

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., MÁRCIUS

2015. 3. szám

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **KENESEI Zsófia – STIER Zsófia**
Kultúraközi szolgáltatásélmények vizsgálata
a megalapozott elmélet módszerével 2
- **KULCSÁR Noémi**
A fogyasztói érték és az élmény kontextusa
a turisztikai szakirodalomban 18
- **FÜLÖP Árpád – VIRÁG Péter**
Vállalati döntés egy új információbiztonsági eszköz,
a kvantumkulcs-csere bevezetéséről 26
- **BRÁNYI Tamás – JÓZSA László –
SERES-HUSZÁRIK Erika**
Domináns vállalat
versenyképességének hatása az ellátási láncban 38
- **TAKÁCS Erika**
A közszolgálati szervezetek
értékelési módszereinek osztályozása 45
- **BECSKY-NAGY Patrícia – FAZEKAS Balázs**
Speciális kockázatok és kockázatkezelés
a kockázatitőke-finanszírozásban 57
- **MÉHESNÉ BEREK Szilvia**
Az SAP-rendszer fejlesztése egy műanyag-feldolgozó vállalatnál 69

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 – STIER Zsófia

KULTÚRAKÖZI SZOLGÁLTATÁSÉLMÉNYEK VIZSGÁLATA A MEGALAPOZOTT ELMÉLET MÓDSZERÉVEL

A cikk fókuszában az interkulturális szolgáltatással való találkozás áll. A téma jelentősége kétségen kívül áll, hiszen a szolgáltatások egyre növekvő térhódítása, valamint a globalizáció terjedése fontossá teszi annak ismeretét, hogy a különböző nemzeti kultúrából érkező szolgáltató és fogyasztó számára hogyan érhető el a legfőbb cél, az elégedettség. A szerzők jelen kutatásukban annak megértését helyezték a középpontba, hogy melyek azok a tényezők, amelyek befolyásolják a felek erőfeszítéseit a találkozás során fellépő problémák megoldásában. Kutatásuk során mélyinterjúkat folytattak mind a szolgáltatói, mind a fogyasztói oldallal, majd a megalapozott elmélet (grounded theory) konstruktivista irányzatának segítségével elemezték ezen interjúkat, és azonosították azokat a tényezőket, amelyek fontossá válhatnak egy kultúraközi szolgáltatás-élmény során. A kutatás eredményei rámutatnak, hogy melyek azok a kommunikációs és kulturális korlátok, amelyek problémát okozhatnak, s hogy az e problémák megoldására tett erőfeszítések visszavezethetők az interakció résztvevőinek személyes jellemzőire, tapasztalataira, kulturális nyitottságára és ismereteire. A kutatás eredményeinek egyik fontos menedzseri következtetése, hogy a szállodákban a probléma jelentősége ellenére nem helyeznek elegendő hangsúlyt a kommunikációs és kulturális korlátok leküzdésére irányuló képzésekre, tréningekre.

Kulcsszavak: szolgáltatásélmény, interkulturális marketing, kultúraközi kommunikáció, megalapozott elmélet

Vizsgálatunk fókuszában lévő turisztikai szolgáltatások elválaszthatatlanságából következően a szolgáltatás előállítása, megvásárlása és fogyasztása is ugyanabban a térben, ugyanabban az időpillanatban történik, így ez az „igazság pillanata” (Carlzon, 1988). A szolgáltatásmarketingben ezt a pillanatot a szolgáltatással való találkozásnak vagy szolgáltatásélménynek is nevezük (angolul service encounter). Nem véletlen, hogy Carlzon – aki maga is ebben az iparágban dolgozott – az igazság pillanatának nevezi a szolgáltatással való találkozást, hiszen a szolgáltatások különleges tulajdonságai miatt sok esetben a fogyasztó szempontjából a szolgáltatással való találkozás maga a szolgáltatás.

Ahogy a globalizáció erősödik, és egyre többen utaznak magán- vagy üzleti célból, egyre több olyan szolgáltatással való találkozás történik, ahol különböző kultúrából, országból érkező emberek interakciója van

a középpontban. Az interkulturális marketing témája rendkívül sokszínű, többféle területet foglal magában. Ebben a cikkben elsősorban nem az általános elméleti megfontolásokat fogjuk bemutatni, hanem azokra a szolgáltatásélményhez kötődő kutatásokra és a saját kutatási eredményeinkből eredő következtetésekre kívánunk koncentrálni, amelyek befolyásolják a turisztikai iparágban dolgozók munkáját, és segítséget adhatnak abban, hogy jobban megértsék a vevő-szolgáltató interakció interkulturális dimenzióit.

Kultúrák találkozása: az interkulturális szolgáltatásélmény

Interkulturális szolgáltatással való találkozásnak nevezük az interakciót, ha a szolgáltató és a fogyasztó különböző kulturális háttérrel rendelkezik (Sharma et

al., 2012). A szállodai szolgáltatás példájából kiindulva ilyen, ha egy kanadai vendég érkezik meg egy kínai szállodába, ahol szeretne egy szobába bejelentkezni. Az interkulturális szolgáltatásélmény vagy szolgáltatással való találkozás az utóbbi években a kutatók figyelmének középpontjába került a téma növekvő jelentősége és e találkozások gyakorisága miatt. Számos szempontból készültek cikkek és tanulmányok, például a kulturális sokk (Stauss – Mang, 1999), a kultúra miatti megkülönböztetett bánásmód (Barker – Härtel, 2004), a kulturális érzékenység (Mohsin, 2006), vagy a kulturális intelligencia (Bharwani – Jauhari 2013) témájával kapcsolatban.

Az interkulturális szolgáltatással való találkozásra igaznak mondható mindaz, amit a szolgáltatással való találkozással kapcsolatosan általánosságban elmondhatunk (Bitner et al., 1985; Shostack, 1985; Solomon et al., 1985; Bitner et al., 1990). Ugyanakkor új dimenziók lépnek be, amelyek befolyásolják az interakció során a fogyasztó szolgáltatással való elégedettségét. Ahhoz, hogy megértsük az interkulturális szolgáltatásélményt, szükséges megvizsgálni a kultúrát, a kommunikáció szerepét, valamint a kultúra és a nyelv kölcsönhatását.

A kommunikáció szerepe az interkulturális szolgáltatásélményben

A személyek közötti kommunikáció a szolgáltatások igénybevétele során, és azon belül is a szállodai szolgáltatásoknál igen fontos szerepet játszik. Mint bármilyen kommunikáció során, itt is elmondható, hogy a kommunikáció verbális és nem verbális jelekből áll, amelyek optimális esetben egymást kiegészítve jelennek meg. A kommunikáció hatékonyságát, értelmezhetőségét csökkenti, ha a kétféle jelrendszer nem áll szinkronban egymással. Számos kutatás bebizonyította, hogy ahogy a verbális, úgy a nemverbális jelekkel való kommunikáció megtanulása is gyermekkorban kezdődik, majd ezeket a kommunikátor tudatosan és nem tudatosan is beépíti a másokkal történő interakcióiba (Palmer – Simmons, 1995). Éppen ezért, ahogy maga az anyanyelv és a nyelvhasználat, a nem verbális kommunikáció is kultúraspecifikus. A kommunikáció és a kultúra hatásának összefüggéseire vonatkozó kutatási eredményeket Merkinet al. (2014) foglalták össze. Tanulmányukban hatvan kutatási cikk meta-analízise alapján bizonyították, hogy a kulturális értékek (Hofstede dimenziói alapján) közvetlen hatással vannak a kommunikációs stílusra.

A kultúra fogalma mindazonáltal rendkívül szerteágazó, és számos meghatározása ismert (Malota – Mitev, 2013). A kultúra alapjaiban határozza meg a csoport tagjainak gondolatvilágát és értékrendjét, s így

az élet minden területét befolyásolja, így a kommunikációs stílus mellett a viselkedési mintákat, érzelmeket, attitűdöket is. Ahhoz tehát, hogy egy másik kultúrát megértsünk, ismernünk kell az ahhoz köthető legfontosabb értékeket és normákat (Bharwani – Jauhari, 2013).

A kultúraközi szolgáltatásorientált kutatásokban a legnagyobb kultúrabeli különbséget a legtöbb dimenzióban a „nyugati” és a „keleti” országok közötti összehasonlással tudták bemutatni. Mivel a témában az amerikai kutatások vannak túlsúlyban, ezért legtöbbször az Amerikai Egyesült Államok és valamely ázsiai ország fogyasztóit mérték össze, így több kutatás készült az amerikai kultúra és a japán (Sizoo et al., 2011; Frazer–Winsted, 1997; Stauss – Mang, 1999 – a német kultúra bevonásával), kínai (Malhotra – McCort, 2011; Tian – Wang, 2010), koreai (Kim – Mattila, 2011), thai (Patterson – Mattila, 2008), dél-koreai és szingapúri (Sharma et al., 2012) vagy egyszerűen a nyugati és a keleti kultúra (Mohsin, 2006; Mattila, 1999) összevetéséről. Az összehasonlítás azért lehet nagyon sikeres, mivel a legtöbb hofstedei dimenzió mentén teljesen elteltes jellemzőkkel bír a két kultúracsoport.

Kisebb számú kutatás készült más kultúrák találkozásáról, például egyiptomiak és svédek (Hyder – Fregidou-Malama, 2009), az Egyesült Királyság és angol anyanyelvű afrikai országok, pl. Ghána (Smith, 2006) polgárai, vagy éppen a japánok és thaiföldiek (Cheron – Nornart, 2010) találkozásáról.

Ahogy már korábban is megállapítottuk, a nyelv, mint kommunikációs eszköz kultúraspecifikus. Nyelvhasználatunkat, kommunikációs stílusunkat, szókészletünket nagyrészt meghatározza a kultúra, amelyben felnőttünk. A nyelv nemcsak a külső, személyközi kommunikáció eszköze, hanem az egyén belső identitásának egyik fontos kifejezője is. A kultúra, és ennek kivételése, a nyelv határozza meg, hogyan látjuk a világot, hogyan szerezzük be és rendszerezük ismereteinket, milyen folyamaton keresztül jutunk el a minket körülvevő világ értelmezéséhez.

A mai nyelveket épp ezért nem lehet önmagukban, neutrális kommunikációs eszközként tekinteni, hiszen számos társadalmi és történelmi folyamat során fejlődtek, és ezzel együtt változott az adott kultúra értékrendje és gondolkodásmódja is (Lauring, 2007). Ezért az egyes kultúrákra specifikusan jellemzők az adott nyelvben megjelenő metaforák, szimbólumok, közmondások, szólások és mítoszok egyaránt. A sikeres kommunikációhoz tehát nem elégséges a nyelv ismerete, a mögötte levő kultúra ismerete is szükséges.

Az angol nyelv korunk lingua franca-jaként egyre univerzálisabb szerepet tölt be napjaink üzleti szférájában, ahogy a globalizáció hatására egyre több

VEZETÉSTUDOMÁNY

nemzetközi vállalat köt üzletet, kereskedik, tárgyal egymással, vagy éppen az emberek magánéletében is, ahogy egyre többen utaznak külföldre hosszabb-rövidebb időre. Az angol nyelvnek már a globalizációs folyamatok előtt is egyszerre több változatát beszéltek világszerte, hiszen minden angol anyanyelvű ország különböző történelmi és társadalmi fejlődésen ment keresztül, s ennek megfelelően számos szó- és nyelvhasználati különbséget vehetünk észre közöttük. Napjainkban azonban az angol egy nemzetközi nyelvvé vált, amelyet számos kultúra tagja beszél, különböző szinten, különböző szituációkban, különböző szándékkal. A kultúrák közti apróbb különbségek és jelentésbeli árnyalatok azonban félreértések sorozatát indíthatják el és számos kultúrák közötti konfliktust okozhatnak (Bloch – Starks, 1999). A kommunikációs problémák miatt az üzenet torzulhat, a felek csak részlegesen értik meg egymást. Lehetőséges, hogy az üzenet tartalma eljutott a befogadóhoz, azonban a megfogalmazás módja nem megfelelő, kulturális érzékenységet sértő, esetleg az elvárt udvariassági és formalitási követelményeknek nem tesz eleget. Hasonló problémákat vet fel a különböző akcentusok értékelése is. Ahogy a nyelv, úgy az akcentus is erősen kultúrafüggő, ezért szociális besorolás eszköze is lehet a kívülállók számára (Hill – Tombs, 2011).

Mivel az anyanyelv a saját identitásunk része, ezért érzelmileg kötődünk hozzá, így például a szolgáltatás igénybevétele közben is nagyobb érzelmi kötődés alakulhat ki a szolgáltatással, amennyiben a fogyasztó anyanyelvén történik az interakció (Holmqvist, 2008)

Az észlelt kulturális távolság

A kulturális távolság azt fejezi ki, hogy két kultúra mennyire különbözik egymástól nyelvben, gondolkodásban, értékrendben, társas kapcsolatokban és standardokban (Triandis, 2000; Sharma et al., 2009). Ezt a távolságot fejezik ki a hofstedei kultúradimenziók skáláinak eltérései is (Hofstede, 1994), de a kutatások még számos módon foglalkoznak a kérdéssel.

Az észlelt kulturális távolság gyakran nem egyezik meg a tényleges kulturális távolsággal, azonban bizonyos okok miatt a fogyasztó (vagy a szolgáltató) így érzékeli. Az észlelt kulturális távolságot számos külső jellemző befolyásolja, és általában a kultúra látható elemeiből indul ki, hiszen ezek azok, amelyeket azonnal befogad az interakció résztvevője. Az észlelt kulturális távolság fontosságát a kulturális egyezőség elmélet támasztja alá (Hill – Tombs, 2011). Ezen elmélet szerint az emberek gyakran azokat a szolgáltatókat választják, amelyek véleményük szerint hasonlóbbak hozzájuk kulturális jellemzőkben, normákban, értékek-

ben vagy nyelvben. Ennek az oka az, hogy amennyiben a szolgáltató kulturálisan közelebb áll a fogyasztóhoz, a kulturális hasonlóság csökkentheti a kommunikációs problémák, illetve konfliktusok eshetőségét és a fogyasztó által észlelt kockázatokat is, valamint növeli a fogyasztó hitét a szolgáltatás kedvező kimenetelével kapcsolatban (Patterson et al., 2006). Így a kulturális hasonlóság a fogyasztói döntésekben és a fogyasztói értékelésekben is nagy szerepet játszik (Crosby et al., 1990).

Sharma et al. (2009) szerint a szolgáltató és a fogyasztó közötti hasonlóságok nyelvben, kultúrában, normákban, értékekben a kultúrák közötti szolgáltatási találkozások esetén is segíthetik a köztük zajló kommunikációt, csökkenthetik a félreértések esélyét, sőt végeredményben a szolgáltatás kimenetelét is javíthatják. Érdekes kérdés a célország kultúraszemélyiségének kérdése, amely felveti a kultúraszemélyiség és a vendég személyisége hasonlóságának a kérdését (Malota – Gyulavári, 2014).

Az interkulturális szolgáltatásélmény minőségértékelése

Noha a szolgáltatással való találkozásra általánosságban igaz jellemzők nagy része a kultúrák közötti szolgáltatásélményre is érvényesek, mégis az előbb kifejtett nemzeti, kulturális különbségek miatt számos kihívással kell szembenéznük mind a szolgáltatóknak, mind a fogyasztóknak. Ez hasonlóképpen igaz a szállodai szolgáltatásra, ahol a kulturális tényezők erősen befolyásolják a vendégek szolgáltatással kapcsolatos attitűdjeit. Természetesen a jó szolgáltatás mindenhol fontos, de mit jelent a jó szolgáltatás az egyes kultúrákban? Az ázsiai kultúrák számára a csend, tisztelet, formalitás a fontos, az amerikai számára pedig a közvetlenség, az önérvényesítés (Frazer-Winsted, 1997). Az ázsiaiak az emberközpontú szolgáltatásokat értékelik, míg a nyugati kultúrák a hatékony szolgáltatásteljesítést (Mattila, 1999).

Több kutatás is megállapította, hogy különböző kultúrák találkozásakor a fogyasztók általában csökkentett, alacsonyabb elvárásokkal érkeznek, hiszen számítanak arra, hogy a kulturális különbségek miatt esetleg nem azt kapják, amit otthon is elvárhatnak (Stauss – Mang, 1999; Sharma et al., 2012). A fogyasztóknak kialakult képük van a szolgáltatás igénybevétele előtt a kívánt szolgáltatásról és a minimumszolgáltatásról (Zeithaml et al., 1993). Az interkulturális szolgáltatás igénybevételekor azonban problémaforrás lehet, hogy a kívánt szolgáltatás és a minimumszolgáltatás meghatározása otthoni standardok és tapasztalatok alapján történik, így kulturálisan elfogult elvárásokkal lépnek be a szolgálta-

tóhoz. Stauss és Mang (1999) ez alapján két fő problématerületet azonosít a különböző kultúrák szolgáltatás keretében való találkozásakor. Az egyik probléma akkor lép fel, amikor a szolgáltató teljesítménye nem éri el a külföldi fogyasztó elvárásait, mert a vendég azokat a saját országának standardjai alapján alakította ki. A másik probléma viszont akkor jelentkezhet, ha a szolgáltatás azért nem tudja elérni a szokásos teljesítményszintet, mert a külföldi fogyasztó nem teljesíti a vele szemben kialakított elvárásokat: nem ismeri azokat az adott országban elvárt viselkedésmintákat, szerepeket, amelyekre a szolgáltató számít a szolgáltatás legjobb teljesítése érdekében.

A szolgáltatásminőséggel és az elégedettséggel szemlélő kutatás és szakcikk foglalkozik, azonban fontos megjegyezni, hogy az interkulturális interakcióknak van néhány speciális vonatkozása a szolgáltatásminőséggel és a szolgáltatással való elégedettséggel kapcsolatosan.

Teng (2011) kutatásában arra a következtetésre jutott, hogy egy másik országba utazáskor az emberek általában rendkívül nyitottak más kultúrára, nyelvekre és különböző kommunikációs technikákra, hogy megértessék magukat a helyiakkal. A megkérdezettek szerint a legjelentősebb problémát a nyelvi nehézségek okozták a vendégek és a személyzet között.

Warden et al. (2003) szerint a kultúrák közötti különbségeknek nagy szerepe van az elvárások kialakításánál, hiszen minél távolibb a két kultúra, annál nagyobb az esélye, hogy a szolgáltató és a fogyasztó eltérő elvárásokkal érkezett a szituációba. Stauss és Mang (1999) éppen ezért azt feltételezte, hogy a kultúrák közötti problémák és konfliktusok gyakoribbak lesznek, mint az egy kultúrán belüliek. Ugyanakkor a kutatásuk eredménye azt mutatta, előfordulhat, hogy pont a nemzetközi körülmények miatt a vendégek alacsonyabb elvárásokat alakítanak ki a szolgáltatásminőséggel kapcsolatosan, így számukra az elvárt és az észlelt teljesítmény közötti toleranciazóna kiszélesedik. A kulturális különbségek ugyanis tolerálhatóbbak és kevesebb problémát okozhatnak, ha a vendég előre számításba veszi őket, valamint a kultúrák közötti találkozásokban szolgáltatási hiba esetén a probléma miatti elégedetlenséget gyakran elmoshatja a külföldön tartózkodás öröme (Chang et al., 2011). Sharma et al. (2012) azt feltételezik, hogy interkulturális interakciók folyamán a szolgáltatói és fogyasztói elvárások különbsége nagyobb, mivel nagymértékben különböznek kulturális háttér és tudás szempontjából. Ugyanakkor azt állítják, hogy a kevesebb nemzetközi tapasztalattal rendelkezők inkább lecsökkentik az elvárásaikat, mivel nem feltétlenül értik meg a kulturálisan nagyon különböző szolgáltató háttérét.

Michalkó és Irimiás (2011) a turisztikai célpontok szempontjából hívja fel a figyelmet arra, hogy a családok elkerülésének érdekében lényeges az elvárások menedzselése és a megfelelő kommunikáció a látogatók felé.

Az interkulturális szolgáltatásélmény vizsgálata során kutatásunk szempontjából a különféle befolyásoló tényezők közül az interkulturális kompetenciát tartjuk kiemelkedően fontosnak, ezért azt részletesen is bemutatjuk.

Az interkulturális kompetencia

Az interkulturális kompetencia azt fejezi ki, hogy egy személy mennyire nyitott más kultúrára, mennyire viseltet tisztelettel és empátiával a más kultúrákból származók iránt, és az ismeretlen, szokatlan helyzetekre mennyire tud ítékezés nélkül, kényelmetlenség vagy kellemetlenség kimutatása nélkül reagálni (Lustig – Koester, 2006). Az interkulturális kompetencia legfontosabb komponensei: a tanulási hajlandóság, az empátia, a megfelelő önértékelés, a tolerancia ismeretlen dolgok iránt, az optimizmus, a felelősségérzet és a célorientált gondolkodás (Behrnd – Porzelt, 2012). Ugyanakkor ezt a kompetenciát negatívan befolyásolhatja például a rugalmatlanság, az érzelmi, pszichológiai stabilitás hiánya, vagy éppen az etnocentrizmus, amely azt jelenti, hogy az adott illető a saját kultúráját a többi kultúrához viszonyítva felsőbbrendűnek tartja. Az interkulturális kompetenciához kötődik az interkulturális kommunikációs képesség is, amely a más kultúrából érkezők közötti hatékony kommunikáció képességét jelenti. Arasaratnam és Doerfel (2005) szerint ahhoz, hogy valaki hatékony kultúrák közötti kommunikátor legyen, érzékenynek, emberorientáltnak, empatikusnak és nyitottnak kell lennie, valamint tapasztalattal kell rendelkeznie más kultúrákkal kapcsolatban.

Ide tartozó fogalom a kulturális intelligencia, amelyet Earley és Ang (2003) vezetett be a kultúrák közötti kutatásokba. A kulturális intelligencia tulajdonképpen az egyén abbéli képessége, hogy mennyire tud alkalmazkodni az interkulturális helyzetekhez. A magas kulturális intelligenciával rendelkező személy egy interkulturális szituációban fel tudja függeszteni az előítéleteit és sztereotípiáit, ameddig többet meg nem tud az adott etnikumról, érzékeny a kulturális különbségekre, tiszteli őket és saját viselkedését a helyzethez igazítja. A kulturális intelligencia segíti az embereket az ismeretlen kultúrák megértésében és a hozzájuk való alkalmazkodásban, és ahogy Macnab és Worthley (2012) állítja, különböző tréningekkel, valamint utazási és munkatapasztalatok gyűjtésével fejleszthető is.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Kutatási kérdések és a kutatás módszere

A szakirodalom tüzetes vizsgálata rámutatott, hogy a kultúraközi szolgáltatásélménnyel való elégedettség elérése több tényezőtől is függ. Noha a survey típusú módszerek választ adhatnak az egyes tényezők összefüggéseinek vizsgálatára, sokszor nem adnak módot a téma alaposabb feltárására. Kutatási fókuszunk, a kultúraközi szolgáltatásélmény során felmerülő akadályok, problémák eredőinek és megoldási lehetőségeinek feltárása. Ahhoz, hogy ezt a folyamatot mélyebben megértsük, feltáró, kvalitatív kutatás elvégzését tartottuk alkalmasnak. Ennek során fő kutatási kérdéseink az alábbiak voltak.

