában jelenik meg mint kulturális sajátosságokat elemző rendszer.

A modellben végeredményként megjelenő négy kultúratípust hat kulturális dimenzió mentén határozzák meg. A hat szempont alapján a szervezetek négy kultúratípusba sorolhatók (1. ábra). A függőleges és a vízszintes tengelyek a hatékonyságot hangsúlyozzák különböző jellemzőkkel.

Az egyik dimenzió mentén (1. ábra függőleges tengely) a két ellentétes pólus a következőképp alakul: az egyiknél a hatékonyságot te-

kinti igazán fontosnak, mely a rugalmasságot, az adott helyzethez alkalmazkodást és a dinamizmust hangsúlyozza. A hatékonyság másik pólusa a stabilitást, rendet és ellenőrzést középpontba helyező. E tengely mentén jönnek létre egyrészt szervezetek, amelyek akkor tekinthetők hatékonyak, ha folyamatosan változnak, alkalmazkodnak és organikusak. Más szervezetek ezzel szemben a hatékonyságot úgy értelmezik, hogy az stabilitást, kiszámíthatóságot feltételez. Ez a mechanisztikus működés alapja. A skála tehát a szervezeti rugalmasság és alkalmazkodóképességtől az állandósáig és tartóssáig terjed. A második dimenzió választja ketté a belső, illetve külső orientációt (1. ábra vízszintes tengely). A belső az integrációt és egységesítést hangsúlyozza, míg a külsőnél a differenciáltságon és a versengésen van a hangsúly. Így itt a kohézió és összhang szerepel a skála egyik végén, míg az elkülönülés és függetlenség a másikon.

Ez a két dimenzió adja meg azt a négy negyed, amelyben aztán a szervezeti hatékonyság eltérő meghatározásai szerepelnek. E hatékonysági meghatározások azonban mind-mind egy értékrendet írnak le, hiszen mindenütt más értékekkel definiálják sikerességük zálogát.

A négy negyed ez alapján jól elkülöníthető kultúratípust határoz meg, melyek így tiszta formában nem jelennek meg a valóságban, a hangsúlyeltolódásaik azonban jól megkülönböztethető kulturális profilokat adnak. Ezek a következők: klán, hierarchia, piac, adhokrácia (Cameron – Quinn, 1999 in: Heidrich, 2001, Bakacsi, 1999). A CVF-modell négy kultúratípusának fő jellemzőit foglalja össze az 1. táblázat.

Cameron és Quinn szervezeti kultúra-típológiájának jellemzői

	Klán (támogató)	Adhokrácia (innovációorientált)	Hierarchia (szabályorientált)	Piac (célorientált)
Jellemzők	összetartás, részvétel, teammunka, családérzet	vállalkozókedv, kreativitás, alkalmazkodókészség, dinamizmus	szervezettség, szabályok és előírások, egységesség, hatékonyság	versenykészség, célorientáltság, környezeti kapcsolatok
Vezető	mentor, segítő, atyáskodó	vállalkozó, újító, kockáztató	koordinátor, szervező, adminisztrátor	határozott, termelés- és eredményorientált
Összetartó erő	kötődés, hagyományok, kölcsönös kapcsolatok	vállalkozókedv, rugalmasság, kockázat	szabályok, előírások és eljárások, tiszta elvárások	célorientáltság, termelés, verseny
Stratégiai hangsúly	a humán erőforrások fejlesztése felé, elkötelezettség, erkölcsösség	az innováció felé, növekedés, új erőforrások	a stabilitás felé, kiszámíthatóság, problémamentes működés	a kompetitív előnyök felé és a piac mindenható szerepe

Forrás: Heidrich, 2001, Bakacsi, 1999 nyomán

CVF-modellel vizsgált szervezeti kultúra és a modern termelési koncepciók összefüggése

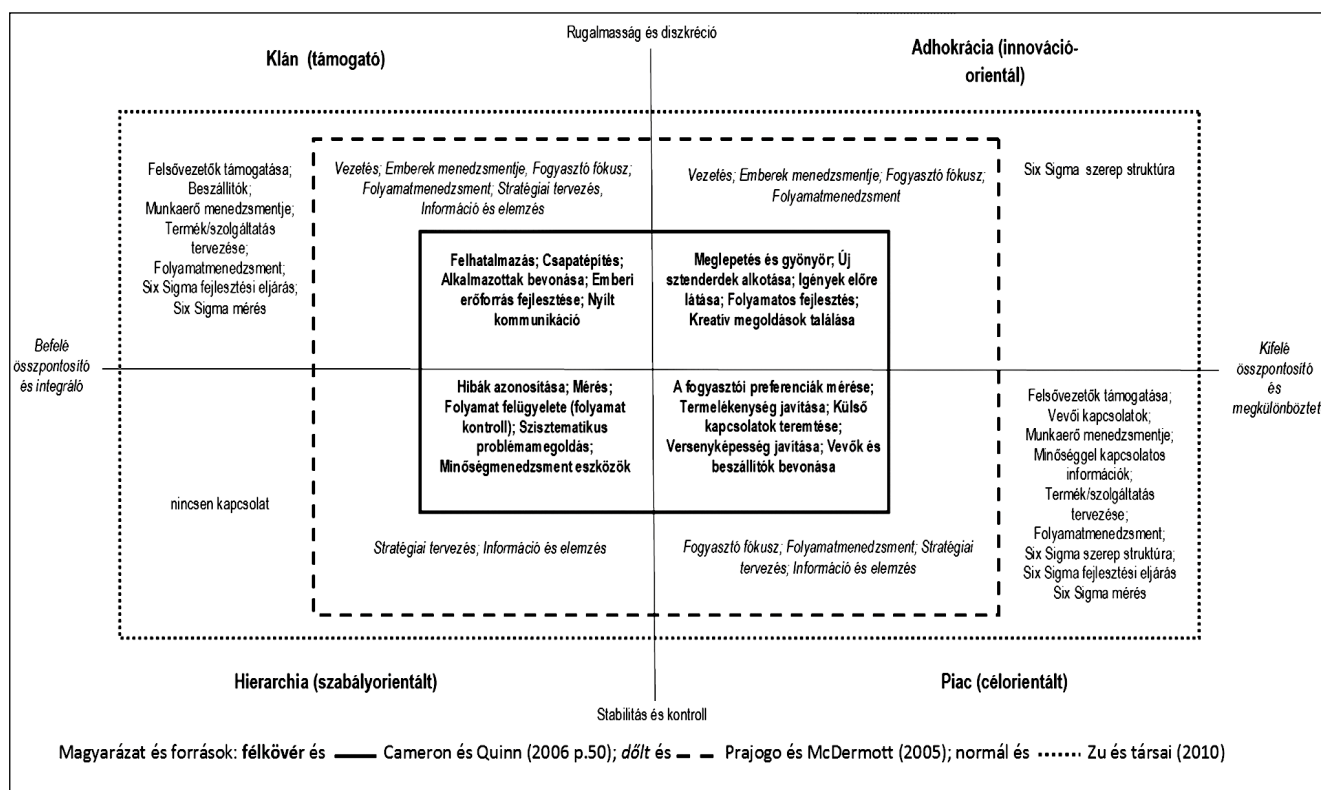
A modern termelési koncepciókkal kapcsolatos CVF-modellel használó munka csak a minőségmenedzsment és az AMT területén van. A lean szervezeti kultúrával kapcsolatos eredményekre csak néhány gondolat erejéig hivatkozunk.

A minőségmenedzsment, a TQM és a szervezeti kultúra kapcsolata

Cameron és Quinn (2006) a CVF-modellel bemutató műveiben rávilágít a szervezeti kultúra és a TQM kapcsolatára, annak az egész szervezetet átható jellegére. Véleményük szerint a TQM akkor lehet sikeres, ha az egyszerre kapcsolódik mind a négy kultúrátípushoz

2. ábra

A minőségmenedzsment egyes gyakorlatainak (eszközeinek) kapcsolata a szervezeti kultúrát leíró CVF-modell négy fő típusával (negyedével)



(2. ábra). A TQM részleges bevezetése azért vezethet kudarchoz, mert ilyenkor jellemzően csak egy-egy kultúrátípushoz kapcsolják. A 2. ábra azt is szemlélteti, hogy a szerzőpáros szerint az egyes eszközök és elvek mely kultúrátípushoz kapcsolódnak, pl. az emberi erőforrás fejlesztésén alapuló a klánkultúrához.

A koncepcionális megfontolások ismeretében áttérünk az empirikus eredmények bemutatására (2. táblázat). Minden szerzőnél kiemeljük, hogy a CVF-modell mely változatával dolgozott. Az egyes kutatásokról a 2. táblázat az itt leírtakhoz képest további részleteket is tárgyal.

Dellana és Hauser (2000) feltételezése szerint a minőséget támogató szervezeti kultúra a rugalmasság és a belső fókusz kettősséhez, vagyis a klán (támogató) kultúrához kapcsolódik, és a kultúra mögötti négy dimenzióban (pl. főbb szervezeti jellemzők, vezetés) is a klánhatás dominál. Eredményeik szerint a sikeres minőségmenedzsment (ti. magas Baldrige pontszám) a klán vagy az adhokrácia kultúrátípussal jár együtt. A kutatás amellett, hogy megerősíti a klánkultúra jelentőségét, kiemeli azt is, hogy az adhokrácia kapcsolata szorosabb a sikerrel. E két kultúrátípus a rugalmasságra irányítja a figyelmet és arra, hogy mind a belső, mind a külső orientáció fontos szereppel bír. A szervezeti kultúra mögötti dimenziókkal kapcsolatban megállapítják: ha a domináns kultúra el is tér ettől a két kultúrátípustól, a dimenziókban megjelenő klán- vagy adhokráciahatás is sikerre vezethet.

Prajogo és McDermott (2005) a TQM-alcsoportok (emberi erőforrás, vevőfókusz és folyamatmenedzsment, kontroll) és a kultúrátípusok közötti kapcsolatokat SEM-módszertannal elemezte. Eredményeik szerint a klán (támogató) kultúra mindhárom TQM-alcsoportra jelentős hatást gyakorol. Legerősebben az emberi erőforrások alcsoportot befolyásolja (vezetés, emberierőforrás-menedzsment gyakorlatok, azaz: hiedelmek és értékek megosztása, szerepmodell nyújtása, felhatalmazás, partícipatív menedzsment, osztályok közötti egység kialakítása, képzés és fejlesztés, minőségi munkakörnyezet kialakítása, kommunikáció). Az adhokrácia (innovációorientált) két alcsoportra hat: az emberi erőforrás mellett a vevőfókuszra és a folyamatmenedzsmentre. Az adhokrácia hatása mindkét alcsoportra gyengébb volt, mint a klánkultúra hatása. A piac- (célorientált) kultúra közepes erősségű hatással van a kontroll és vevőfókusz, valamint a folyamatmenedzsment alcsoportokra. A TQM legkevésbé a hierarchia (szabályorientált) kultúrátípussal van kapcsolatban: csak a TQM kontroll alcsoportjára (stratégiai tervezés, információ és elemzés) volt a többi kultúrátípusnál sokkal gyengébb hatása. Ezeket az eredményeket összegzi a 2. ábra.

Következtetések arra utalnak, hogy túl kell lépni az egységes TQM-kultúra feltételezésén. A TQM megvalósulásához egyszerre van szükség a szervezetben a klán-, az adhokrácia-, a piac- és – bár talán kisebb mértékben – a hierarchikus kultúrára. A kultúrátípusok egyidejű jelenléte kulturális paradoxonra utal: amit a CVF modell is képvisel, azaz egyszerre kell építenie az egymással nem vagy nehezen összeegyeztethető kultúrátípusokat (pl. rugalmasságot és stabilitást). A TQM építése azért is összetett feladat, mert egy-egy TQM-gyakorlatot több kultúrátípus is támogat.

Naor és társai (2008) szintén a minőségmenedzsment-gyakorlatok és a szervezeti kultúra viszonyát elemzik, illetve azt vizsgálják, hogyan hat a minőségmenedzsment a szervezeti kultúra és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolatra. Jelentős különbséget találtak az infrastrukturális és a központi minőségmenedzsment-gyakorlatok között: az infrastrukturális gyakorlatok mediálják a szervezeti kultúra és a teljesítmény kapcsolatát, a központi (azaz technikai) gyakorlatoknál nem volt kimutatható mediáló hatás. Korábbi kutatásokra is hivatkozva újfent megállapítható, hogy a két gyakorlatcsoport nincs szoros kapcsolatban egymással, így az infrastrukturális gyakorlatok önmagukban is eredményesen alkalmazhatók. A moderáló hatás vizsgálatánál közvetlen kapcsolatot találtak a szervezeti kultúra és a teljesítmény között.

Zu és társai (2010) – Prajogo és McDermott (2005) munkásságát követve – nagymintás kutatásban vizsgálták a minőségmenedzsment (TQM és hat szigma gyakorlatok) és a szervezeti kultúra kapcsolatát (lásd 2. ábra és 2. táblázat). Részben megerősítve Prajogo és McDermott (2005) eredményeit, ők is a klánkultúra hatását emelték ki: a tíz minőségmenedzsment-gyakorlatból héttel mutat szignifikáns kapcsolatot. A TQM/hat szigma alkalmazása szempontjából fontos egy olyan környezet kialakítása, amely ösztönzi a nyílt kommunikációt, a dolgozók bevonását, és amely biztosítja a megfelelő erőforrásokat a fejlesztésekhez. A piac tíz elemből kilenccel mutat szignifikáns, de gyengébb kapcsolatot. A piaccal együtt járó kifelé tekintés arra utal, hogy a TQM/hat szigma rendszerekben egy kiváló (másokénál jobb) minőséget kívánnak megvalósítani. A klán- és piac- mellett az adhokrácia és a hierarchiakultúra alig jelenik meg. Az adhokrácia csak a hat szigma feladatstruktúra kialakításával van viszonyban, a hierarchiakultúra egyetlen gyakorlattal sem áll kapcsolatban. Eredményeik ismét csak arra hívják fel a figyelmet, hogy a TQM/hat szigma megvalósításához több kultúrátípus is szorosan kapcsolódik.

Az eddig feldolgozott munkák döntően a minőségmenedzsment és a szervezeti kultúra kapcsolatával

A minőségmenedzsmenttel és AMT-vel kapcsolatos nemzetközi empirikus munkák

Forrás	Minőségmenedzsment/AMT értelmezés (mért dimenziók)	Kultúra	Minta nagysága	Földrajzi régió	Eredmények
Dellana és Hauser (2000)	Malcolm Baldrige Nemzeti Minőség Díj alapján	CVF (Quinn és Rohrbaugh, 1981)	219 cég + interjúk minőségügyi vezetőikkel 6 cégnél	USA,	A Baldrige-rendszer magas pontszámai a klán és az adhokráciával állnak kapcsolatban. Az adhokrácia kapcsolata szorosabb a sikerrel.
Prajogo és McDermott (2005)	Malcolm Baldrige Nemzeti Minőség Díj tényezői három alcsoportba sorolva: (1) emberi erőforrások, (2) vevőfókusz és folyamatmenedzsment, (3) kontroll	Competing Values Framework Denison és Spreitzer (1991)	194 vezető (1000 vezető) A kitöltők fele termelő, másik fele nem termelő.	USA (?)	1. A TQM három kultúrátípussal van kapcsolatban: a klán, piac és az adhokrácia hasonló befolyása. 2. A TQM-et az emberközpontúság és a kontroll egyszerre jellemzi.
Naor és társai (2008)	TQM: infrastrukturális gyakorlatok (felsővezetői támogatás, emberierőforrás-menedzsment, kapcsolat a vevőkkel és kapcsolat a beszállítókkal) + lényegi (core) gyakorlatok (minőséggel kapcsolatos információ, folyamatmenedzsment és terméktervezés)	Competing Values Framework (CVF) Quinn és Rohrbaugh (1983)	189 gyáregység (3 művezető, 3 dolgozó és 1 HR menedzser)	Dél-Korea, Finnország, Japán, Németország, Svédország, USA	A minőségmenedzsment infrastrukturális gyakorlatai mediálják a kultúra és a teljesítmény közvetlen kapcsolatát. A lényegi (azaz technikai) gyakorlatok esetében nem volt kimutatható ilyen hatás.
Zu és társai (2010)	TQM: felsővezetői támogatás, kapcsolat a vevőkkel/ beszállítókkal, HR, minőség, termék/szolgáltatás tervezés és folyamatmenedzsment. Hat szigma: szerepstruktúra, fejlesztési folyamat és összpontosítás a mérésre, mutatószámokra	Competing Values Framework (CVF) Quinn és Spreitzer (1991), 16 elem, 1-7 Likert-skálán mérve	226 vállalat, (termelési vagy folyamatfejlesztési vezető) (868 vállalatból, on-line kérdőív)	USA	TQM/hat szigma bevezetéséhez szükséges kultúrátípus a klán és a piac. Hangsúlyosabb a klán. Az adhokrácia csak a hat szigma feladatstruktúra kialakításával van kapcsolatban. A hierarchia nincs kapcsolatban a TQM/hat szigma gyakorlatok egyikével sem.
McDermott és Stock (1999)	Egy adott AMT-bevezetési projekttel kapcsolatban kellett a kérdéseket megválaszolni	Likert-skálán mérő Competing Values Model (Quinn és Spreitzer (1991), Competing Values Model (Quinn és Spreitzer, 1991)	11 iparág 97 vállalat	Észak-Amerika	Egyetlen kultúra sincsen szignifikáns kapcsolatban az AMT eredményeivel. A versenyképességre a célorientált kultúra mutat pozitív összefüggést; a befelé összpontosító kultúrák és a versenyképesség között negatív irányú kapcsolat van.
Khazanchi és társai (2007)	AMT: a minta a világ egyik legnagyobb AMT-gyártójának észak-amerikai disztribútorának ügyfelei adták az elmúlt 3 évből (computerized die/moldmachinery).	McDermott és Stock (1999) munkája alapján, Likert-skálán mért CVF (Quinn és Rohrbaugh 1983)	Összesen 110 válaszadó.	Észak-Amerika	1. A stabilitással kapcsolatos értékek teszik lehetővé a rugalmasságértékeket és azok hatását. 2. Minél inkább egyezik a vezetők és a munkások rugalmasságérték-érzékelése, annál inkább javul a teljesítmény az AMT bevezetése után. 3. A teljesítmény akkor a legjobb, ha a rugalmasság magas és az operátorok diszkréciója alacsony.

Forrás: saját készítés

foglalkoztak, kevés figyelmet kapott a teljesítmény. Prajogo és McDermott (2011) munkája célzottan a szervezeti kultúra és a működési teljesítmény kapcsolatát elemezte. Kiemelik, hogy egy-egy működési teljesítménymutatót több kultúrátípus is támogathat, és az adhocrácia kultúrátípusnak van igazán nagy hatása. Amíg a minőségmenedzsment és a szervezeti kultúra kapcsolatában a klán kultúrátípus tűnik dominánsnak, addig ezen eredmények alapján elképzelhető, hogy a teljesítmény javításában más kultúrátípus (adhokrácia) hatása meghatározó.

A TQM és a szervezeti kultúra kapcsolatának összefoglalása

A minőségmenedzsment és a szervezeti kultúra kapcsolatát vizsgáló kutatók véleménye nagyjából egységes abban, hogy a hierarchiakultúra kapcsolata/hatása a TQM-gyakorlatokkal, illetve a szervezeti teljesítménnyel gyenge vagy nincs. Zu és társai (2010) arra is felhívják a figyelmet, hogy korábbi kutatások szerint a hierarchia túlzott erőltetése a szervezeti teljesítmény romlásához és rossz munkahelyi légkörhöz vezethet.