- Hogyan alakulhatnak ki a kultúraközi szolgáltatásélmény során problémák; melyek a fő kiváltó okai ezen epizódoknak?
- Milyen tényezők segítik a kultúraközi szolgáltatásélmény során kialakuló nehézségek megoldását?
- Melyek azok a tényezők, amelyek segítik a frontszemélyzet és a vevők interkulturális kompetenciájának fejlődését?
- Vannak-e olyan speciális stratégiák, akár szolgáltatói, akár vevői oldalról, amelyek különösen sikeresek lehetnek?

A kutatás fő fókusza a szállodai személyzet és a vendég interakciójának vizsgálata egy szállodai szolgáltatással való találkozás során.

A megalapozott elmélet

A kutatáshoz választott módszer a „megalapozott elmélet”, a grounded theory (GT) módszere volt¹. Az eltelt évtizedek alatt a grounded theory számos változata fejlődött ki, melyek két fő fajtája a Glaser-féle klasszikus megalapozott elmélet, valamint a Strauss–Corbin-féle kvalitatív adatelemzési módszer, bár ez utóbbi keretei is sokat módosultak az évek során (Glaser, 1992; Strauss – Corbin, 1990). Ezen a két alaptípuson kívül számos más megközelítés is született, többek között a kutatásunk során alkalmazott konstruktivista koncepció. A konstruktivista megközelítést Charmaz (2000) fogalmazta meg, és képviseli azóta is, aki a módszer nevéből adódóan a konstruktivizmusból merítette gondolatvilága alapjait. A konstruktivista megalapozott elmélet elveti az eredeti szerzők erőteljesen pozitivistá álláspontját, amennyiben a világot objektíven megismerhetőnek tartják. A konstruktivista módszer egyik fontos megkülönböztető jellemzője, hogy elismeri, hogy a kutató maga is fontos része a kutatási folyamatnak, és ezért folyamatos kölcsönhatásban van a megkérdezettekkel és az adatokkal is, így az ő inputja is szerves részét képezi az eredm-

nyeknek és a kialakított elméletnek (Harling – Turner, 2012). Ez a megközelítés erőteljesen támaszkodik a szimbolikus interakcionalizmusra (Kucsera, 2008), amely bár gyökere a megalapozott elméletnek (Mitev, 2012), mégis a konstruktivista GT tudja igazán megvalósítani. Ennek megfelelően engedékenyebbek a pre-konceptiókkal szemben, ami az eredeti glaseri módszer szerint nem fogadható el. A konstruktivista megközelítés (ahogy egyébként már a straussi is) engedélyezi a szakirodalom előzetes feltérképezését, és azt is, hogy ez hasson a kutatói gondolkodásra (Esse, 2013). Szintén lehetőséget ad előzetes elméleti keretek használatára, ami az eredeti koncepcióban nem alkalmazható. Mindezen különbségektől függetlenül az elemzés alapelve természetesen egyezik a hagyományos megalapozott elméletével: a folyamatos iteráció, az elméleti mintavétel és telítettség, a szigorú (bár kevésbé, mint Glaser-nél) kódolási procedúra, a memóírás, illetve az adatokból fölépülő elmélet alapvető részei a módszernek (Charmaz, 2006, 2014).

Meg kell említenünk, hogy az utóbbi években ez az új megközelítés széles körű elfogadottságra talált a kvalitatív kutatók körében (Wertz et al., 2011; Denzin – Lincoln, 2011).

A megalapozott elmélet különböző típusaiban elmélyedve úgy találtuk, hogy az általunk alkalmazott elméletalkotási folyamat sokkal inkább jellemezhető Charmaz konstruktivista megközelítésével, mint a hagyományos GT által sugalmazott kutatói hozzáállással. Ez egyrészt jelenti azt, hogy nem tudunk „tabula rasát” felmutatni, tekintettel arra, hogy interkulturális szolgáltatóként sok saját tapasztalatot gyűjtöttünk a témáról, illetve az alapos és részletekbe menő szakirodalmi elemzés is befolyásolta az elmélethez való hozzáállásunkat. Másrészt a konstruktivista GT-vel azonosulva azt gondoljuk, hogy nincs „objektív” valóság, csak a kutató szemüvegén keresztül, az ő interpretációjában megjelenő valóság létezik. Ez a posztmodern felfogáshoz sokkal közelebb álló megközelítés számunkra elfogadhatóbb, életszerűbb és realisabb a valós kutatási folyamatot tekintve.

Mintavétel

A mintavételi eljárásunkban követtük a GT által alkalmazott „elméleti mintavétel” szabályait, azaz nem határoztuk meg előre mintánk nagyságát és a megkérdezettek körét sem. Az adatgyűjtést és -elemzést addig kell folytatni, amíg az újabb és újabb minták még tudnak valamilyen szempontot, magyarázatot hozzáadni a kutatáshoz. Amikor ez már nem lehetséges, kialakul az elméleti telítettség, véget ér a kutatási folyamat, és ezt követi az elmélet teljessé tétele.

Az adatgyűjtés első fázisában olyan személyeket kerestünk meg, akik jelenleg szállodában, recepción dolgoznak, vagy az elmúlt néhány évben dolgoztak recepciós munkakörben. Fontos volt az is, hogy négy- vagy ötcsillagos szállodában dolgozzanak, hiszen a statisztikai kimutatások alapján a külföldiek által szállodákban töltött vendégéjszakák közel kétharmadát négy- és ötcsillagos szálláshelyeken töltötték (Magyarország turizmusa 2014). Egy másik kritérium volt, hogy legalább egy éves szállodai tapasztalatuk legyen, ennek megfelelően már rutinnal rendelkezzenek a külföldi vendégek kiszolgálása terén, mivel így több fontos részletet tudnak megfigyelni, és saját érzéseiket és attitűdjeiket is el tudják különíteni az új munkahelyre való beilleszkedés vagy az új szakma megtanulása által okozott stressztől. A mintavételt mindaddig folytattuk, amíg el nem értük a telítettség pontját.

A mintavétel tehát folyamatosan, az adatok feldolgozásával egy időben történt, és az újabb és újabb szempontok felmerülése újabb és újabb megkérdezéseket indukált.

A kutatási folyamatban végül kilenc recepcióst kérdeztünk meg, akik közül jelenleg mindenki szállodában dolgozik, és legalább egy évet eltöltött recepciós munkakörben. Mindannyian felsőfokú végzettséggel rendelkeznek, és a kiválasztás elfogultsága miatt mind a kilencen nőneműek. Ez fakadhat a szakma női jellegéből is: a szálloda és idegenforgalmi képzésekre például általánosságban háromszor annyi nő jelentkezik, mint férfi (felvi.hu). A megkérdezettek adataival kapcsolatos az 1. táblázat (N=9).

A mintavétel első fázisában az elméletépítés során hamar kiderült, hogy nem elégséges a szolgáltató frontszemélyzet megkérdezése. Az adatgyűjtés második fázisában szeretnénk volna bővíteni a kutatás látószögét, mégpedig úgy, hogy a szolgáltatással való interakció másik oldalát is megvizsgáljuk. A jelentkezők önkéntesen jelentkeztek a megkérdezésre, így először egy informális beszélgetéssel szűrtük ki a megfelelő jelentkezőket. Elvárás volt, hogy az elmúlt öt évben legalább egyszer voltak külföldön, és életükben legalább két külföldi országban jártak már. Ezek a kritériumok azért voltak fontosak, hogy releváns és viszonylag új keletű tapasztalattal rendelkezzenek a külföldre utazással kapcsolatosan, így megfelelő mélységben tudjanak attitűdjeikről és gondolataikról beszámolni. A mintavételt ezúttal is az elemzés vezérelte; addig végeztük, amíg úgy éreztük, hogy elértük az elméleti telítettség pontját. Végül tizennyolc személyt kérdeztünk meg félig strukturált, nyitott kérdéseket tartalmazó interjú során (N=18, a megkérdezettek adataival kapcsolatban l. a 2. táblázatot).

Az adatok elemzése

A megalapozott elmélet módszerének alkalmazása során az adatok elemzése az adatok gyűjtésével egyidejűleg zajlik. Az adatelemzés egyik kritikus mozzanata a kódolás különböző szintjein való végighaladás, amely némiképp különbözik a megalapozott elmélet főbb képviselői esetében. Ahogy már korábban is említettük, ennek a módszernek fontos eleme, hogy a kutató is interaktívan közreműködjön az adatgyűjtésben és adatelemzésben, ellentétben a grounded theory korábbi módszereivel, ahol a kutató inkább csak egy csöndes,

1. táblázat

Az első fázisban megkérdezettek adatai

	#R1	#R2	#R3	#R4	#R5	#R6	#R7	#R8	#R9
kor	25	30	28	27	27	27	25	26	33
munka	1 év	4 év	4 év	3 év	3 év	4 év	1 év	1 év	5 év

2. táblázat

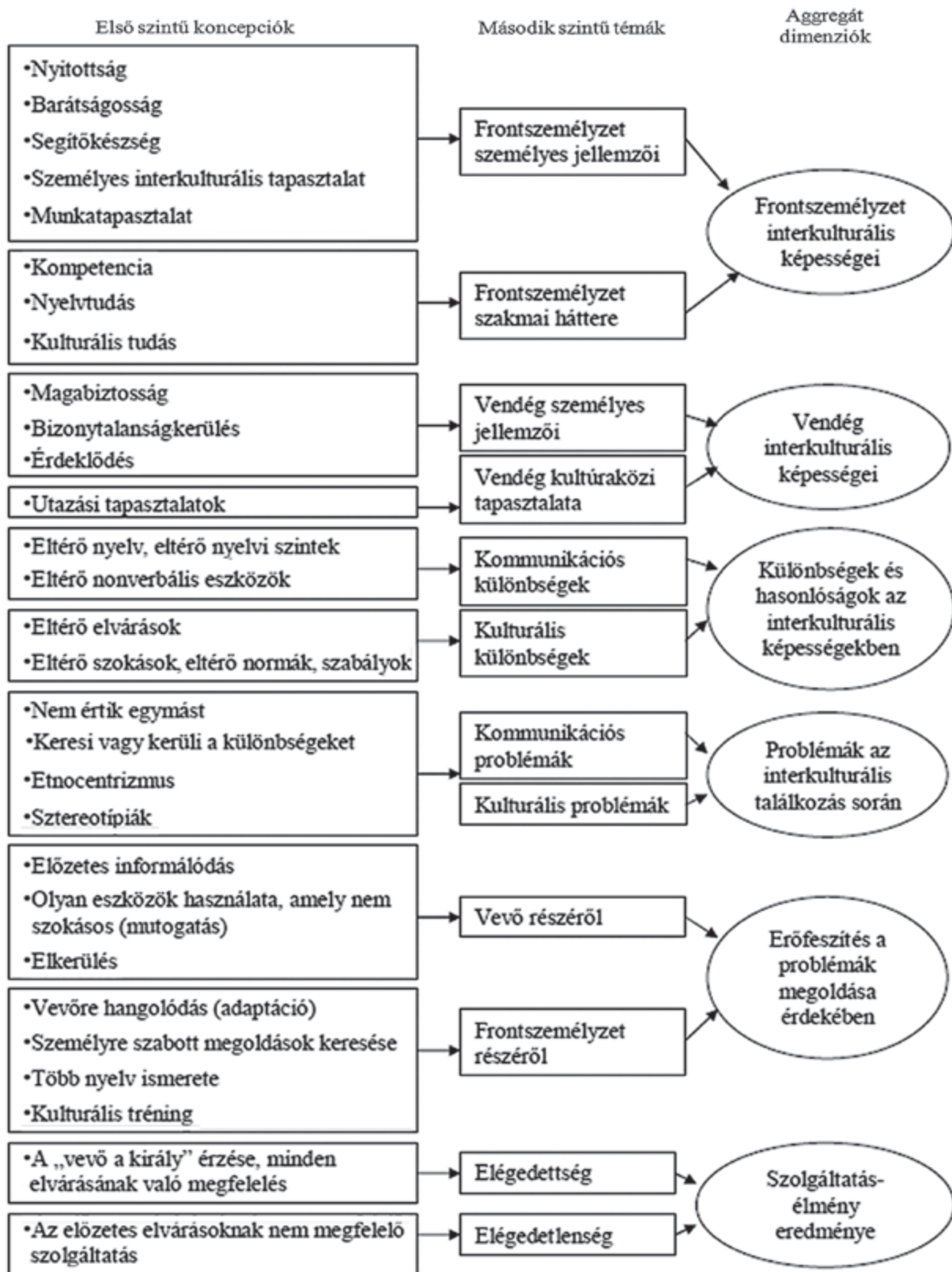
A második fázisban megkérdezettek adatai

	#V1	#V2	#V3	#V4	#V5	#V6	#V7	#V8	#V9
nem	nő	nő	nő	nő	nő	férfi	nő	nő	nő
kor	25	54	21	30	26	25	26	25	26

	#V10	#V11	#V12	#V13	#V14	#V15	#V16	#V17	V18
nem	nő	férfi	nő	nő	nő	férfi	férfi	férfi	férfi
kor	30	26	36	26	21	24	26	62	45

VEZETÉSTUDOMÁNY

A kódolás folyamatának eredményeként született adatstruktúra



Saját szerkesztés Corley és Gioia (2004) által használt séma alapján

távoli szakértő szerepét játszotta. A kódok a konstruktivista értelmezésben a kutató szubjektumán átszűrődve alakulnak ki (a kódokat a kutató „konstruálja”), hiszen a kutató értelmezi és ad nevet a kódoknak (Charmaz, 2014).

A recepciókkal készített interjúk kódolása során a konstruktivista grounded theory elvei szerint nyitott kódolással azonosítottuk a főbb kategóriákat és az előforduló jelenségeket. Ez alapján több fogalomcsoportot azonosítottunk, amelyek befolyással vannak a recepció és a vendég közötti interakcióra, ezeket pedig absztraktabb kategóriákba rendeztük.

Ugyanakkor ebben a fázisban merült fel az az igény, hogy az interakció megértéséhez a vendégek oldalát is meg kell ismerni. Ezért az első fázis alapján felmerült nyílt kódokból és a kezdeti fázisban felderített problémakörökből kiindulva alakítottuk ki az utazókkal folytatott interjúk főbb vázát, a vizsgálandó témákat. Ezután itt is absztraktabb kategóriák kialakítására került sor a kódolás következő fázisában. Mivel a legfőbb kérdéskörök a frontszemélyzet és a vendégek közötti interakcióra, valamint az ennek során felmerülő korlátokra vonatkoztak, ezek a kategóriák alkották a központi témát, és ezek köré rendeztük a többi információt és a megismert jellemzőket.

A feltáró (nyílt) kódolás után igyekeztünk megtalálni az adott kategóriák közötti kapcsolódási pontokat (axiális kódolás), igyekezve, hogy a témához nem közvetlenül kapcsolódó, távolabbi, nem túl releváns kérdések ne zavarják meg a fő problémakör fókuszát. Ebben a témában számos más faktort és jellemzőt is lehet vizsgálni, ahogy az a szakirodalom feldolgozása közben is észrevehető volt. Az egyik fontos feladat ezért a kevésbé releváns témák elkerülése és a főbb kérdéskörre való összpontosítás volt. A megalapozott elmélet aggregát dimenziói magukban foglalják az elmélet többi aspektusát. Ez alapján lehet kialakítani a „megalapozott elméletet”, amely a későbbi kutatások alapjául szolgálhat. Az 1. ábra bemutatja a kódolás folyamatának eredményeként született adatstruktúrát, amely később lehetővé tette a cikk végén bemutatott elméleti modell kialakítását (2. ábra).

Meg kell azt is említenünk, hogy a megalapozott elmélet kialakítása nem egy lineáris folyamat, tehát a szakirodalom-elemzés, interjúkészítés, adatelemzés nem szekvenciális lépések, hanem egymással párhuzamosan, folyamatos visszacsatolásokkal történnek. Az eredmények bemutatását azonban Suddaby (2006) ajánlása alapján mégis a megszokott tudományos cikk felépítésének megfelelően tesszük meg, így az elméleti összefoglaló és a módszertan ismertetése után a következőkben az elemzés eredményeit tárjuk fel.

A kutatás eredményei

Az adatelemzési folyamat során azonosítottuk azokat a főbb kategóriákat, amelyek köré az eredmények szerveződnek. A kutatási eredmények interpretálását azon tényezők feltárásával kezdjük, amelyek hatása a legjelentősebbnek tűnik az interkulturális képességekben. A bemutatást először a frontszemélyzet tulajdonságai-val kezdjük, majd rátérünk a vevői oldalra.

A frontszemélyzet

A frontszemélyzet tagjai tulajdonságaikkal és tetteikkel rendkívüli módon befolyásolják a szolgáltatással való találkozás kimenetelét. Ugyanakkor tetteikre, viselkedésükre és hozzáállásukra számos tényező hat. A megkérdezettekkel készített interjúk alapján a frontszemélyzet tagjait befolyásoló tényezők két fő csoportját azonosítottuk: a személyes háttér és a szakmai háttér. E két csoport további tényezőkre bomlott, amelyeket a következőkben mutatunk be.

Személyes háttér

A frontszemélyzet személyes háttérét két fő tényező alakítja. Ezek a személyes tulajdonságok és az élettörténet megelőző, személyes jellegű eseményei, elsősorban a korábbi utazások, találkozások más kultúrákkal.

A személyes tulajdonságok közül a legtöbbször említett tényező a nyitottság volt. A nyitottság fogalmához szorosan kötődtek további tulajdonságok, úgymint a tolerancia és az érdeklődés új dolgok, emberek iránt. Sok esetben ez a három fogalom együtt szerepelt a válaszokban.

(...) a munkatapasztalat is fontos, az még egy plusz lenne, hogy világlátott legyél, de nem is csak az, hanem hogy erre magadtól is legyen igényed, nyitott legyél arra, ami körülötted van. (#R6)

Ha valaki emberekkel foglalkozik nap mint nap, akkor fontos, hogy toleráns legyen és nyitott a különbségekre (...), pozitívan kell hozzáállni a kihívásokhoz. (#R8)

Ugyanezt megfogalmazták a vendégek is a maguk oldaláról.

Legyen nyitott a problémámra, akarjon rajtam segíteni, ne csak muszájból csinálja. (#V10)

A második tulajdonságcsoport, amely körvonalazódott, sokkal általánosabb szolgáltatásorientált tulajdonság volt, s a barátságossághoz, közvetlenséghez kapcsolódott. A vendégek számára ez a „barátságos”, a „közvetlen”, a „kedves”, a „mosolygós”, a „vidám” és az „érdeklődő” jellemzőket jelentette. Ahogy az egyik vendég megfogalmazta, számára mindez a törődést jelentti, azt, hogy ő fontos a szálloda számára.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Mindig kedves legyen, mosolyogjon, érezzem, hogy vendég vagyok és törődik velem. (#V15)

A barátságossághoz és nyitottsághoz mint alapvetően elvárt jellemzőkhöz harmadik tényezőcsoportként a figyelmesség és segítőkészség fogalmak kapcsolódtak. Míg az előző kettő tényező inkább a személyiséghez kötődő leírás volt, e harmadik csoport már sokkal inkább a szolgáltatáshoz kötődő elvárás volt, amely a frontszemélyzetten keresztül válik explicitté. Ehhez a csoporthoz olyan jellemzőket lehet sorolni, mint a „segítőkész”, „odafigyel”, „türelmes”, „rendelkezésre áll” és „segíteni akar”.

A személyes jellemzők mellett fontosnak tűnt a személyes interkulturális tapasztalat is. Ez ebben az esetben nem a szakmai tapasztalat része, hiszen a recepciók nem a munkája során szerzi meg ezeket a tapasztalatokat, hanem egyéni utazásai alatt.

Könnyebb megtalálni a közös hangot, ha már én is jártam ott (ahonnan a vendég származik). (#R9)

Voltam nemrég Svédországban, és nagyon érdekes volt. Nagyon mások, hidegebbek, zárkózottabbak (...), de ha most találkozunk svéd vendégekkel, pozitívabban állunk hozzájuk, mert tetszett, ahogy éltek az országukban. (#R2)

Szakmai háttér

A frontszemélyzet szakmai háttére alatt azok a jellemzőcsoportok körvonalazódtak, amelyek valamilyen módon a munkához, a szállodaipari tapasztalatokhoz kötődtek. Ezeknek a tapasztalatoknak három fő csoportját tudtuk megkülönböztetni: munkatapasztalat, nyelvtudás, kulturális tudás. Mind a vendégoldal, mind a recepciók véleménye szerint a személyes tulajdonságok mellett ezek a munkavégzéshez szükséges képzettségek, készségek nagyban befolyásolják, hogy a dolgozó hogyan teljesít munkája során.

A megfelelő színvonalú szolgáltatásnyújtáshoz szükség van olyan tulajdonságokra, amelyeket a „kompetencia”, illetve a „rutin” szavakkal írhatunk le. A kompetencia a megkérdezett recepciók szerint olyan kifejezéseket foglal magában, mint „rátermettség”, az „elhivatottság”, a „tapasztalat” vagy a „rugalmasság”.

Nagyon fontos a rátermettség és elhivatottság, azt a vendég is látja, hogyha valaki szereti a munkáját. (#R4)

Az egyik legfontosabb tulajdonság a rugalmasság, más-hogy ezt a szakmát nem is lehet csinálni. (#R1)

Ez a kategória a megkérdezett utazóknak is nagyon fontos volt. Olyan jellemzőket soroltak ide, mint a „korrekt”, „elhivatott”, „gyors”, „hatékony” és „informált”.

Fontos, hogy tudja, mit csinál, ne kelljen fél órát várni, hogy becsekkoljunk, ne legyen olyan, hogy „jaj, most mit kell csinálni?”. (#V14)

A vendégek számára a kompetencia nemcsak a szolgáltató iparágban fontos képességeket jelöli (mint az előbb említett hatékonyság), hanem azt az ismeretet is, amely fontos ahhoz, hogy a vendég megfelelő információkat kaphasson a recepciótól.

Ez a kategória magában foglalja a munkatapasztalatot is, a hosszú évek gyakorlatát, a jó emberismertet. Ez a munkatapasztalat segíthet egyrészt a szállodai munkában, másrészt az interkulturális kompetencia fejlesztésében is.

A korábbi munkahelyemen arab volt a tulaj, és emiatt rengeteg arab jött (...), egy idő után teljesen megszoktuk őket, már tudtuk, hogy kell velük bánni. (#R3)

A kultúrák jellemzőiről annyit tudok, amennyit a munka során megtanultam róluk, amit megtapasztaltam. (#R5)

A szállodai alkalmazottak képességeinek következő csoportja a „kommunikáció”, amely jelenti a nyelvtudást és az egyéb kommunikációs készséget. A munka jellegéből kifolyólag a személyzet nyelvtudását kiemelkedően fontosnak tartották az interakcióban résztvevők mindkét oldalról.

Nagyon fontos, hogy ebben a szakmában valaki több nyelven beszéljen, egyrészt a munkaerőpiacon is előnyt jelent, másrészt meg a szolgáltatás színvonalát is emeli (...), sokkal professzionálisabb szolgáltatást tudsz nyújtani, ha nem csak nyökögsz az adott nyelven valamit. (#R7)

A megkérdezett recepciók általánosságban mind legalább két idegen nyelvet beszéltek társalgási vagy magasabb szinten, és a legtöbbször vagy a meglévő nyelvek fejlesztését, vagy új nyelvek tanulását tervezték a közeljövőben.

A megkérdezett utazók szintén nagyon fontosnak tartották a frontszemélyzet nyelvtudását. Bár sokan gondolták úgy, hogy elegendő csak az angol nyelv ismerete, többen is jelezték, hogy a szélesebb körű nyelvtudás jelentős plusz lehet.

Ha a recepciók beszél angolul, az már elég a jó színvonal nyújtásához, de ha több nyelven beszél, akkor akár kiemelkedő is lehet. (#V5)

Voltak azonban olyanok is, akik számára elvárás, hogy minél több nyelvet beszéljenek, ne csak az angolt. Ezen a téren jelentős eltérés lehet a vendégek között; úgy tűnik, lényeges ebből a szempontból tudni, hogy a vendégeknek mi az elvárása.

Beszéljen több nyelvet is, ne csak angolt, nem csak angolok vannak a világon. (#V8)

Manapság már nem elég az angol, annyiféle turista van a világon, és nem mindenki beszél angolul. (#V14)

A vendég

Az interakció másik résztvevője a vendég. A vendégek jellemzőire nem kaptunk ennyire részletes és konkrét jellemzéseket, hiszen a vendég a recepciók számára többnyire adott, így nem támaszt, nem is támaszthat különleges elvárásokat. Másrészt a vendégeket számos jellemző alapján lehet csoportosítani, kezdve a személyes jellemzőktől (nem, kor, demográfiai jellemzők) a kulturális háttéren keresztül az utazási motivációig. Az interjúk során kirajzolódott néhány olyan vevői tulajdonság, amely általánosabb módon befolyásolhatja az interkulturális kompetenciát. Az első csoportba főleg személyes jellemzők, míg a második csoportba leginkább az interkulturális tapasztalatok kerültek.

A személyes jellemzők közül többször is előtérbe került, hogy mennyire képes a vendég a más kultúrával való szembesülés frusztrációját kezelni. Voltak olyanok, akik ezt nehezebben tolerálták, és voltak olyanok, akiknek éppen egyfajta kihívást, szórakozást jelentett.

Frusztráló helyzet, ha nem értik meg az embert, félreérthetik, kellemetlen helyzetbe kerülhet. (#V5)

Mindenképp próbálok megértetni magam, remek vagyok activityben, sok mindent meg is lehet mutatni, úgy-hogy nem okoz problémát. (#V16)

Behrnd és Porzelt (2012) szerint fontos az interkulturális kompetencia kialakulásában az érdeklődés más kultúrákkal való megismerkedésre. Ez az interjúalanyaink körében is tetten érhető volt. Voltak olyan vendégek, akik kifejezetten keresik azokat a helyeket, amelyek nem a turisták kedvéért létesültek, hanem a helyiek látogatják elsősorban. Ezt a következőképpen fogalmazták meg:

Vannak külföldön barátaim, és amikor utazok, akkor szeretek velük olyan helyeket is bejárni, amit a helyiek ismernek, de nincsenek benne az útikönyvekben. (#V7)

Egy másik személyes jellemző, amely erősen formálta a kultúraközi szolgáltatásélmény kimenetelét az a bizonytalanságkerülés. Vannak olyan vendégek, akik kifejezetten negatívan élik meg, ha valami nem az elvárásuknak megfelelően történik, ha nem értik meg őket, vagy ők nem értenek valamit. Ők kevésbé kaphatók a „kreatív” megoldásokra.

Aggódnék, hogy mit értek félre, ha csak részinfókat értek meg abból, amit mond. (#V4)

Velük ellentétes személyiségűek azok a vendégek, akik mindig feltalálják magukat, és általában nem érzik kínosnak, ha nem teljesen kiszámítható a végeredmény.

A kreativitás és a jó humor segít a megoldásban, na és persze a minél szélesebb körű nyelvtudás! (#V13)

A vendégek szempontjából a második nagy jellemzőcsoport az interkulturális tapasztalat. Minél több ilyen tapasztalata van egy utazónak, annál könnyebben kezeli a nehezebb szituációkat.

Egyáltalán nem zavar, ha olyan dolgokkal találkozom, ami eltér az otthon megszokottól. Olyan helyeken voltam már életemben, hogy nem tud meglepetés érni. (#V17)

Előfordulnak azonban olyan vendégek is, akiknek ugyan van tapasztalata, de az egyfajta kultúrkörhöz tartozik, ezért az attól eltérővel már nem tudnak mit kezdeni. Ebben az esetben az interkulturális tapasztalat a vendéget csak bizonyos helyszíneken segíti, máshol kevésbé támaszkodhat rá.

Igen, szoktam és szeretek is utazni, mondjuk az ázsiai kultúráktól kicsit tartok, mert azok nagyon mások. (V4)

Nehézségek a kultúraközi szolgáltatásteljesítés során

Az interkulturális szolgáltatással való találkozás résztvevőinek interakcióját nagyban meghatározzák az előbbiekben bemutatott jellemzők, valamint az ezekből a jellemzőkből adódó különbségek. A szakirodalomban az észlelt kulturális távolság fogalma utal arra, hogy bizonyos kulcskérdésekben mennyire érzik hasonlónak vagy különbözőnek egymást a felek. Az interjúk tapasztalata alapján azonban hozzá kell tennünk, hogy az előbbiekben bemutatott interkulturális képességek és személyes jellemzők nagyban befolyásolják az észlelt kulturális távolságot, s ennek megfelelően az észlelt kulturális távolság akár pozitívumává is válhat. Abban az esetben, ha az utazó kifejezetten keresi a kulturális különbséget, és éppen azt teszi utazásának céljává, hogy minél nagyobb legyen ez a különbség, az észlelt kulturális távolság nemhogy csökkenti, de növeli a pozitív kultúraközi szolgáltatásélmény esélyét.

Engem egyáltalán nem zavar, ha számomra ismeretlen dolgokkal találkozom. Sokszor éppen úgy választok úti célt, hogy minél távolabbi kultúrát ismerhessek meg. Ilyenkor kifejezetten zavar például, ha nem a helyi specialitásokat szolgálják fel, hanem teljesen globalizált ételeket kapok. (#V17)

Ebben az esetben tehát szét kell választani a kultúraközi szolgáltatásélmény típusait, és fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a belföldi kultúraközi szolgáltatásélmény során egészen mások a fogyasztók elvárásai, mint amikor külföldi kultúraközi szolgáltatásélményről beszélünk. A turisztikai iparban természetesen általában ez utóbbi a jellemző, így az egzotikus kultúrákban lehetséges, hogy éppen versenyelőnyt ad, ha nem igazodnak teljesen az európai/amerikai szokásokhoz, hanem bizonyos területen megtartják saját szokásaikat.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Természetesen az előbb bemutatott vevői reakció ellentétével is találkozunk. Olyan helyeztek is előfordulnak, amikor a vendég számára negatív hatása van a kulturális távolságnak. Egy recepció a következőképpen számolt be erről:

Ha egy sokat utazott vendég keres egy helyet, és mondja, hogy „Arra gondolok, mint Londonban ez meg ez a hely”, és mondom, hogy én még nem voltam ott, akkor csodálkozva és egy kicsit lenézve néz rám. (#R3)

Ezekben az esetekben tehát nem lehet eltekinteni attól, hogy nagyon különbözőek lehetnek a személyes vevői jellemzők, és ezek nagyban befolyásolhatják az észlelt kulturális távolság hatását. Ennek kezelésére a következő részben bemutatott adaptációs stratégia lehet a megoldás.

A megkérdezettek általában fontosnak tartották a kommunikációban az egymásra hangolódást, a közös hang megtalálását, amely az egyik legfontosabb eleme lehet egymás kölcsönös megértésének. Ez nem igazán kötődik a kulturális különbségekhez, sokkal inkább az olyan általános személyiségjegyekhez, amelyeket az előző részben mutattunk be. Az egymásra hangolódásnak egy ellenpéldájára világít rá a következő beszámoló.

Van egy kolléga, aki mindenkivel nagyon közvetlen és beszélgetős, haverkodik, pedig némely vendég nem ezt várja, hanem hogy minden hatékonyan, gördülékenyen menjen. És ő ezt nem érzi. (#R2)

Ez a példa arra is bizonyítékot ad, hogy az adaptáció nélküli „nyitottság”, közvetlenség” nem feltétlenül célra vezető. Tehát hiába van meg bizonyos személyes jellemző, ha azt a recepció nem tudja a megfelelő módon, a vendéghez igazodva alkalmazni. Ezek a tulajdonságok már sokkal inkább olyan, az utóbbi években elemzés tárgyává váló tényezőkhöz kötődnek, mint az érzelmi, illetve társas intelligencia (Goleman, 2012).

Az interkulturális szolgáltatással való találkozás során a különbözőségek és az eltérő kompetenciák miatt több nehézséggel is szembe kell nézni. Ez fakadhat abból, hogy a vendégek és a szolgáltató személyzete különböző országból, nemzeti kultúrából érkezett, valamint abból, hogy az általuk beszélt nyelvek keresztszete nem elegendő a félreértésektől mentes, gördülékeny kommunikációhoz.

A megkérdezettek a problémák kapcsán elsősorban a kommunikációs korlátot azonosították, amely legtöbbször a nyelvtudás hiánya vagy esetlegessége miatt jelenik meg. Az interjúalanyok közül a recepciók számára a kommunikációs korlátokkal való szembenézés mindennapi probléma, hiszen a munkájukhoz tartozik, éppen ezért kezelésükben nagyobb rutinnal rendelkeznek.

A vendégek számára ez kevésbé gyakori, és előfordulhat, hogy kellemetlen érzéseket kelt bennük, ha ilyen nehézségekkel kell megküzdeniük. Így a kommunikációs korlát nagyban befolyásolhatja a vendég általános hangulatát vagy érzéseit a szálláshely iránt.

Elég bosszantó, ha nem tudom magam megértetni, elronthatja a hangulatot. (#V14)

Az nagyon nem jó, hogyha a recepció nem érti, amit mondok, elkedvetlenedik, és csak áll ott tehetetlenül – akkor biztos legközelebb nem kérem a segítségét. (#V5)

A kommunikációs korlát mellett a kulturális különbségekből is fakadhatnak nehézségek. Amennyiben az interakció két résztvevője különböző kulturális háttérrel rendelkezik, előfordulhat, hogy félreértik egymást, vagy esetleg kényelmetlen, kellemetlen érzéseket vált ki a kulturális távolság és az eltérő szokások, viselkedésformák tapasztalása. Ugyanakkor a kommunikációs korlátokhoz hasonlóan, a szálloda frontszemélyzete számára ezek az esetek mindennaposak, és csak néhány esetben okoznak fennakadást vagy kellemetlenséget.

Az arabokkal szokott probléma lenni. Ők nem szeretnek női recepciókkal beszélni, akkor biztos kevésbé vagyok magabiztos és inkább tartom a távolságot. (#R3)

A nehézségek megoldására tett erőfeszítések

A kommunikációs és kulturális korlátokkal, valamint azok leküldésével kapcsolatosan a recepciók és a vendégek is számos történetet meséltek el az interjúk során. Ezekből kiderült, hogy miből fakadnak a problémák, és hogyan látják a megoldási lehetőségeket a pult két oldalán.

Bármilyen különleges kérés esetén a recepcióknak saját bevallásuk szerint „rugalmasnak”, „türelmesnek”, „nyitottnak” kell lenniük (amint ezt a személyes jellemzőknél már bemutattuk), hogy minél megfelelőbb módon oldják meg a problémát. Ugyanakkor fontos felismerni, hogy a megkérdezettek általában mindennaposnak tekintették ezeket a problémákat, így a megoldásra való képesség számukra egyfajta evidencia. Ez a szempont nagyon sok esetben előkerült.

A kulturális különbségekkel való találkozások mindennaposak, ezeket meg kell oldani minél rugalmasabban és gördülékenyebben, hogy a vendég ne érezze magát kiszolgáltatlanul. (#R7)

Persze előfordulnak kommunikációs problémák, de azt rutinosan megoldjuk. (#R6)

Nem szabad feladni [(a kommunikációs probléma megoldását)]; a recepciók hozzá vannak szokva ehhez, mindent el lehet magyarázni, ha valaki kitartó. (#R2)

A nehézségek megoldásra tett erőfeszítéseket a már megszokott módon kommunikációs és kulturális csoportosítás alapján mutatjuk be.

A kommunikációs korlátok leküzdésére általában a széles körű nyelvtudásukat használják a megkérdozett recepciók.

Ha tudunk, akkor persze az anyanyelvén beszélünk hozzá; a vendég is személyesebbnek érzi a szolgáltatást és jobban el tudja mondani a véleményét. (#R7)

A szállodai személyzet általában igazodik a gyakorlatban ahhoz a szakirodalom által is megerősített jelenséghez, hogy az emberek szeretnek saját anyanyelvükön kommunikálni (Holmqvist, 2008).

A nyelvből, amit egymással beszélnek (a vendégek) vagy az állampolgárságból látszik, hogy ki milyen nyelvet beszél, és ha van olyan nyelvet beszélő kolléga, akkor odahívjuk, és ezt általában nagy örömmel tapasztalják. (#R6)

Mindemellett határozott elképzelésük van arra vonatkozóan is, hogy mely nyelvekre lenne elsősorban szükség a szolgáltatási színvonal emeléséhez. Ezek azok a nyelvek, amelyekre a megkérdozettek szerint nagyobb igény lenne a recepciók körében, mert több kommunikációs probléma fordul elő velük.

Ha az ő nyelvükön beszélsz, azt jobban szeretik, főleg a franciák és az olaszok értékelik nagyon pozitívan. (#R2)
Ha az anyanyelvükön tudnánk beszélni az ázsiaiakkal, franciákkal, olaszokkal, idősebb németekkel, az sokat dobna a szolgáltatáson. (#R3)

De előfordulhat, hogy nem rendelkeznek megfelelő nyelvtudással, és más módszerekhez kell folyamodniuk. Láthatjuk, hogy mivel már kellő gyakorlatuk van a szakmában, ezért különösebb fennakadást vagy elkeseledést nem okoz számukra, ha ilyen probléma merül fel.

Persze előfordulnak ilyen kommunikációs problémák, de ha az ember már pár alapszót tud az adott nyelven, eléggé eltökélt és mindent bevet, akkor meg lehet érteni a vendéget. (#R8)

A különböző típusú vendégek különböző módon reagálnak az ilyen problémákra. Vannak, akiknek nem okoz problémát a kommunikáció, inkább addig próbálkoznak, amíg meg nem értik őket. Ez valószínűleg nagyban függ az önbizalomtól, az extrovertáltságtól, a tapasztalatoktól.

Lehet, hogy abban a pillanatban, amikor nem sikerül megértetni magam, az némileg befolyásolja a kedvem, de ezen hamar túl lehet lépni, valahogy biztos sikerül megoldást találni, és akkor lesz egy vicces sztorink erről. (#V1)

Azok, akik könnyen frusztráltak lesznek a kínos vagy kellemetlen szituációkban, inkább elkerülik a

nyelvi korlátokkal terhelt társalgást. Ez nyilván nem érdeke a szállodának, hiszen egy fontos találkozási pontot veszít el a vevővel.

Ha nem létfontosságú (a megoldandó probléma), akkor inkább megpróbálnám megoldani magam, hogy elkerüljem a kínos helyzeteket a recepcióssal. (#V4)

A szállodával nem volt semmi gond, de a recepciók semmilyen értelmes nyelvet nem beszéltek, és nem is volt különösebben érdekelt abban, hogy bármilyen más módon megértse, mit akarok. Mikor már többszörre fordult ez elő, nem is próbálkoztam tovább. (#V17)

A nyelvi korlátok tehát erősen befolyásolhatják a vendégek közérzetét, hiszen lehet, hogy pont emiatt nem ismerjük meg a véleményüket, panaszait, problémáikat. A vendégek szerint a nyelvtudás bővítésén kívül például a „jó humor”, az „érdeklődés” és a „segítőkézség” fejlesztése segíthet.

Amint arra a szakirodalmi összegzésben utaltunk, a sztereotípiáknak nemcsak káros, hanem sokszor hasznos szerepe is lehet. Erre utal a következő recepció, aki munkájában a kulturális különbségekből fakadó problémák megoldásában segítségként éli meg a sztereotípiák használatát.

A sztereotípiák és a korábbi tapasztalatok felkészíthetnek, milyen problémákra lehet számítani egy adott nemzetiségű vendégnél. (#R8)

Abban az esetben, ha a kulturális különbség jelentősnek mutatkozik, nemcsak a vevő részéről, de sok esetben a szolgáltató részéről is segít az egyéni ambíció, az, hogy utánanézz az adott kultúrának. Bár ez az utazó részéről bizonyos mértékig evidencia, de a recepciók közül is volt, aki megemlítette.

Biztos kevésbé lennék magabiztos egy távolabbi kultúrával kapcsolatban, például a japánal. Ha ilyen vendéget várnánk, akkor szerintem azért utánanéznék. (#R1)

Bizonyos kulturális különbségek olyan erőteljesek, hogy csak valamilyen „out of the box” megoldás jöhet szóba. Ezekben az esetekben olyan országokból érkeznek vendégek, amelyek markánsan eltérő szokásokkal és hagyományokkal rendelkeznek. Természetesen ilyenkor ahhoz, hogy saját tradícióikat követni tudják, gyakran fordulnak különleges kérésekkel a frontszemélyzethez.

Mesélek is egy történetet. Volt egy arab hölgy, aki lement az uszodába, de csak ült felöltözve, mert egy férfi úszott benn, és ugye nem mutatkozhat idegen férfi előtt fürdőruhában (...). Végül, amikor bezárt az uszoda, a férfi elment, és a spa recepciók egy fél órán át nyitva tartott csak a hölgy kedvéért, hogy úszhasson. Úgy lubickolt ott, mint egy gyerek. Nagyon jó érzés volt látni, hogy ilyen örömet okoztunk neki. (#R6)

VEZETÉSTUDOMÁNY

Bár nem gyakran, de előkerült egy egészen másfajta szemléletmód is a recepciók körében. Ennek alapja a kulturális etnocentrizmus (Malota – Mitev, 2014), amely azt sugallja, hogy az adott országba érkezőnek kellene alkalmazkodnia a helyhez, ahová utazik, s nem a szállodának a vevői igényekhez. Mindazonáltal hozzá kell tennünk, hogy ez a vélemény nagyon ritkán jelent meg, s akkor is csak futó gondolatként, nem mindennapi realitásként.

Felmerült, hogy nekünk kell-e az ő kultúrájukhoz alkalmazkodni, vagy nekik. Van az a mondás, hogy „ha Rómában jársz, viselkedj úgy, mint a rómaiak”, de ők a vendégek és mi értük vagyunk. (#R2)

A vevők sokszor érzékelik a potenciális nehézségeket a különféle kultúrák esetén, és személyiségükből eredően akár dönthetnek úgy is, hogy elkerülik az adott kultúrát vagy az adott kultúra megismerését, így biztosítva magukat a kultúrák közötti szolgáltatásélmény nehézségei ellen.

Oroszországban például a reggelinél olyan ételek voltak, amelyeket nem ismertem. Mivel a kiszolgáló személyzet nem beszélt semmilyen idegen nyelvet, nem tudtam meg, hogy milyen ételek azok, és így nem is mertem venni belőlük. (#V18)

Akik számára fontos a kiszámíthatóság, azok sok esetben komolyan utánanéznék a helynek, ahová mennek, s így próbálják elkerülni a nehezen kiszámítható helyzeteket. Kétféle stratégia is megfogalmazódott a vendégek részéről. Az egyik a személyes információforrások jelentőségére utal, míg a másik a bármilyen harmadik forrásból származó információforrások jelentőségére. Mindkettő alapvetően bizonytalanságra utaló személyiségre vall.

Próbálok olyan helyre menni, ahol volt már valaki, és el tudja mondani milyen, tanácsot tud adni. (#V14)

A minimum kulturális dolgokat általában tudom a legtöbb helyről, ha meg nem, akkor biztos utánanéznék, hogy ne érjen kellemetlen meglepetés. (#V16)

A kultúrák közötti szolgáltatásélmény problémáinak megoldása nagyrészt a recepciók kezében van, azonban a szálloda maga is segítheti alkalmazottjait e nehézségek megoldásában. Ez többféle formában történhet. A recepciók kiemelték a standardok, szabályok jelentőségét, amelyek nagyban segítik őket a vendégek magas színvonalú kiszolgálásában. Ezt a kategóriát jellegeből következően a vendégek nem érzékelték, részükre nem került említésre ez a tényező.

A recepción számos standardnak kell megfelelni, például check-inkor a vendéget legalább kétszer a nevének kell szólítani, vagy például a szobaszámát sosem szabad hangosan kimondani, ugye, biztonsági okok miatt. (#R6)

Megfigyelhető volt a standardizálás és a személyre szabás összekapcsolása is, ami a szállodaiparban is egyre nagyobb szerepet kap. Ezek a standardok elősegítik, hogy a recepciók minden egyes vendéget azonos figyelemben részesítsen, a vendég pedig ezáltal személyesen is érezheti a figyelmet és az egyéni bánásmódot.

Érkezéskor minden vendég kap egy welcome drinket, ilyenkor odamegyünk vele a bárhoz, elkészítjük neki, közben kell kicsit csevegni, hogy érezze a törődést. (#R5)

A standardok mellett fontos a rugalmasság is, ami az adaptációban ölthet testet (Gwiner et al., 2005). Ez a kultúrák közötti szolgáltatásélmény esetében sokszor azt jelenti, hogy a standardizált elemeket a vevői igényekhez alakítják. Amint azt a szakirodalmi részben bemutattuk, mások az elvárásaik az egyéni bánásmóddal kapcsolatosan a távol-keletieknek, mint például az amerikai vendégeknek (Frazer-Winsted, 1997). Ami az egyiküknek kulturálisan sokkoló, a másik számára teljesen természetes, és jelzi az egyéni törődést.