Abban egységesebbek a kutatási eredmények, hogy a további három kultúrának jelentősebb hatása van. De az egyes kultúrátípusokkal kapcsolatban nem rajzolódik ki egységes kép. Dellana és Hauser (2000) az adhokrácia- és a klánkultúra szerepét hangsúlyozzák. Prajogo és McDermott (2005) és Zu és társai (2010) szerint a klánkultúra meghatározó. Náluk (és különösen Zu és társai (2010) munkájában) a klán- mellett a piackultúra is erős. Az adhokrácia jobbára a „harmadik helyre” szorul. Másként fogalmazva: a minőségmenedzsment mögött nem áll egységes szervezeti kultúra, és a szervezeteknek fel kell oldaniuk a kulturális paradoxont. A kulturális paradoxon azért is állítja nehéz helyzet elé a szervezeteket, mert a szervezeti kultúra alakításában egyszerre kell egymással látszólag szemben álló célokat-értékeket követni.

A teljesítményhatások vizsgálatában is meglepő eredményekkel találkozhatunk. Prajogo és McDermott (2011) a szervezeti kultúra és a teljesítmény kapcsolatában az adhokráciát emeli ki. Miközben a minőségmenedzsment-irodalomban ez a kultúrátípus a kisebb befolyással bírók között van – azaz nem mutat szoros kapcsolatot a minőségmenedzsment-eszközökkel. Elgondolkodtató Naor és tár-

sai (2008) véleménye is, akik a TQM infrastrukturális gyakorlatainak fontosságát hangsúlyozták.

Az empirikus eredmények nem támaszthatják alá Cameron és Quinn (2006) feltételezéseit sem: a szerzőpáros véleményével ellentétben a minőségmenedzsment nem kapcsolódik valamennyi kultúrátípushoz, illetve egy-egy eszköz több kultúrátípushoz is szorosan kapcsolódhat (bár lehet olyan kultúra, amivel szorosabb a kapcsolata).

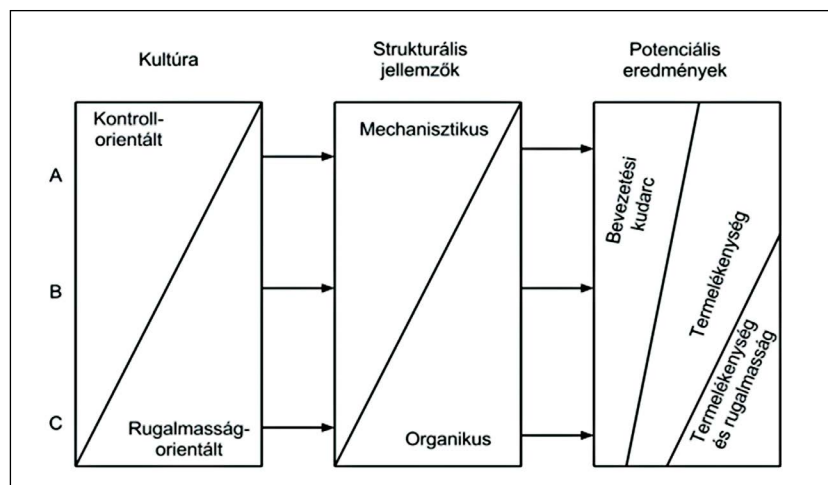
A fejlett termelési technológia és a szervezeti kultúra kapcsolata

Az AMT áttekintését Zammuto és O'Connor (1992) nagyhatású, minden kapcsolódó kutatásban hivatkozott elméleti munkájával nyitjuk. A szerzőpáros fő üzenete, hogy az AMT eltérő szervezeti kontextusban eltérő eredménnyel jár (3. ábra) – bár tudomásunk szerint empirikusan máig nem tesztelték a gondolatmenetet. Náluk is tetten érhető az a feltételezés, miszerint a szervezeti kultúra határozza meg a termelési koncepció „életképességét”.

Meglátásuk szerint a szervezeti kontextust az egymással szoros kapcsolatban álló szervezeti kultúra és struktúra képezi le. A szervezeti kultúra megragadására a kontrollt és a rugalmasságot (3. ábra, 1. oszlop) használják. Ezek kapcsolhatók a CVF-modellhez, pl. 3. ábrán a C vállalat rugalmasságorientált és a CVF-terminológia szerinti adhokráciához áll közel.

3. ábra

A szervezeti kultúra, a szervezeti struktúra és az AMT közötti kapcsolatok



Forrás: Zammuto és O'Connor (1992: p. 715.)

A szervezetek *strukturális jellemzői* is különböznek, pl. „A” szervezet mechanisztikus, „C” pedig organikus jegyeket mutat. Kontrollerorientált és mechanisztikus szervezeteknél („A” szervezet) jellemző az AMT-bevezetési

kudarccal, és ha van javulás, az a termelékenységre korlátozódik. A másik véglet a rugalmasságorientált és organikus szervezet („C” szervezet), amelyeknél az AMT bevezetésének eredményei felölelik a bevezetési nehézséget, a termelékenység javulását, illetve a termelékenység és rugalmasság javulását. Fontos, hogy a szervezeti kontextus a potenciális eredmények realizálásának időtávját is befolyásolja: a kontrollorientált szervezeteknél hosszabb idő után jelentkeznek a pozitívumok. A modell dinamikus, amennyiben a szervezetek idővel javíthatják kulturális/strukturális rugalmasságukat.

A szervezeti kontextus (kultúra része) és az eredmények közötti kapcsolat vizsgálata jelenik meg az alábbi, két kapcsolódó empirikus munkában is.

McDermott és Stock (1999) kutatása a szervezeti kultúrának az AMT bevezetésére gyakorolt hatásait vizsgálja (működési teljesítménymutatók, versenyképesség, szervezeti és vezetési hatások). Kutatásaikban a szervezeti kultúrát Quinn és Spreitzer (1991) megközelítésében vizsgálják. A szerzőpáros eredményei arra utalnak, hogy *egyetlen kultúrátípus sincsen szignifikáns kapcsolatban az AMT működési és szervezeti/vezetési eredményeivel*. A versenyképességre gyakorolt hatás megítélése kettősséget mutat: a kifelé összpontosító kultúrák közül a *piac pozitív összefüggést* (az adhokráciával nincsen kapcsolat), a *befelé összpontosító kultúrák negatív irányú kapcsolatot mutatnak a versenyképességgel*.

Khazanchi és társai (2007) az AMT-t célzottan használó vállalatok körében az innovatív-támogató kultúrát vizsgálták (nem a teljes CVF-modellt). Munkájukban három területet elemeztek:

Az (1) értékprofil- (*value profile*) vizsgálat eredményei szerint a rugalmasság/kontroll értékek és működési teljesítmény közötti pozitív kapcsolat csak részben támasztható alá. A *kontrollértékek (pl. támogató gyakorlatok, világosan megfogalmazott célok) nagyon összetett szerepére világít rá, hogy azok teszik lehetővé a rugalmasságértékeket (pl. jobban bíznak a vezetők a dolgozóknak)* és azok eredményeit. Hasonló gondolatmenettel a Toyota termelési rendszerének bemutatásakor is találkozhatunk (Spear – Bowen, 1999): a folyamatos fejlesztés alapja egy nagyon fegyelmezett kultúra.

Az (2) értékek hasonlóságának (*value congruence*) elemzése arra hívja fel a figyelmet, hogy minél több menedzser és operátor tekint hasonlóan a rugalmasságértékekre (alacsony vagy magas pontszámok is lehetnek, csak hasonló legyen a megítélés), annál inkább javul a teljesítmény az AMT bevezetése után. A kontrollnál tapasztalt kongruenciának nincsen ilyen hatása. Ez arra utalhat, hogy a rugalmassághoz kapcsolódó normáknál (pl. felhatalmazás, kreativitás) fontos szerep jut a közö-

sen osztott értékeknek, míg a kontrollhoz kapcsolódó normákat eljárások és szabályok is irányíthatják.

Az (3) érték-gyakorlat kapcsolatnál (*value-practice interaction*) a legjobb teljesítménynél a rugalmasság értéke magas és az operátor mozgástere alacsony (az operátornak a rendszer nem ad semmilyen szabadságot). A szabadság vagy a problémamegoldásban lehet jelen, vagy a tervezésben, esetleg időben késleltetve jelenik meg.

Az AMT és a szervezeti kultúra kapcsolatának összefoglalása

Kevés tudományos igénnyel szerkesztett munka fókuszál az AMT és a szervezeti kultúra kapcsolatára, azok közül azonban valamennyiben megjelenik a teljesítményhatás elemzése is. A legelterjedtebb koncepcionális megfontolás (Zammuto – O’Connor, 1992) mellett érvel, hogy a sikeres AMT a rugalmasságorientált kultúrához (adhokrácia – rugalmasság és külső orientáció) kapcsolódik. Az *empirikus munkák az AMT-vel kapcsolatban a külső orientáció és a rugalmasság kiemelt szerepét* – ha csak közvetetten és gyengén is, de – *megerősítik*. McDermott és Stock (1999) részben alátámasztja Zammuto és O’Connor feltételezését: bár az adhokrácia teljesítményhatását nem tudják kimutatni, de az adhokráciához is kapcsolódó külső orientáció a piac kultúrátípus pozitív hatásán keresztül megjelenik. A külső orientáció fontosságára utal, hogy a belső orientáció a teljesítménymutatók egy halmazára negatív hatást gyakorolt. Khazanchi és társai (2007) munkája a másik dimenzióhoz, a rugalmassághoz köthető. A szerzők a magas teljesítményt a rugalmassággal magyarázzák. Egyben feltételekhez „kötik” a jó teljesítményt, mert ahhoz szükséges, hogy a rugalmasság értékei stabil kontrollértékekre épüljenek, és hogy a szervezet egészében egységes legyen a rugalmasság megítélése. Az AMT-ben a külső orientáció mellett tehát a rugalmasság és a stabilitás is fontos szereppel bír.

Érdemes összevetni a minőségmenedzsment- és az AMT-kutatásokat. Jelentős eltérés van az adott termelési koncepciónak megfelelő domináns szervezeti kultúrában, ha a koncepcionális munkákat nézzük: Zammuto és O’Connor (1992) a rugalmasságorientált kultúrához kapcsolja az AMT-t, Cameron és Quinn a TQM-et minden kultúrátípushoz köti. Az *empirikus eredmények egyik koncepcionális munka feltételezéseit sem támasztják alá. Az empirikus munkák sem sok közös jegyet mutatnak*. McDermott és Stock (1999) eredményei annyiban illeszkednek a minőségmenedzsmentéhez, hogy ők is kiemelik a piac kultúrátípus befolyását (a minőségmenedzsmentben a klán mellett a piac

kap fontos szerepet), és az adhokrácia hatását nem tudják alátámasztani (a minőségmenedzsmentben is csak a „harmadik” helyre szorult). Khazanchi és társai (2007) az AMT-vel kapcsolatban hívják fel a figyelmet a kulturális paradoxonra (rugalmasság és stabilitás), amely a minőségmenedzsmentben is rendre előkerült (itt a külső és belső orientációval kapcsolatban is).

Lean menedzsment

A lean menedzsment és a szervezeti kultúra kapcsolata kevés helyen kap figyelmet, a téma a vezető folyóiratokban ma még nem jelenik meg. Az irodalomkutatás során nem talákoztunk olyan empirikus munkával, amely a CVF-modellt lean környezetben használta volna. A kapcsolódó munkák között találunk kutatási tervet (Wong – Cheah, 2011), a lean átalakulás és az értékek kapcsolatát vizsgáló munkát (Bardurdeen és társai, 2011), a lean termelés és a kultúra, az értékek és a kompetenciák kapcsolatát boncolgató tanulmányt (Dahlgraad – Dehlgraad-Pak, 2006) és Toyota-GM közös vállalat átszervezését bemutató cikket (Shook, 2010).

Kritikaként fogalmazható meg, hogy a szerzők kevés erőfeszítést tesznek a szervezeti kultúra irodalmának integrálására. Shook (2010) tekinthető kivételnek, amennyiben a kultúra megváltoztatásának logikáját írja le: változtassunk a gyakorlatokon és a megfogható jelenségeken, ez idővel változtat az értékeken és attitűdökön, ennek eredményeként változik meg a kultúra. Érdekes még megjegyezni, hogy maga a lean menedzsment meghatározása is nagyon változatos képet mutat.

CVF-modell a hazai termelés-menedzsment-kutatásokban

A lean menedzsment alkalmazásánál a változásokkal szembeni ellenállás jelentőségére hívja fel a figyelmet egy nemrég lezajlott hazai felmérés eredménye (Kovács – Rendes, 2014). Több kutatás is foglalkozott a termelésben alkalmazott tudásmegosztáshoz kapcsolódóan a karbantartási vezetőkkel (Szabó és társai, 2008; Szabó – Csepregi, 2009; Gaál és társai, 2010).

Szabó és társai (2008) kutatásukban megjegyzik, hogy „a karbantartás területén dolgozó vezetők szemszögéből szervezetük jelenlegi kultúrájára a piac és a hierarchia típusú kultúra dominanciája jellemző. Kíváncsúnk viszont egy olyan kultúrát tartanának, amelyben csökkenne a kultúra hierarchikus jellemzője, és inkább az adhokratív típusú kultúra irányába mozdulnának el.” (2008: p. 8.)

Szabó és Csepregi (2009) a válság hazai kultúrára gyakorolt hatását ismerteti. Közép- és nagyvállalatoknál a felsővezetői körben (N=329) végzett kutatásukban

megerősítést nyert, hogy a felmérés időpontjában tipikus („jelenlegi”) kultúrát a piac és a hierarchia típusú kultúra dominanciája jellemezte, ami az állandóságot és az előjelezhetőséget fontosnak tartó szervezeteket jellemzi. Az aktuális és a kívánatosnak vélt szervezeti kultúra jellemzői alapján megállapítható, hogy a középvezetők a kreativitás és dinamizmus irányába való elmozdulást tartották a változás helyes irányának. „A gazdasági válság előtti időkből a felső vezetés alatt dolgozó vezetők egy olyan kultúrát tartottak kívánatosnak, amelyben megmaradna ugyan a piac típusú kultúra dominanciája, azonban eközben csökkenne a kultúra hierarchikus jellemzője, és inkább az adhokrácia típusú kultúra irányába mozdulna el a szervezet. (Szabó – Csepregi, 2009: p. 33.)

A modern termelési koncepciók közül a lean menedzsmenttel kapcsolatban Tóth (2013) fő megállapítása, hogy bizonyos lean eszközök azért lesznek sikeresek, mert azok a vezetők által a leanhez kapcsolt jövőbeli kultúrába illeszkednek. Esettanulmányában a vezetők az általuk ideálisnak tartott lean kultúrába (amely dominánsan adhokrácia és klán) jó néhány olyan lean eszköznek sikeresen teret adtak, amelyek nem voltak összhangban a vállalat jelenlegi (dominánsan piac és hierarchia) kultúrájával. Másfelől, több olyan lean eszköz is kudarcot vallott, amelyek a cég jelenlegi kultúrájával ugyan összhangban lettek volna, de a vezetők leanről alkotott kultúráképébe nem illeszkedtek. Ez arra utal, hogy a szervezet jelenlegi és a vezetők által ideálisnak vélt kultúrája – is – meghatározó erővel bírhat.

További empirikus kutatásoknak (Jenei et al., 2013; Losonci et al., 2013) a lean menedzsment eszközeinek a CVF-modell mind a négy dimenziójával sikerült kapcsolatot kimutatnia. Az egyes kultúrátípusok és a termelési koncepció közötti kapcsolat feltárása illeszkedik Cameron és Quinn (2006) elméleti felvetéseire. Eltérnek azonban azoktól, amennyiben az egyes eszközök nem rendelkeznek hozzá egy-egy kultúrátípus-hoz, az eszközök több kultúrátípussal is kapcsolatban állnak. E kutatások felhívják a figyelmet a szervezeti szubkultúrák fontosságára is: az egyes szubkultúrák más és más lean eszközökkel lehetnek szorosabb kapcsolatban. Azaz: a lean menedzsment bevezetésénél és alkalmazásánál tekintettel kell lenni arra is, hogy az adott vállalati szubkultúra mely eszközökkel mutat szorosabb kapcsolatot és melyek idegenek tőle.

A termelési koncepciók és a szervezeti kultúra kapcsolatának nemzetközi termelés-menedzsment-irodalomban megszokott kutatási logikája egyelőre hiányzik idehaza. Sem egy termelési koncepció (gyakorlatainak) kapcsolata a különböző kultúrátípusokkal, sem a kap-

csolat és a teljesítmény közötti viszony elemzése nem jelenik meg. A további hazai kutatások azért is érdekesek, mert hazai menedzsment- és szervezeti kultúra-kutatások sajátos, az angolszász vagy más nyugati országokétól eltérő jellemzőkre utalnak. Az eltérésre lean környezetben végzett, vezetői stílust vizsgáló kutatások is felhívják a figyelmet (Gelei és társai, 2013). Márpedig a jelen feldolgozásból is egyértelműen kiderül – lásd TQM-irodalom –, hogy a vezetés és a vezetők szerepe kritikus a modern termelési koncepció és a kultúra kapcsolatában. E kutatások során a hazai – nem feltétlenül termelési területen született – CVF-es munkák tapasztalatainak, sajátosságainak beépítésére is szükség lehet (Chandler – Heidrich, 2014).

Összefoglalás

A cikk elméleti és főként empirikus munkák alapján tekint át a modern termelési koncepciók (főként TQM és AMT) és a szervezeti kultúra kapcsolatát.

Az áttekintés egyik fontos üzenete, hogy bár a bevezetési kudarcokat/nehézségeket rendre – már-már közhelyszerűen – a szervezeti kultúra alakításának hiányával magyarázzák (mint ahogy a sikereket a támogató kultúrával), nagyon kevés kutató mélyed el a kapcsolat empirikus (nagy mintás, esettanulmányos) elemzésében. Ez a megállapítás a legelterjedtebb és legdivatossabb modern termelési koncepciókra is igaz.

Tanulmányunkban azonosításra kerültek azok a tényezők, amelyek a szervezeti kultúra termelés-menedzsment területén történő kutatását ösztönzik, pl. a bevezetési kudarcok nagy aránya, a sikerességgel kapcsolatos ellentmondó eredmények, a nehezen magyarázható eredményhatások, a szervezeti kultúra lényeges hatása a bevezetés sikerében, a várt eredmények elérésében.

A kutatásokban vizsgált összefüggések jellemzően két – gyakran egyszerre megjelenő – területet fednek le: (1) *a szervezeti kultúra hatása a modern termelési koncepciók (TQM és AMT) gyakorlataira és (2) a szervezeti kultúra vállalati teljesítményhez való hozzájárulását.*

Az eredmények nagyon ellentmondásosak. Önmagában ez a tény további kutatásokat indokol. Az eredmények újbóli összefoglalása helyett néhány olyan megállapítást emelnénk ki, amelyekre érdemes külön figyelmet szentelni:

1. A modern termelési koncepciókkal kapcsolatban a CVF-modell több kultúrátípusa is fontos szereppel bírhat, így egymást látszólag kizáró dimenziók egyszerre értékelődnek fel (pl. kontroll és rugalmasság).
2. Egy-egy termelési koncepció gyakorlata több kultúrátípussal is kapcsolatban állhat.

3. A kutatók döntően azzal a feltételezéssel élnek, hogy a szervezeti kultúra határozza meg a modern termelési koncepció sikerét. A kapcsolat irányára vonatkozó más megközelítéseknek is teret lehetne adni. A szakirodalomban a kölcsönhatás (pl. Saffold, 1988) és például a lean menedzsment irodalmában a fordított logika, azaz hogy a lean menedzsment alakítja a szervezeti kultúrát, is megjelenik (pl. Shook, 2010).
4. A kutatások tervezésénél lényeges megkülönböztetni (előre meghatározni) a vizsgálati szintet (pl. üzemi szint, vállalati szint).
5. A vállalatokon (szervezeteken) belül jellemzően nem egységes a kultúra (a domináns kultúra mellett léteznek szubkultúrák, a jellemző kultúra szervezeti szintenként eltérhet).

Remélhetőleg ez az irodalmi összefoglaló hozzá segíti a téma iránt érdeklődőket a tudományos vizsgálatok ismert eredményeinek megismerésében, a kutatókat további kutatások megtervezésében. A további kutatásokat mi magunk is sürgetnénk, hiszen a téma fontossága ellenére jól látható, hogy egyelőre a kérdések és bizonytalanságok jócskán felülmúlják a biztos válaszokat.