Ezen ismeretek megszerzésének érdekében a már említett személyes és szakmai kulturális háttér mellett maga a szálloda is sokat tud tenni tréningek és képzések segítségével. Kutatásunkban a recepciók tisztában voltak a szállodai tréningek fontosságával, mégis úgy érezték, hogy a szálloda nem adja meg a szükséges háttérrel, és sokkal több képzésre lenne szükség.

Nincsenek egyáltalán nyelvi vagy kulturális tréningek, pedig mindennap külföldiekkel találkozunk. De nem szánnak rá pénzt, válság van, úgyhogy abból dolgozunk, amit hoztunk. (#R1)

Ilyen tréningek nincsenek, pedig mindenképpen előny lenne, ha tudnánk egyes régiók vagy országok szokásait, kultúráját; biztos pozitívan hatna. (#R7)

A tréningek kapcsán azonban meg kell említeni egy veszélyforrást is, amely a sztereotípiákra vonatkozik. Ahogy egyik interjúalanyunk megjegyezte, nem épülhet egy ilyen képzés pusztán csak a sztereotípiák bemutatására.

Pont nemrég indult egy kulturális tréning nálunk, de sok vita övezi... Sokan úgy érezték, hogy csak sztereotípiákat sulykolnak beléjük. (#R2)

Összegzés

A személyes interjúk adatainak elemzése során sikerült egy olyan elméletet strukturálni, amely megmutathatja, milyen tényezők hatnak egy interkulturális szolgáltatással való találkozás során a két legfőbb résztvevőre, melyek lehetnek a kommunikációs és kulturális korlátok kialakulásának okai, és hogy a résztvevők milyen

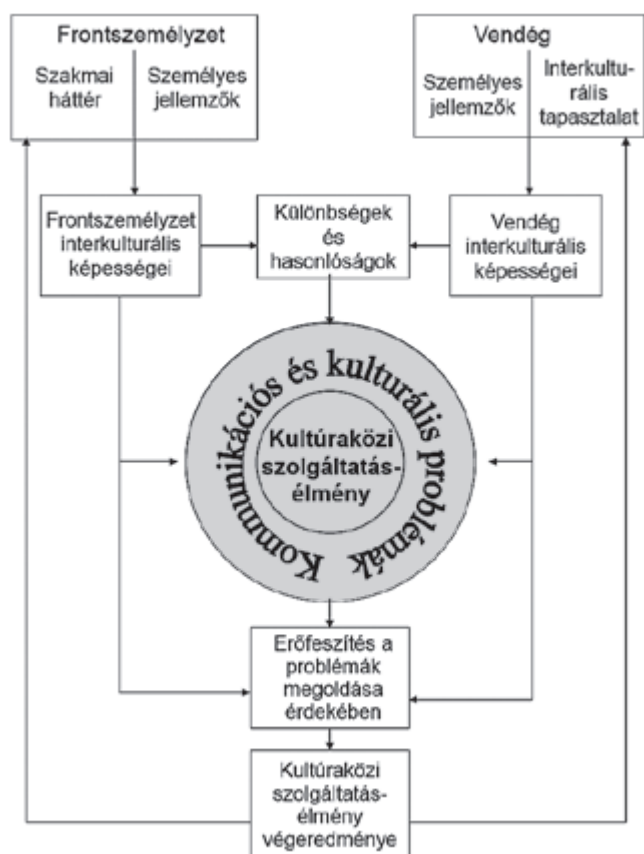
attitűdökkel rendelkeznek, milyen érzelmi és hangulati változásokon mehetnek keresztül.

A résztvevők magukkal hozzák a saját személyes jellemzőiket és a munkával, utazással kapcsolatos tapasztalataikat és attitűdjeiket. Ezek a jellemzők meghatározzák, hogy milyen kulturális vagy perszonális területeken különböznek a résztvevők olyan módon, hogy az később egy kommunikációs vagy kulturális korlát formájában realizálódik. Természetesen a korlát leküzdésére többé-kevésbé történnek erőfeszítések, amelyek a továbbiakban befolyásolhatják az interakció sikerességét, és visszahathatnak a résztvevők attitűdjeire és tapasztalataira.

A modellt a 2. ábrával érzékeltethetjük.

2. ábra

A kutatás során kialakított elméleti modell



Kutatásunk eredményei tehát azt mutatják, hogy a vendégek személyes jellemzői (úgy mint a bizonytalanságkerülés, a spontaneitás, az utazásra való nyitottság), valamint a frontszemélyzet esetében a személyes (nyitottság, barátságosság, törődés és külső megjelenés) és munkabeli jellemzők (kompetencia, nyelvtudás, kulturális tapasztalat) a meghatározóak. Ezek befolyásolják azokat a tényezőket, amelyek ké-

sőbb meghatározzák a kommunikációs és kulturális korlátok létezését, valamint a megoldásukra tett erőfeszítések jellemzőit. Számos különböző tényező befolyásolhatja a kialakuló kommunikációs vagy kulturális korlátokat, amelyeket mind a frontszemélyzet tagja, mind a vendég igyekszik valahogy kezelni: megelőzni (alapos tervezéssel, felkészüléssel, szállodai szabályokkal, standardokkal), megoldani (különböző kommunikációs eszközök használatával), vagy egyszerűen ignorálni (az interakcióból való kivonódással). Ezek az élmények pedig hozzáadódnak a kulturális és kommunikációs tapasztalatokhoz, és befolyásolhatják a későbbi attitűdöket és kulturális tudást, a sztereotípiák kialakítását.

Lábjegyzet

¹ A megalapozott elmélet összefoglalása már több helyen is olvasható magyarul (Kucsera, 2008; Mitev, 2012; Gelencsér, 2003), ezért annak részletes bemutatásával nem foglalkozunk, csak annyiban, amennyiben saját módszertani bázisunkat szükségesnek tartjuk magyarázni.

Felhasznált irodalom

Arasaratnam, L.A. – Doerfel, M.L. (2005): Intercultural Communication Competence: Identifying Key Components from Multicultural Perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 29: p. 137–163.

Barker, S. – Härtel, C.E.J. (2004): Intercultural Service Encounters: An Exploratory Study of Customer Experiences. *Cross Cultural Management*, Vol. 11, No. 1: p. 3–14.

Behrnd, V. – Porzelt, S. (2012): Intercultural Competence and Training Outcomes of Students with Experiences Abroad. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 36: p. 213–223.

Bharwani, S. – Jauhari, V. (2013): An Exploratory Study of Competences Required to Co-Create Memorable Customer in the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25, No. 6: p. 823–843.

Carlson, J. (1988): *Lapítsd le a piramist!* Bp.: Zrínyi Nyomda

Chang, R.C.Y. – Kivela, J. – Mak, A.H.N. (2011): Attributes that Influence the Evaluation of Travel Dining Experience: When East Meets West. *Tourism Management*, Vol. 32: p. 307–316.

Charmaz, K. (2000): Grounded theory. Objectivist and constructivist method. in: N. Denzin, Y. Lincoln (eds.): *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Ca: Sage: p. 509–536.

Charmaz, K. (2006, 2014): *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. Thousand Oaks: Sage

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Corley, K.G. – Gioia, D.A. (2004): Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49, No. 2. Jun.: p. 173–208.
- Denzin, Y. – Lincoln (eds.) (2007): *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage
- Earley, P.C. – Ang, S. (2003): *Cultural intelligence: An analysis of individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press
- Esse B. (2013): Adaptív döntéshozatal a beszállítóválasztás példáján. *Vezetéstudomány*, Vol. XLIV, 11: p. 34–42.
- Falkné Bánó K. (2008): *Kultúraközi kommunikáció: az interkulturális menedzsment aspektusai*. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.
- Frazer-Winsted, K. (1997): The Service Experience in Two Cultures: A Behavioral Perspective. *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 3: p. 337–360.
- Gelencsér K. (2003): Grounded theory. *Szociológiai Szemle*, 1: p. 143–154.
- Glaser, B.G. (1992): *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, CA: The Sociology Press
- Goleman, D. (2007): *Társas intelligencia – az emberi kapcsolatok új tudománya*. Bp., Nyitott Könyvműhely K.
- Gwinner, K.P. – Bitner, M.J. – Brown, S.W. – Kumar, A. (2005): Service Customization Through Employee Adaptiveness. *Journal of Service Research*, JSR, Nov; 8, 2: p. 131.
- Harling, M.R. – Turner, W. (2012): Student Nurses' Attitudes to Illicit Drugs: A Grounded Theory Study. *Nurse Education Today*, Vol. 32: p. 235–240.
- Heath, H. – Cowley, S. (2004): Developing a Grounded Theory Approach: a Comparison of Glaser and Strauss. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 41: p. 141–150.
- Hill, S. R. – Tombs, A. (2011): The Effect of Accent of Service Employee on Customer Service Evaluation. *Managing Service Quality*, Vol. 21, No. 6: p. 649–666.
- Holmqvist, J. (2008): Consumer Language Preferences in Service Encounters: a Cross-Cultural Perspective. *Managing Service Quality*, Vol. 21, No. 2: p. 178–191.
- Hyder, A.S. – Fregidou-Malama, M. (2009): Services Marketing in a Cross-Cultural Environment: the Case of Egypt. *Journal of Services Marketing*, Vol. 23, No. 4: p. 261–271.
- Kim, E.K. – Mattila, A.S. (2011): The Impact of Language Barrier and Cultural Differences on Restaurant Experiences: A Grounded Theory Approach. 16th Graduate Student Conference in Hospitality & Tourism, Houston, TX http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1175&context=gradconf_hospitality (letöltve: 2014. 09. 06.)
- Kucsera Cs. (2008): *Megalapozott elmélet: egy módszertan fejlődéstörténete*. Szociológiai Szemle, 3.
- Lustig, M.W. – Koester, J. (2006): *Intercultural competence: Interpersonal communication across cultures*, 5th ed. Boston, MA: Pearson
- Lin, Y.C. – Chen, A.S. – Song, Y.C. (2012): Does Your Intelligence Help to Survive in a Foreign Jungle? The Effects of Cultural Intelligence and Emotional Intelligence on Cross-Cultural Adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 36: p. 541–552.
- Macnab, B.R. – Worthley, R. (2012): Individual Characteristics as Predictors of Cultural Intelligence Development: The Relevance of Self-Efficacy. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 36: p. 62–71.
- Magyar Turizmus Zrt. (2012): *Magyarország Turizmusának Alakulása 2012* http://szakmai.itthon.hu/documents/28123/121718/Magyarorszag_turizmus_2012.pdf/2bef4e58-28e7-4f40-adb4-ba299a24c008 (letöltve: 2013. 10. 15.)
- Malhotra, N.K. – McCort, J.D. (2011): A Cross-Cultural Comparison of Behavioral Intention Models. *International Marketing Review*, Vol. 18, No. 3: p. 235–269.
- Malota E. – Gyulavári T. (2014): Az észlelt kultúraszemélyiség és hatása az ország turisztikai és üzleti célpontként való megítélésére. *Vezetéstudomány*, Vol. XLV, 1: p. 2–13.
- Malota, E. – Mitev, A. (2013): *Kultúrák találkozása*. Budapest: Alinea Kiadó
- Mattila, A.S. (1999): The Role of Culture and Purchase Motivation in Service Encounter Evaluations. *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 4–5: p. 376–389.
- Merkin, R. – Tarasb, V. – Steelc, P. (2014): State of the art themes in cross-cultural communication research: A systematic and meta-analytic review. *International Journal of Intercultural Relations*, 38: p. 1–23.
- Michalko, G. – Irimiás, A. (2011): Csalódásmenedzsment a turizmusban: új szemlélet a turisztikai célterületek irányításában. *Marketing & Menedzsment*, 2. szám: p. 4–10.
- Mitev, A.Z. (2012): Grounded theory, a kvalitatív kutatás klasszikus mérföldköve. *Vezetéstudomány*, 18. évf. 1. szám: p. 17–30.
- Mohsin, A. (2006): Cross-Cultural Sensitivities in Hospitality: a matter of conflict or understanding. Paper to be presented at the 'International Conference on Excellence in the Home: Balanced Diet – Balanced Life' UK, 8–9. May 2006 <http://homerenaissancefoundation.org/docs/conference-papers/71AsadMohsin.pdf> (letöltve: 2014. 09. 10.)
- Palmer, M.T. – Simmons, K.B. (1995): Communicating Intentions Through Nonverbal Behaviors Conscious and Nonconscious Encoding of Liking. *Human Communication Research*, Volume 22, Issue 1: p. 128–160.
- Patterson, P.G. – Cowley, E. – Prasongsukarn, K. (2006): Service Failure Recovery: the Moderating Impact of Individual-Level Cultural Value Orientation on Perceptions of Justice. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 23, No. 3: p. 263–277.
- Patterson, P.G. – Mattila, A.S. (2008): An Examination of the Impact of Cultural Orientation and Familiarity in Service

- Encounter Evaluations. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, No. 5: p. 662–681.
- Sharma, P. – Tam, J.L.M. – Kim, N.* (2009): Demystifying intercultural service encounters toward a comprehensive conceptual framework. *Journal of Service Research*, Volume 12, Number 2.
- Sharma, P. – Tam, J.L.M. – Kim, N.* (2012): Intercultural Service Encounters (ICSE): an Extended Framework and Empirical Validation. *Journal of Services Marketing*, Vol. 26, No. 7: p. 521–534.
- Sizoo, S. – Küpper, E. – Agrusa, J.* (2011): Tracking Cross-Cultural Service Failures: The Case of Japanese and German Visitors in the USA. *International Management Review*, Vol. 7, No. 2: p. 58–65.
- Smith, A.M.* (2006): A Cross-Cultural Perspective on the Role of Emotion in Negative Service Encounters. *The Service Industries Journal*, Vol. 26, No. 7: p. 709–726.
- Sparks, B. – Callan, V.* (1992): Communication and the Service Encounter: the Value of Convergence. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 11, No. 3: p. 213–224.
- Stauss, B. – Mang, P.* (1999): Cultural Shocks – in Intercultural Service Encounters? *Journal of Services Marketing* Vol. 13, No. 4–5: p. 329–346.
- Strauss, A. – Corbin, J.* (1990): *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage
- Suddaby, R.* (2006): From the Editors: What Grounded Theory is Not. *Academy of Management Journal*, August, 49:4: p. 633–642.
- Teng, C.C.* (2011): Commercial Hospitality in Restaurants and Tourist Accommodation: Perspectives from International Consumer Experience in Scotland. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30: p. 866–874.
- Tian, R.G. – Wang, C.H.* (2010): Cross-Cultural Customer Satisfaction at a Chinese Restaurant: The Implications to China Foodservice Marketing. *International Journal of China Marketing*, Vol. 1, No. 1: p. 60–72.
- Triandis, H.C.* (2000): Culture and Conflict. *International Journal of Psychology*, Volume 35, Issue 2: p. 145–152.
- Warden, C.A. – Liu, T.C. – Lee, C.H.* (2003): Service Failures Away from Home: Beneficial in Inter-Cultural Service Encounters. *International Journal of Services Industry Management*, Vol. 14, No. 4: p. 436–456.
- Wertz, F.J. – Charmaz, K. – McMullen, L.J. – Josselson, R. – Anderson, R. – McSpadden, E.* (2011): *Five Ways of Doing Qualitative Analysis: Phenomenological Psychology, Grounded Theory, Discourse Analysis, Narrative Research, and Intuitive Inquiry*. New York: Guilford
- Zeithaml, V.A. – Berry, L.L. – Parasuraman, A.* (1993): The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Winter 1993 Vol. 21, No. 1: p. 1–12.

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Kenesei Zsófia, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Stier Zsófia**, közgazdász, Agoda International Kft.; **Dr. Kulcsár Noémi**, PhD, főiskolai docens, Budapesti Kommunikációs Főiskola; **Fülöp Árpád**, gazdasági informatikus; **Virág Péter**, gazdasági informatikus; **Brányi Tamás**, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem; Prof. **Dr. Józsa László**, egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem; **Seres-Huszárik Erika**, egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem; **Takács Erika**, egyetemi tanársegéd, Semmelweis Egyetem; **Dr. Becsky-Nagy Patrícia**, egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem; **Fazekas Balázs**, PhD-hallgató, Debreceni Egyetem; **Méhesné Berek Szilvia**, főiskolai tanársegéd, Szolnoki Főiskola

VEZETÉSTUDOMÁNY

KULCSÁR Noémi

A FOGYASZTÓI ÉRTÉK ÉS AZ ÉLMÉNY KONTEXTUSA A TURISZTIKAI SZAKIRODALOMBAN

Tanulmányában a szerző a szakirodalomban fellelhető főbb fogyasztóiérték- és élménymegközelítéseket és kapcsolatokat mutatja be. A turizmus területére fókuszálva kitér az egyes érték és a hozzá szorosan kapcsolódó élménymegközelítéseken belül található nézetkülönbségekre és azonosságokra. A szerző célja, hogy bemutassa a turizmusszektorban tapasztalt fogyasztóiérték-megközelítések sokféleségét, alátámassza a fogalom tudományos szempontú tisztázatlanságát, valamint korábbi empirikus kutatások alapján összesítse a fogyasztói érték lehetséges dimenzióit a turizmusban.¹

Kulcsszavak: fogyasztói érték, értékdimenzió, élmény, turizmus

Az élmény jelentőségének növekedése, mint gazdasági-társadalmi jelenség a turizmus területén is érezteti hatását. Az élménygazdaságtani megközelítést alapul véve, a szabadidős turizmus élményszerzési célból történő migrációként definiálható, amelynek piaci keresletét egyre inkább a turisztikai élmény iránti fizetőképes kereslet határozza meg. Fejlett világunkban a gyorsan növekvő turisztikai kereslet elsődleges motivációja sokáig a kikapcsolódás és a környezetváltoztatás volt. A század utolsó évtizedei viszont komoly változásokat hoztak mind a nemzetközi, mind a belföldi turizmus rendszerében, különösen a fogyasztói és utazási szokások, a turisták jellemzői, kulturális és környezeti érzékenységük, valamint a piaci desztináció- és szolgáltatáskínálat területén. A fogyasztói szokások átalakulása a kereslet erőteljes diverzifikálódását eredményezte, és hozzájárult a kínálat fogyasztóorientáltságának erősödéséhez. Az elmúlt évtizedekben ezen túl növekedett a tapasztalt utazók száma, akik egyrészt képesek összehasonlítani az egymással versenyző desztinációk előnyeit és hátrányait, másrészt pedig sokféle élményt átéltek már, így összességében utazási döntéseikben igényesebbek. A turisztikai kereslet átstrukturálódásához hozzájárult a természeti környezet és a kulturális, történelmi örökség jelentőségének globális felértékelődése is. Fokozatosan felértékelődnek azon turisztikai termékek, amelyek egyéni igényeket képesek kielégíteni és egyedi élmé-

nyeket nyújtanak. A pusztá pihenésre, semmittevésre, kikapcsolódásra irányuló motiváció veszít jelentőségéből, s egyre inkább növekszik a valódi élményt nyújtó tevékenységek iránti kereslet (Michalkó – Rátz, 2005; ETC, 2006).

Jelen tanulmányban bemutatom a turista számára jelentkező érték összetevőit, kiemelten foglalkozom az élmény értelmezéseivel, típusaival és ezek fogyasztói értékre gyakorolt hatásával, majd összefoglalom azon empirikus nemzetközi kutatások eredményeit a témában, melyek egy magyarországi kutatás alapját képezhetik.

Fogyasztóiérték-dimenziók a turizmusban

Jelen tanulmány előző részében kifejtettem azon megállapítást, hogy a vállalatok – jelen esetben a turisztikai szolgáltatók – hosszú távú sikerének és versenyképességének alapja fogyasztóik tartós elégedettsége, mely akkor következik be, ha képesek számukra értéket teremteni. A fogyasztói érték összetevőinek, dimenzióinak meghatározása ezért a turizmusban is kritikus (Yuan – Wu, 2008). Vizsgálatuk időbeli ütemezést tekintve történhet a vásárlás előtt, közben, fogyasztás alatt és után, a dimenziók számát alapul véve egy- vagy többdimenziós meghatározásként, illetve az érték előzmény- vagy következményoldali feltárása is lehetséges (Holbrook, 2006). A turizmus területén viszonylag

kevés kutatás született a fogyasztóiérték-dimenziók meghatározására és mérésére (Sánchez et al., 2006), azonban az eddig elért eredmények alapján is feltételezhető, hogy a turisztikai szolgáltatások megfoghatatlansága, tárolhatatlansága, heterogenitása és komplexitása miatt az egydimenziós (trade-off) értékmodell túl egyszerű lenne a fogyasztói érték meghatározására.

A funkcionális (elsősorban ár és minőség) alapú megközelítés helyett a szociopszichológiai megközelítés lehet releváns (Williams – Soutar, 2000).

Sheth et al. (1991) és Sweeney – Soutar (2001) feltárt értékdimenziói a turizmus irodalmában is a fogyasztóiérték-dimenziók meghatározásának kiindulópontjait képezik. Az előbbi tanulmány a funkcionális, kondicionális (környezeti feltételek), szociális, érzelmi és episztemikus (megismerés) értékről, míg az utóbbi az érzelmi és szociális értékdimenziókról, illetve a funkcionális értékek két formájáról, az ár-érték összevetéséről, továbbá az elvárt és kapott minőség különbségértékeléséről szól. A fogyasztói észlelt érték fontosságát Gallarza – Saura (2006) tanulmányukban olyan szempontból emelték ki, hogy a minőség-értékelégedettség-hűség láncolat, és ezáltal az újravásárlás nem jöhet létre, ha a termék és környezete nem jelent értéket a fogyasztónak. Jamal és szerzőtársai (2011) már azt is hangsúlyozták, hogy e láncolatban az érték sokkal jobb meghatározója a fogyasztói hűségnek, mint a minőség vagy az elégedettség. Ily módon az érték kialakítása a vállalati siker kritikus eleme.