Felhasznált irodalom

- Badurdeen, F. – Wijekoon, K. – Marksberry, P. (2011): An analytical hierarchy process-based tool to evaluate value systems for lean transformations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 22, No. 1: p. 46–65.
- Bakacsi Gy. (1999): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó
- Bakacsi Gy. – Takács S. (1998): Honnan-hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. *Vezetéstudomány*, Vol. 29, No. 2: p. 15–22.
- Cameron, K.S. (2004): A process for changing organizational culture. Elérhető: <http://competing-values.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/A-Process-for-Changing-Organizational-Culture.pdf>, Letöltve: 2013. szept. 9-én
- Cameron, K.S. – Freeman, S.J. (1991): Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5: p. 23–58.
- Cameron, K.S. – Quinn, R.E. (1999): *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, MA.: Addison-Wesley
- Cameron, K.S. – Quinn, R.E. (2006): *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. (revised edition) San Francisco, CA.: Jossey-Bass
- Campbell, J.P. (1977): On the Nature of Organisational Effectiveness: New Perspectives on Organisational Effectiveness. San Francisco, CA.: Jossey-Bass: p.13–55.

- Chandler, N. – Heidrich B. (2014): Hajsza közben. Egy magyar felsőoktatási intézmény piacorientációjának kultúraalapú elemzési kísérlete. *Vezetéstudomány*, Vol. 45, No. 6: p. 27–36.
- Dahlgaard, J.J. – Dahlgaard-Park, S.M. (2006): Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 3: p. 263–281.
- Dellana, S.A. – Hauser, R.D. (2000): Corporate Culture's Impact on a Strategic Approach to Quality. *Mid-American Journal of Business*, Vol. 15, No. 1: p. 12.
- Denison, D.R. – Spreitzer, G.M. (1991): Organizational culture and organizational development. in: Woodman, R. W. – Pasmore, W. A. (Eds.): *Research in Organizational Change and Development*. vol. 5. Greenwich, CT.: JAI Press: p. 1–22.
- Detert, J.R. – Schroeder, R.G. – Mauriel, J.J. (2000): A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4: p. 850–863.
- Furnham, A. – Gunter, B. (1993): *Corporate Assessment-Auditing a Company's Personality*. London: Routledge
- Gádl Z. – Szabó L. – Lukács E. (1996): Egy empirikus vizsgálat tapasztalatairól – nyíltan. *Ipar-Gazdaság*, No. 1–2.
- Gádl, Z. – Szabó, L. – Kovács, Z. – Obermayer-Kovács, N. – Csepregi, A. (2010): Clan, Adhocracy, Market or Hierarchy? Which is the Best for Knowledge Sharing in Hungary? in *Proceedings of 2nd European Conference on Intellectual Capital*. 29th–30th March 2010. Lisbon, Portugal: p. 249–256.
- Gelei A. – Losonci D. – Toarniczky A. – Báthory Zs. (2013): A lean menedzsment és a leadership jellemzők kapcsolata a hazai vállalati gyakorlatban. *Vezetéstudomány*, Vol. 44, No. 4: p. 2–17.
- Handy, C.B. (1978): *Gods of Managment: The Changing Work of Organisations*. Oxford: Oxford University Press
- Heidrich B. (2001): *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest: Human Telex Consulting
- Jenei, I. – Losonci, D. – Vörös, T.Á. – Pakdil, F. (2013): Relationship between organizational culture and lean management. 20th International Annual EurOMA Conference, Dublin, Ireland, 7–12 June
- Karácsonyi A. (2006): A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében. PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Khazanchi, S. – Lewis, M.W. – Boyer, K.K. (2007): Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 4: p. 871–884.
- Kovács Z. – Rendes I. (2014): Lean módszerek alkalmazása Magyarországon. *Vezetéstud.* XLV. évf. 1. sz.: p. 14–23.
- Kovács Z. – Uden L. (2010): Overlappings of Co-Creation Supportive Factors in Service Sector Supply Chains. Co-Creation Conference, Veszprém, 17–18 September, 2010, in: Clarke, A. (ed) (2011): *Exploring Co-Creation*. London: Pearson: p. 85–89.
- Liker, J.K. (2008): *A Toyota-módszer – 14 vállalatirányítási alapelv*. Budapest: HVG Kiadó
- Losonci, D. – Kása, R. – Jenei, I. – Heidrich, B. (2013): Competing values framework and lean management – a cultural context. 4th Annual Conference of the European Decision Science Institute: Common Disciplins that separate Us – Local Context in Global Networks, 16–19 June 2013, Budapest, Hungary (SCM3)
- Lewis, M.W. – Boyer, K.K. (2002): Factors impacting AMT implementation: an integrative and controlled study. *Journal of Engineering Technology Management*, Vol. 19 No. 2: p. 111–130.
- McDermott, C.M. – Stock, G.N. (1999): Organizational Culture and Advanced Manufacturing Technology Implementation. *Journal of Operations Management*, Vol. 17, No. 5: p. 521–533.
- Naor, M. – Goldstein, S.M. – Linderman, K.W. – Schroeder, R.G. (2008): The role of culture as driver of quality management and performance: infrastructure versus core quality practices. *Decision Sciences*, Vol. 39, No. 4: p. 671–702.
- Pennings, J.M. (1987): Technological innovations in manufacturing. in: J. M. Pennings – A. Buitendam (Eds.): *New technology as organizational innovation*: 197–216. Cambridge, MA: Ballinger
- Pheysey, D.C. (1993): *Organizational Culture: Types and Transformation*. London: Routledge
- Prajogo, D.I. – McDermott, D.M. (2005): The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 11: p. 1101–1122.
- Prajogo, D.I. – McDermott, D.M. (2011): The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 31, No. 7: p. 712–735.
- Quinn, R.E. – Cameron, K.S. (1983): Organisational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, Vol. 29, No. 1: p. 33–51.
- Quinn, R.E. – Rohrbaugh, J. (1981): A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, Vol. 5, No. 2: p. 122–140.
- Quinn, R.E. – Rohrbaugh, J. (1983): A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, Vol. 29, No. 3: p. 363–377.
- Quinn, R.E. – Spreitzer, G.M. (1991): The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5: p. 115–142.
- Schein, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- Schein, E.H. (1992): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers

- Sila, I.* (2007): Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 1: p. 83–109.
- Shook, J.* (2010): How to change culture: lessons from NUMMI. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 51, No. 2: p. 62–68.
- Spear, S. – Bowen, K.H.* (1999): Decoding the DNA of the Toyota production system. *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 5: p. 96–107.
- Szabó L. – Csepregi A.* (2009): A gazdasági válság hatása a szervezeti kultúra alakulására – jó irányba megyünk? *Harvard Business Review*, Vol. 11, No. 11.: p. 29–35.
- Szabó L. – Obermayer-Kovács N. – Csepregi A.* (2008): Tudásmenedzsment a karbantartásban. Tudásmegosztók vagyunk? Fókuszban a karbantartási vezetők. A karbantartás fókuszában: érték – költség – versenyképesség. Nemzetközi Konferencia. 2008. június 16–18. Veszprém: p. 131–144.
- Toarniczky A. – Imre N. – Jenei I. – Losonci D. – Primecz H.* (2012): A lean kultúra értelmezése és mérése egy egészségügyi szolgáltatónál. *Vezetéstudomány*, Vol. 42, No. 2. különszám (2nd Special Issue): Mozaikok az üzleti szféra versenyképességéről): p. 106–120.
- Tóth A.* (2013): Lean-kultúra-váltás. *Logisztikai Híradó*, Vol. 23, No. 4: p. 28–29.
- Wong, W.P. – Cheah, C.H.* (2011): Linking Organizational Culture to Lean Implementation in the Malaysian Electrical and Electronics Industry: A Conceptual Framework. *Advances In Management*, Vol. 4, No. 4: p. 50–57.
- Zammuto, R.F. – O'Connor, E.J.* (1992): Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The Roles of Organizational Design and Culture. *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 4: p. 701–728.
- Zu, X. – Robbins, T.L. – Fredendall, L.D.* (2010): Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. *International Journal of Production Economics*, Vol. 123, No. 1: p. 86–106.

TESSÉNYI Judit

A SZERENCSEJÁTÉKOK TÁRSADALMI ÉS GAZDASÁGI HATÁSAI, VALAMINT A JÁTÉKSZENVEDÉLY PREVENCIÓJÁRA ALKALMAZOTT NEMZETKÖZI GYAKORLATOK

A szerencsejátékok társadalmi és gazdasági hatásait és a játékfüggőség kérdéseit elemzi az írás. Mind a hazai, mind a külföldi tanulmányokban találkozni lehet egy ellentétes irányú törekvéssel: egyrészt a szerencsejáték mint az állami bevételek növelésének lehetősége, másrészt mint az állami kiadások, a szerencsejáték-függőséggel kapcsolatos negatív események felszámolására tett erőfeszítések. A szerző dolgozatában a téma iránt érdeklődő kutatóknak olyan közgazdasági irányultságú nemzetközi módszertant mutat be, mely a szerencsejáték és annak különböző fajtáit vizsgálva segít azok gazdasági és társadalmi vonatkozásaiban eligazodni és a különböző – pozitív és negatív – hatásokat számba venni.

Kulcsszavak: szerencsejátékok, társadalmi hatások, gazdasági hatások, játékfüggőség

Az elmúlt időszakban egyre jelentősebb módszertan és vita alakul ki a szerencsejáték társadalmi és gazdasági hatásainak elméleti megközelítéséről. Az egyik kiemelt kérdése ennek a szakmai eszmecserének, hogy a társadalmi hatások és a pénzügyi hatások vizsgálata hogyan vethető össze, és milyen átfogó modellben lehet ezt kifejezni. Nincs egyöntetű és a szakma által egységesen elfogadott módszertan. Összességében azonban a szerencsejáték megítélése – mind pozitív, mind negatív tényező – szubjektív elemekkel terhelt, hiszen a társadalmi következményekben jó néhány elem a megfigyeléseken alapul. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy ezek a társadalmi, gazdasági elemzések a szerencsejáték vonatkozásában nem folyhatnak megfelelő szakmai színvonalon (Williams et al., 2011).

Ezeknek a tanulmányoknak¹ inkább az elméleti kereteit és korlátait érdemes tisztázni, amelyek egyrészt a kapott eredmények elfogadhatóságát, másrészt nemzetközi összehasonlíthatóságát is lehetővé teszik.

A felnőtt lakosság játékszenvedély-előfordulási gyakorisága – az európai országok között – 1,1%

(Olaszország és Spanyolország) és 6,5% (Észtország) közötti. Míg Magyarországon a problémás szerencsejátékosok aránya 1,9% (Kun et al., 2012).

Jelen dolgozattal célunk, hogy a téma iránt érdeklődő kutatóknak olyan közgazdasági irányultságú nemzetközi módszertant mutassunk be, mely a szerencsejáték és annak különböző fajtáit vizsgálva segít azok gazdasági és társadalmi vonatkozásaiban eligazodni, és a különböző – pozitív és negatív – hatásokat számba venni.

A játékszenvedély prevenciójára alkalmazott nemzetközi gyakorlatok

A szerencsejáték üzésének kóros formáját többféleképpen definiáljuk és kategorizáljuk.

„A problémás játék elnevezés a szerencsejáték-tevékenység azon mintázataira utal, amelyek megzavarják, károsítják a személyes, interperszonális vagy foglalkozásbeli működést, de e károsodás nem olyan jellegű és mértékű, hogy teljesítené a DSM-IV-TR kritériumait. A patológiás/kóros játékszenvedély a problémás játék-

Legjobb gyakorlatok a szerencsejáték-függőség megelőzése érdekében

1. új kezdeményezések értékelése	2. csökkentett nyeremények és némi kényelmetlenség
3. foglalkoztatási, oktatási és politikai kezdeményezések	4. összekapcsolni ezeket a különböző oktatási és politikai kezdeményezéseket (1. 3. pont)
5. a szerencsejáték elérhetőségének csökkentése	6. a magasabb kockázatú szerencsejátékok fizikai távolsága vagy redukálása
7. jutalomkártyák és bónuszok megszüntetése	8. játékra jogosultság korlátozása
9. a dohányzás és az alkoholfogyasztás korlátozása a játék során (közben)	10. a pénzhez való hozzáférés korlátozása szerencsejáték közben
11. attitűdök és készségek – szerencsejátékosok ismeretei	12. prevenciók kezdeményezések tartóssága (időtényező)

Forrás: Williams et al. (2012) alapján saját szerkesztés

nál súlyosabb, progresszív és krónikus megbetegedés, amelyet a DSM-IV az impulzuskontroll-zavarok között tárgyal.” (Balázs et al., 2011: 238. old.) Összességében a szerencsejáték-függőt a játékszenvedélye *lényegesen befolyásolja életvitelében*, számára a játék már nem elsősorban öröm és szórakozás, hanem a legfontosabb tevékenység. A kóros vagy patológiás játékszenvedély mint addiktológiai kórkép előtt azonban a veszélyeztetett és alacsony rizikófaktorú játékosokat is meg kell említenünk. A DSM-IV (az Amerikai Pszichiátriai Társaság diagnosztikai és statisztikai kézikönyve – negyedik kiadás) kritériumok pszichiáterek szakvéleménye alapján, klinikai vizsgálatokra alapozva készült. A közelmúltban kiadásra került a DSM-V (APA, 2013), mely még árnyaltabb diagnosztizálást tesz lehetővé – és a viselkedészavarok közé¹ sorolja a játékszenvedélyt.

Shaffer (1996) a „*disordered gambling*” kifejezést vezette be a „*problem gambling*” helyett a szerencsejátékhoz kapcsolódó valamennyi probléma körülhatárolására, a kóros játékszenvedély mellett a klinikai eseteket is beleértve.

Williams és szerzőtársai (2011) 492 különböző – a szerencsejátékok hatásait vizsgáló – tanulmány összevetése után arra a megállapításra jutottak, hogy a leggyakrabban emlegetett *gazdasági hatások* (minden szerencsejáték-fajtára): az állami bevétel alakulása, a közszolgáltatások megnövekedett szabályozási költsége és a pozitív vagy negatív externális hatások. A legkonzisztensebb *társadalmi hatások* pedig: a problémás szerencsejátékosok számának megnövekedése, a megnövekedett bűnözés, a társadalmi-gazdasági egyenlőtlenség növekedése és további negatív attitűdök a szerencsejátékkal kapcsolatosan (Williams et al., 2011).

Az elemzés egyik komoly érdeme, hogy egyértelműen leszögezi, a problémás szerencsejátékosokkal szembeni prevenciók intézkedések a nem problémás szerencsejátékosok számára is némi kényelmetlensé-

get okozhatnak, és a bevételek részleges csökkenését is eredményezhetik: „A legtöbb megelőzési kezdeményezés hatékonyságára vonatkozólag akkor lehet tényleges javulást elérni a problémás szerencsejátékosok számában, hogyha ezek a megelőzési politikák és elképzelések a bevételre is hatást gyakorolnak. Ehhez szükséges a potenciálisan veszélyes termékek kivonása vagy elérhetőségük csökkentése, ami mindenképpen a lakosság egy részének is kényelmetlenséget okozhat.” (Williams et al., 2011) A közvélemény azonban elfogadja azokat a kormányzati politikákat, amelyek mondjuk a dohányzásra, vagy annak reklámjára vonatkoznak, bár rövid távon ezek is kimutathatóan az adóbevételek csökkenését is eredményezték.

Amerikában elfogadott volt annak idején a lőfegyverek használata, az otthoni tartására vonatkozó korlátozások bevezetése, amely egyértelműen a bűnözésben és az élet elleni bűncselekmények visszaszorításában játszhat meghatározó szerepet, mégis elkerülhetetlenné vált, és meg is hozta az eredményét (élet elleni bűncselekmények számának csökkenése). Hasonlóképpen a biztonsági öv bevezetése és a sebességhatárítások sem eredményeztek osztatlan sikert, ugyanakkor közlekedésbiztonsági szempontból ma már mindenki számára elfogadottak.

Ezek a korlátozások valóban szükségesek ahhoz, hogy mérhető és tartós állapotjavulást lehessen elérni. Hasonlóképpen a szerencsejátékok esetén is ilyenfajta megkorlátozások szükségesek a preventív intézkedések eredményessége érdekében.

A legtöbb kormányzat esetében azonban nem elsősorban ezek a „lakossági kényelmetlenségek” a meghatározóak, amikor a szerencsejátékok korlátozásáról esik szó, hanem sokkal inkább a közvetlen állami költségvetési bevételek kiesés. Azok az országok, melyek kifejezetten megkövetelik a szerencsejátékos helyszínek korlátozását a függőség kialakulásának megakadályo-

zása érdekében (pl. Németország vagy Svájc), vagy megtiltják azt, hogy a szerencsejátékos kifizetések közvetlenül történjenek (pl. Németország), hatékonyabbak tudnak lenni a preventív intézkedések során. A már alkalmazott legsikeresebb megelőzési módokat az 1. táblázatban összesítettük.

Az aktuális magyar szabályozási környezetben, a jelen lévő szerencsejáték-típusok és értékesítési módok ismeretében az 1. táblázat tényezői közül az 5. és 6.³ gyakorlatilag 2012 végén megvalósult. A táblázatban kiemelt (2., 3., 7., 10., 11., 12.) pontokkal érdemes behatóbban foglalkoznunk. Az oktatáspolitikai kezdeményezések sorában mindenképpen említésre méltó az Ökumenikus Segélyszervezet és a Szerencsejáték Zrt. együttműködésében négy debreceni általános iskola és középiskola 16 osztályára kiterjedő prevenciós program tervezete, mely 2013 és 2015 között igyekszik az ifjúság bevonásával iskolai képzés és nyári programok keretében a szerencsejáték-szenvedély kialakulását megelőzni.

A bónuszokra vonatkozólag a magyar gyakorlatban nem jellemző, hogy ilyen eszközökkel éljenek a szerencsejáték-szervezők, de nem feledkezhetünk meg az internetes nemzetközi sportfogadás-szervezőkről, akik viszont már a játékosok agitálása, beszerzése kapcsán különböző bónuszprogramokkal, bónuszkártyákkal igyekeznek megnyerni az új ügyfeleiket.

Nem történt még korábban arra vonatkozó vizsgálat Magyarországon, hogy a kaszinók környezetében találhatunk-e ATM-eket, de a hagyományos lottózók környékén eseti jelleggel fellelhetők bankautomaták. Egyik prevenciós kezdeményezés sem lehet sikeres, ha nem tartalmaz kellő visszacsatolást, korrekciót, folyamatos mérést, és nincsen kellő időintervallum arra, hogy a programok elérhessék kívánt hatásait és a tényleges eredményeket fel lehessen mérni.

Bár igen nehéz megváltoztatni az emberek viselkedését, azonban van néhány jól bevált elmélet, amely előre vetíti, mikor és hogyan lehet sikeresen befolyásolni az embereket: Theory of Planned Behaviour (Ajzen – Madden, 1986 in: Noar – Zimmerman, 2004), Transtheoretical Model (Prochaska – DiClemente – Norcross, 1992 in: Noar – Zimmerman, 2004) és a Health Beliefs Model (Becker, 1974; Janz et al., 2002 in: Noar – Zimmerman, 2004). Annak érdekében, hogy lépéseket tegyenek és változtassanak viselkedésükön: például, ha az információátadás személyes és releváns, ha súlyos következményei vannak annak, ha nem változik a viselkedés, akkor a viselkedésbeli változást viszonylag könnyű elérni. A szerencsejátékok hatásainak mérlegelését sokan, számos eszközzel igyekeztek megtenni, ezek közül válogattunk néhány átfogó modellt és tanulmányt.

A szerencsejátékok társadalmi és gazdasági hatásait értékelő modellek és hatástanulmányok

Williams és szerzőtársai (2011) a fentebb már hivatkozott, a szerencsejátékok hatásait vizsgáló tanulmányok összevetése során arra a megállapításra jutottak, hogy a pozitív tényezők közül leggyakrabban a költségvetési bevételek és a szerencsejáték-szervezés foglalkoztatásban betöltött szerepe, míg a szerencsejáték negatív hatásait tekintve egyértelműen a játékszenvedély és a bűnözéssel való kapcsolódás a legvitatottabb terület (1. ábra).