Korábban a turisztikaiérték-modell empirikus tesztelésére a haszonelvű megközelítés használata volt domináns, ahol az értéket a minőség és az ár viszonylatában definiálták (Jayanti – Ghosh, 1996). Napjainkban egyre több kutatás az érték többdimenziós megközelítését alkalmazza. Így például Petrick (2002) az érték *ár és minőség dimenziója* mellett az *érzelmi és reputációs dimenziókat* határozta meg, Al-Sabbahy et al. (2004) amellel érvel, hogy a termék használatából eredő és a tranzakciós érték szintén lényeges dimenziója lehet a fogyasztói értéknek. Sánchez és társai (2006) később a *fogyasztói érték teljes körű vizsgálatát* alkalmazták, mely során a vásárlás előtti, közbeni és a fogyasztás közbeni, illetve utáni vevői attitűdöt is vizsgálták, annak hat dimenziójában (az utazási iroda professzionizmusa és felszereltsége, a termék minősége és ára, az emocionális és szociális értékek). Összességében a szerzők a turisták által észlelt értékek két fő csoportját határozták meg, melyek funkcionális vagy érzelmi benyomásokból tevődnek össze. A *funkcionális aspektus* a fogyasztók racionális és gazdasági alapú értékszemléletére utal, míg az *affektív aspektus* a fogyasztó érzelmén, érzékelésén és a társas környezet befolyásoló hatásán

alapul (Sheth et al., 1991; Sánchez et al., 2006; Sweeney – Soutar, 2001). Sheth és szerzőtársai (1991) az érzelmi aspektus alatt olyan elemeket értenek, mint például a félelem vagy biztonságérzet, izgalom, szenvedély, romantika, a szociális aspektus alatt pedig mindazon interakciókat, melyek a fogyasztó és a vele kapcsolatba kerülő egyéb személyek között jön létre. Néhány szerző (Otto – Ritchie, 1996) hangsúlyozza, hogy a turizmus, összehasonlítva más iparágakkal, sokkal nagyobb potenciállal rendelkezik annak érdekében, hogy felszabadítsa a fogyasztók élmény- és érzelmi reakcióit.

A fogyasztói érték *élményérték (tapasztalati érték)* dimenziója szintén kiemelkedő jelentőségű, mely Mathwick és szerzőtársai (2001) szerint a szolgáltatás során létrejövő interakciókon alapul, és ötvöződik benne a *külső* (haszonelvű, objektív) és *belső* (élvezeti, szubjektív) érték. Holbrook (1999) széles körben elfogadott értelmezése értelmében a fogyasztói érték négy jól elkülöníthető elemből áll:

- egyrészt preferenciaválasztás,
- másrészt szubjektív-objektív interakciók által meghatározott,
- harmadrészt relatív, hiszen a fogyasztó más-más termékeket hasonlít össze, az értékalkotás a fogyasztó személyétől és az őt körülvevő környezettől is függ, végül
- a fogyasztói érték sokkal inkább kapcsolatban van az élménnyel, mint a termék vagy a szolgáltatás megvásárlásával, ily módon az élményalapú érték kifejezés használata mellett érvel.

Holbrook, az előbb említett szerzőkhöz hasonlóan, az élményérték-kategóriát *belső/külső és aktív (résztevő)/reaktív (passzív)* aspektusok szerint a fogyasztó és környezete közötti interakciókból származtatja. A szerző értelmezésében az élményérték létrejötte attól függ,

- megtérült-e a fogyasztó befektetése (külső, aktív) a termékbe/szolgáltatásba,
- milyen szintű minőség (külső, passzív),
- szórakoztatás (belső, aktív) és
- esztétikum (belső, passzív) jellemzi a kapott terméket/szolgáltatást.

Otto – Ritchie (1996) a szolgáltatásélmény mérésére olyan skálát fejlesztettek ki, mely az élményérték dimenzióiként a *hedonizmust*, a *lelki nyugalmat*, a *részvételt* és a *megismerést* jelöli meg. Ezzel szemben Gallarza – Gil (2008) a hatékonyságot, a minőséget, a társadalmi értéket, a szórakozást és esztétikumot határozza meg mint a turisztikai élmény legfőbb összetevőit. Sparks és szerzőtársai (2007) többéves üdülési jogra (timeshare) vonatkozó kutatásuk alatt arra a

VEZETÉSTUDOMÁNY

következtetésre jutottak, hogy a turizmusban a vevői érték 12 értékdimenzióból tevődik össze. E dimenziók az egyes turizmustípusok között természetesen változhatnak (például teljesen más értékdimenzió jelenhet meg a városi turizmusban, mint a falusi turizmusban), azonban vannak olyan nem specifikus értékösszetevők, melyek általánosságban mindegyik turisztikai termék esetén relevánsak, ezek a kényelem, elhelyezkedés, relaxációs lehetőség, szociális dimenzió és a szórakozás/vidámság. Hallem és szerzőtársai (2010) a gyógyturizmus területén végzett kutatásaik kapcsán arra a következtetésre jutottak (Sheth et al. kutatásaival megegyezően), hogy a turisták számára a turisztikai csomag esetében leginkább értéket jelentő tényezőként annak minősége és ára, a fogyasztó és a szolgáltató között lévő kapcsolat formája, a kiváltott érzelmek, a megismerés és a kedvező környezeti feltételek nevezhetők meg. Szintén ezen értékösszetevőket vizsgálta kutatásában Williams – Soutar (2000) is, melynek során a szerzők olyan megállapítással éltek, hogy az említett értékösszetevők nem csupán a fogyasztói érték dimenzióiként, hanem az élmény dimenzióiként, összetevőiként is meghatározhatók. Ily módon a *turisztikai élmény* egyben *különböző értékdimenziók amalgámja* is. A szerzők ugyanakkor felhívják a figyelmet arra, hogy a funkcionális (ár-minőség) dimenzió kivül a többi szociopszichológiai értékösszetevő a szituáció, az idő, a fogyasztó személyes attitűdje, illetve a termék sajátosságai függvényében változhat. Komppula (2005) falusi turizmusban végzett fogyasztóiérték-vizsgálatai során szintén arra a következtetésre jutott, hogy a vendégek értékészlelését a szolgáltatás számos minőségeleme mellett az átélt élmények együttese befolyásolja. A szolgáltatás folyamata során keletkező értéket pedig három szakaszra bontja, melyben az első az elvárt érték, mely a fogyasztó szükségleteit hivatott kielégíteni és a fogyasztó intellektuális, társasági, birtoklási és menekülési motivációjából ered. A következő szakasz az észlelt érték, mely a szolgáltatás igénybevétele előtti és közbeni fogyasztói tapasztalatokból származtatható. Végül a megélt érték következik, mely egyrészt származhat a szolgáltatási folyamat során és után átélt élményekből, másrészt a kapott és elvárt érték közötti különbséget is kifejezi.

A turizmushoz szorosan kapcsolódó vendéglátás területén az élménydimenziókat leginkább a résztvevők közötti interakciók, az alapszolgáltatás (ételek és italok minősége) és a fizikai környezet (infrastruktúra és hangulat) határozza meg (Walter et al., 2010).

Összességében tehát a fogyasztók az élmények különböző típusaiból nyerhetnek értéket. Az élményérték, összehasonlítva a fogyasztói értékkel, azon értékele-

mekre fókuszál, melyek a fogyasztókban ezen élményekből megmaradnak. Ily módon sok hasonlóság van az élményérték és a fogyasztói érték között, mégis az élményérték-kutatások elenyészőek. Yuan és Wu (2008) az élményérték mérésére a fogyasztóiérték-konceptiót használta, mivel e terület kutatóinak legtöbbször egyetért azzal, hogy a fogyasztói érték fő dimenzióit emocionális és funkcionális sajátosságok alkotják.

A turisztikai élmény értelmezése és modelljei

Az élmény értelmezése a turizmusban speciális, hiszen ezen iparág termékeinek/szolgáltatásainak lényegi alapját képezi. A turisztikai élmények tartalmát feltáró kutatások antropológiai, szociológiai és pszichológiai megközelítésből egyaránt vizsgálják a témát. Általános értelemben a turisztikai élmény egy eszköze annak, hogy meghatározzuk egy turisztikai *tevékenység vagy esemény értelmét* (Otto – Ritchie, 1996).

Napjaink társadalmának és gazdaságának élményekre való építkezését jól szemlélteti Tarssanen (2009) élménypiramisa, mely a turizmusiparba is adaptálható (1. ábra). A fogyasztói élmény folyamatát tekintve azt mondhatjuk, hogy *az élmények motivációkon alapulnak*, majd egy érzékelési és tanulási fázis során bontakoznak ki, melyek együttes hatása a fogyasztóra a *változás* elérésében teljesedik ki (például az üdülés során megélt élmények és pihenés után a turista kipihenve, felfrissülve, átváltozva tér haza). A termék élménytartalmát vizsgálva is több szint, több összetevő lehet releváns. Korunk fogyasztói számára az optimális élmény szintjei legfőképpen a termék egyediségében, autentikusságában jelennek meg, melyek mellett kiemelkedő fontosságú, hogy a kapott élmény komplex egészként, egy témát körülölelve, mind az öt érzékszervünkre pozitív benyomást gyakorolva kerüljön kialakításra, kontrasztot állítva mindennapjainknak, és biztosítva a személyes interakciók létrejöttét (1. ábra).

Az élmény meghatározása többféle csoportosításban lehetséges:

1. a menedzseri szemlélet értelmében megragadható a *fogyasztó érzelmi, fizikai, spirituális és intellektuális észlelései* alapján,
2. ha az elégedettségvizsgálatot feltételezzük kiindulópontjának, tekinthetjük a fogyasztót *befolyásoló utazás előtti és utáni hatások eredőjeként*, illetve
3. az élmény lényegét megragadva, az *autentikus*ság, a valódi élmény megtapasztalása alapján is értelmezhetjük (Tung – Ritchie, 2011; Pine – Gilmore, 1998; Wang, 1999).

Az élmény meghatározható kínálati és keresleti oldali megközelítésből is. Amennyiben a *kínálati oldali közelítést* alkalmazzuk, az élmény alatt fogyasztót lekötő *eseményt* érthetünk (Pine – Gilmore, 1998), míg a *keresleti oldali* felfogás alapján az élmény ezen események során létrejött *interakciók* élvezetes, szórakoztató és emlékezetes *megéléséből* származik (Oh et al., 2007).

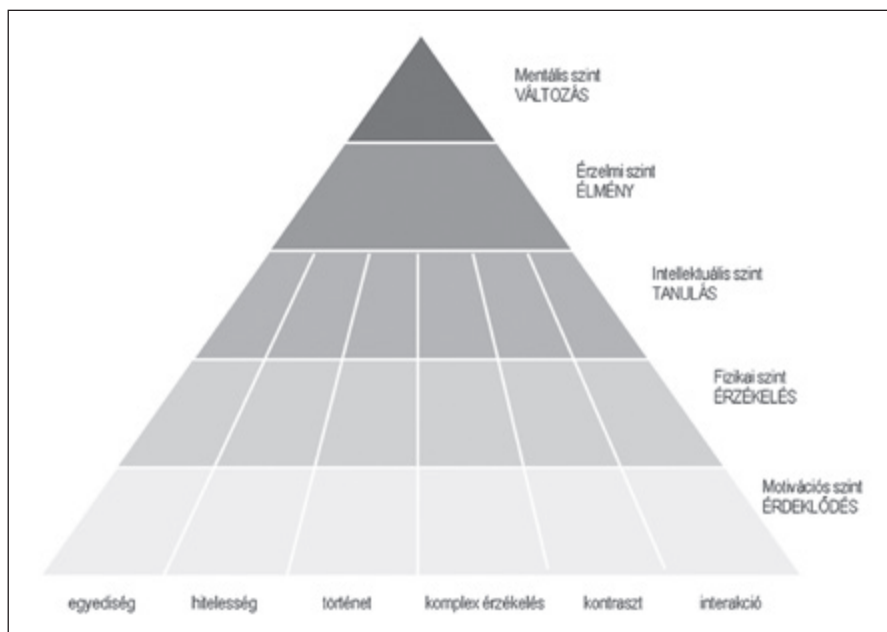
Maga a keresett élmény rendkívül sokféle lehet, és egyénileg változhat. A legjellemzőbb típusok közé Michalkó – Rátz (2005) szerint az alábbiak tartoznak:

- *izgalom, kaland* (például vadvízi evezős túrán átélt élmény),
- *tényleges vagy észlelt veszély* (például túlélőprogramon való részvétel),
- *új ismeretek, készségek* (például kézműves táborban elsajátított tudás),
- *esztétikum* (például egy festői tájban való gyönyörködés élménye),
- *együttlét, társaság* (például egy romantikus nászút élménye),
- *újdomság* (például új tevékenység kipróbálásából adódó élmény),
- *egzotikum* (a turista kultúrájától szignifikánsan különböző kultúrájú desztináció megismerése által létrejött élmény).

A turisztikaiélmény-vizsgálatok több dimenzió mentén, többféle szemléletmódban készülnek, a legfőbb kutatási irányok a következőkben jelölhetők meg (Ritchie et al., 2011) (2. ábra):

- *Konceptualizálás:* A tanulmányok célja elsősorban a téma elméleti hátterének bemutatása, a fogalomalkotás és a turisztikai élmény lényegének megértése.
- *Magatartásfeltárás:* Több kutatás az élményt mint eredményt értelmezi, azonban a vizsgálatok között fellelhetőek azok is, melyek az élményt közvetítő szerepben ábrázolják, és a fogyasztói elégedettség, az újravásárlás és ajánlás, azaz a jövőbeli fogyasztói magatartás és döntés előfeltételként határozzák meg.
- *Módszertan:* A kutatók egyetértenek abban, hogy az élményvizsgálatok között a módszertant elő-

Az élménypiramis



Forrás: Tarssanen (2009: p. 11.)

térbe helyező és a mérésre fókuszáló értekezések száma elenyésző, így a jövőben ennek ösztönzése kritikus. Az eddigi kutatási módszerek között túlsúlyban vannak a kvalitatív jellegű (Q-módszer, esettanulmány, interjú) vizsgálatok, míg a kvantitatív nagy mintás kutatások száma ritkának mondható.

- *Élménytípusok:* A kutatások nagy része a különböző élménytípusok és jellemzők feltárására irányul, egy-egy speciális termék esetében, mint például az örökség-, kulturális, kaland-, borturizmus vagy a tengeri hajóutak.
- *Gyakorlati jelentőség:* Az élmények vizsgálatának mozgatórugóját leginkább a kínálati oldal sikeréhez történő hozzájárulás jelenti, így elsősorban a kutatásokból nyert tudás a vállalatok marketing- és menedzsmentgyakorlatát hivatott javítani.

A turisztikai élmény összetevőinek feltárása érdekében több kutató is (Oh et al., 2007; Hosany – Witham, 2010) Pine és Gilmore (1998) élménykonceptióját használta kiindulópontként. Oh és szerzőtársai (2007) a falusi szállásadás, míg Hosany – Witham (2010) a tengeri hajóutak esetében készített felmérést a turisták között arra vonatkozóan, hogy számukra mi jelent élményt, mennyire jelenik meg Pine és Gilmore négy élményterülete (oktatás, szórakozás, esztétikum, eszközpiamus) az élmények összetevőiként. Mindkét kutatásban az élményt szignifikánsan az esztétikum

VEZETÉSTUDOMÁNY

határozta meg, ezt követte az előbbi kutatásban a tanulás, szórakozás és eszéképizmus, az utóbbiban pedig a szórakozás élménye volt a második legjelentősebb, majd a tanulás és a hétköznapi életből való menekülés vágya következett.

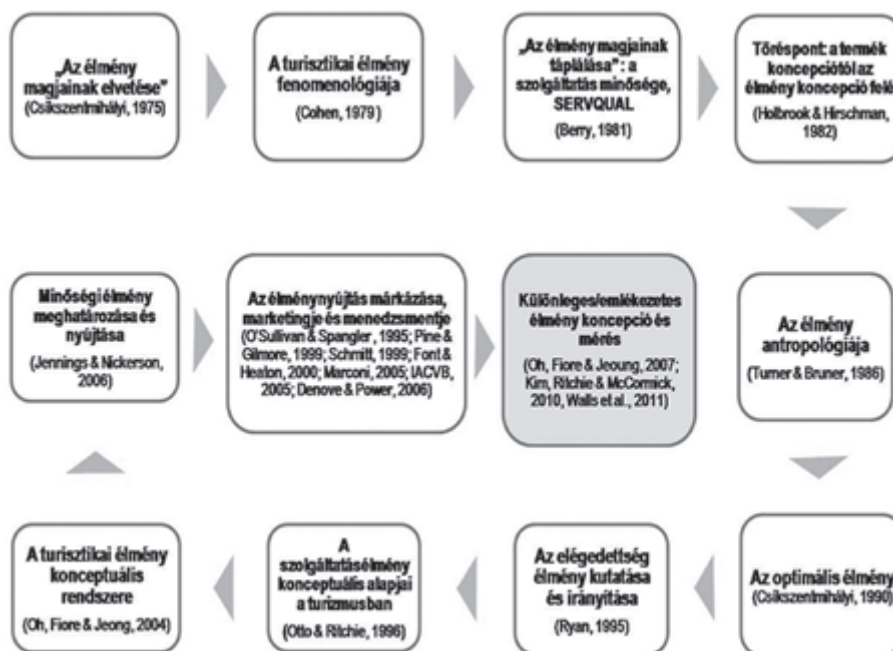
Kim et al. (2010) menedzsmentközpontú tanulmányukban az *emlékezetes* turisztikai élményre való törekvés fontosságát emelik ki. Véleményük szerint a szolgáltatás minősége és az azzal való elégedettség napjainkban már nem elegendő a turistának, emlékezetes élményt keresnek, mely a legjobb módja lehet annak, hogy a fogyasztót újravásárlásra ösztönözzük. Mivel azonban az élményt több tényező is befolyásolja (pl. személyiség, szituáció, idő, helyszín), érdemes az egyes turisztikai termékek esetében külön-külön vizsgálni. Az eddigi kutatások alapján azonban megállapíthatók olyan komponensek, melyek általánosságban hozzájárulnak a turisztikai élmény kialakításához és emlékezetessé tételéhez, amelyet az 3. ábra mutat.

Az élmény megragadhatósága nehéz, több kutató többféle aspektusát helyezte a fókuszba. Az élmény átfogó értelmezésének elősegítése végett érdemesnek tartom Walls és szerzőtársai (2011) keretszerkezetét figyelembe venni, mely tartalmazza ez élmény többféle megközelítését, utal a fogyasztó szerepére és a külső-belső környezet befolyásoló hatására (4. ábra).

A rendszer két tengely és négy alkotóelem – *hétköznapi, különleges, megismerő (objektív) és érzelmi (szubjektív)* – mentén értelmezi a fogyasztói élményt a turizmusban és a vendéglátásban. Az élménykialakítás folyamatát, ahogyan azt az

2. ábra

A turisztikaiélmény-kutatások fejlődése



Forrás: Ritchie – Hudson (2009), Ritchie et al. (2011), Walls et al. (2011) alapján

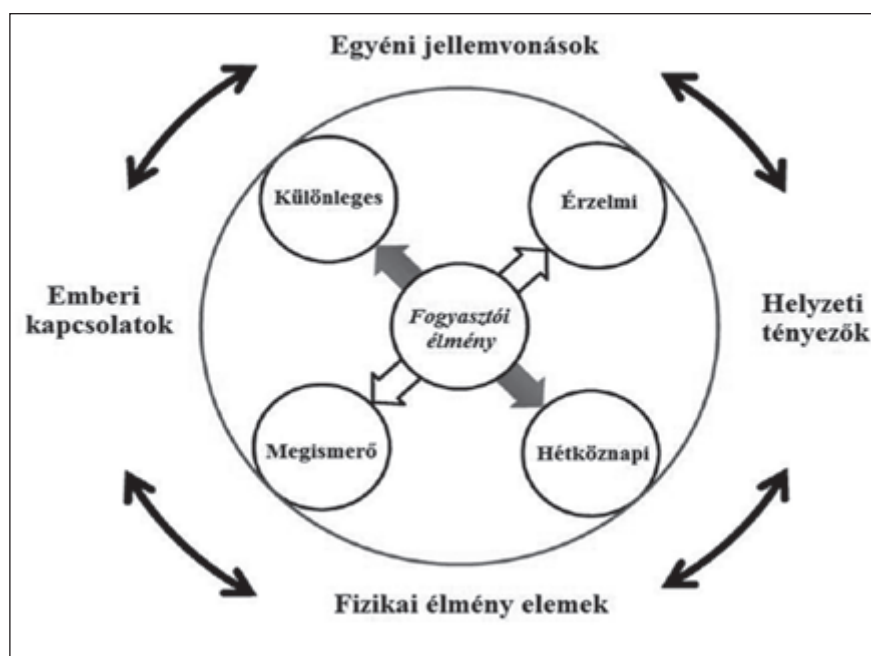
3. ábra

A turisztikai élmény lehetséges komponensei



Forrás: Kim – Ritchie – McCormick (2010) alapján saját szerkesztés

A fogyasztói élmény összetevőinek rendszere a turizmus-vendéglátásban



Forrás: Walls et al. (2011: p. 17.)

előzőekben is láthattuk, számos külső és belső tényező befolyásolhatja, melyek minden egyén esetében különbözőek. E befolyásoló tényezőket csoportosíthatjuk, ily módon levonható a következtetés, hogy a turista élményét leginkább a *fizikai elemek*, az *emberi kapcsolatok*, az *egyéni jellemvonások* (személyiségjellemzők) és a *helyzeti tényezők* befolyásolják.

Általában minden turisztikai tevékenység részben a hétköznapiakból, a megszokottból való menekülés jelenti, az utazó valamilyen intenzív és pozitív élmény szerzésére vágyik, ami feltölti energiával és olyan emlékekkel, melyekre boldogan gondol vissza a hétköznapiakon, mégis fellelhetők az utazás során olyan mindennapi, rutinjellegű elemek, mint például az alvás, evés, ivás, melyek szükséges velejárói a turista élményének. A turista élményét különlegesebbé teheti, ha a rutintevékenységeket egy sajátos környezetbe ültetjük. Így például, ha egy turista autentikus ételeket próbálhat ki vagy egy jégszálloda jégből faragott ágyán alhat, az „átlagos” étkezésből, illetve alvásból ily módon egyedi élmény lesz, és összességében növekszik a fogyasztói élmény.

A másik tengelyen az objektív (megismerő) és a szubjektív (érzelmi) élmények jelennek meg, melyek azáltal fejeződnek ki, hogy a fogyasztó élménye mennyire függ saját akaratától. A turisztikai tevékenységben való részvételt befolyásolják a fogyasztó gondolatai, érzései az adott pillanatban.

Az emberi kapcsolatok szintén az élmény minőségét növelhetik. Az egyéni jellemzők és a helyzeti körülmények alkotják a tényezők azon csoportját, melyek jellemzően nem befolyásolhatók a szolgáltató által, így szintén kritikusak.

Konklúzió

Az egyes kutatások több faktoron és indikátoron keresztül más-más, de igen hasonló értéktényezőket hangsúlyoznak. Az 1. táblázatban láthatók azok az értékdimenziók, melyeket a legfontosabb, elméleti alapokon nyugvó, empirikus kutatások magukban foglalnak.