1. ábra

Az empirikus társadalmi-gazdasági hatástanulmányok által vizsgált területek



Forrás: Williams et al. (2011) átszerkesztett verzió

* Egyéb: infrastruktúra 7,5%; társadalmi-gazdasági egyenlőtlenség 7,5%; ingatlan értéke 5,1%; személyi jövedelem 4,8%; szabadidős tevékenységek 4,8%; üzleti kudarc 4,1%; infrastrukturális költségek 3,8%; üzlet beindulása 3,4%; szabályozási költségek 2,7%

2008-ban Anielski és Braatan kísérelt meg egy komplett szocioökonómiai keretrendszert kidolgozni annak érdekében, hogy a szerencsejáték különböző gazdasági és társadalmi hatásait átfogóan értékeljék. Ebben a módszertani leírásban 34 különböző faktort állítottak össze. Céljuk az volt, hogy – elsősorban Kanadában, de egyébként nemzetközi szinten is – egy univerzális keretet munkáljanak ki, mely használható segítséget nyújt akár a joghatóságok, akár az állami szabályozó szervek számára a szerencsejáték hatásainak kimutatására. Maguk is elismerték, hogy a modelljük túlságosan robusztusra sikerült ahhoz, hogy egyszerűen használható legyen, és a változók és a mutatók vonatkozásában tartalmaz olyanfajta átfedéseket, amik szintén kétségeket ébreszthetnek az azt használni szándékozókban. További nehézségét jelenti a modell alkalmazásának, hogy az egészségügyi, a szociális és

a gazdasági mutatókban nagyon sok adatra van szükség a szerencsejáték hatásainak kimutatása érdekében. Ugyanakkor az átfedések mellett többszörös hatások, illetve duplikált kockázatok is előfordulnak a keretrendszerükben. Vannak természetesen olyan tényezők is, amelyek számszerűsítése szintén nehézséget okoz, például a jóléti hatások. Szintén saját maguk fogalmazták meg kritikaként munkájukkal szemben, hogy az ok-okozati összefüggéseknek a beazonosítása kritikus pontja lehet dolgozatuknak (Anielski – Braatan, 2008).

Az egyik módszertani kérdés az, hogy közvetlenül hogyan lehet összehasonlítani a társadalmi hatásokat a pénzügyi és gazdasági vonatkozásokkal annak érdekében, hogy egy átfogó képet kapjunk a szerencsejáték pozitív és negatív elemeinek meghatározására. Ezt egyes tanulmányok elsősorban a különböző társadalmi hatások pénzbeli értékének becslésével igyekeztek elérni, közülük is a leginkább említésre méltó Grinols 2004-es CBA⁴ típusú megközelítése. Ugyanakkor, míg az egyes költségelemek meghatározása a társadalmi hatásokon belül meglehetősen egyszerű, például a problémás játékosok kezelése vagy a szerencsejátékkal kapcsolatos bűnözés és a fogva tartás ez irányú költség-

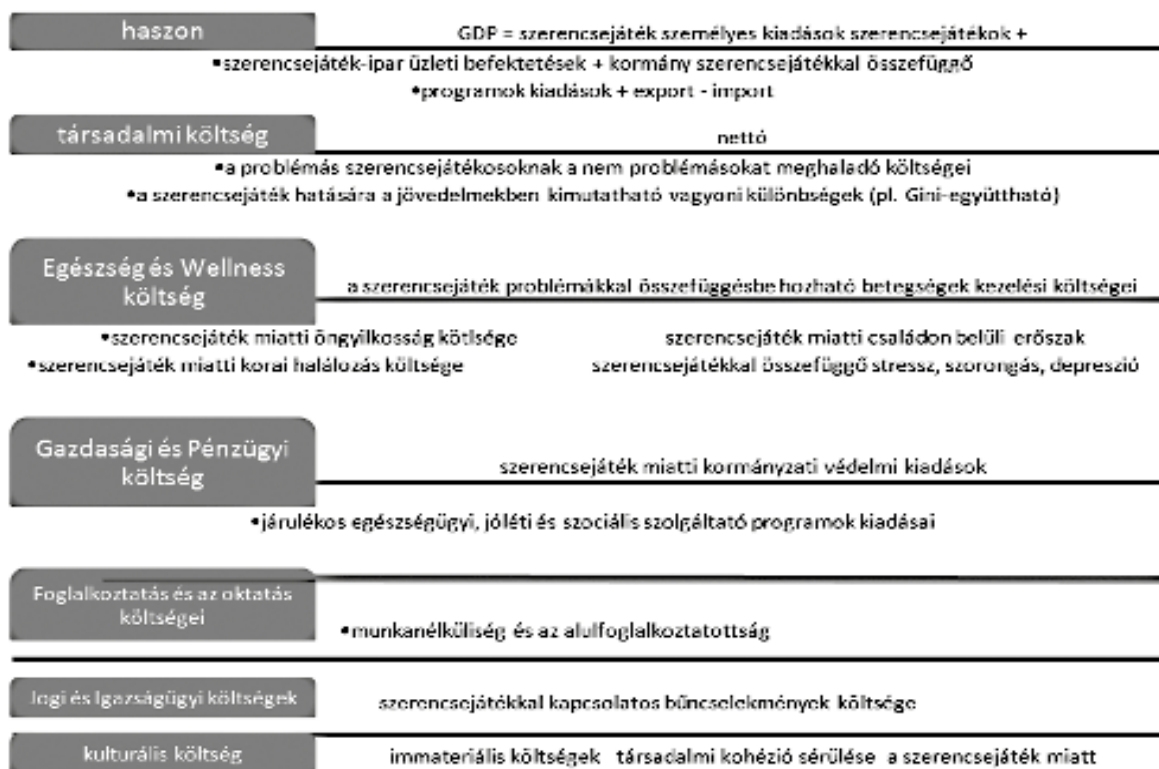
gei, sok más költség, illetve társadalmi hatás már nem ilyen egyszerűen azonosítható. Ilyen például az öngyilkosságok, a válások, a társadalmi státusz elvesztése, vagy akár a szerencsejátéknak a szabadidő hasznos eltöltésében játszott rekreációs szerepe.

A kaszinók által okozott externális hatásokról elsőként szintén Grinols írt még a 90-es évek elején. Ő fogalmazta meg, hogy a kaszinók, illetve az ott folytatott szerencsejáték elsődlegesen szociális kérdés, mert amellett, hogy közvetlen előnyöket okoz azáltal, hogy pl. munkahelyeket teremt az adott intézményben, ugyanakkor negatív externáliákat fognak azok viselni, akik a környezetében élnek, pl. a megnövekedett bűnözés révén. Úgy vélte, hogy akkor helyes és teljes a felmérés, hogyha a kaszinók gazdasági hatásaiban különbséget teszünk a vállalkozások jövedelmezősége és a szociális jövedelmezőség között. Már ekkor költség-haszon kérdésként fogalmazta meg a kaszinók által okozott eredményeket a háztartások vonatkozásában is, és kísérletet tesz ezeknek a pozitív és negatív externális hatásoknak a számszaki becslésére.

Anielski és Braatan 2. ábrán látható modelljében minél több olyan konkrét tényezőt igyekszik számba venni, amelyek a szerencsejátékok következtében költség-

2. ábra

A szerencsejáték hatásainak teljes pénzügyi-számviteli keretrendszere (Anielski)



Forrás: Anielski és Braatan (2008: 64. old.) alapján saját szerkesztés

nyezőként felmerülnek, és ezt gyakorlatilag a közvetlen szerencsejátékos bevétellel, illetve az állami költségvetési bevétellel állítják szembe. Ez utóbbi módszerrel élt Grinols és Mustard (2001) is, de pusztán a szerencsejátékokból származó állami adóbevételt hasonlították össze a patológiás játékfüggőkre költött költség éves összegével (ehhez a korábbi prevalencia-vizsgálatok alsó értékét szorozták fel a lakosságszámmal). Bár utóbbi módszer meglehetősen leegyszerűsítette a kérdést, kapott eredményeiket további számításokkal is alátámasztották, és a közel négyszeres erősségű negatív hatás akkor is markánsan billenti el a szerencsejátékok gazdasági hatásainak mérlegét, ha kalkulálunk Anielskiék fentebbi, differenciáltabb tételeivel. Ugyanakkor a pozitív tényezők között sem számolnak nehezebben számszerűsítható elemekkel (szabadidő rekreációs eltöltése, kultúra, turizmus stb.) (3. ábra).

Összegzés

A szerencsejáték-függőség megelőzésére alkalmazott gyakorlatok, lehetőségek tárházát mutatja be a tanulmány. Mind a hazai, mind a külföldi tanulmányokban

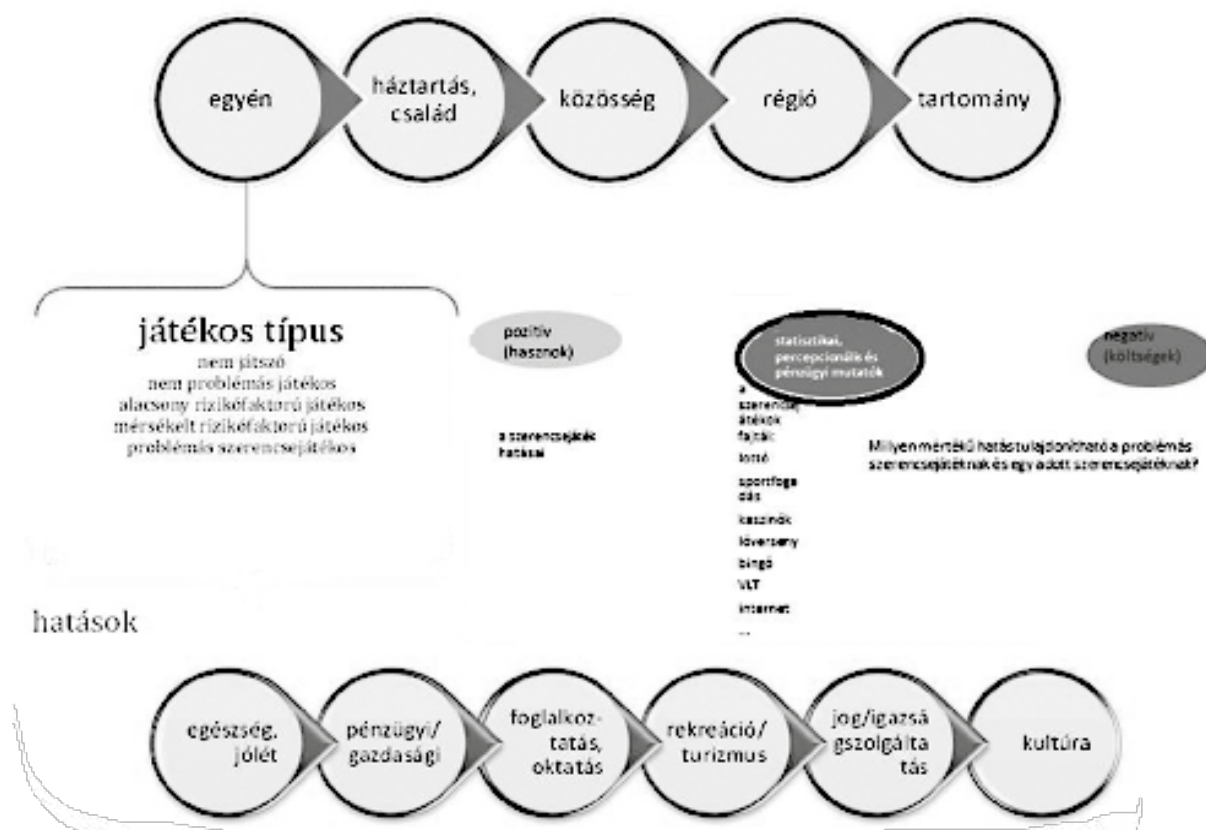
találkozhatunk egy ellentétes irányú törekvéssel: egyrészt a szerencsejáték mint az állami bevételek növelésének lehetősége, másrészt mint állami kiadások, a szerencsejáték-függőséggel kapcsolatos negatív események felszámolására tett erőfeszítések.

A veszélyes termékek kivonásával, az elérhetőség redukálásával a bevételek csökkentését érjük el, ugyanakkor a játékfüggés megelőzésében léphetünk előre. Meg kell találni azt az egyensúlyi állapotot, amikor a játékfüggőség miatt szükséges korlátok felállításával eredmények érhetők el a játékszenvedélyben függőknél, ugyanakkor az állami bevétel sem csökken jelentősen.

Bár diagnosztikai szempontból elhatárolódnak az internetfüggők és a szerencsejáték-függők egymástól, megfontolásra ajánljuk, hogy – a két érintett kör közötti nagymérvű átfedés miatt – a prevenciós programok kidolgozása során a problémás két csoportot együttesen vizsgáljuk. Napirenden van az internetes szerencsejátékok és sportfogadás szabályozása és a magyarországi elérhetőség feltételeinek törvényi behatárolása. Ez a két momentum szintén szükségessé teszi a szerencsejáték-piac és az internet kapcsolatának újradefiniálását és az új piaci reakciók értékelését.

3. ábra

A szerencsejáték szociális és gazdasági hatásainak keretrendszere



Forrás: Anielski és Braatan (2008: 17. old.) alapján saját szerkesztés

Lábjegyzet

- ¹ A szerencsejáték társadalmi és gazdasági hatásainak vizsgálatára Williamsék mintegy 492 különböző tanulmányt azonosítottak, melyek közül 293 empirikus vizsgálat volt. Ezek a társadalmi, gazdasági hatástanulmányok túlnyomó többsége 2000 óta született (70%), de már az 1990-es években is találtak jó néhány tanulmányt, melyek zöme (62%) az Egyesült Államokban készült. Ezenkívül Kanadában és Ausztráliában fordult elő még nagyobb számban vizsgálat, a bemutatott tanulmányok 16%-a, illetve 8%-a ezekről a területekről származik. A megvizsgált 492 munka túlnyomó többsége (mintegy 57%-ban) a kaszinók világát tanulmányozta, a többi tanulmány pedig egyéb szerencsejátékokat, például a lottót 6%, de az internetes szerencsejátékokra vonatkozóan csupán e körből 1,4%-nyi vizsgálat készült. A leggyakoribb témák egyébként az állami bevételek, mintegy 27% jelenik meg ezekben a munkákban, a foglalkoztatásra vonatkozóan szintén 27%-nyi a vizsgált terület, a szerencsejáték problémássá válásáról és az ehhez kapcsolódó mutatókról a tanulmányok 24%-a szól, míg a bűnözéssel 16% foglalkozik. A hatásokra vonatkozó további területeket, úgymint a szabályozási költségek, az életminőségre gyakorolt hatás vagy az adózási vonatkozások, ezeknek a fellelhető tanulmányoknak kevesebb mint 10%-a veszi elő.
- ² A DSM-5-ben a zavar a „nem szerrel kapcsolatos zavarok” közé tartozik „szerencsejáték zavar” megnevezéssel.
- ³ 5. a szerencsejáték elérhetőségének csökkentése, 6. a magasabb kockázatú szerencsejátékok fizikai távolsága vagy redukálása
- ⁴ cost-benefit analysis

Felhasznált irodalom

- Anielski – Braatan (2008): The Socio-Economic Impact of Gambling Framework
- APA (2013): DSM-5 referencia-kézikönyv a DSM-5 diagnosztikai kritériumaihoz. Budapest: Oriold és Társai Kiadó és Szolgáltató Kft.
- Balázs H. – Kun B. – Demetrovics Zs. (2009): A kóros játékszenvedély típusai. *Psychiatria Hungarica* 24 (4): p. 238–247.
- Grinols, E. (1999): Distance effects in consumption. *Review of Regional Studies*, 29 (1): p. 63–76.
- Grinols, E.L. (2004): Gambling in America – Costs and Benefits. Cambridge: Cambridge University Press
- Grinols, E.L. – Mustard, D. (2001): Business profitability versus social profitability: Evaluating the social contribution of industries with externalities, the case of the casino industry. *Managerial and Decision Economics*, 22 (1-3): p. 143–162. https://www.uleth.ca/dspace/bitstream/handle/10133/1286/SEIG_FINAL_REPORT_2011.pdf?sequence=1
- Kun B. – Balázs H. – Arnold P. – Paksi B. – Demetrovics Z. (2012): Gambling In Western And Eastern Europe: The Example Of Hungary. *Journal Of Gambling Studies*, 28 (1): p. 27–46.
- Noar, SM. – Zimmerman, R.S. (2004): Health Behavior Theory and cumulative knowledge regarding health behaviors: are we moving in the right direction? *Health Education Research*, 20 (3): p. 275–290.
- Shaffer, H.J. – Martin, R.J. (2011): Disordered gambling: Etiology, trajectory and clinical considerations. *Annual Review of Clinical Psychology*
- Tessényi J. (2012): A szerencsejáték externális hatásai. *Társadalomkutatás*, 3. szám: p. 291–304.
- Seth M. Noar – Rick S. Zimmerman (2004): Health Behavior Theory and cumulative knowledge regarding health behaviors: are we moving in the right direction? *Health Education Research*, 20 (3): p. 275–290.
- Williams, R.J. – West, B.L. – Simpson, R.I. (2012): Prevention of Problem Gambling: A Comprehensive Review of the Evidence, and Identified Best Practices. Report prepared for the Ontario Problem Gambling Research Centre and the Ontario Ministry of Health and Long Term Care. October 1, 2012. <http://hdl.handle.net/10133/3121>
- Williams, R. – Stevens, R. (2011): The Social and Economic Impacts of Gambling; Final Report prepared for the Canadian Consortium for Gambling Research. March 11, 2011. URL:<http://hdl.handle.net/10133/1286> Date: 2011-03-11 (letöltés: 2013. május 29.)

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Kenesei Zsófia, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Janecskó Eszter**, marketingmunkatárs, ITF Consulting; **Dr. Csillag Sára** PhD. főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Főiskola, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Fekete István**, tudományos munkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Jenei István**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Losonci Dávid**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Heidrich Balázs**, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Főiskola; **Kása Richárd**, tudományos munkatárs, Budapesti Gazdasági Főiskola; **Dr. Tessényi Judit** PhD., közgazdász, régióvezető, Szerencsejáték Zrt.; **Dr. Felméry Zoltán**, tudományos segédmunkatárs, Nemzeti Közszerzői Egyetem; **Dr. Papp József**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem

FELMÉRY Zoltán – PAPP József

A MAGYARORSZÁGI KÖZMŰVÁLLALATOK TEHER- NÖVEKEDÉSÉT EREDMÉNYEZŐ ÁLLAMI INTÉZKEDÉSEK HATÁSA

HÁROM MAGYARORSZÁGI VÍZIKÖZMŰ-VÁLLALKOZÁS GDP-MEGOSZLÁSÁNAK TANULSÁGAI

A közmű-szolgáltatások fogyasztói árának általános hatásági csökkentése, a gazdasági és pénzügyi válság sújtotta magyar lakosságot „védő” kormányzati intézkedéssorozat részeként, mára szervesen betagozódott az európai közvéleményt egyaránt foglalkoztató kérdések sorába. A tagországok által eleddig szakpolitikai szinten kezelt témakör az általános politika szintjére emelkedett. Az árcsökkentéssel együtt járó, a közmű-cégeket az eddigieknél nagyobb mértékű tehervállalásra kényszerítő intézkedések következményei azonban egyelőre még nem ismertek. Az elemzés három magyarországi víziközmű-vállalkozás által előállított GDP megoszlását vizsgálja, az elmúlt években állandósult adóterhek következtében kialakult, valamint azok esetleges további növelése esetén bekövetkező szolgáltatói magatartás modellezésére tesz kísérletet. Az eredmények elemzése során pedig arra a következtetésre jut, hogy a vállalatokat eddigiekben terhelő elvonási arányok negatív irányba történő megváltoztatása, a jövőben fenntarthatatlan működésre kényszerítheti ezeket a vállalkozásokat.

Kulcsszavak: víziközmű-szolgáltatók, költségek, állami beavatkozás

Az elmúlt hónapok során Európában egy új, a közbeszédet több országban is foglalkoztató téma látszik kibontakozni. Egyre több fórumon kerül ugyanis napirendre a megélhetési költségek csökkentésének az igénye. A meg-megújuló viták mára politikai szintre is emelkedtek. A magas áramdíjak miatt Bulgáriában utcára vonuló tízezrek tüntetései zavargásokba torkollottak, melynek következtében lemondott a Bojko Boriszov vezette bolgár kormány. Romániában, Marius Vladu az országos energiaár-szabályozó hatóság igazgatója, a megújuló energia állami szubvenciójának csökkentéséből felszabaduló forrásokat átcsoportosítva, az elmúlt nyáron jelentett be egy 5 százalékos energiaár-mérséklési intézkedést, míg Victor Ponta miniszterelnök – az országot finanszírozó IMF-fel történő megállapodás alapján – a

közelmúltban fogalmazta meg egy, a sajtó által oszlopadónak csúfolt – az általános terminológiában közmű-adónak nevezendő – speciális ipari, energetikai és távközlési létesítményekre kivetendő új, 1,5 százalékos adó bevezetésének igényét. Robert Fico, Szlovákia miniszterelnöke 2013 júliusában, az árszabályozásban részt vevő szlovák hatóság vezetőivel folytatott tárgyalást követően úgy nyilatkozott, hogy a monopolhelyzetben lévő szolgáltatók megregulázása vezethetne a lakossági energiaárak csökkenéséhez. Magyarország, az Orbán Viktor vezette kormány döntésének megfelelően, 800 millió euró körüli összegért megvásárolta az E-ON magyarországi földgázipari érdekeltségeit, valamint 470 millió euróért a Szőreg-1 nevezetű stratégiai gáztárolót, emellett további vásárlásokat harangozott be annak ér-

dekében, hogy az energiaköltségek csökkentését biztosítani, valamint az eddigiekben már 20 százalékkal csökkentett költségeket tovább kurtítani legyen képes. Az energiaárakban érvényesített kötelező csökkentés mellett méterenként 0,4 eurós közműadót vetett ki a közművek vezetékhálózatainak kiterjedése alapján. A legutóbbi fejlemények értelmében pedig alkotmányba kívánják foglalni, hogy Magyarországon a közműszolgáltatók kizárólag nonprofit keretek között végezhetik tevékenységüket. A visegrádi négyek (Csehország, Lengyelország, Magyarország, Szlovákia) 2013 novemberében Budapesten tartott egyeztetése után Alena Vitaskova, a cseh szabályozó hatóság elnökhelyettese úgy nyilatkozott, hogy a magyarországi tapasztalatokból kiindulva Csehország is tervezi az energiadíjak mérséklését. Az egyeztetésen részt vevő felek egyúttal közös nyilatkozatot adtak ki, melyben leszögezték, hogy egységes céljuk a lakossági energiaárak fogyasztók által megfizethető szintre történő csökkentése.

Az, hogy a kérdéskör nem csak a közép-kelet-európai régiót foglalkoztatja, további számos példából érzékelhető. Reinhold Mitterlehner osztrák szakminiszter az iránti felháborodása következtében, hogy az elmúlt években kizárólag a nagyfogyasztók tudták csökkenteni energiakiadásait, felügyeleti ellenőrzések foganatosításával fenyegette meg a szolgáltatókat, melynek következtében egyes szolgáltatók 10 százalékos háztartásienergiaár-csökkentést jelentettek be Ausztriában. Nagy-Britanniában a Munkáspárt nyújtott be törvénytervezetet a lakossági energiaár befagyasztásának ügyében. Ed Miliband munkáspárti képviselő – egyben a törvényjavaslat szövszólója – kifejtette, hogy a lakossági fogyasztókat védő megfelelő szabályozási reformok végrehajtásáig, két évre, szükségesnek tartják a rezsiköltségek befagyasztását. David Cameron brit miniszterelnök azonban arra hivatkozva, hogy a kormánynak nincs befolyása a földgáz világpiaci árára, egyszerű szemfényvesztésnek nevezte a munkáspárti törvényjavaslatot. Franciaországban – a nukleáris energia nagymértékű jelenlétének köszönhetően – a háztartások és a kisvállalkozások Európa legalacsonyabb egységárát fizetik, míg a nagyfogyasztók számára a lakossági egységárakhoz képest mintegy 20 százalékkal magasabban biztosítják a szükséges energiát. Ezzel ellentétben Németországban az ország gazdasági versenyképességének növelése érdekében a nagyipari fogyasztók élveznek árelőnyöket.

A fenti rövid áttekintésből is látható, hogy a közműszolgáltatások árának meghatározása az utóbbi időben szakpolitikai szintről az általános politika szintjére emelkedett. Köszönhetően annak, hogy a 2008-ban ki-robbant világgazdasági válság szükségszerűen átrendez-

te az egyes országok lakosságának fogyasztási szerkezetét. Magyarországon a Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint 2012-ben a háztartási kiadások 30,7 százalékát lakásfenntartásra, 32,4 százalékát élelmiszerekre költötték (KSH in: Népszava online, 2013). Bár a közép-európai országok között szignifikáns különbségek mutatkoznak a létfenntartásra fordított háztartási kiadások összesített háztartási kiadásokhoz viszonyított arányában (Vetőné, 2010), a 2010-es adatok alapján a régió országainak mindegyike esetén megállapítható, hogy a lakhatási és élelmiszerekre fordított együttes kiadások meghaladják az összesített kiadások 40 százalékát. A fogyasztási kiadások struktúráját a 2010-es évi adatok, valamint a 2006-os évi adatok (Gács, 2009) alapján összehasonlítva kijelenthetjük, hogy a visegrádi országok élelmiszerekre lényegesen többet, lakhatási célokra és rezsiköltségekre valamivel többet költöttek a 2010-es évben, mint négy évvel korábban. Magyarországon – a korábbiakban bemutatott 2012-es évi adatok ismeretében pedig az azóta eltelt időszakban is – a költségek emelkedése prognosztizálható. A jövőt illető lakossági várakozások is további növekedést tükröznek. A korábbiakban bemutatott nemzeti kormányok által artikulált csökkentési igények és ígéretek ellenére a lakosság a megélhetési költségek további emelkedésére számít az elkövetkező időszakban is. A londoni tőzsdén jegyzett International Personal Finance személyi kölcsönt nyújtó vállalkozás 6 országban – Csehországban, Lengyelországban, Mexikóban, Magyarországon, Romániában és Szlovákiában – végzett lakossági felmérésének eredményei szerint a megkérdezettek több mint 40 százaléka számít a rezsiköltségek és az élelmiszerárak elkövetkező évekbeli további növekedésére (Világgazdaság online, 2013).

A fentiekén túl a kérdéskör mostanában történő napirendre vételének van még legalább két említésre érdemes indoka. Egyrészt a fogyasztási szerkezet átrendeződése következtében redukálódott diszkrecionális jövedelem – és az elköltése révén keletkező szabadságérzet csökkenése – miatt felerősödő, az állami beavatkozást sürgető lakossági igényeket az egyes országokban bekövetkező országos és helyi választások közeledtével felkarolták a különböző politikai csoportosulások. Az eddigiekben nevesített európai országok – elmúlt évi, idei és a jövő évi – parlamenti választásainak kampány-időszakában, szinte kivétel nélkül, hívó szóként szerepelt a lakossági közműszolgáltatások árcsökkentésének a kérdése. Másrészt, az európai vezetők elkezdtek felismerni annak az európai vállalati körből megfogalmazott segélykérésnek a fontosságát, miszerint az elmúlt években végbement európai energiaár-emelkedés mára a térség vállalatainak versenyképességét veszélyezteti.

Az Európai Bizottság által közzétett, az Unió egészét érintő energetikai kihívásokkal foglalkozó dokumentum állásfoglalása alapján 2012-ben az átlagos európai ipari gázár négyszerese volt az Egyesült Államokban fizetettnek. Emellett a Nemzetközi Energia Ügynökség adatai alapján elmondható, hogy az elmúlt hét évben az unióbeli OECD-tagországokban átlagosan 37 százalékkal nőtt az elektromos áram ára, míg ezen az időtávon az USA-ban 4 százalékos csökkenés volt tapasztalható (EU Commission, 2013).

A jelen tanulmány célja nem a költségcsökkentés okainak részletes feltárása, hanem a lehetséges következményeknek a bemutatása. A továbbiakban azt kívánjuk ugyanis megvizsgálni, hogy Magyarország – egy, a lakossági rezsiköltségek csökkentésének ügyét felkaroló és a törvénybe iktatott intézkedések révén azt támogató ország – esetében a közműcégek által a lakosságnak biztosított szolgáltatásokban bekövetkező kötelező árcsökkentés, valamint a közműcégekre kivetett közmű- és egyéb adók hosszú távon milyen hatással lehetnek a szolgáltatást nyújtó vállalatok GDP-jének alakulására, illetve végső soron a lakosságnak nyújtott szolgáltatási tevékenységre. Az elemzés során el kívánjuk helyezni a közműveket működtető vállalkozásokat a magyar gazdaság – az adóterhelés és az állami elvonások alapján értelmezett – duális szerkezetében, valamint három – anonim módon kezelt – víziközmű-vállalkozás által előállított GDP megoszlásának vizsgálata alapján, meg kívánjuk ítélni a lakossági költségek csökkentéséhez vezető állami intézkedések jövőbeni hatásait.

A magyar gazdaság duális szerkezete

A magyarországi vállalatok versenyképességének vizsgálatával tanulmányok sokasága foglalkozik. A termelékenységbeli különbségek (Csengődi, 2011; Pitti több írása, 2010), valamint az adóterhelésbeli és jövedelmezőségi különbségek (Papp, 2011) felfejtése következtében mára kijelenthetővé vált, hogy a hazai gazdaság versenyképességében két részre szakadt. Kialakult egy magas termelékenységgel és alacsony adóterheléssel, valamint egy magas adóterheléssel és – ennek is köszönhetően – alacsony termelékenységgel jellemezhető, egymástól jól elhatárolható pólus. A pólushoz tartozás legfőbb ismérve a külföldi tulajdon vállalaton belüli részaránya. A Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány a magyarországi beszállítói rendszerek vizsgálata során kimutatta, hogy a termelékenység a külföldi tőkének a vállalatok által jegyzett tőkében történő részarányával egyenesen arányos (Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány, 2011). A magas

külföldi tulajdoni hányaddal rendelkező, magyarországi jelenléttel bíró nemzetközi vállalatok 2011-es évi adózás előtti, valamint adózás utáni eredményét – a Figyelő által publikált vállalati listák alapján (Figyelő, 2012) – összehasonlítva, szembetűnővé válik, hogy a két érték közötti különbség jóval kisebb, mint azt a társasági adókulcsok alapértelmezett indokolnák. A 2008-as éves vállalati mérlegekből és beszámolókból nyert adatok felhasználásával, illetve egyéb becslések alapján számított vállalati GDP-megoszlások elemzése következtében bizonyításra (Papp, 2011), illetve további vállalatok bevonása során tesztelésre és megerősítésre (Felméry – Papp, 2013) került, hogy a hazai tulajdonú kis- és középvállalatok összesített adóterhelésének részaránya a vállalati GDP-n belül átlagosan több tíz százalékkal haladja meg a nemzetközi tulajdonú hazai nagyvállalatokra jellemző részarányokat. A vizsgált vállalatok közül a nemzetközi vállalatok magyarországi – és ezáltal a hazai költségvetést növelő – adóterhelése a megtermelt GDP 15-30 százalékára tehető¹, ezzel szemben alig lehet találni olyan KKV-t, amelynél az érték 50 százalék alatt maradna.

A jelenség felveti mind az okok, mind a következmények vizsgálatának kérdését. A kauzalitás tekintetében feltett kérdésre a válasz viszonylag egyszerűen megfogalmazható: a nemzetközi tulajdonú vállalatok beruházásainak fejében adott társaságiadó-kedvezmények, az exportértékesítés következtében fellépő nem Magyarországon fizetendő áfakülönbözet, valamint a tulajdonosok nem magyar állampolgárságából következő, és ezáltal az országból kiáramló osztalékadó okozza a hazai adóterhelési arányokban megfigyelhető különbségeket. Míg ugyanis egy nemzetközi vállalat hazai leányvállalata a fenti előnyöket élvezzi, a hazai kis- és középvállalatok – amennyiben a szabályozó elvárásainak meg akarnak felelni – eleget kell, hogy tegyenek az elmúlt években észlelhető mértékben ugyan könnyített, de számukra továbbra is létező társasági adó, a hazai piacon történő értékesítés következtében fennálló, valamint Európa legmagasabb kulcsával kalkulált általános forgalmi adó, illetve tulajdonosaik magyar állampolgárságukból adódóan az – egészségügyi hozzájárulással növelt – osztalékadó fizetési kötelezettségeiknek. Az adóterhelési arányok alapján kialakult képet némileg árnyalja, hogy abból eredeztethetően, hogy egy nemzetközi vállalat alkalmazotti létszáma – szigorúan egy-egy vállalat esetén történő összehasonlításban² – szignifikánsan meghaladja a KKV-szektor által foglalkoztatott átlagos létszámokat, valamint a nettó bérjövedelem alapján kalkulált bérek terhei a nemzetközi vállalatok esetén is jelentkeznek, az akár többeszes foglalkoztatotti létszám után – a ma-

gas járulékkulcsok következtében – a nemzetközi vállalatok nominálisan igen jelentékeny összeget fizetnek be az államkasszába. Mivel azonban nagy többségük esetén a bérek terhein túli befizetések elenyészőek, valamint a bérterheket a KKV-k is kénytelenek megfizetni, az adóterhelési arányok közötti különbség a rendszerváltás óta eltelt évek távlatában megkövesedni látszik.

Az adóterhelési arányokban állandósult különbségek következményei – a jelenség fent röviden megfogalmazott oksági viszonyaitól némileg eltérően – a közélet számára jobban ismertek, az elemző számára azonban – a kérdéskör rendkívüli érzékenységből kifolyólag – nehezebben megragadhatók. Mivel a vállalati GDP-n belül alacsony adóterhelési arányokkal jellemezhető multinacionális vállalatok hazai költségvetéshez történő hozzájárulása – teherviselő képességükhöz mérten – meglehetősen alacsony, valamint a hazai vállalkozások által átlagosan viselt terhektől is elmarad³, annak köszönhetően, hogy az elmúlt évek túlköltekező hazai államműködésének felülvizsgálata egyelőre még várat magára (Felméry, 2013), felértékelődik a KKV-k mint potenciális adóbefizetők szerepe. Sőt, a költségvetési kiadások érdemi csökkentésének hiányában, ugyanakkor a válság hatására – el nem ítélt módon – szigorúbbá váló költségvetés-tervezés – és a hiánycél szint alatt tartása melletti elköteleződés – indokán, ma különösen fontosá válik a költségvetési bevételek biztosításának igénye.

A KKV-szektor azonban a rá osztott adófizetői szerepnek sem nem tud, sem nem kíván megfelelni. A fizetési hajlandóságát társadalmi jelenségek csorbítják (a teljesség igénye nélkül: a terhelési arányokban fennálló igazságtalanságok, a közszolgáltatásokkal kapcsolatos elégedetlenség (Báger – Chikán, 2010), a közbeszerzésekhez köthető korrupció jelensége (Papanek, 2010), valamint a közpénzekkel való visszaélések (Transparency International Magyarország, 2012), míg a fizetési képességét az alacsony termelékenysége lehetetleníti el. Ha minden tőle elvárt adót maradéktalanul megfizetne, termékeit olyan magas áron kellene értékesítenie, amely ellehetetlenítené őt az egyre kíméletlenebbé váló piaci versenyben. Nem is beszélve arról, hogy amennyiben tisztességesen versenyezne, nemcsak a lényegesen termelékenyebb és tőkeerősebb versenytársak szorítanák ki őt a piacról, hanem a hasonló termelékenységgel és tőkeerővel jellemezhető, de az adóelkerülés fegyverével élő – ezáltal pedig az árakba az adókat és járulékokat „költségként” szükségszerűen nem érvényesítő – vállalkozások is. Az adóelkerülés e tekintetben a KKV-szektor bizonyos – különösen a kereskedelem, az építőipar, a lakossági

szolgáltatások, valamint a mezőgazdaságban érdekelt – szereplői számára kényszerítő erő. Az adóelkerülés eszközt alkalmazó vállalkozások számára az alacsonyabb termelékenység az adóelkerüléssel némileg kompenzálható, ezáltal pedig előnyök kényszeríthetők ki általa a tisztességesen eljáró versenytársakkal szemben (Szántó, 2010).

A széles körű elkerülési eszköztár ismertetése nem tárgya a jelen cikknek, a jelenség alátámasztására azonban beszédes adat, hogy a Nemzeti Adó és Vámhivatal által közölt adatok értelmében, a 2011-es évben az éves szintű minimálbér értékének megfelelő, vagy annál alacsonyabb jövedelmet összesen 1,46 millió adózó (az összes adózó 32,4 százaléka!) vallott be (NAV, 2012). Ékes példája ez annak, hogy hazánk a feketén foglalkoztatás nagyhatalmai közé tartozik.

Arra a kérdésre, hogy a fentiekben kifejtett duális térben hol helyezkednek el a víziközmű-szolgáltatók, valamint az általuk előállított GDP megoszlása hogyan alakul, az elkövetkezőkben kívánunk kitérni. A vizsgálat megkezdése előtt, a GDP-n belüli elemek megoszlási arányainak kapcsán, azonban rendelkezünk két hipotézissel. Egyrészt azt feltételezzük, hogy a GDP-n belüli adóterhelési mértékek a víziközmű-vállalkozások esetén a KKV-szektorra jellemző arányokhoz fognak közelíteni (részben az elmúlt évek adóintézkedéseinek is köszönhetően), másrészt úgy véljük, hogy a közműszolgáltatók – a méretüknek, valamint esetenként az állami tulajdon magas részarányának köszönhetően – a KKV-szektorral ellentétben nem képesek élni az adóelkerülés eszközeivel. A két hipotézis beigazolódása ugyanis magyarázatot adna számunkra arra, hogy a fentiekben megfogalmazott politikai előnyökön túl racionális gazdasági indoka is van a közműszektorra fordított kiemelt kormányzati figyelemnek.

A vizsgálati eszközrendszer bemutatása

A vállalkozások által előállított GDP megoszlásának ismerete – amellet, hogy maguk a vállalkozások számára is nyújthat a hagyományos számviteli mutatókat kiegészítő információkat – lehetőséget teremt az elemző számára makrogazdasági felismerések megvalósítására. Az egyes vállalatok GDP-megoszlásának vizsgálatával lehetőség mutatkozik a gazdasági szereplők nagyobb csoportjaira egyaránt jellemző mintázatok és általánosítható tanulságok megfogalmazására. A makrogazdasági összefüggések azonban a gazdaság szöveti vizsgálatának eredményei ismeretében valószínűsíthetők meg, a vállalati GDP sajátosságainak feltárása hozzájárul ahhoz, hogy megérthetővé váljanak az egyes vállalkozások, valamint a belőlük felépülő gaz-

dasági pólusok motivációi. Enélkül a gazdasági problémák diagnosztizálása, valamint a megoldásukhoz szükséges eszközrendszer megfogalmazása nem lehet teljes körű.