A kutatásokat összességében vizsgálva jól látható a *funkcionális*, azaz objektív és racionális értékek, illetve az *affektív*, azaz szubjektív, érzelmeken és élménye-

ken alapuló értékek gyakori megjelenése, és az esetek többségében utóbbi hangsúlyosabb szerepet kap. A fogyasztók számára az ár és a minőség a szolgáltatás választásának és értékelésének alapfeltétele, ugyanakkor az értéket egyre inkább megtapasztalt élményeikkel azonosítják, melyek esetében a *felfedezés*, a *társas kapcsolatok*, a *szórakozás* és az *esztétikum* kiemelkedő fontosságú.

Összegzésképpen elmondható, hogy bár a turizmus a hétköznapiakból való kiszakadás egyik legjobb eszköze, a turista élményét számos olyan tényező befolyásolja, amelyek mindennapi életünkben is jelen van. A turisztikai élmény az egyén utazás előtti, közbeni és utáni turisztikai tevékenységének megélése, személyes megtapasztalása és az arról alkotott szubjektív értékelése (Tung – Ritchie, 2011). Az élmény mértékét és sikerét – mely minden esetben többdimenziós és egyedi – leginkább a vendéglátó-vendég közti kapcsolat minősége és a turista élménybefogadásra való képessége és hajlandósága határozhatja meg (Walls et al., 2011). Az egyes turisztikai termékek esetében ezért feltételezhető, hogy napjaink élménygazdaságában akkor játszhatnak jelentős szerepet, ha képesek a fogyasztók, illetve a turisták számára többek között a tanulás, a gyönyörködés, az újdonság és a társas kapcsolatok élményét akár külön, akár együttes élményként nyújtani, a szolgáltatók részére pedig bevételt generálni.

VEZETÉSTUDOMÁNY

**A turizmusban fellelhető fogyasztóiérték-dimenziók
a kiemelt empirikus kutatások szerint**

Érték-, élménydimenziók/ kutatások	Otto Ritchie (1996)	Komppula (2005)	Sánchez et al. (2006)	Oh et al. (2007)	Sparks et al. (2007)	Gallarza Gil (2008)	Kim et al. (2010)	Jamal et al. (2011)
Élményérték:	x	x		x	x		x	x
~ hedonizmus, aktivitás, szórakozás	x			x	x	x	x	x
~ lelki nyugalom	x	x			x		x	
~ interakció, részvétel	x	x	x		x	x	x	x
~ megismerés	x	x		x			x	x
~ esztétikum		x		x		x		
~ távolodás a hétköznapoktól		x		x				
~ újdonság							x	
~ helyi kultúra		x					x	x
Érzelmi érték		x	x					x
Funkcionális érték:		x	x		x	x		x
~ árérték		x	x		x			x
~ minőségérték		x	x		x	x		
~ létesítményérték			x		x	x		x
~ professzionalitás értéke			x					
Birtoklás értéke					x			
Státuszérték					x			

Forrás: saját szerkesztés a táblázatban jelölt kutatások alapján

Lábjegyzet

¹ Jelen cikk jelentős mértékben támaszkodik a következő értekezésre: Kulcsár Noémi (2013): Fogyasztói értékdimenziók a falusi turizmusban című PhD-értekezés, BCE, Budapest

Felhasznált irodalom

Al-Sabbahy, H.Z. – Ekinci, Y. – Riley, M. (2004): An investigation of perceived value dimensions: implications for hospitality research. *Journal of Travel Research*, Vol. 42: p. 226–234.

ETC (2006): *Tourism Trends for Europe*. Brussels: European Travel Commission: p. 10. http://www.etccorporate.org/resources/uploads/ETC_Tourism_Trends_for_Europe_09-2006_ENG.pdf (2007. 03. 20.)

EuroGites (2011): *Countryside Tourism in Europe*. Presentation. <http://www.eurogites.org/news.php?lang=EN> (2011. 09.10.)

Gallarza, M.G. – Gill, I. (2008): The concept of value and its dimensions: a tool for analysing tourism experiences. *Tourism Review*, Vol. 63, No. 3: p. 4–20.

Gallarza, M.G. – Saura, I.G. (2006): Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behaviour. *Tourism Management*, Vol. 27, No. 3: p. 437–452.

Hallem, Y. – Barth, I. – Triki, A. (2010): Customer-perceived value of medical tourism: an exploratory study. The case of cosmetic surgery in Tunisia. *TTRA 2010 Health, Wellness and Tourism: healthy tourists, healthy business? Conference proceeding*. 1–3 September 2010. Budapest, Hungary: p. 56–65.

Holbrook, M.B. (ed.) (1999): *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. London, New York: Routledge

Holbrook, M.B. (2006): Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 6: p. 714–725.

Hosany, S. – Witham, M. (2010): Dimensions of Cruisers' Experiences, Satisfaction, and Intention to Recommend. *Journal of Travel Research*, Vol. 49, No. 3: p. 351–364.

Jamal, S.A. et al. (2011): Tourist perceived value in a community-based homestay visit: An investigation into the functional and experiential aspect of value. *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 17, No. 1: p. 5–15.

Jayanti, R.K. – Ghosh, A.K. (1996): Service value determination: an integrative perspective. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, Vol. 3, No. 4: p. 5–25.

Kim, J-H. – Ritchie, J.R.B. – McCormick, B. (2010): Development of a Scale to Measure Memorable Tourism Experiences. *Journal of Travel Research*, 19. November: p. 1–14.

- Komppula, R.* (2005): Pursuing Customer Value in Tourism – A Rural Tourism Case-Study. *Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 3, No. 2: p. 83–104.
- Mathwick, C. – Malhotra, N. – Rigdon, E.* (2001): Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalogue and Internet shopping environment. *Journal of Retailing*, Vol. 77: p. 39–56.
- Michalkó G. – Rátz T.* (2005): A kulturális turizmus élménygazdaságtani szempontjai. in: Enyedi, Gy. – Keresztély, K. (2005): A magyar városok kulturális gazdasága. Magyarország az ezredfordulón. Stratégiai tanulmányok a Magyar Tudomány Akadémián. Műhelytanulmány. Bp.: MTA Társadalomkutató Kp. http://www.sulinet.hu/oroksegtar/data/ipar_es_gazdasagtortenet/A_magyar_varosok_kulturalis_gazgasaga/index.htm (2011. 08. 28.)
- Oh, H. – Fiore, A.M. – Jeoung, M.* (2007): Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications. *Journal of Travel Research*, Vol. 46, Nov.: p. 119–132.
- Otto, J.E. – Ritchie, J.R.* (1996): The service experience in tourism. *Tourism Management*, Vol. 17, No. 3: p. 165–174.
- Petrick, J.F.* (2002): Development of multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service. *Journal of Leisure Research*, Vol. 34, No. 2: p. 119–134.
- Pine, B.J. – Gilmore, J.H.* (1998): Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, July-August: p. 97–105.
- Ritchie, J.R.B. – Hudson, S.* (2009): Understanding and meeting the challenges of consumer/tourist experience research. *International Journal of Tourism Research*, Vol. 11, No. 2: p. 111–126.
- Ritchie, J.R.B. – Tung, V.W.S. – Ritchie, R.J.B.* (2011): Tourism experience management research: Emergence, evolution and future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23, No. 4: p. 419–438.
- Sánchez, J. et al.* (2006): Perceived value of the purchase of a tourism product. *Tourism Management*, Vol. 27: p. 394–409.
- Sheth, J.N. – Newman, B.I. – Gross, B.L.* (1991): Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values. *Journal of Business Research*, Vol. 22: p. 159–170.
- Sparks, B. – Butcher, K. – Pan, G.* (2007): Understanding Customer-Derived Value in the Timeshare Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 48, No. 1: p. 28–45.
- Sweeney, J.C. – Soutar, G.* (2001): Consumer perceived value: the development of multiple item scale. *Journal of Retailing*, Vol. 77, No. 2: p. 203–220.
- Tarssanen, S.* (2009): Handbok for Experience Stagers. 5th ed. LEO, Lapland Center of Expertise for the Experience Economy, Rovaniemi. <http://www.leofinland.fi/index.php?name=Content&nodeIDX=3615> (2011. 09. 10.)
- Tung, V.W.S. – Ritchie, J.R.B.* (2011): Exploring the essence of memorable tourism experiences. *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, No. 4: p. 1367–1386.
- Walls, A.R. et al.* (2011): An epistemological view of consumer experiences. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, No. 1: p. 10–21.
- Walter, U. – Edvardsson, B. – Öström, A.* (2010): Drivers of customers' service experiences: a study in the restaurant industry. *Managing Service Quality*, Vol. 20, No. 3: p. 236–258.
- Wang, N.* (1999): Rethinking authenticity in tourism experience. *Annals of Tourism Research*, Vol. 2, No. 1: p. 349–370.
- Williams, P. – Soutar, G. N.* (2000): Dimensions of Customer Value and the Tourism Experience: An Exploratory Study. ANZMAC 2000, Visionary Marketing for the 21st century: Facing the Challenge, Queensland, Australia: p. 1415–1421.
- Yuan, Y-H.E. – Wu, C.K.* (2008): Relationships Among Experiential Marketing, Experiential Value, and Customer Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 32, No. 3: p. 387–410.

FÜLÖP Árpád – VIRÁG Péter

VÁLLALATI DÖNTÉS EGY ÚJ INFORMÁCIÓBIZTONSÁGI ESZKÖZ, A KVANTUMKULCSCSERE BEVEZETÉSÉRŐL

A szerzők tanulmányukban az információbiztonság egy merőben új, minőségi változást hozó találmányával, a kvantumkulcscserével (QKD-vel – quantum key distribution) foglalkoznak. Céljuk az, hogy az újdonságra mint informatikai biztonsági termékre tekintsenek, és megvizsgálják a bevezetéséről szóló vállalati döntés során felmerülő érveket, ellenérveket. Munkájuk egyaránt műszaki és üzleti szemléletű. Előbb elkülönítik a kvantumkulcscsere hagyományos eljárásokkal szembeni használatának motiváló tényezőit, és megállapítják, milyen körülmények között szükséges a napi működésben alkalmazni. Ezt követően a forgalomban is kapható QKD-termékek tulajdonságait és gyártóit szemügyre véve megfogalmazzák a termék széles körű elterjedésének korlátait. Végül a kvantumkulcscsere-termék bevezetéséről szóló vállalati döntéshozás különböző aspektusait tekintik át. Információbiztonsági és üzleti szempontból összehasonlítják az új, valamint a hagyományosan használt kulcscsereeszközöket. Javaslatot tesznek a védendő információ értékének becslésére, amely a használatbavétel költség-haszon elemzését támaszthatja alá. Ebből levezetve megállapítják, hogy mely szervezetek alkotják a QKD lehetséges célcsoportját. Utolsó lépésként pedig arra keresik a választ, melyik időpont lehet ideális a termék bevezetésére.

Kulcsszavak: kvantumkulcscsere, információbiztonság, információbiztonsági döntéshozatal, kriptográfiai termékek

Az adatbiztonság vagy információbiztonság alapvető fontosságú modern világunk információs társadalmában. Az *adatbiztonság* definíció szerint bármely adat jogosulatlan megszerzése, módosítása, tönkretétele elleni védekezéssel foglalkozik, és nem keverendő össze az *adatvédelemmel*, amely az ügynevezett személyes adatok gyűjtésének és felhasználásának korlátozását tartja céljának.

Az információbiztonsági elvek az elektronikus üzletvitel bizonylataira, az elektronikus kereskedelem és kormányzat kommunikációjára egyaránt vonatkoznak. Még általánosabban fogalmazva az elvek kiterjednek minden, elektronikus csatornán történő kommunikáció minden egyes üzenetére.

Az átlagfelhasználó általában maga is elvárja, hogy üzenetei bizalmasak, módosíthatatlanok, törölhetetlenek stb. legyenek, ugyanakkor sokszor nincsen tisztában az ezek elérésére tett műszaki és szervezési erőfeszítésekkel. Ez részben magyarázható azzal, hogy sok

funkció már olyan mélyen integrálódott a rendszerekbe, hogy működésük láthatatlan. Egy, az informatikáért felelős vezetőnek viszont mindenképpen helyénvaló ismernie, hogy a szervezetéhez köthető információáramlás során az adatbiztonsági elvek hogyan érvényesülnek még a felszín alatti szinteken is.

Jelen cikk az információbiztonság egy ilyen, mélyen integrálódott elemével, a *kulcscserével* foglalkozik. Célunk, hogy felhívjuk a figyelmet a kulcscsere aktuális kérdéseire, összehasonlítva a jelenleg használt kulcscseremegoldásokat és egy új technológiát, a *kvantumkulcscserét* (QKD – quantum key distribution). A QKD pár éve hagyta el a laboratóriumi fejlesztés lépcsőfokát. Egyelőre bizonytalan számú, kevés adásvétel történt, és QKD-terméket alkalmazó szervezetet nem is ismerünk. A téma tanulmányozása viszont az információ értékének újragondolására készítet, miközben olyan izgalmas kérdések merülnek fel, mint hogy mennyit adnánk a tökéletes biztonságért cserébe.

A jelenleg használt hagyományos kulcsцеремegoldások biztonságossága többek között egy kiszámíthatósági problémán alapul. A kicserélt kulcs kompromittálódik – és így később a felek között váltott üzenetek jogosulatlanul elolvashatóvá válnak –, ha az üzenetváltás támadója megoldja az elektronikus üzenet bizalmasságának erősségét definiáló matematikai feladatot. A mai számítógépek képtelenek az információ elévülését megelőzően megoldani ezeket a problémákat. A technológiai fejlődés és a matematikai alap kutatások viszont olyan tudományos eredményekhez vezethetnek, amelyekkel ezen feladatok gyorsan megoldhatóvá válnak, és így veszélyeztetik a kulcsцерем információbiztonságát. Az eddig tárgyalt megoldásokkal ellentétben a kvantumkulcsцерем fizikai törvényszerűségekből levezethetően feltörhetetlen lenne. Az új termék viszont jelenleg hátrányokkal és korlátokkal küszködik. Ezek az ellentétek ívelnek át munkánkon, amelyben a QKD-termékeket vizsgáljuk üzleti nézőpontból.

A cikk felépítése és kérdései

Jelen munka előzményeinek tekinthetők a QKD-termékekkel foglalkozó következő cikkek: Giesecke – Länger, 2011; Ghernaoui-Hélie et al., 2008; Corker et al., 2005. A mi tanulmányunk ezekhez képest újszerű abban a tekintetben, hogy a kvantumkulcsцерем mint terméket az üzleti felhasználók szemszögéből is elemzi, és nem csupán technológiai vagy gyártói oldalról.

Írásunkban a szakirodalom feldolgozásával az informatikai biztonság szervezeten belüli helyzetét is tárgyaljuk. Kitérünk arra, hogy a szervezeti hierarchiában mely szakemberek foglalkoznak ezzel a kérdéssel, illetve közöttük melyek a leggyakoribb konfliktusszituációk. Ezután áttekintjük, hogy egy elégtelen informatikai biztonságú szervezet milyen üzleti hátrányokkal kénytelen szembenézni. Majd az informatikai biztonság három tényezőjét, a szervezeti, a technológiai és a humán faktort vizsgáljuk, a munkánk szempontjából lényeges technológiai részt középpontba állítva.

Ezt követően arról írunk, hogy a kriptográfia (vagyis titkosítás) milyen szerepet tölt be az informatikai biztonságban, majd pedig arról, hogy a kulcsцерем milyen a kriptográfiában. Saját szempontunk szerint csoportosítjuk a hagyományos kriptográfiát fenyegető veszélyeket, amelyeket egyben a QKD-használat motiváló tényezőinek tartunk. Ezek után említjük a kvantumkulcsцерем mint a jelenlegi kulcsцерем lehetséges alternatíváját.

A következő részben az ismert kvantumkulcsцерем termékek gyártóit és tulajdonságait tekintjük át. A gyártók motivációinak felismerése csökkenti a beruházást fontolgató döntéshozó információ hátrányát. A

termékek esetében három külön tényezőt állapítunk meg az eddigi korlátozott elterjedés okaként, majd ezek közül a legjelentősebbre, az árra fókuszálunk. Ezzel kapcsolatban számszerűen is igazoljuk egy kvázi helyettesítő termék létezését, amely jelentős gátat szab az elterjedésnek.

Ezt követően cikkünk elsősorban a QKD célcsoportjával foglalkozik, és egy információbiztonságért felelős vezető szemléletével tekint az új találmányra. Igyekszünk objektív összehasonlítást tenni a hagyományos és a kvantumkulcsцерем-termékek között mind kriptográfiai, mind üzleti szempontok figyelembevételével. Tárgyaljuk a szervezeti információnak és biztonságának értékét, és rávilágítunk arra, hogy a tökéletes biztonságot nyújtó kvantumkulcsцерем milyen információk védelmezésére érdemes használni. Ebből levezetve ajánlást teszünk, hogy mely szervezetek számára jelenthet alternatívát egy QKD-termék. A szakirodalmat idézve jövőképet adunk a találmány lehetséges elterjedésének fázisaira. Végül három különböző scenárió kifejtésével azt vizsgáljuk, hogy az alkalmas szervezeteknek mikor lehet érdemes beruházni a kvantumkulcsцерем-termékekbe.

Cikkünk célja tehát összességében az, hogy a kvantumkulcsцерем információbiztonsági terméként tekintsen, megvizsgálja egyedi tulajdonságait, majd választ adjon arra a kérdésre, hogy mely szervezetek számára és mikor válhat a kvantumkulcsцерем szükséges információbiztonsági beruházássá.

Információbiztonság és IT-biztonság a szervezetben

Manapság az egyes szervezetek versenyképességéhez döntő mértékben járul hozzá az információk technológiák megfelelő alkalmazása. Ugyanakkor ezek bevonása a cég mindennapjaiba veszélyforrásokat is jelent. Az információbiztonsági szakemberek feladata e kockázatok csökkentése.

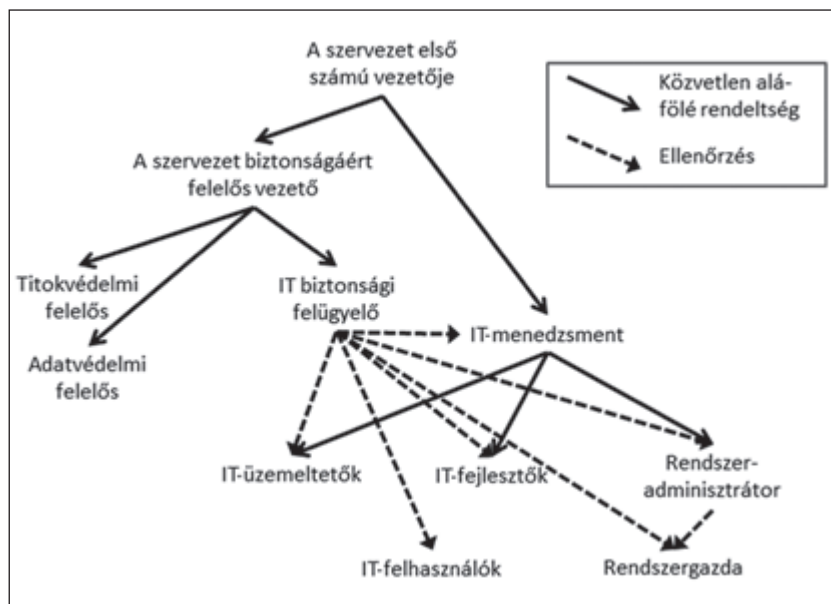
Itt hívnánk fel a figyelmet az információbiztonság és az informatikai (azaz IT) biztonság fogalma közötti különbségre. Előbbi megjelenési formától függetlenül foglalkozik az információ biztonságával, míg az utóbbi ennek csak egy részterülete: ez az ág az informatikai rendszerekben kezelt információ biztonságát állítja a középpontba. Definíció szerint az „...informatikai biztonság a védelmi rendszer olyan, a szervezet számára kielégítő mértékű állapota, amely az informatikai rendszerekben kezelt adatok bizalmassága, sértetlensége és rendelkezésre állása szempontjából zárt, teljes körű, folytonos és a kockázatokkal arányos” (Szigeti et al. 2006: 5. o.).

A kellően biztonságos működéshez alapvető fontosságú az optimális szervezeti struktúra kialakítása, vala-

VEZETÉSTUDOMÁNY

mint a felelősségi körök pontos meghatározása. Az IT-biztonsággal foglalkozó osztályok, személyek vállalati hierarchiában betöltött szerepe változó. Egy lehetséges elrendezést az 1. ábrán láthatunk (Bodlaki et al. 1996: 107. o.).

IT-biztonsági szerepkörök



Forrás: Bodlaki et al. (1996: 107. o. alapján)

Póserné (2007) szerint az információbiztonság legfontosabb szerepköre az első számú vezetőé. Végső soron ő rajta múlik a szervezeti információbiztonság megteremtésének sikeressége és minősége, hiszen az ő hatáskörébe tartozik többek között az informatikai biztonsági célok eléréséhez szükséges feltételek biztosítása. Fontos megemlíteni, hogy ez a személy gyakran nem rendelkezik informatikai ismeretekkel, a döntéseit informatikai szaktudással bíró beosztottjainak riportjai alapján hozza.

Külön kell választani ugyanakkor az információbiztonsági stratégia tervezését az operatív működéstől. Lehetséges, hogy az informatikai biztonsági felügyelő teljes döntési szabadságot kap minden kérdésben, ám a jellemző az, hogy a stratégiai kérdésekben összhang szükséges a felső vezetés, az IT-menedzsment és az egyéb, alsóbb szintű szerepkörök betöltői között. Ezt támasztja alá az is, hogy az informatikai rendszerekhez kapcsolódó befektetések szinte mindig hosszú távon kötik le a vállalat pénzeszközeit, hatásai az egész vállalatra kiterjednek – így elkerülhetetlen sokféle nézőpont figyelembevétele a döntéshozatal során.

Ez persze konfliktusokhoz vezet. Leggyakrabban az IT-menedzsment és a felső vezetés között létesülhetnek

vitás szituációk, például azért, mert a két csoport eltérő szaktudásának következtében másképpen értékeli a különböző információbiztonsági kockázatokat.

Az ellentétek miatt lehet, hogy a fejlesztésre szánt pénz felhasználása kevésbé hatékony és eredményes,

1. ábra

mennyisége elégtelennek bizonyulhat, illetve ellenkező esetben pazarló beruházásokra is sor kerülhet. Különösen érinti ez a probléma munkánk tárgyát, a kvantum kulcsát, hiszen tipikusan egy hosszú távra szóló, drága fejlesztésről beszélünk, és mint minden biztonsági beruházásnak, ennek is nehezen becsülhető a megtérülése. Éppen ezért valódi szükségességét komoly IT-biztonsági szaktudás nélkül nem lehet megállapítani.

IT-biztonsági incidensek

Bármely beruházásnál, így az IT-biztonságban is az egyik legfontosabb feladat annak tisztázása, hogy a befektetés mely hiányosságainkra jelent megoldást. Lássuk, hogy az elégtelen információbiztonsági erőfeszítések nyomán milyen üzleti károk merülhetnek fel. Ehhez vessünk egy pillantást arra (1. táblázat), hogy egy adott idő-

szakra vonatkoztatva mely ismert biztonsági incidensek okozta költségek jelenhetnek meg leginkább (Fehér, 2012).