Az egyes közműszolgáltatók által előállított GDP elemzése Papp József „Adóterhelés, termelékenység, gazdasági növekedés” című cikkében (Papp, 2011) kifejtett modell felhasználásával történik. Tudomásunk szerint korábban senki sem vizsgálta ilyen széles körűen a vállalatok által megtermelt bruttó hozzáadott értéket, nem adott közre a vizsgálathoz szükséges, mindenre kiterjedő elméleti modellt. A vállalatok beszámolóikban nem mutatják ki sem a vállalati GDP nagyságát, sem annak összetételét, a GDP e tekintetben a könyvekben önmagában nem szereplő gazdasági mutató. Ebből következően nagyságát és megoszlását a nyilvánosan hozzáférhető adatokból csak közelítőleg lehet meghatározni, a meghatározás során szükségszerű becsléseket kell alkalmazni. A jelenleg fennálló korlátok abban az esetben omlának össze, amennyiben a vállalatok számára kötelező erejűvé válna a GDP mértékének és összetételének könyvekben történő kimutatása. Az ennek hiányában kötelezően alkalmazott becslések mellett is elmondhatjuk azonban, hogy a modell alkalmazása hozzájárul a múltbéli folyamatok megismeréséhez és megértéséhez, egyúttal az egyes vállalatok jövőbeni viselkedésének modellezéséhez.

A jelen tanulmánynak nem kimondott célja a hivatkozott modell részleteiben történő bemutatása. Ennek értelmében nem kívánja tételelesen szemléltetni a vállalati GDP kiszámítási módját. Az elemzés által felvállalt cél – a közművállalatok jövőbeni magatartásának feltérképezése – érdekében azonban áttekintést kíván nyújtani a modell által meghatározott GDP megoszlási kategóriáiról. A modell novuma, hogy egyértelműen kimutathatóvá válik általa annak az aránya, hogy a megtermelt érték mekkora hányada kerül elvonásra adók formájában. Ennek érdekében számszerűsíti a bérek terheit, az egyéb termelési adók, a társasági és esetleges különadók, az osztalékadó, valamint a hozzáadottérték-adó különbözetének nagyságát. Az adók összevont értékének és arányának érzékeltetésén túl közlésezi az adózott osztalék és a mérleg szerinti eredményből álló vállalati profit nagyságát és GDP-n belüli arányát. Ennek köszönhetően egyértelműen összehasonlíthatóvá válik, hogy a megtermelt GDP-ből mennyiben részesül a tulajdonosi kör és mennyiben az állam. Emellett értelemszerűen szemlélteti a munkavállalóknak fizetendő nettó bérjövedelem, a beruházások elszámolásához szükséges értékcsökkenési leírás, az esetleges külső hitelezők részére fizetendő kamatok, valamint az egyéb ráfordítások értékét és megoszlási

arányát. A múltbéli viselkedés megértéséhez, valamint a jövőbeni reakciók modellezéséhez, a megoszlási arányok bemutatásán túl, további mutatók kiszámítását is megteszi. Számunkra ezek közül a vállalkozás jövedelemtermelő képességét bemutató „árbevétel hozzáadott érték tartalma”, a vállalkozás termelékenységét bemutató „GDP/foglalkoztatott”, az adófizetési potenciált bemutató „összes adó/foglalkoztatott”, valamint a feketén foglalkoztatás és az adóelkerülés mértékéről esetlegesen közelítő információkat szolgáltató „igénybe vett, illetve eladott szolgáltatások anyagjellegű ráfordításon belüli aránya” elnevezésű mutatószámok a kiemelten fontosak.

A modell érzékeltetése érdekében itt közzétett gondolatok egyrészt leegyszerűsítéseket tartalmaznak, másrészt nem okvetlenül illeszkednek az alapértelmezettnek tartott számviteli terminológiához, köszönhetően annak, hogy a GDP-mutató tartalmi logikája értelmében maga a modell is komoly korrekciós eszköztárral él. A teljes körű megismeréshez és megértéshez a hivatkozott szakirodalom áttanulmányozása javasolt.

A közműszolgáltató vállalatok elhelyezkedése a duális térben

Az 1. táblázatban látható eredmények két magyarországi, többségi állami tulajdonnal jellemezhető víziközmű-vállalkozás beszámolóiból származó adatok. A két vállalat GDP-megoszlásának vizsgálata az adóterhelésben duálisan viselkedő hazai gazdasági szerkezet bizonyítása során került kiszámításra (Felméry – Papp, 2013), a jelen cikkben megfogalmazott kérdésfeltevés indokán azonban továbbgondolásra érdemesek. Ennek keretében – köszönhetően annak, hogy a táblázatban közzétett számok önmagukban még nem kellően beszédesek –, ahol szükséges, az említett cikkben vizsgált egyéb hazai vállalatokra történő hivatkozással és a rájuk jellemző adatok közreadásával kívánjuk a pusztán számok mögött meghúzódó jelenségeket bemutatni. A két megvizsgált közművállalkozás GDP-jének mértéke és megoszlása között egyes tényezőkben jelentős különbségek mutatkoznak, az adatok – egyéb számításokra történő hivatkozás mellett – felhasználásával azonban azonosíthatók mindkét vállalkozásra érvényes jellemzők, amelyek megítélésünk szerint alkalmasak lehetnek az elemzés által felvetett kérdések részleges megválaszolására, egyúttal a lehetséges mintázatok megfogalmazására. A vizsgálat további közművekre történő kiterjesztésével⁴ a megfogalmazott tanulságok tesztelésre, megfelelő vizsgálati elemszám esetén bizonyításra kerülhetnek.

Két vízművállalkozás becsült GDP-megoszlása

2012	„A” Vízmű Zrt.		„B” Vízmű Zrt.	
	Érték (MHUF)	GDP megoszlása (%)	Érték (MEUR)	GDP megoszlása (%)
Bruttó hozzáadott érték	7 082		10 506	
Áfa*	1 802		2 756	
GDP*	8 884	100,0%	13 262	100,0%
Adók	4 523	50,9%	6 740	50,8%
bérek terhei*	2 262	25,5%	3 632	27,4%
iparűzési adó	301	3,4%	310	2,3%
egyéb termelési adók*	148	1,7%	42	0,3%
társasági és különadó 2008-ban	10	0,1%	0	0,0%
osztalékadó*	0	0,0%	0	0,0%
hozzáadott érték adója* (felszámított és levont áfa különbözete)	1 802	20,3%	2 756	20,8%
Nettó bérjövdelem*	2 262	25,5%	3 632	27,4%
Profit	-185	-2,1%	-590	-4,4%
adózott osztalék*	0	0,0%	0	0,0%
mérleg szerinti eredmény	-185	-2,1%	-590	-4,4%
Értéksökkenési leírás	1 825	20,5%	2 440	18,4%
Kamat	0	0,0%	3	0,0%
Egyéb	460	5,2%	1 038	7,8%
Tájékoztató adatok				
Az árbevétel bruttó hozzáadottérték tartalma	56,2%		53,0%	
Az export aránya az árbevételben	0,0%		0,0%	
Létszám (fő)	1 092		1 690	
GDP/foglalkoztatott (EHUF)	8 136		7 848	
Átlagos havi bruttó kereset (HUF)	272 054		282 544	
Összes adó/foglalkoztatott (EHUF)	4 142		3 988	
Összes adó/saját tőke	189,6%		90,6%	
Profit/saját tőke	-7,8%		-7,9%	
Igénybe vett, illetve eladott szolgáltatások/anyagjellegű ráfordítások	39,2%		51,3%	

A két megvizsgált vállalkozás által előállított GDP nagysága, valamint az általuk foglalkoztatott munkavállalói létszám alapján kijelenthető, hogy a közművállalkozások gazdasági súlya nem lebecsülendő. Az általuk előállított tízmilliárd forint nagyságrendű vállalati GDP - bár jóval elmarad a magyar gazdaság versenylovainak hasonló értékeitől⁵ – illeszkedik a hazai nagyvállalati körre jellemző adatokhoz. A kormány által a tavalyi évben megkötött – a vállalatok hazai gazdasági szerepét értékelendő – stratégiai megállapodások alanyai között könnyedén találhatunk példákat hasonló nagyságú vállalati GDP-re. Olyan külföldi tulajdonosi háttérrel és magas exportaránnal rendelkező hazai leányok, mint a Linamar Hungary Zrt., vagy a Bridgestone Tatabánya Termelő Kft., illetve olyan dominánsan hazai tulajdonú, de az exporttevékenységük

magas részaránya miatt a hazai vállalati körből kiemelkedő cégek, mint a Rába Futómű Kft., egyaránt hasonló nagyságrendű vállalati GDP-vel rendelkeznek.⁶ A GDP nagysága alapján artikulált „egyenrangúságot” pedig a foglalkoztatotti létszámok is megerősítik. A vizsgált közművállalkozások alkalmazotti létszáma a Linamar által foglalkoztatotti létszámtól ugyan szignifikánsan elmarad, ugyanakkor mind a Rába, mind a Bridgestone foglalkoztatotti létszámait is meghaladja.⁷ A hivatkozott példák bemutatása nyilván nem teljes körű, megítélésünk szerint azonban a következő állítás alátámasztására megfelelő. Jelesen: az összességében jelentékeny értéket termelő, egyúttal komoly volumenű emberi erőforrást is felszívó közműszolgáltatók szerepével – ebből következően pedig a nagyobb mértékű teherviselésükhöz vezető intézkedések hatásaival

– egy olyan romló versenyképességgel rendelkező⁸ és foglalkoztatáshiányos⁹ országban, mint Magyarország, elengedhetetlen foglalkozni.

Ha visszaemlékezünk az adóterhelési mértékek alapján meghatározott két gazdasági pólus fentiekben közreadott értékeire, szembevetve válik számunkra, hogy az adók GDP-n belüli arányában a két közművállalkozás – függetlenül attól, hogy az alkalmazott indikátorok alapján a nagyvállalat fogalmi keretei közé tartozik – a KKV-szektorhoz hasonló sajátossággal bír. A mindkét vállalkozás esetén – szinte tizedes jegyre egyező – 51 százalékot közelítő GDP-n belüli adótartalom kísértetiesen hasonló mértéket ölt, mint az egy átlagos KKV-nál tapasztalható. Ezzel ellentétben a már hivatkozott cégek egyike esetén sem haladja meg ez az érték a 38 százalékot. A Linamar esetén 38 százalék, a Rába esetén 36 százalék, a Bridgestone esetén 17 százalék az adótartalom GDP-n belüli részaránya. Ha ehhez még hozzávesszük azt is, hogy a magyar export 6-7 százalékát és a hazai GDP 1 százalékát adó Audi Motor Hungária Kft. esetén ez az érték 13 százalék, van okunk a megdöbbenésre. Ellentétben ugyanis a fentiekben nevesített – egyébként is magasabb termelékenységgel bíró, az esetek nagy többségében nemzetközi tulajdonú – vállalatoktól, a közművek –, illetve emellett a teljes hazai KKV-szektor – esetén, minden előállított és kimutatott egységnyi nagyságú GDP több mint felét magához rendeli az állam! Köszönhetően annak, hogy mindkét közműszolgáltató veszteséget termelt 2012-ben, és ezáltal társasági adó és osztalékadó megfizetésére nem került sor, a magas GDP-n belüli adótartalom alapjaiban két tényezőnek köszönhető. Egyrészt tetemesek voltak a magas járulékkulcsok következtében jelentkező bérterhek, másrészt a teljes kibocsátás után a kiemelkedően magas hazai kulcs alapján kellett teljesíteni az általános forgalmi adó fizetési kötelezettségét. Ez a két tétel önmagában elvitte az „A” Vízmű Zrt. esetében a GDP 46, a „B” Vízmű Zrt. esetében a GDP 48,2 százalékát. A magas járuléktérhek a multinacionális vállalatok hazai leányai esetében is jelentkeznek¹⁰, az exporttevékenység teljes kibocsátáson belüli magas részaránya – és ezáltal a legmagasabb európai áfakulcs kikerülése – következtében azonban a hozzáadott érték adója kevésbé – és nem is a hazai költségvetési befizetéseket növelő módon – jelentkezik. Az érdemi terhelésbeli különbségek indoka jelen esetben tehát a közműszolgáltatóknál jelentkező hazai áfafizetési-kötelezettség. Az, hogy ez – a gazdasági pólusok bemutatásánál kifejtetteknek látszólagosan ellentmondva – nem egészül ki a társasági adóval, valamint az osztalékadóval – és ezáltal a két pólus közötti adóterhelésbeli különbségeket mutató olló nem távolabb –, paradox módon a közművek

veszteséges működésének köszönhető. A fentiekben nevesített két tételt – a bérek terheit és az áfafizetési kötelezettséget – az iparüzési adóval, a korábbi beruházások leírásával, valamint a fogyasztói kintlévőségeket tartalmazó, egyéb kategóriával kiegészítve, egyszerűen nem marad tere a profit realizálásának. Sőt, a szaldót a saját tőke arányára vetítve látható, hogy 2012-ben mindkét vállalkozás esetén érzékelhető mértékű veszteség keletkezett.

A tendenciák változatlanságának érzékeltetése, valamint az eddig elmondottak megerősítése érdekében egy további vízművállalkozás vizsgálatba történő beemelése indokolt. A 2. táblázatban látható „C” Vízmű Zrt. GDP-megoszlása lehetőséget teremt arra, hogy egy veszteséget nem termelő vállalkozás megoszlási arányait is érzékeljük. A táblázatban látható adatok teljes mértékben alátámasztják az eddig elmondottakat. Együttal képet kaphatunk belőlük az alacsony exporttevékenységgel bíró, és ezáltal a hozzáadott érték adóját Magyarországon megfizetni kénytelen vállalkozásokra jellemző adóterhelési mértékek változatlanságáról. A „C” Vízmű Zrt. esetén az adók GDP-n belüli részaránya – mindkét vizsgálati év vonatkozásában – némileg kedvezőbben, de továbbra is 50 százalék körül alakul, amely terhelési mérték – hasonlatosan a megelőzőekben tapasztaltakhoz – alapvetően a bérterhek és a hozzáadott érték adójának a következménye. Annak köszönhetően azonban, hogy jelen esetben a fogyasztói kintlévőségeket tartalmazó egyéb kategória értéke alacsonyabb – illetve, hogy az amortizáció arányai közel egyezők –, nem fordult veszteségbe a gazdálkodási tevékenység. A 2012-es gazdasági év kvázi nullszaldós működésével ellentétben 2008-ban még némi profit is termelődött (2. táblázat).

Immáron mindhárom közművállalkozás GDP-megoszlási arányait megismerve elmondhatjuk, hogy a vizsgált vízi közművek esetén az egy fő által előállított bruttó hazai termék 6-8 millió forint körül alakul. Leszámítva a hazai történelmi gyökerekkel rendelkező általunk példaként felhozott vállalatokat¹¹, ez az érték – nagyjából egy átlagos KKV értékéhez igazodva – nagyságrendileg elmarad az érdemi exporttevékenységet végző nemzetközi és hazai vállalatokra jellemző értékektől. A léptékek érzékeltetése kedvéért: az egy fő által előállított GDP a Bridgestone Tatabánya Termelő Kft. esetében 27 millió, az Audi Motor Hungária Kft. esetében 43 millió forint. A termelékenységbeli különbségek tehát – nem meglepő módon – e mutatószám esetében is tetten érhetők. Az adóterhelésben korábban bemutatott különbségek pedig nem segítik a felzárkózást. Az egy főre jutó GDP-ben érzékelt különbségek az egy főre jutó adó nagyságában nem köszönnek visz-

Egy további vízművállalkozás becsült GDP-megoszlása

„C” Vízmű Zrt. becsült GDP-megoszlása				
	2008. év Érték (MEUR)	2008. év GDP-megoszlása (%)	2012. év Érték (MEUR)	2012. év GDP-megoszlása (%)
Bruttó hozzáadott érték	3 807		4 555	
Áfa*	761		1 015	
GDP*	4 817	100,0%	5 570	100,0%
Adók	2 365	49,1%	2 768	49,7%
bérek terhei*	1 595	33,1%	1 565	28,1%
egyéb termelési adók*	7	0,1%	188	3,4%
társasági és különadó 2008-ban	2	0,0%	0	0,0%
osztalékadó*	0	0,0%	0	0,0%
hozzáadott érték adója* (felszámított és levont áfa különbözete)	761	15,8%	1 015	18,2%
Nettó bérjövdelem*	1 358	28,2%	1 614	29,0%
Profit	56	1,2%	2	0,0%
adózott osztalék*	0	0,0%	0	0,0%
mérleg szerinti eredmény	56	1,2%	2	0,0%
Értéksökkenési leírás	902	18,7%	1 101	19,8%
Kamat	0	0,0%	0	0,0%
Egyéb	136	2,8%	85	1,5%
Tájékoztató adatok				
Az árbevétel bruttó hozzáadottérték-tartalma	57,0%		59,8%	
Az export aránya az árbevételben	0,0%		0,0%	
Létszám (fő)	690		651	
GDP/foglalkoztatott (EHUF)	6 982		8 556	
Átlagos havi bruttó kereset (HUF)	273 309		318 612	
Összes adó/foglalkoztatott (EHUF)	3 428		4 253	
Összes adó/saját tőke	123,8%		126,3%	
Profit/saját tőke	2,9%		0,1%	
Igénybe vett, illetve eladott szolgáltatások/ anyagjellegű ráfordítások	41,0%		39,4%	

sza. A vízművek esetén érzékelt 4 millió forintos egy főre vetített adó a Bridgestone Tatabánya Termelő Kft. esetén 4,6 millió, az AUDI Motor Hungária Kft. 5,7 millió forint. Amíg az egy főre jutó GDP a nemzetközi vállalatok esetén négy-hatszorosa a vízművek hasonló értékeinek, az egy főre jutó adó mértéke kevesebb mint másfélszerese! A KKV-sektornál érzékelt jelenség a vízművek esetén pontosan visszaköszön. Míg azonban a KKV-sektornak lehetősége mutatkozik jövedelmeinek eltitkolására, valamint alkalmazottainak feketén foglalkoztatására (Papp, 2008; Krekó – P. Kiss, 2007; Laczkó, 2006), addig a majdnem teljes állami és önkormányzati tulajdoni hányad miatt a közműveknek erre nincs lehetősége. Ennek számszaki bizonyítására a lehetőségeink korlátozottak, a vízművek által közzétett adatok alapján számolt, igénybe vett, illetve eladott

szolgáltatások anyagjellegű ráfordításokhoz viszonyított arányának két vállalkozásnál is tapasztalt 40 százalékos körüli értéke azonban, a fenti állításunkat érdemben nem cáfolja. Igaz ugyan, hogy a cikkben összehasonlításként hivatkozott vállalkozások esetén ez az arány a vízműveknél látott értékeknél jóval alacsonyabb¹² (ezt nyilván a végzett tevékenység jellegében fennálló különbségek is okozhatják), a foglalkoztatási költségeket számlaköltséggé transzformáló vállalkozások esetén azonban ez az érték az itt érzékeltéknél több tíz százalékkal is magasabb lehet.

Annak a kérdésnek a megválaszolásához, hogy a terhelési arányok állandósulása és esetleges további növekedése milyen vélelmezhető hatásokkal jár együtt, egy további szempont felvetése különösen indokolt. Szükséges megvizsgálnunk a láthatóan magas érték-

csökkenési leírás GDP-n belüli részarányának oka-
it. Ennek indoka a korábbiakban – dominánsan uniós
források felhasználásával – megvalósult beruházások
következtében jelentkező amortizáció elszámolása. Az
amortizáció részarányában azonban – az adóterhelésnél
érzékelt arányoktól eltérően – a közművek a multinaci-
onális vállalatokra hasonlítanak. Míg egy átlagos KKV
esetén – az elmúlt évek beruházási tevékenységének
elmaradása következtében – az amortizáció 5-8 száza-
lék körül mozog, addig a nemzetközi vállalatok hazai
érdekeltségeire 10-20 százalék a jellemző.¹² Amellett,
hogy ezek a számok önmagában indikátorai a két pólus
versenyképességben fennálló különbségének, rávilá-
gítanak számunkra egy, az elemzés kérdésfelvetésé-
nek megválaszolásához nélkülözhetetlen felismerésre.
A hatékony közműszolgáltatások folyamatos innová-
ciós megoldásokat igényelnek, emellett az innovációs
megoldások uniós támogatásokból történő finanszíro-
zásának köszönhetően komoly fenntartási kötelezett-
séggel járnak, az őket kivitelező közműszolgáltatók
ugyanakkor meglehetősen magas adóterheléssel jelle-
mezhető környezetben kell, hogy működjenek.

Konklúzió

A korábbiakban kifejtett két hipotézis kapcsán az
elemzés a következő megállapításokra jutott. Egy-
részt egyértelműen bizonyítható, hogy a közművek a
KKV-szektorhoz hasonló adóterheléssel jellemezhe-
tő környezetben végzik tevékenységüket. Az általuk
előállított bruttó hazai termék több mint felét elvonja
az állam. Másrészt, az eredmények alapján nem került
megcáfolásra annak ténye, hogy az állami tulajdonlás
indokán a beszámolóikban szereplő adatok a tényleges
gazdálkodási tevékenységet tükrözik. Bár ennek a tel-
jes körű megítéléséhez a kvantitatív eszközrendszer
önmagában nem elégséges – és a kutatási tevékenység
a jövőben kvalitatív eszköztár alkalmazásával további
közművekre kiterjeszthető és kiterjesztendő –, a két hi-
potézis alapján a fentiekben közzétett számokat a va-
lóságnak megfelelőnek, az alkalmazott becslésekből
következően a valóságot közelítőnek fogadjuk el.

Ezek alapján kijelenthető, hogy a magas adóterhe-
lésnek köszönhetően a profit hiánya nem engedi meg
a lakosság – és a lakossági igényeket artikuláló politi-
kai szereplők – által elvárt szolgáltatási színvonalhoz
szükséges beruházások önerőből történő finanszíro-
zását, azok az elmúlt időszakban többségében uniós
források bevonásával történtek. Az uniós források
igénybevétele determinálta fenntartási kötelezettség,
valamint a szolgáltatási színvonal további szinten tar-
tása – legalább pótlólagos – beruházásokat feltételez.

Az állandósult adóterhelési mértékek, illetve az elmúlt
években bekövetkező terhelésnövekedés azonban azt
eredményezi, hogy a 2012-es évre már nullszaldóssá,
veszteségessé váltak az általunk vizsgált közművek.
A korábbi beruházások fenntartásához, valamint az új
beruházások megvalósításához szükséges önerő biz-
tosítása veszélybe került. Ez a szükséges beruházások
elmaradásának, illetve azok – amennyiben az állami
fenntartó nem avatkozik közbe különböző tőkeinjek-
ciók formájában – hitelből történő finanszírozásának
megvalósulását valószínűsíti. Az állami „bevételeh-
ség” rákényszeríti a közműszolgáltató vállalkozásokat,
hogy létüket hitelből finanszírozzák, egyúttal a hitelből
szükségszerűen következő kamatterhek miatt elkezd-
jék felélni a jövőben általuk megtermelendő GDP-t.
A fenntarthatatlanná váló üzleti modell valóban non-
profit irányba mutat. Azonban nem a szó ortodox ér-
telmében. Nem csupán azért válik nonprofitá a köz-
műszektor, mert azt egy tollvonással beleírják az
alkotmányba, hanem sokkal inkább azért, mert a fenn-
tarthatatlan üzleti modell hosszú távra ellehetetleníti a
jövőbeni profitszerzés lehetőségét.

Lábjegyzet

- ¹ Egyes, az elmúlt években különadókkal és válságadókkal terhelt
vállalatokat, az itt megfogalmazott értéktől eltérően, magasabb
adóterhelési arányok jellemezhetik.
- ² A nemzetgazdaság szintjén a foglalkoztatottak 71,7 százalékát
ugyanis a KKV-szektor foglalkoztatja Magyarországon (EU
Commision, 2011).
- ³ Nyilvánvalóan nem nominálisan, hanem az egyes vállalatok által
előállított GDP megoszlásán belül az adóterhelési arányokat ösz-
szehasonlítva.
- ⁴ Erre mi magunk is kísérletet teszünk a továbbiakban.
- ⁵ A 2012-es évben az Audi Motor Hungária Kft. által előállított
GDP 360 milliárd forint körül, a Tesco Globál Áruházak Zrt. által
előállított GDP pedig 145 milliárd forint körül alakult.
- ⁶ A 2012-es évben a Linamar Hungary Zrt. által előállított GDP 14
milliárd forint körül, a Bridgestone Tatabánya Termelő Kft. által
előállított GDP 9 milliárd forint körül, a Rába Futómű Kft. által
előállított GDP 7,5 milliárd forint körül alakult.
- ⁷ A 2012-es évben a hivatkozott vállalatok által foglalkoztatott
létszámok a következők. A Linamar Hungary Zrt. 2174, a Rába
Futómű Kft. 1038, a Bridgestone Tatabánya Termelő Kft. 357
embert foglalkoztat.
- ⁸ Az állítás bizonyításául elég megnéznünk az IMD World
Competitiveness Center versenyképességi évkönyveit, valamint
a Világgazdasági Fórum versenyképességi jelentéseit.
- ⁹ Az állításra a forrásjegyzékben részletes hivatkozással megtalál-
ható Eurostat foglalkoztatási statisztika adta a bátorságot.
- ¹⁰ A Linamar Hungary Zrt. esetében 27,4 százalék, a Rába Futómű
Kft. esetében 30,4 százalék, a Bridgestone Tatabánya Termelő
Kft. esetében 13,3 százalék a bérterhek GDP-n belüli aránya.
- ¹¹ A Linamar Hungary Zrt. esetében az egy főre jutó GDP 7 mil-
lió forint, a Rába Futómű Kft. esetében pedig 8 millió forint.

A Linamar Hungary Zrt. – ellentétben a cikkben felhozott egyéb példákkal – nem zöldmezős beruházásként alakult, hanem egy szocialista vállalat privatizációjával. A Rába Futómű Kft. magyarországi gyökereit pedig nem szükséges alátámasztani.

¹² Az Audi Hungária Motor Kft. esetében 7 százalék, a Bridgestone Tatabánya Termelő Kft. esetében 9 százalék, a Rába Futómű Kft. esetében 10 százalék, a Linamar Hungary Zrt. esetében 20 százalék.

¹³ Az általunk eddigiekben hivatkozott vállalatok esetén az amortizáció GDP-n belüli aránya a következőképpen alakul: a Tesco Globál Áruházak Zrt. esetén 12 százalék, a Linamar Hungary Zrt. esetén 14 százalék, a Rába Futómű Kft. esetén 18 százalék, az Audi Motor Hungária Kft. esetén 23 százalék. A Bridgestone Tatabánya Termelő Kft. esetében általunk nem feltérképezett okokból ez az arány 55 százalék.

Felhasznált irodalom

- Báger G. – Czákó E. et al. (2010): A közsféra és a gazdaság versenyképessége – empirikus eredmények és tanulságok. Budapest: Állami Számvevőszék Kutatóintézete
- Csengődi S. (2011): A külföldi tőkebefektetések hatása a közép-európai gazdaságok termelékenységére. Magyar Tudomány
- Felméry Z. (2013): A költségvetési kiadások diagnózisa és csökkentésének lehetőségei. in: NKE Stratégiai Védelmi Kutatóközpont Elemzések, 2013/13.
- Felméry Z. – Papp J. (2013): A GDP adótartalmának eltérései vállalatípusok között. Megjelenés alatt
- Gács E. (2009): A háztartások fogyasztási szerkezete az Európai Unió országaiban. Statisztikai Szemle, 87. évfolyam, 2. szám (http://www.ksh.hu/statszemle_archiv/2009/2009_02/2009_02_156.pdf)
- Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány (2011): A magyar kis- és középvállalatok beszállítói szerepének erősítéséről szóló stratégia kidolgozása a gép- és gépjárműipari ágazatban: a jelenlegi helyzet tanulságai és a lehetőségek kihasználásának eszközei (A Commerzbank által rendelkezésre bocsátott kutatási anyag)
- Kreko J. – P. Kiss G. (2007): Adóelkerülés és a magyar adórendszer. Magyar Nemzeti Bank, 65. számú tanulmány
- Lackó M. (2006): Az adóráták és a korrupció hatásai a munkaerő-piacra. Keresztmetszeti összehasonlító

elemzés az OECD-országokon. Közgazdasági Szemle, 53. évf. 11. sz.: 961–985. old.

Papanek G. (2010): Kutatás a közbeszerzési korrupcióról. Vezetéstudomány, XLI. évfolyam, 9. szám: 63–68. old.

Papp J. (2008): A gúzsba kötött gazdaság kiszabadítása. Pénzügyi Szemle, 4. szám

Papp J. (2011): Adóterhelés, termelékenység, gazdasági növekedés. ISD Dunaferri Műszaki Gazdasági Közlemények, XLIX. évfolyam 3. szám

Pitti Z. (2010): Gazdasági körkép alulnézetből 1. és 2. rész. Vezetéstudomány, XLI. évfolyam 6. szám: 2–23. old. valamint XLI. évfolyam 9. szám: 29–44 old.

Pitti Z. (2010): Gazdasági teljesítmények, kontra társadalmi elvárások. Budapest: Napvilág

Szántó R. (2010): A tisztességes piaci magatartás kockázatai – adócsalás, adóelkerülés. Vezetéstudomány, XLI. évfolyam, 7–8. szám: 51–59. old.

Vetőné Móznér Zs. (2010): Fogyasztási szokások és trendek vizsgálata Európában és az USA-ban (http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/488/1/Mozner_Fogyasztasi_trendek.pdf)

Egyéb irodalom jegyzéke

- Figyelő Top 200 CD-ROM
- European Commission (2011): SBA-tájékoztató Magyarország 2010/2011
- European Commission (2013): Energy challenges and policy (http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/energy2_en.pdf)
- Eurostat foglalkoztatási ráta: ([http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Employment_rates_for_selected_population_groups,_2001-2011_\(%25\).png&filetimestamp=20121030183007](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Employment_rates_for_selected_population_groups,_2001-2011_(%25).png&filetimestamp=20121030183007))
- Nemzeti Adó- és Vámhivatal (2012): Társasági adó, SZJA és EVA bevallások tapasztalatai (http://nav.gov.hu/data/cms258611/Sajtotajekoztato_hatteranyag_TAO_SZJA_EVA_20120911.pdf)
- Népszava online, (<http://www.nepszava.hu/articles/article.php?id=661169>)
- Transparency International Magyarország, Korrupciós Index 2012 (http://www.transparency.hu/CPI_2012)
- Világgazdaság online, (<http://www.vg.hu/kozelet/tarsadalom/a-magyarok-aggodnak-legkevesbe-a-rezsikoltsegek-miatt-408326>)

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

KENESEI, Zsófia – JANECSKÓ, Eszter

Examination of the adoption of self-service technologies with using the role-theory

Innovation in telecommunication and information technology creates the basis of increased usage of self-service technologies (SST). Few services exist nowadays that do not apply the advantages of SSTs. In this paper the authors study the aspects that are important for customers to adopt these technologies. They first review the relevant literature on the adoption of SSTs, the factors that help or hinder the consumers in using these type of technologies. Script theory, as focal construct is investigated with the help of critical incidents technique. Their research is based on qualitative in-depth interviews on very satisfying and/or unsatisfying incidents. Their results show significant differences between consumers but not on the basis of age (as proposed) but on the basis of individual characteristics. Results indicate that script theory is relevant, and investigation and clarification of customer roles can help managers to increase adoption of SSTs.

CSILLAG, Sára

On dangerous waters? – Linking between theory and practice of ethical behavior within the framework of cooperative research

Is it possible to manage human 'resources' in an ethical way? What does 'being ethical' mean as related to the human resources function? In her paper – which also reflects upon her own experiences of two cooperative inquiry projects done with HRM practitioners – she wishes to argue that action research could be an exciting and novel way of exploring the meaning and practice of ethical HRM and also an appropriate tool with which to facilitate and develop individual and group ethical action learning: a learning process based on real action, collective real-case solutions and reflection. After introducing practical details pertaining to the two projects (in group 'A' she worked with members of the HRM department of a bank as co-researchers; for group 'B' she invited along HRM professionals from different companies) she needs to

stress some 'learning points'. First, she would like to demonstrate how co-researchers explored their own definition of ethics, learned about the ethical diversity of their group, and how they probed and re-shaped theories held via action and reflection. Second, she wishes to show how collective 'solutions' of co-researchers' own real-time and ethically dilemma-holding cases acted as a bridge between theory and practice - and then see how the process of case resolution developed by the group become an important individual and group-level learning point.

FEKETE, István

Integrated risk management in practice

In risk management literature, a great number of methods can be found that are suitable for risk assessment. Most of them can only be used if there are historical data available as they rely on statistical analysis to assess risks. However, many times there is no daily database to use for assessing most risks. Of course, the probability of occurrence and impact of these risks should always be assessed / estimated in a reliable manner. The question is 'Exactly how? To answer it the author has developed a method that has been used in more than 50 different applications up to now. Based on experience with these applications the method has now been upgraded by the author. This paper summarises the novelties of the upgraded technique. A case study illustrates how to assess and treat risks using the approach worked out by the author.

**JENEI, István – LOSONCI, Dávid –
– HEIDRICH, Balázs – KÁSA, Richárd**

Organizational culture researches on the field of operations management – a literature review

Although researchers and experts agree that without changing organizational culture no modern production concepts could be sustained, the number of researches investigating the relationship of production concepts and organizational culture is rather rare. Therefore, still there are many unanswered basic questions today

VEZETÉSTUDOMÁNY

in the field. This literature review analyses the relationship of the modern production concepts and the organization al culture based on articles published in the leading operations management (OM) journals. In empirically capturing organization al culture it focuses on Competing Values Framework (CVF), a widely accepted measurement tool in organisational culture discipline. The first part of this study discusses the motivations behind researches of organization al culture in relation to these concepts, than describes the steps used to select relevant articles from leading OM journals. It introduces the CVF model. The second half of this study presents assumptions and findings between organization culture captured by using the CVF model and the three modern production concepts (Total Quality Management (TQM), Advanced Manufacturing Technologies (ATMs) and lean management). Results of Hungarian studies are also summarised.

TESSÉNYI, Judit

Social and economic impacts of gambling, and international practices in the prevention of gambling addiction.

This paper analyzes social and economic impacts of gambling, and issues of gambling addiction. There is a reverse effort in both domestic and foreign studies:

first, the gambling as an opportunity to growth the state revenues, on the other hand, as the state spending, the efforts to eliminate the negative events of gambling addiction. In this study the author presents an economics-oriented international methodology, which helps - examining the different types of gambling –to get through in their economic and social aspects, and to take stock of the positive and negative effects.

FELMÉRY, Zoltán – PAPP, József

Effects of state measures causing cost increase of Hungarian utility companies – Lessons of three Hungarian water utility companies' GDP distributions.

Recently the general administrative reducing of retail price of utilities, as a part of government action series protecting the economic and financial crisis hit Hungarian population, has been integrated organically into addressing issues of the European public opinion. The analysis examines the GDP distributions of three Hungarian water utility companies. The authors are attempting to model the service behavior which have been formed in recent years by the constant state tax burden. In the analysis of these results the authors conclude that negative change of the withdrawal rates of these companies can force them to unsustainable operation in the future.

CONTENTS

KENESEI, Zsófia – JANECSKÓ, Eszter

Examination of the adoption of self-service technologies with using the role-theory 2

CSILLAG, Sára

On dangerous waters? – Linking between theory and practice of ethical behavior within the framework of cooperative research 20

FEKETE, István

Integrated risk management in practice..... 33

JENEI, István – LOSONCI, Dávid – – HEIDRICH, Balázs – KÁSA, Richárd

Organizational culture researches on the filed of operations management – a literature review..... 47

TESSÉNYI, Judit

Social and economic impacts of gambling, and international practices in the prevention of gambling addiction 59

FELMÉRY, Zoltán – PAPP, József

Effects of state measures causing cost increase of Hungarian utility companies – Lessons of three Hungarian water utility companies' GDP distributions..... 65

MELLÉKLET

A Vezetéstudomány 2014. évi összesített tartalomjegyzéke

CIKKEK, TANULMÁNYOK			
Szerző	Cím	Szám	Oldal
ALMÁSI Anikó	A szervezeti identitás vizsgálata a hazai KKV-szektorban	9.	86–96.
ANDRÁS István – RAJCSÁNYI-MOLNÁR Mónika	Multikulturalitás és cégek beágyazódása a lokális társadalomba – a dunaujvárosi nagyvállalatok példája	7–8.	105–118.
ANDRÁSI Gábor – KÉRY Dóra – TARDOS Katalin – POLYÁK Ildikó	Interkulturális kompetencia és szervezeti mérésének lehetőségei	4.	18–29.
BÁCSI Katalin – MILASSIN Anda – PRIMECZ Henriett – KISS Csaba – TOARNICZKY Andrea – CSILLAG Sára – SZILAS Roland	Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek – Valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?)	10.	2–16.
BAKACSI Gyula	A kulturális ingahatás	3.	4–18.
BAKONYI Zoltán	Miként befolyásolják a stratégiai gondolkodásmódok a vállalat innovativitását?	6.	37–48.
BÁLINT Brigitta – KAJOS Attila	A marketingszemlélet és a HR találkozása – A munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai	6.	69–79.
BALOGH Zoltán – RACSKÓ Péter – SZOMMER Károly	Az on-line világban hagyott virtuális lábnyomokban rejlő információk és azok veszélyei	7–8.	97–104.
BARNA Zsolt – GELEI Andrea	A szénlábnyom mérése – Fókuszban a közúti áruszállítás és raktározás	7–8.	53–68.
BAUER András – DÖRNYEI Krisztina Rita	A szervezeti identitás meghatározása, elemei és menedzselése	5.	2–11.
BAUER Dávid	Hatékony leadership magatartások szlovák szervezeti környezetben	4.	66–85.
BAUER, András – HORVÁT, Dóra – MITEV, Ariel	Winning media strategies in the time of the economic crisis	2.	46–55.
BENCSIK Andrea – MACHOVÁ Renata	Esélyegyenlőség – érték vagy illúzió? – Diszkrimináció a munkahelyen	6.	61–68.
BENEDEK Petra	A vállalati compliance értékelése	7–8.	29–39.
BERDE Csaba – MÓRÉ Mariann	A munkavállalói tudás hasznosításának új lehetősége felsőoktatási keretek között	11.	44–54.
BERDE Éva	A referenciapont-elmélet mint a hiányos információjú szerződések gondolkörének új irányzata	3.	49–61.
BOHL Patrick	The impact of airport shopping environments and dwell time on consumer spending	11.	11–24.
BOKOR Zoltán	Többszintű, teljes költség allokációs modell a közlekedésben	1.	55–68.
BOKOR, Tamás	More than words, brand destruction in the online sphere	2.	40–45.
CHANDLER, Nick – HEIDRICH Balázs	Hajsza közben – Egy magyar felsőoktatási intézmény piacorientációjának kultúraalapú elemzési kísérlete	6.	27–36.