1. táblázat

Információbiztonsági incidensek okozta költségek

Biztonsági incidens okozta veszteség	Részletezés
Üzleti hatékonyságvesztés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kiesési idő × Érintett munkakörök bérköltsége ▪ Túlórák díja
Beavatkozási költség	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Szakszemélyzet időszakra vonatkozó költsége ▪ Tanácsadók, szállítók stb.
Büntetések	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Szabályozási okok miatt
Adatvesztés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adatok visszaállítása ▪ Hibás adatok használata ▪ Hibás döntések, késedelmes döntések
Üzleti kiesés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elmaradt bevétel (adott időszakra, kiesett szolgáltatásokból származó bevétel)
Reputációs veszteség	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyfélszám ▪ Ügyfélforgalom

Forrás: Fehér (2012)

A költségek becslése nem minden esetben végezhető el pontosan. Míg a túlórák díja könnyebben számolható, a reputációs veszteségből adódó ügyfélszámcsökkenésre még közelítő értéket is nehéz adni. Ez is hozzájárul ahhoz, hogy az elhárításra fordítandó összeget szintén nehéz meghatározni.

Az információbiztonság összetevői: az IT-biztonsági tréningektől a kvantumkulcscseréig

Werlinger és szerzőtársai (2008: 2–3. o.) alapján elmondhatjuk, hogy az IT-biztonság három összetevőből adódik: az *emberi*, a *technológiai* és a *szervezeti komponensekből*. Az emberi komponensek az egyén, a technológiaiak a használt informatikai rendszerek, míg a szervezetiiek a különböző szervezeti egységek felöltségéről szólnak. Emberi hiba lehet a tudatlanság, technológiai hibát jelenthet egy kártékony szoftver, szervezeti szintű gondot okozhat pl. a topmenedzsment támogatásának hiánya.

Schneier (1996: 184. o.) metaforája szerint a biztonságra láncként kell tekinteni. Bármely biztonsági összetevő gyengesége miatt elszakadhat a lánc, és így az információbiztonság elveszhet. Ebből következően minden összetevő fontos, egyiket sem lehet figyelmen kívül hagyni; csupán gyengébb és erősebb láncszemeket lehet megállapítani.

Szemléltetésképpen tekintsünk a 2. ábrára, amely a fő biztonsági összetevőket ábrázolja. A technológiai komponens alábontása – saját láncfüzére – a kriptográfia, a kriptográfiáé pedig a kulcscsere. Ebből következik, hogy amennyiben a kulcscsere nem biztonságos, úgy a kriptográfiai biztonság, magasabb szinten pedig a technológiai biztonság sérül. Egy gyenge kriptográfiai biztonságú szervezet kiváló célpontja lehet támadásoknak, ez pedig az 1. táblázatban felsorolt negatív üzleti következmények mindegyikéhez hozzájárulhat.

2. ábra

Az IT-biztonság összetevői



Forrás: saját fejlesztés (Werlinger, 2008 alapján)

A kriptográfia és a kulcscsere helye az információbiztonságban

A kriptográfia (avagy titkosítás) tehát a szervezeti IT-biztonság egyik technológiai komponense. Azért felel, hogy a bizalmassági, sértetlenségi, letagadhatatlansági stb. elveket kielégítse. Mindehhez hagyományosan matematikai módszereket használ fel. Természetesen a kriptográfia is csupán láncszemként viselkedik a biztonságban. Fontos, hogy a kriptográfia szerepét ne becsljük se alul, se felül. Érdemes tudni, hogy általában erősebb védelmi láncszemként tartjuk számon, melynél léteznek könnyebben támadhatóak.

Az ún. *kulcs* rendkívül fontos fogalom a kriptográfiában. Egy kétszereplős kommunikációban a felek akkor elégíthetik ki információbiztonsági igényeiket, és védhetik meg a közös üzeneteiket a támadóktól, ha legalább egyikük vagy pedig mindkettejük olyan ismeret birtokában van, aminek birtokában a támadók nincsenek. Ez az ismeret a *kulcs*. A kulcs ismeretében lehet az eredeti, bárki által értelmezhető *nyílt szöveget* olyan *titkosított szöveggé* alakítani (*titkosítani*, *rejtjelezni*), amelyet a támadók szándékoltnak nem tudnak értelmezni; és szintén egy kulccsal lehet a titkosított szöveget nyílt szöveggé transzformálni (*visszafejteni*).

A *kulcscsere-protokollok* olyan szabályrendszerek, melyek annak levezénylésében segítenek, hogy a tényleges kommunikáció megkezdése előtt a két fél biztonságosan közös kulcshoz jusson, természetesen azt elkerülve, hogy illetéktelen szereplőhöz kerüljön a közös ismeret. Ha a támadó szert tenne a kulcsra, könnyen visszafejthetné a titkosított üzenetet, ezért a kulcscsere-protokolloknak megbízhatóknak kell lenniük. Ezt más kriptográfiai építőelemek, ún. *primitívek* ügyes használatával lehet elérni; a legnevesebb ilyen primitív az információbiztonsági márkánévként is szolgáló *RSA*. Egy másik klasszikus példa kulcscsere-protokollra a *Diffie–Hellman-kulcscsere*.

A hagyományos kulcscsere használatának kockázatai

A jelenleg használatos kulcscsere-módszereket biztonságosnak tekintik. Ezek mind matematikai módszerek, melyekben az *információ biztonságát (többek között) egy matematikai probléma megfejtésének nehézsége garantálja*. Képletesen úgy lehet mondani, hogy a támadó képes a kulcscsere bizalmasságát kompromittálni, ha kiszámítja annak a feladatnak a megoldását, ami a kulcscsere mögött húzódik. Ehhez nincs másra szüksége, mint számítási kapacitásra, azaz számítógépre. A mostani feladatok azonban olyan komplexek, hogy nem ismerünk olyan megoldási módszert, amellyel azelőtt meg lehetne oldani őket, hogy a védeni

kívánt információ elévülne. Ez az időtáv években, évtizedekben mérhető, ami a felhasználók jelentős részének elegendőnek tűnhet.

Azt a kedvező állapotot, hogy a feltörés nehézségesnek bizonyul, a tudományos fejlődés felboríthatja. A *jelenlegi rendszerek biztonsági kockázatait* három csoportra javasoljuk elkülöníteni. Mind a három jelenség a gyorsabb vagy hatékonyabb számítás lehetőségét hordozza magában. Ezekre a tényezőkre a továbbiakban mint a *kvantumkulcscsere alkalmazásának motiváló tényezőire* hivatkozunk.

1. *A számítási kapacitás állandó növekedése.* Az informatikában trend a processzorok számítási teljesítményének fokozatos emelkedése. A számítógépek száma is folyamatosan nő, így egyre több, egyre nagyobb számítási kapacitású egységet lehet egy adott számolási feladat közös elvégzésére kijelölni. Érdeemes tudni, hogy ez ellen a trendszerű növekedés ellen a használt kulcs szintén egyenletes változtatásával – ún. *hosszának növelésével* – jól meg lehet védeni aktuális bizalmas üzeneteinket.
2. *A hatékony klasszikus matematikai módszerek.* Egyetlen mostanság használatos kulcscsereeljárás esetében sincsen bebizonyítva, hogy nem lehet hatékony támadást – azaz: feladatmegoldást – kifejleszteni ellene. Ugyan a matematika nem tartja valószínűnek egy ilyen áttörés bekövetkeztét, sosem lehet kizárni az esélyét, főleg mivel egy erre irányuló kutatásnak komoly anyagi előfeltétele nincsen.
3. *A kvantum-számítógépek.* Bár ez a lehetőség igazán csak a jövőbe mutat, egy dolog miatt érdemes megemlíteni. A kvantum-számítógépek önmagukban még csak laboratóriumi eredmények, de már fejlesztettek rájuk olyan programot (Shor 1995), amely képes a mai kriptográfia alapjait megingatni, és a jelenlegi kulcscsereeljárásokat használhatatlanná tenni. Így ha egy ilyen eszköz valaha is megvalósul, a kriptográfia világa minden kétséget kizárólag megváltozik.

Fontosnak tartjuk külön kiemelni, hogy *a hosszú távon értékes információk biztonságára több figyelmet kell áldozni.* Olyan támadások is elképzelhetők, amelyek a jelenlegi kommunikációnk titkosított üzeneteit csak elfogják, de feltörésükkel várnak addig, amíg ki nem fejlődik egy olyan technológia, amely képes arra. Ha feltesszük, hogy ez öt év múlva történik meg, viszont mi tíz évig szerettük volna biztonságban tudni adatainkat, akkor máris bekövetkezett a baj. Természetesen ezzel nehéz számolni: lehetetlen megjósolni, hogy az elkövetkezendő években lesz-e olyan áttörés a matematikában, amelyekkel a mostani titkosított

üzeneteinket könnyűszerrel fel lehet törni. A számítási kapacitás trendszerű növekedése viszont – hiszen a jelenség bekövetkezése biztosnak vehető – véleményünk szerint állandó kockázatot jelent az olyan információkra, melyek elévülési ideje hosszú.

Milyen következményei lehetnek annak, ha a kulcscsere nem biztonságos? Ha feltesszük, hogy a támadó olyan módszer birtokában van, amellyel gyorsan megtudja oldani a kulcscsere biztonságát őrző feladatot, akkor első lépésben megismeri a kicserélt kulcsot. Ennek ismeretében vissza tudja fejteni a felek közötti titkosított üzenetek tartalmát. Ez például nyilvános vezeték nélküli hálózat esetében fordulhat elő. Ha valaki a hálózaton belül ismerné a kulcsot, akkor pl. az ott történő netbankolásunk összes üzenetét el tudná olvasni, a jelszótól kezdve a tranzakció adataival bezáróan.

A kvantumkulcscsere (QKD) mint alternatíva

A kulcscsere új, minőségileg újat hordozó módszerét először Bennett és Brassard javasolta (Bennett – Brassard, 1984). 1992-ben megtörtént a szerzőpárosról elnevezett *BB84-protokoll* első kísérleti megvalósítása (ez mindmáig a legismertebb, leggyakrabban használt eljárás). A 2000-es évek elején az USA és az Európai Unió is nagyszabású kutatási projektet indított az új technológia vizsgálatára, ami 2002-ben kereskedelmi forgalomba is került.

A kvantumkulcscsere elméletileg feltörhetetlen – elmentésben a jelenleg használt kulcscsere megoldásokkal. Pontosabban kifejezve: a kommunikáló felek kvantumfizikai törvényszerűségek miatt szinte biztosan észreveszik, ha a támadó jogosulatlanul lehallgatja kulcscsere-üzeneteiket, ezáltal jelentős lépéselőnyhöz juthatnak. A felek ilyen esetben megszakíthatják a kommunikációt még az előtt, hogy a támadó a lehallgatott kulccsal elolvashatná titkosított üzeneteiket.

A QKD-hoz *külön kiegészítő (fotonkibocsátó- és fogadó) berendezésekre van szükség* mindkét oldalon, melyeket könnyű integrálni a már meglévő hálózatba. Csatornaként pedig optikai üvegszálat kell használni, amely számos szervezetnél már kiépített vagy kiépítése nem hordoz sok nehézséget.

A kvantumkulcscsere kielégíti a kulcscserélő eljárásokkal szemben általánosan megfogalmazott követelményeket (ilyen pl. a kulcshitelesítés, kulcsfrissesség stb.). E megállapításunkat egy korábbi munkánkban fejtettük ki, melyre most terjedelmi okokból csak hivatkozunk (Fülöp – Virág, 2011: 52–53. o.). Összességében elmondható, hogy *a QKD technológiailag képes azt a kriptográfiai szerepet is betölteni, amelyet ma a hagyományos kulcscsereeljárások betöltenek, sőt sok szempontból túlszárnyalja azt.*

A fentiekben kifejtettek dacára a kvantumkulcszere az elméleti feltörhetetlenség ellenére viszont egyelőre implementációs nehézségekkel küszködik. Az érzékeny kvantumfizikai alkotórészek sebezhetőségeket jelentenek – ezek viszont más jellegűek, és csak egy technológiailag jóval felkészültebb támadó által kihasználhatóak, mint a hagyományos kulcszere esetében.

Egy másik implementációs problémát jelent az, hogy *jelenleg tetszőlegesen hosszú csatorna nem építhető ki*. Ennek oka kvantumfizikai okokban keresendő. Azért, hogy egymástól tetszőlegesen távol lévő pontok között is megvalósulhasson a kvantumkulcszere, különböző kutatások egyrészt a csatornahossz-növeléssel, másrészt hálózatok kiépítésével foglalkoznak.

Láthatjuk tehát, hogy a QKD-nak még vannak bizonyos hiányosságai, de a kutatók és a gyártók nagy erőfeszítéseket tesznek ezek kiküszöbölésére.

A kvantumkulcszere-termékeknek és gyártóinak áttekintése

A kvantumkulcszere-termékek gyártói

Néhány gondolat erejéig érdemes a kínálati oldal szereplőire is tekinteni, hiszen ha kvantumkulcszere-beruházást tervezünk, onnan fog kikerülni leendő partnerünk. Világszerte összesen három vállalat árusít kvantumkulcszere-termékeket: egy az Egyesült Államokban, egy Svájcban és egy Ausztráliában. Hogy miért lehet ilyen alacsony e vállalatok száma, arra a fejezet későbbi szakaszaiban világtunk rá.

Az *amerikai MagiQ* szoros összefüggésben áll az Államok védelmi minisztériumával, és kereskedelmi partnerei között a NASA-t is megtaláljuk (MagiQ, 2012a).

A *svájci ID Quantique* volt az első vállalkozás, mely 2002-ben kereskedelmi forgalomban elérhetővé tette termékeit (Quantum Information Partners é. n.: 1. o.). A Genfi Egyetem spin-off cégének három üzletága van (ID Quantique, 2011a): (1) hálózattitkosítási üzletág, mely a QKD-termékeken túl számos hagyományos titkosító berendezést is gyárt, (2) alkatrészgyártói – pl. fotonkibocsátók, fotondetektorok – üzletág, illetve (3) kvantumfizikán alapuló véletlenszám-generátort gyártó üzletág. A vállalat a számos partnercégből ítélve – joggal – legalább egész Európát tekinti piacának. Hazánkban is rendelkezik partnerrel, könnyebb lehetőséget teremtve a kvantumkulcszere-termékekben gondolkodó hazai szervezetek számára.

Az *ausztrál Quintessence Labs* az Ausztrál Nemzeti Egyetem spin-off cége. A társaság weboldalán nem találtunk konkrét információt a termékinálatról, csupán szakmai eredményeikről szóló beszámolókat (Quintessence Labs, 2012).

Véleményünk szerint a helyettesítő termékek jelentős fenyegető ereje miatt e vállalatok pillanatnyilag nem egymás ellen versenyeznek, sokkal *több erőforrást fektethetnek a potenciális vásárlók meggyőzésébe*. Érdemes tudni, hogy a piacon az első publikus adásvételek az elmúlt 1-2 éven belül történtek – jóllehet a vevők személye nem ismert.

Mindhárom cég viszonylag kevésbé ismert kis- vagy középvállalkozásnak mondható. Ez az ismeretlenség a lentebb bővebben kifejtett bizalomhiány mint terjedésgátló tényező megszűnésének nem kedvez, illetve az egyes szakértők által kulcsfontosságúnak tartott tömegtermelés beindítása sem várható tőlük.

De nagy technológiai vállalatok is foglalkoznak már ezzel a témával. A Siemens a jövőben teljes körű, kvantum kulcszserén alapuló szolgáltatáscsomagokat kíván a fogyasztók felé nyújtani, melyeknek a hardver, a szoftver és az infrastruktúra egyaránt része. Nem lát fantáziát viszont QKD-berendezések gyártásában. Ezzel összhangban 2009 augusztusában megállapodás született a Siemens és az ID Quantique között (Graham – Rove, 2009).

Más nagyvállalatok is folytatnak kutatásokat a kvantumkriptográfia témakörében, a teljesség igénye nélkül ezek a következők: Fujitsu, HP, IBM, Mitsubishi, NEC (Quantum Information Partners, é. n.: 1–6. o.). Véleményünk szerint a kvantumkulcszere tömeges elterjedése ezektől a vállalatoktól várható, vagy saját termék kiadása, vagy a fentebb bemutatott vállalatokkal való együttműködés, felvásárlás következtében.

Ezt azzal indokoljuk, hogy az új termékkel szembeni bizalom megnövelésére az ismert informatikai piaci márkanevekkel való szoros stratégiai kapcsolat fenntartása szükséges. Illetve, ahogy Corcoran és szerzőtársai (2005) is megfogalmazzák, a közös meggyőzési probléma leküzdésére a gyártó cégek közötti társulás javasolt, amely pl. a szakmai események marketingerejét használhatná fel.

Javasoljuk a hagyományos kulcszere fentebb ismertetett kockázatainak – legalábbis az IT-n belüli – köztudatba ültetését, valamint a QKD-termékek ismert szabványoknak való megfeleltetésének sürgetését.

A fentiekből következően valószínűsíthető, hogy egy potenciális vásárló vállalat képviselője szakmai konferenciákon hall először QKD-termékekről, feltehetően feltörhetetlen csúcstechnológiaként. Álláspontunk szerint arra is fel lehet készülni, hogy a forgalmazó tudatosan kihasználja a vevői alulinformáltságot. A beruházás megfontolása során tehát figyelmet kell fordítani a valós információbiztonsági és üzleti szempontokra. Erről szólunk még tanulmányunkban.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A gyártóknak külön nehézséget okozhat, hogy egyes országokban a mai napig korlátozzák a kriptográfiai termékek importját-exportját, de jellemzően ezek a korlátozások csökkennek, illetve az EU-n belül nem léteznek. Importjuk az EU-n belül teljesen szabad, EU-n kívüli országból ún. nemzetközi importigazolással meglehetősen szükséges hozzá. Egyébiránt Magyarországon a 2004. évi 50. kormányrendelet kimondja, hogy titkosítási termék exportálása engedélyezett.

A kvantumkulcsere-termékek jellemzése és elterjedésük korlátozó tényezői

Az implementációs nehézségeket leküzdve, vagy ezek ellenére elérhetőek már kulcsrakész kvantumkulcsere-termékek. Tudomásunk szerint az említett három vállalat közül csak kettő árusít ilyen fejlettségű termékeket.

Az ID Quantique honlapja (ID Quantique, 2011a) szerint jelenleg egy QKD-berendezéssel, a Cerberisszel vannak jelen a piacon. A termékspecifikáció (ID Quantique, 2010) 100 km-re szabja meg a két kulcsere-elő szervert maximális távolságát, mely szervert szabványos optikai kábel köti össze. Az eszköz a legkorszerűbb kvantumkulcsere-protokollokat és titkosítási eljárásokat használja. Kompatibilis a széles körben elterjedt, ún. Ethernet hálózatokkal.

A vállalat a honlapján szűkszavúan ismerteti a Cerberishez köthető eddigi „számos” adásvételét – ezek egyfajta anonim referenciaként szolgálnak –, és csupán kettőt emel ki közülük.

A terméket először 2007-ben Genfben egy helyi elektronikus szavazáson használták (Messmer, 2007; Dodson et al., 2009: 17–18. o.). A kvantumkulcsere két végpontja közül az egyik egy szavazatszámoló központ volt, ahová az összes papír- és elektronikus alapú szavazat befutott és megszámláltatott, a másik pedig a genfi kanton adattárolója, ahol a választási adatokat archiválták. Ezek után a sikeres kulcsere-elővel kicserélt kulccsal rejtjelezett választási adatok egy szoros hálózati összeköttetésen folytak át.

Másrészt egy, a pénzügyi szektorban jelenlévő, meg nem nevezett vállalat is a Cerberis kulcsere-szervert bevezetése mellett döntött (ID Quantique, 2011b). A kvantumkulcsere a cég központja és egy attól mintegy 50 km-es távolságban lévő adat-helyreállító központ között történik. A cég honlapján található esettanulmány kiemeli annak fontosságát, hogy az eszköz kezelése és monitorozása grafikus felhasználói felületen, távolról, biztonságosan is megtörténhet.

A másik kulcsere-elő eszközt kínáló cég a MagiQ. A vállalat weboldalán a QPN-8505, valamint a Q-Box Workbench nevű berendezéseket láthatjuk forgal-

mazott termékként. A QPN-8505 specifikációját tekintve meglehetősen hasonlít a Cerberisre: QKD-protokollja, titkosítási primitíve, hatótávolsága egyezik a svájci cég termékével (MagiQ, 2007). A Q-Boxot a kvantumkulcsere alkalmazásának kutatására lehet hasznosítani; elsősorban egyetemeken, kormányzatok és óriáscégek tudósai számára ajánlják (MagiQ, 2012b).

A mindössze néhány gyártó cég és a bizonytalan, a hagyományos kulcsere-termékekhez képest feltehetően elhanyagolható mennyiségű adásvétel miatt azt gondoljuk, hogy a kvantumkulcserebe való befektetés – alkalmazói oldalról – napjainkban még kevésbé vonzó, még akkor is, ha a kvantumkulcsere-t a hosszú távon is értékkel bíró információk védelmének esetében kriptográfiai szempontból szükségesnek ítéljük.

Álláspontunk szerint jelenleg három fő oka lehet annak, hogy a kvantumkulcsere nehezen terjed el. Egyrészt a túlságosan magas ár elriasztja a vevőket, hiszen létezik egy kvázi helyettesítő termék, a hagyományos kulcsere, mely töredékáron elérhető. Másrészt a jelenlegi technológiai problémák és korlátok sem teszik vonzóvá a megoldást. Harmadrészt pedig, mint minden merőben új terméket, ezt is bizalmatlansággal fogadják először a keresleti oldal. Az első említett tényezőt vizsgáljuk meg alaposabban a következőkben.

A kvantumkulcsere-termékek árának kérdése a hagyományos megoldások tükrében

Az ID Quantique Cerberis termékének ára kb. 100.000 dollár (Quantum Information Partners é. n.: 1. o.), míg a MagiQ-féle QPN-8505 áráról nincs információnk, de az elődjének tekinthető QPN-7505 98.000 dollárba került (Gyöngyösi, é. n.: 64. o.).