CHANG, Angela	What the audiences of performing arts find most important: An examination of the attitudinal and relational marketing strategies	2.	33–39.
CZÉKUS Ábel	Az Amerikai Egyesült Államok trösztellenes szabályozása – a Sherman Act-től a Celler-Kefauver Act-ig	5.	64–73.
CSEDŐ Zoltán – FEJES József – TÓTH Tamás – PÖRZSE Gábor – SÁRA Zoltán	Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák – a vállalati tudás szerepe az innovációs folyamatokban	10.	42–48.
CSILLAG Sára – SZILAS Roland – BÁCSI Katalin – MILASSIN Anda – PRIMECZ Henriett – KISS Csaba – TOARNICZKY Andrea	Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek – Valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?)	10.	2–16.
CSIZMADIA Tibor – KOVÁCS Zoltán – KOSZTYÁN Zsolt Tibor	TREF – Total Risk Evaluation Framework integrált kockázatmenedzsment szemléletű keretrendszer kifejlesztése és bevezetése egy magyarországi termelővállalatnál	11.	71–82.
CSORDÁS, Tamás – GÁTI, Mirkó	The new (marketing) role of firms as media content providers – The case of SME’s strategic social media presence	2.	22–32.
DOMICIÁN, Máté	Can intellectual property rights impact directly on productivity: productivity: a case study in manufacturing industries	11.	25–32.
DÖRNYEI Krisztina Rita – BAUER András	A szervezeti identitás meghatározása, elemei és menedzselése	5.	2–11.
DULEBA Szabolcs	Az Interpretive Structural Modelling (ISM) módszerének és egy lehetséges alkalmazásának bemutatása	1.	31–40.
EISINGERNÉ BALASSA Boglárka	A mozaikcsaládok családtipológiai megközelítése a vásárlási konfliktusok vizsgálatán keresztül	5.	74–84.
FALUDI Julianna	Fifty shades of innovation – From open toward user, and open collaborative forms of innovation – An overview	11.	33–43.
FEJES József	Gondolatok az innováció és a stratégia összefüggéseiről	5.	12–20.
FEJES József – TÓTH Tamás – PÖRZSE Gábor – SÁRA Zoltán – CSEDŐ Zoltán	Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák – a vállalati tudás szerepe az innovációs folyamatokban	10.	42–48.
FERINCZ Adrienn – HORTOVÁNYI Lilla	Munkahelyi tanulást befolyásoló tényezők – Humán-számítógép együttműködés vizsgálata	10.	30–41.
FUTÓ Iván	Eredményes projektszervezet kialakítása funkcionális, hierarchikus szervezetek esetén: egy példa az államigazgatásból	5.	39–45.
FUTO, Peter	The network structure of Hungarian business clusters	1.	41–54.
FÜLÖP Gyula – HÓDI HERNÁDI Bettina	A vállalati fenntarthatósági stratégia sikertényezője a fenntarthatósági számvitel	4.	2–17.
FÜLÖP Gyula – HÓDINÉ HERNÁDI Bettina	Jelenlegi stratégiai tendenciák – a hazai vállalatok összehasonlító elemzése	12.	2–15.
GÁLIK Mihály – NYÍRŐ Nóra	Introduction	2.	2–3.
GÁTI, Mirkó – CSORDÁS, Tamás	The new (marketing) role of firms as media content providers – The case of SME’s strategic social media presence	2.	22–32.

GELEI András – PRIMECZ Henriett – HIDEGH Anna	Mi a baj a modern szervezetekkel? – Kritikai menedzsmentelméletek	6.	2–13.
GELEI Andrea – BARNÁ Zsolt	A szénlábnyom mérése – Fókuszban a közúti áruszállítás és raktározás	7–8.	53–68.
GELEI Andrea – GÖRBE Szabina	„Mennyit ér” a fenntarthatóság? – Esettanulmány az externális hatások mérésére azok intenzitására	7–8.	15–28.
GÉRING Zsuzsanna	Profit és/vagy közösségi szerepvállalás? – Vállalati társadalmi felelősségvállalás vezetői szemmel	12.	53–66.
GÖRBE Szabina – GELEI Andrea	„Mennyit ér” a fenntarthatóság? – Esettanulmány az externális hatások mérésére azok intenzitására	7–8.	15–28.
GULYÁS Erika – STERBENZ Tamás	Lyukas piramis – A versenyrendszer hatása a magyar kosárlabdázás eredményességére	1.	24–30.
GYULAVÁRI Tamás – – MALOTA Erzsébet	Az észlelt kultúraszemélyiség és hatása az ország turisztikai és üzleti célpontként való megítélésére	1.	2–13.
HAUCK Zsuzsanna	Az outsourcing és az integráció közötti választás szempontjai, avagy minőség teszi a döntést	4.	41–50.
HEIDRICH Balázs – CHANDLER, Nick	Hajszá közben – Egy magyar felsőoktatási intézmény piacorientációjának kultúraalapú elemzési kísérlete	6.	27–36.
HIDEGH Anna – GELEI András – PRIMECZ Henriett	Mi a baj a modern szervezetekkel? – Kritikai menedzsmentelméletek	6.	2–13.
HÓDI HERNÁDI Bettina – FÜLÖP Gyula	A vállalati fenntarthatósági stratégia sikertényezője a fenntarthatósági számvitel	4.	2–17.
HÓDINÉ HERNÁDI Bettina – – FÜLÖP Gyula	Jelenlegi stratégiai tendenciák – a hazai vállalatok összehasonlító elemzése	12.	2–15.
HOLCZMANN Anita – – JÁSZBERÉNYI Melinda	A nagysebességű vasút térhódítása, és ennek hatása a turizmussektorra	12.	16–27.
HORTOVÁNYI Lilla – FERINCZ Adrienn	Munkahelyi tanulást befolyásoló tényezők – Humán-számítógép együttműködés vizsgálata	10.	30–41.
HORVÁT Dóra – MITEV Ariel – – BAUER András	Winning media strategies in the time of the economic crisis	2.	46–55.
HORVÁTH Csaba – MIHÁLY Nikolett – MÉSZÁROS Aranka – KOVÁCS Ildikó Éva – MADARÁSZ Imre	Pénzügyi attitűd és a „külső-belső kontroll” összefüggésrendszere	10.	68–77.
ILLÉSSY, Miklós – MITCHELL, Brian – – MAKÓ, Csaba	Systemic country differences in the European innovation performance – Does institutional context matter?	11.	2–10.
JÁSZBERÉNYI Melinda – – HOLCZMANN Anita	A nagysebességű vasút térhódítása, és ennek hatása a turizmussektorra	12.	16–27.
JUHÁSZ István	Kínai munkavállalók motiválásának alternatívái – Hofstede kulturális dimenzióinak tükrében	10.	58–67.
KAJOS Attila – BÁLINT Brigitta	A marketingszemlélet és a HR találkozása – A munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai	6.	69–79.
KAROLINY Mártonné – – MILOVECZ Ágnes – POÓR József – – KOVÁCS Ildikó Éva	Külső HR-szolgáltatók összehasonlító vizsgálata a világ régiójában, közép-kelet-európai sajátosságokat keresve, két Cranet- felmérés alapján	10.	17–29.
KEREKES Sándor	Bevezető	3.	2–3.
KÉRY Dóra – TARDOS Katalin – – POLYÁK Ildikó – ANDRÁSI Gábor	Interkulturális kompetencia és szervezeti mérésének lehetőségei	4.	18–29.

KESZEY Tamara	Az értékesítés és a marketing kapcsolatának piaci tájékozódásban betöltött szerepe és meghatározó tényezői	3.	39–48.
KIS Gergely	Az erősödő állami szerepvállalás értékelése a magyarországi elektronikus hírközlő hálózati fejlesztésekben	4.	30–40.
KISS Csaba – TOARNICZKY Andrea – – CSILLAG Sára – SZILAS Roland – – BÁCSI Katalin – MILASSIN Anda – – PRIMECZ Henriett	Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek – Valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?)	10.	2–16.
KISS János – VÖRÖSMARTY Gyöngyi	A beszerzés szerepe az innovációban	12.	67–72.
KLIMKÓ Gábor	Az agilis szemlélet első két évtizede	7–8.	86–96.
KONTOR Enikő	Az erőforrás-alapú elmélet és a marketing kapcsolódási pontjai – a piacorientáció mint marketing-erőforrás	12.	38–52.
KOSZTYÁN Zsolt Tibor – – CSIZMADIA Tibor – KOVÁCS Zoltán	TREF – Total Risk Evaluation Framework integrált kockázatmenedzsment szemléletű keretrendszer kifejlesztése és bevezetése egy magyarországi termelővállalatnál	11.	71–82.
KOVÁCS Ildikó Éva – – KAROLINY Mártonné – – MILOVECZ Ágnes – POÓR József	Külső HR–szolgáltatók összehasonlító vizsgálata a világ régiójában, közép-kele-európai sajátosságokat keresve, két Cranet-felmérés alapján	10.	17–29.
KOVÁCS Ildikó Éva – MADARÁSZ Imre – – HORVÁTH Csaba – MIHÁLY Nikolett – – MÉSZÁROS Aranka	Pénzügyi attitűd és a „külső–belső kontroll” összefüggésrendszere	10.	68–77.
KOVÁCS Zoltán – – KOSZTYÁN Zsolt Tibor – – CSIZMADIA Tibor	TREF – Total Risk Evaluation Framework integrált kockázatmenedzsment szemléletű keretrendszer kifejlesztése és bevezetése egy magyarországi termelővállalatnál	11.	71–82.
KOVÁCS Zoltán – RENDESI István	Lean módszerek alkalmazása Magyarországon	1.	14–23.
KOVÁCS Zoltán – RENDESI István	Lean módszerek alkalmazása Magyarországon	7–8.	76–85.
KÖVES Alexandra – MANDJÁK Tibor	Úton egy fenntartható gazdasági paradigma felé – A komplexitás befogadása a hálózati elméleteken keresztül	7–8.	69–75.
KULCSÁR Noémi	Az értékteremtés szerepe a szolgáltató vállalkozások versenyképességében	12.	28–37.
LAKATOS László Péter	A számviteli szabályozások eltérésének okairól	9.	2–11.
LÁSZLÓ Norbert	A cash flow-kimutatás szabályozásainak nemzetközi összehasonlítása és csoportosítása	5.	46–55.
LÁSZLÓ Norbert	A hitelezői érdekhordozó megjelenésének vizsgálata a számviteli beszámolóknak – A vállalatmérettel összefüggő szabályozásbontás tükrében	9.	26–37.
MACHOVÁ, Renata – BENCSIK Andrea	Esélyegyenlőség-érték vagy illúzió? – Diszkrimináció a munkahelyen	6.	61–68.
MADÁCSI Roland	A projektfinanszírozás egyedi jellegzetességei	5.	56–63.
MADARÁSZ Imre – HORVÁTH Csaba – – MIHÁLY Nikolett – MÉSZÁROS Aranka – – KOVÁCS Ildikó Éva	Pénzügyi attitűd és a „külső–belső kontroll” összefüggésrendszere	10.	68–77.

MAKÓ, Csaba – ILLÉSSY Miklós – MITCHELL, Brian	Systemic country differences in the European innovation performance – Does institutional context matter?	11.	2–10.
MALOTA Erzsébet – GYULAVÁRI Tamás	Az észlelt kultúraszemélyiség és hatása az ország turisztikai és üzleti célpontként való megítélésére	1.	2–13.
MANDJÁK Tibor – KÖVES Alexandra	Úton egy fenntartható gazdasági paradigma felé – A komplexitás befogadása a hálózati elméleteken keresztül	7–8.	69–75.
MATKÓ Andrea Emese	Az önkormányzatok vezetése, szervezeti kultúrájuk dimenziói – A régió versenyképességét meghatározó sikerességi faktorok	7–8.	119–130
MÉSZÁROS Aranka – KOVÁCS Ildikó Éva – MADARÁSZ Imre – HORVÁTH Csaba – MIHÁLY Nikolett	Pénzügyi attitűd és a „külső-belső kontroll” összefüggésrendszere	10.	68–77.
MEZŐSI András	Drága-e a megújuló? – A hazai megújuló villamosenergia-termelés hatása a villamos energia árára	7–8.	40–52.
MIHALKOVNÉ SZAKÁCS Katalin	Vállalkozási ismeretek oktatása vs. vállalkozói kompetenciák fejlesztése	10.	49–57.
MIHÁLY Nikolett – MÉSZÁROS Aranka – KOVÁCS Ildikó Éva – MADARÁSZ Imre – HORVÁTH Csaba	Pénzügyi attitűd és a „külső-belső kontroll” összefüggésrendszere	10.	68–77.
MILASSIN Anda – PRIMECZ Henriett – KISS Csaba – TOARNICZKY Andrea – CSILLAG Sára – SZILAS Roland – BÁCSI Katalin	Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek – Valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?)	10.	2–16.
MILOVECZ Ágnes – POÓR József – KOVÁCS Ildikó Éva – KAROLINY Mártonné	Külső HR-szolgáltatók összehasonlító vizsgálata a világ régiójában, közép-kelet-európai sajtóösszefüggéseket keresve, két Cranet-felmérés alapján	10.	17–29.
MITCHELL, Brian – MAKÓ, Csaba – ILLÉSSY, Miklós	Systemic country differences in the European innovation performance – Does institutional context matter?	11.	2–10.
MITEV, Ariel – BAUER, András – HORVÁT, Dóra	Winning media strategies in the time of the economic crisis	2.	46–55.
MONDA Eszter – UGRAY Zsolt	Az IKT-eszközökkel kapcsolatos preferenciák és használatuk előrejelzése	5.	21–38.
MÓRÉ Mariann – BERDE Csaba	A munkavállalói tudás hasznosításának új lehetősége felsőoktatási keretek között	11.	44–54.
MORVAI Róbert – SZEGEDI Zoltán	Erőviszonyok az élelmiszeripari ellátási láncban	4.	51–65.
NYÍRŐ, Nóra – GÁLIK, Mihály	Introduction	2.	2–3.
NYÍRŐ, Nóra – VARGA, Zsolt	Through the kaleidoscope: media consumption patterns in the participatory cross-media era	2.	4–13.
POLYÁK Ildikó – ANDRÁSI Gábor – KÉRY Dóra – TARDOS Katalin	Interkulturális kompetencia és szervezeti mérésének lehetőségei	4.	18–29.
POÓR József – KOVÁCS Ildikó Éva – KAROLINY Mártonné – MILOVECZ Ágnes	Külső HR-szolgáltatók összehasonlító vizsgálata a világ régiójában, közép-kelet-európai sajtóösszefüggéseket keresve, két Cranet-felmérés alapján	10.	17–29.
PÖRZSE Gábor – SÁRA Zoltán – CSEDŐ Zoltán – FEJES József – TÓTH Tamás	Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák – a vállalati tudás szerepe az innovációs folyamatokban	10.	42–48.

PRIMECZ Henriett – HIDEGH Anna – – GELEI András	Mi a baj a modern szervezetekkel? – Kritikai menedzsmentelméletek	6.	2–13.
PRIMECZ Henriett – KISS Csaba – – TOARNICZKY Andrea – CSILLAG Sára – SZILAS Roland – BÁCSI Katalin – MILASSIN Anda	Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek – Valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?)	10.	2–16.
RACSKÓ Péter – SZOMMER Károly – – BALOGH Zoltán	Az on-line világban hagyott virtuális lábnyomokban rejlő információk és azok veszélyei	7–8.	97–104.
RÁDY Eszter Andrea – SZŰCS Edit	Mire mondanak igent a nemek? Elvárt vezetői tulajdonságok a nemek megítélése szerint a Globe- kérdőív értékeinek tükrében	3.	19–29.
RAJCSÁNYI-MOLNÁR Mónika – – ANDRÁS István	Multikulturalitás és cégek beágyazódása a lokális társadalomba – a dunajvárosi nagyvállalatok példája	7–8.	105–118.
RENDESI István – KOVÁCS Zoltán	Lean módszerek alkalmazása Magyarországon	1.	14–23.
RENDESI István – KOVÁCS Zoltán	Lean módszerek alkalmazása Magyarországon	7–8.	76–85.
SÁNDOR Tímea	Vezetőfejlesztés hatékonyan	12.	73–84.
SÁRA Zoltán – CSEDŐ Zoltán – FEJES József – TÓTH Tamás – PÖRZSE Gábor	Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák – a vállalati tudás szerepe az innovációs folyamatokban	10.	42–48.
SEBESTYÉN Zoltán – TÓTH Tamás	Projektek sikere	9.	67–76.
SIUDIKIENE, Daiva	Playing and creating audiences: media users– generated content quality assessment	2.	14–21.
STERBENZ Tamás – GULYÁS Erika	Lyukas piramis – A versenyrendszer hatása a magyar kosárlabdázás eredményességére	1.	24–30.
SZABÓNÉ VERES Tünde	A transzferárrendszer és a vállalati szervezeti rendszer összefüggései	9.	38–48.
SZEGEDI Zoltán – MORVAI Róbert	Erőviszonyok az élelmiszeripari ellátási láncban	4.	51–65.
SZILAS Roland – BÁCSI Katalin – – MILASSIN Anda – PRIMECZ Henriett – KISS Csaba – TOARNICZKY Andrea – – PRIMECZ Henriett – KISS Csaba – – TOARNICZKY Andrea – CSILLAG Sára	Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek – Valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?)	10.	2–16.
SZÍVÓS MIHÁLY	A sokoldalú kutató és a hiányzó kutatásmenedzsment– Érvek a háromszintű kutatásmenedzsment-oktatás mellett	6.	49–60.
SZOMMER Károly – BALOGH Zoltán – – RACSKÓ Péter	Az on-line világban hagyott virtuális lábnyomokban rejlő információk és azok veszélyei	7–8.	97–104.
SZUKITS Ágnes	A controlling szervezeti jelentősége a magyar vállalatoknál – Befolyásoló tényezők és időbeli változások kvantitatív elemzése	9.	12–25.
SZŰCS Edit – RÁDY Eszter Andrea	Mire mondanak igent a nemek? Elvárt vezetői tulajdonságok a nemek megítélése szerint a Globe-kérdőív értékeinek tükrében	3.	19–29.
SZŰCS Gergely	A szabadalmak megkérdőjeleződött hasznossága	11.	55–70.
TAKÁCS Tamás	A márkaérték hatása a részvényárfolyamra a nemzetközi bankszektorban	9.	49–56.
TARDOS Katalin – POLYÁK Ildikó – – ANDRÁSI Gábor – KÉRY Dóra	Interkulturális kompetencia és szervezeti mérésének lehetőségei	4.	18–29.

TOARNICZKY Andrea – – CSILLAG Sára – SZILAS Roland – – BÁCSI Katalin – MILASSIN Anda – – PRIMECZ Henriett – KISS Csaba	Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek – Valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?)	10.	2–16.
TOKÁR-SZADAI Ágnes	A vezetési tanácsadási projektek értékelése	9.	77–85.
TÓTH Tamás – PÖRZSE Gábor – – SÁRA Zoltán – CSEDŐ Zoltán – – FEJES József	Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák – a vállalati tudás szerepe az innovációs folyamatokban	10.	42–48.
TÓTH Tamás – SEBESTYÉN Zoltán	Projektek sikere	9.	67–76.
UGRAY Zsolt – MONDA Eszter	Az IKT-eszközökkel kapcsolatos preferenciák és használatuk előrejelzése	5.	21–38.
VARGA, Zsolt – NYÍRŐ, Nóra	Through the kaleidoscope: media consumption patterns in the participatory cross-media era	2.	4–13.
VASZKUN Balázs	Vezetéstörténeti paradigmák fejlődése Japánban	6.	14–26.
VETŐNÉ Mózner Zsófia	Fenntartható élelmiszer-fogyasztás? – Lehetőségek az ökológiai lábnyom csökkentésére a magyar lakosság körében	7–8.	2–14.
VIRÁG Attila	Diskurzuselemzés a politika- és vezetéstudományban	3.	30–38.
VÖRÖSMARTY Gyöngyi – DOBOS Imre	Fenntarthatósági szempontok beépítése a beszállító értékelésébe a DEA/CI összetett indikátorok módszere alkalmazásával	3.	62–70.
VÖRÖSMARTY Gyöngyi – DOBOS Imre	Fenntarthatósági szempontok beépítése a beszállító értékelésébe a DEA/CI összetett indikátorok módszere alkalmazásával	3.	62–70.
VÖRÖSMARTY Gyöngyi – KISS János	A beszerzés szerepe az innovációban	12.	67–72.
ZÁTORI Anita	Az élménymenedzsment koncepcionális alapjai	9.	57–66.

KÖNYVISMERTETŐ

UDVARI Beáta	Elveszte(get)ett évtized(ek) az Európai Unióban? Farkas Beáta (szerk.): The Aftermath of the Global Crisis in the European Union. Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne, 2013	1.	69–71.
SEBESTYÉN Zoltán	A projektmenedzsment újabb mérföldköve. Projektmenedzsment útmutató (PMBOK®Guide) 5. kiadás Budapest: Akadémiai Kiadó, 2013	4.	86–87.
BÉLYÁCS Iván	Kovács Kármén: Kutatási és publikálási kézikönyv nem csak közgazdászoknak. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2014, 364 oldal	5.	85–86.
CSONKA Arnold	Constantinovits Milán – Sipos Zoltán: Nemzetközi üzleti technikák. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2014, 272 old.	10.	78.