A szakemberek különbözőképpen ítélik meg ezt a költséget. Egyikük hangsúlyozza, hogy ez a költség még beleférhet a nagyvállalatok forintmilliárdos IT-biztonsági költségébe, melyet egyébként a teljes IT-költségvetés 10-20%-ára tett (Fekete-Szűcs, 2011). Ezzel eltérő véleményen van egy magyarországi információ-biztonsági cég szakértője, aki ezt az árat ellehetetlenítő tényezőnek tartotta (Balázs, 2010). Az ő szavait erősíti Christian Monyk, egy világszerte elismert kvantumkriptográfus szakember, aki 10.000 euró alá szorítaná az árat (Müller, 2009: 51. o.). Szintén az elterjedés korlátjának tartja az árat egy magyarországi kereskedelmi bank név nélkül nyilatkozó szakértője, aki csak a hagyományos eljárásokénál 2-3-szor magasabb összeget tartana elfogadhatónak – vagyis csak mint tömegtermék tartja reális alternatívának a QKD-t (F-B, 2011).

Mi nem szeretnénk egyik oldal mellett sem állást foglalni. Ennek egyik oka az, hogy a termékek árai szerintünk vevőről vevőre változóak, mert személyre

szabást igényelhetnek – például a csatlakoztatni kívánt számítógépek száma lehet ármódosító tényező. Másrészt azzal sem vagyunk tisztában, hogy a meghirdetett árak mit takarnak: csupán a hardverelemeket, vagy tartalmazzák a bevezetés költségét, esetleg valamennyi időre szóló terméktámogatást is?

A *hagyományos titkosítási eljárások díja* viszont mindenképpen más nagyságrendű. A költség szinte kizárólag az ún. *nyilvános kulcstanúsítvány megszerzésének díjából áll* (F–B, 2011). A tanúsítvány egy megbízható szervezet – ún. *hitelesítésszolgáltató* (CA) – által kibocsátott igazolás, amely a használt kriptográfiai kulcsok hitelességét bizonyítja.

Az egyik legnevesebb hitelesítésszolgáltató, a VeriSign legnagyobb hitelességet adó tanúsítványa 1.499 dollárba kerül egy évre, adók nélkül (VeriSign, 2011). Azonban a kereskedelmi bank szakértője elmondta, hogy belső használatra, tehát például két telephely között nem is CA általi, hanem saját kiadású, ingyenes tanúsítványokat használnak (F–B, 2011).

Elmondhatjuk tehát, hogy *a kvantumkulcscserének jelenleg egy szinte elhanyagolható költségű, közeli helyettesítő terméke van*, a hagyományos kulcscsere. Mi ezt tartjuk az elterjedést gátló tényezők közül a legfontosabbnak, és ezzel magyarázzuk a forgalmazó vállalatok rendkívül alacsony számát.

Döntés kvantumkulcscsere-termék bevezetéséről

Az előzőekben már említettük, hogy az IT-menedzsment és a felső vezetés közötti vitás szituációk legfőbb oka az eltérő szaktudás. A kvantumkulcscsere radikálisan újszerű volta következtében azonban lehetséges, hogy az IT-menedzsment sem elég informált a kérdésben. Ezért mindenképpen javasoljuk a témát a vállalati hierarchiában esetleg alacsonyabb szinten lévő kriptográfiai szakemberrel megvitatni.

Ez a fejezet egy ilyen megbeszéléshez nyújt támpontokat. A megalapozott döntéshez szükséges a hagyományos és az új megoldás információbiztonsági és üzleti szemléletű összehasonlítása, a védendő információ értékének megbecslése, a piac kvantumkulcscserével szembeni viselkedésének megértése, illetve az új technológiával kapcsolatos döntés előnyei és hátrányainak pontos ismerete. Targyalásunk utolsó fejezetében ezekkel foglalkozunk.

A hagyományos és kvantumkulcscsere-termékek alkalmazásának összehasonlítása

Jelen pontban minél több szempont bevonásával összevetjük, hogy egy információbiztonságért felelős döntéshozó számára milyen érvek szólnak a

kvantumkulcscsere-termékek használata mellett illetve ellen. Elemzésünkben mind az kriptográfiai, mind az üzleti aspektust figyelembe vesszük.

Nem kérdéses, hogy az új technológia alkalmazása a kereslet oldaláról jelentős beruházást igényel. Ha megvalósul, azt alapos költség-haszon elemzésekkel fogják indokolni, melyből kiolvasható, hogy a beruházást érdemes megvalósítani.

Tekintsük először, némileg leegyszerűsítve, a *kriptográfiai nézőpontot!* Ehhez elsősorban a hagyományos matematikai kulcscsere-eljárások használatának már ismert kockázataira kell tekintettel lenni. Minthogy ezen eljárások feltörésének rendkívül alacsony – igaz, teljesen ki nem zárható – esélye van, használatuk általában véve biztonságosnak tekinthető. Ugyanakkor egy népszerű meglátás szerint a kockázat mértékét nemcsak a *veszély bekövetkezésének valószínűsége*, hanem az általa *esetlegesen okozott kár nagysága* is befolyásolja. Ha döntéshozónk igazán körültekintő, megpróbálkozhat ezzel a nehéz számszerűsítési feladattal – az információ értékének megragadásával később bővebben foglalkozunk.

Véleményünk szerint mindehhez tekintetbe kell venni a *védelméznit kívánt információ elévülési idejét* is, hiszen, mint kifejtettük, a hosszú távon is értékes (bizalmas) információk nagyobb veszélynek vannak kitéve. Mivel a kvantumkulcscsere egy bizonyítottan feltörhetetlen kulcscsere-eljárás, ha egyéb kriptográfiai eszközeinkben megbízunk, a kvantumkulcscsere használatával *már a jelenben örökké szóló kriptográfiai védelmet lehet nyújtani a kulcscserének, és így az arra épülő bizalmas elektronikus kommunikációnak*. A titkosított üzenetek feltörési kísérleteinek sikerességeivel folyamatosan tisztában kell lenni. *Egy olyan jövőben, amelyben a hatékony feltörések miatt nem támaszkodhatunk a hagyományos kulcscserére, a kvantumkulcscsere nélkülözhetetlen lehet egy tökéletesen biztonságos elektronikus kommunikáció lebonyolításához.*

A döntéshozáshoz ismerni kell a QKD jelenlegi implementációs problémáit is. A használt kvantumfizikai berendezések esetleges pontatlanságát, érzékenységet kihasználva észrevétlenül le lehet hallgatni a kulcscserét, ezáltal kompromittálva a kulcs bizalmasságát. A különböző támadási módszerek áttekintéséhez korábbi munkánkat javasoljuk (Fülöp – Virág 2011: 33–36. o.). Összességében kijelenthető, hogy e támadások kivitelezéséhez a támadónak is a feladatnak megfelelő, magas szakértelmet és tőkét igénylő eszközök szükségesek. Véleményünk szerint tehát nem szabad elsiklani a létező hiányosságok felett, de a fentiek miatt a lehetséges támadók köre QKD-technológiára váltva mindenképpen szűkül.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A legfontosabb *üzleti szempont* az új termék bevezetésének tervezésénél természetesen a már említett igen magas ár. Mint fentebb kifejtettük, a hagyományos kriptográfia használatának költsége jóval kisebb, és sok esetben elhanyagolható, míg a QKD-termékek ára a 100.000 dolláros (azaz 20 M Ft-os) nagyságrendben helyezkedik el.

A hagyományos titkosításokhoz képest ez feltétlenül drága, ugyanakkor számításba kell venni a következőket is: egyrészt csekély infrastruktúraigénye miatt *bevezetésekor alig szenved csorbát az üzletmenet-folytonosság*, másrészt a QKD végső megoldást jelent, és *elméletileg nem igényel további, kriptográfiai igényekből keletkező fejlesztéseket* (Ghernaouti-Hélie et al., 2008: 15–16. o.), ellentétben a támadások erősödésével folyamatosan változtatandó hagyományos kulcsere-eljárásokkal.

Mindemellett, ha egy szervezet csúcstechnológiát használ, önmagában is előnyös, ha ezt érintettjei tudomására hozza: egy ilyen szervezet felé *megnő a bizalom*. Nemcsak azért, mert azok pl. nagyobb biztonságban érzik adataikat, hanem mert tudják, hogy a vállalat nyitott a fejlődésre, jobb technológiát használ, mint a versenytárs, és hogy nem mellesleg a szervezet anyagilag jól áll. Ezek az érvek persze javarészt az információs aszimmetrián alapulnak. Az érintettek túlnyomó többsége nem ismeri a kriptográfiai hátteret, nem gondol bele, hogy a kevés tapasztalat a QKD-termékekkel kapcsolatban milyen veszélyeket rejt, és lehet, hogy nem foglalkozik azzal, hogy a beruházás költsége a cég termékeinek árán is érződhet a későbbiekben.

Nem szabad megfeleledkezni a különféle *szabályozásoknak való megfelelésről* sem. Például a 2002 óta minden amerikai tőzsdén részt vevő vállalat számára kötelező Sarbanes–Oxley-törvény úgy fogalmaz, hogy „*a lehető legteljesebb mértékben védeni kell az információvagyon*”. A Bazel II szabályozáscsomag működésikockázat-szemlélete, illetve az Európai Unió elektronikus hírközlési adatvédelmi direktívája szintén információbizalmassági feltételek teljesülését követeli. A QKD segítségével ezek a követelmények minden eddiginél jobban betarthatóak (Ghernaouti-Hélie et al., 2008: 13. o.). Ha a jövőbe tekintünk, a kockázatalapú szemlélet a 2010-es évek végére fokozatosan érvénybe lépő Bazel III szabályozásokban is él, magukba foglalva a pénzügyi szervezetek felé támasztott információbiztonsági igényeket is.

Végül tegyünk említést az üzleti szempontból vett bizonytalanságokról is. A bevezetésnél mindenképpen bizonytalanságot okoz a kvantumkulcsere használati *referenciák hiánya*. Mint említettük, nyilvános információ nem létezik arról, hogy valamely kereskedelmi

szervezet napi működésében használná az új találmányt; ebből kifolyólag még a használati tapasztalatok is hiányoznak. A bizonytalanság okozta negatív tényezőt némileg ellensúlyozza a csúcstechnológia alkalmazásának fentebb kifejtett pozitív hatása.

A kvantumkulcsere egy információbiztonsági rendszer kisebb, de fontos részeként mindenképpen illeszkednie kell a már meglévő és a jövőbeli hardver-környezetbe és infrastruktúramenedzsment-eljárásokba. Az illeszkedést igazolhatják a *szabványoknak való megfelelésről szóló tanúsítványok* – az IT-biztonság területén ilyen szabvány pl. a Common Criteria feltételrendszere, de arról nincsen információnk, hogy a jelenlegi termékek ennek megfelelnek. Még nem létezik olyan szabvány, amely specifikusan a QKD-technológia megfeleléséről szólna, ugyanakkor ezen az ETSI (Európai Híradástechnikai Szabványügyi Intézet) ISG-QKD nevű munkacsoportja 2008 óta dolgozik (I. Giesecke – Länger, 2010). A beruházásról döntést hozónak biztosan érdemes követnie e szabványosítási procedúrát.

Az információnak és biztonságának értéke, célcsoport és elterjedés

Ebben a szakaszban azzal foglalkozunk, hogy mennyi pénzt érdemes információbiztonságra költeni. Írásunk kapcsán a kérdés azért releváns, mert a kvantumkulcsere komoly beruházást igényel, és lehetséges, hogy a védendő információ értéke ezt nem indokolja.

Az információ értéke egyenlő a hasznosságának és beszerzési költségének különbségével. Így egy információ értéke attól függően változik, hogy kinek a birtokában van. De mennyit érdemes információbiztonságra költeni? Széles körben elterjedt vélemény, hogy maximum annyit, amennyit ér nekünk. Ezért elméletileg a biztonságra fordítandó összeg felírható a következő formában:

$$C \leq P_1 \times V_1 + P_2 \times V_2 + \dots + P_n \times V_n,$$

ahol P_x egy lehetséges x támadás bekövetkezésének valószínűsége, V_x pedig az x támadás által okozott kár. Az összeadás tagjai az 1. táblázatban látható biztonsági incidensekre vonatkozhatnak. A számolást nehezíti, hogy a P_1, \dots, P_n és a V_1, \dots, V_n értékeket csak becsülni lehet, és hogy nem kell minden támadástípushoz más védelem, ezért az összeadás tagjainak számát, és így C-t csökkenteni lehet valamennyivel. Arról sem szabad megfeleledkezni, hogy egy bizonyos támadás bekövetkeztenek valószínűsége végtelen időhorizonton 1, azaz a költségbecslést bizonyos időtartamokra kell elvégezni.

Az általunk megkérdezett információbiztonsági szakemberek közül az egyikük úgy fogalmazott, hogy ezt az összeget úgy lehet mérni, hogy *meghatározzuk azt az összeget, amit a kármentésre szánnánk abban az esetben, ha a fejlesztésre nem kerülne sor* (Fekete–Szűcs, 2011). Ez egy más megfogalmazása az általunk fentebb leírt képletnek.

Egy kereskedelmi bank információbiztonsági vezetője viszont kifejtette, hogy „...annyit kell költeni, amennyi a »beidézhető« veszteség és a reputációs veszteség összege”. Tehát a stratégiai fontosságnál esetenként többet (F–B, 2011). A bank egy másik szakértője ehhez még hozzátette, hogy egy esetleges adatlopás minden következményével számolni kell, amikor a védelemre fordított pénzt kalkuláljuk, például a jogi vonatkozásokkal is.

Mely szervezeteknek éri tehát meg a kvantumkulcs-csere alkalmazása? Azoknak, melyeknél egy esetleges támadás által okozott kár magas, illetve ez nagy valószínűséggel következik be. Ezek meglátásunk szerint

- olyan szervezetek, melyek az információt stratégiai fontossága miatt védik: például egy gyógyszergyár, amelynek kutatásai eredményeinek bizalmassága elsődleges, vagy
- olyan szervezetek, melyeknek komoly kötelezettségük áll fenn érintettjeik személyes adatainak védelmére, és az adatbizalmasság sérülése esetén az érintettek közvetlenül, a szervezet pedig közvetetten szenvedne hátrányt: erre példaként ügyfeladatokkal dolgozó bankok, állami szervezetek említhetők.

A szakirodalom szerint a kvantumkulcs-csere elterjedése hasonlatos lehet a hagyományos titkosítások elterjedéséhez. Ez látható a 3. ábrán.

Azt, hogy ezek a fázisok pontosan mikor fognak megtörténni, nehéz megjósolni, hiszen a motiváló ténye

zők bekövetkezéséhez sem rendelhető pontos időpont. A Gartner informatikai tanácsadó cég 2011-es, a feltörekvő technológiákat vizsgáló ún. *hype görbéje* szerint a kvantum-számítógépek elterjedése csak több mint tíz év múlva várható (Gartner, 2011). Ugyanakkor egy matematikai áttörés akár már holnap bekövetkezhet.

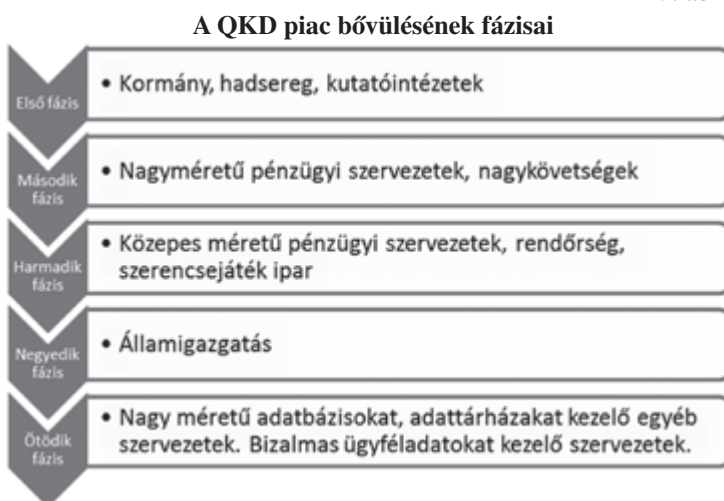
A bevezetés időpontjának kérdése

Az előző szakaszban a kvantumkulcs-csere globális elterjedéséről beszéltünk, de nem árt megvizsgálni azt sem, hogy egy adott szervezetnek mikor, milyen feltételek mellett érdemes hozzájutni az új technológiához. Saját elemzésünkben három választási lehetőséget fejtenk ki. Azt nézzük, mi történik, ha

- (1) manapság,
- (2) néhány év múlva, de még egy motiváló tényező bekövetkezése előtt, vagy
- (3) egy motiváló tényező bekövetkezése után vesz egy cég kvantumkulcs-csere-terméket.

(1) Ha mostanában ruház be egy cég az új technológiába, azt pusztán kriptográfiai okokkal nehéz indokolni. Hiszen jelenleg csak az örökké szóló kriptográfiai védelmet kívánó bizalmas elektronikus kommunikációnak van szüksége az új technológiára, a többi kommunikáció napjainkban biztonságosnak mondható. Persze az azonnali beruházással egy váratlan matematikai áttörést követő versenylőny gyorsan jelentkezne. De egy mostani beruházás esetén a legvalószínűbb egy technikai probléma felmerülése, illetve egy sikeres támadás kivitelezése. A magas ár, a szűk kínálat, a szabványok hiánya és a csekély számú referencia szintén hátrányos. A pénz időértékét tekintve is ez a legrosszabb megoldás. Ugyanakkor cégünk innováció felé való nyitottságát is kifejezhetjük a vásárlással.

3. ábra



(2) A második esetben azt az állapotot vizsgáljuk, amikor még nem történt matematikai áttörés, a számítási kapacitás növekedésével a hagyományos kriptográfia kulcshosszai egyre növekednek, és a kvantum-számítógépek fejlettségi foka is egyre inkább fenyegeti az eddigi eljárásokat. Nehéz megbecsülni, hogy mikor számíthatunk erre az állapotra. A kriptográfiai indoklás nehézsége az előző esethez mérhető. Mivel jelenleg több óriásvállalat is folytat kutatásokat írásunk témájában, úgy gondoljuk, hogy ekkorra már kínálatbővítéssel kell számolni. Ez az árat lefelé nyomja, a referenciák hiányának problémája már kevésbé égető. A nagy cégek piacra lépésével a szabványosítás is könnyebbé válik. A termék viszont veszít az innovatív értékéből.

VEZETÉSTUDOMÁNY

(3) A harmadik esetet kettébontjuk aszerint, hogy a motiváló tényező mikor és hogyan következik be. A kriptográfiai szükségesség mindkét eshetőség bekövetkezésekor egyértelmű. Az első eset az, hogy a köz-eljövőben váratlanul kerül sor egy matematikai áttörésre, ami a jelenlegi kulcsere-metódusok biztonságát megszünteti. Ekkor a kereslet óriásira duzzad, amit a jelenlegi három kis cég nem tud kielégíteni. A támadók lépéselőnybe kerülnek, a termékek ára az egekbe szökik, a kvantumkulcsere már idejében beszerző cégek jelentős versenyelőnyre tesznek szert. A másik eset például akkor játszódik le, amikor a kvantum-számítógépek képesek lesznek feltörni a hagyományos kulcsereket, de az eseményre a gyártók és a felhasználók felkészülnek. Ekkorra a gyártók számának növekedésével, a tömegtermelés beindulásával az árak csökkennek, a referenciákkal és a szabványokkal kapcsolatos kérdés megszűnik, de a termék innovatív jellegével már nem számolhatunk.

Összegzés

Cikkünk a vállalati információbiztonság témáján belül áttekintést ad egy, a laboratóriumi fejlesztés fázisát nemrég elhagyó, minőségileg új termék, a kvantumkulcsere (QKD) bevezetésének műszaki és üzleti vonatkozásairól.

Csoportosítottuk az ezt a funkciót klasszikusan betöltő hagyományos kulcsere-eljárások használatának kockázatait, amelyek véleményünk szerint egyúttal a QKD használatának motiváló tényezői is. Ebből kiindulva állapítottuk meg az új találmány szükségességét: a jövőben elkerülhetetlen lehet a használata, de a hosszú távon értékes, bizalmasságot igénylő információk védelme érdekében akár már most is az.

A kvantumkulcsere-termékek használata azonban egyelőre ritkaságszámba megy. Ennek három okát különítettük el: a túlzottan magas ár és a szinte ingyenes kvázi helyettesítő termék, a technológiai problémák, valamint az újdonsággal szembeni bizalmatlanság okozta terjedési korlátot.

Míg a gyártó vállalatoknak elsősorban a fenti három tényezővel kell megküzdeniük, a potenciális felhasználó szervezeteknek azt kell végiggondolniuk, szükséges-e számukra a kvantumkulcsere a vállalati információbiztonságukban. Informatikai és üzleti szempontú elemzésünk összehasonlította a hagyományos és a kvantumkulcsere-termékeket. A védendő információ értékének megbecslését a döntéshozás fontos lépésének tartjuk, és ehhez javaslatokat is megfogalmaztunk. Ebből levezetve megállapítottuk, hogy egyrészt olyan szervezeteknek érdemes a QKD

bevezetését fontolóra venni, ahol az információt stratégiai értéke miatt, illetve ahol erős adatvédelmi kötelezettség teljesítése végett védik. Megvizsgáltuk a kvantumkulcsere-technológiára való áttérés időpontjának dilemmáját három lehetséges forgatókönyv megfogalmazásával.

Úgy gondoljuk, hogy cikkünk olvasása után egy olyan megbeszélésen, melyen a felső vezetés, az IT-menedzsment és a kriptográfiai szakemberek egyaránt jelen vannak, átgondolt döntés születhet arról, hogy a szervezetben szükség van-e a kvantumkulcsere-beruházásra, és ha igen, mikor.

Felhasznált irodalom

- Bennett, C. H. – Brassard, G. (1984): Cryptography: Public key distribution and coin tossing. in: Proceedings of the IEEE International Conference on Computers, Systems, and Signal Processing, pp. 175–179. Elérhető: <http://www.cs.ucsb.edu/~chong/290N-W06/BB84.pdf>. Letöltve: 2012. augusztus 2.
- Balázs I. (2010): Kriptográfia, információbiztonság (interjú). A HunGuard Kft. telephelye, Budapest. Készítette: Fülöp Árpád, Turi Éva, Virág Péter
- Bodlaki Á. et al. (1996): Miniszterelnöki Hivatal Informatikai Koordinációs Iroda Informatikai Tárcaközi Bizottság ajánlásai: Informatikai rendszerek biztonsági követelményei, 12. sz. ajánlás. Elérhető: <http://www.ekk.gov.hu/hu/kib/archivum/itb/ITB12.pdf>. Letöltve: 2012. augusztus 3.
- Corker, D. et al. (2005): Commercial prospects of Quantum Information Processing. Elérhető: <http://www.materials.ox.ac.uk/uploads/file/QIPIRC/Commercial%20Prospects%20for%20QIP%20v1.pdf>. Letöltve: 2011. okt. 27.
- Dodson, D. et al. (2009): Updating Quantum Cryptography Report ver. 1. Elérhető: <http://arxiv.org/pdf/0905.4325v1.pdf>. Letöltve: 2012. augusztus 2.
- Fehér P. (2012): IT-projektek megtérülése (előadás). Elérhető: <http://www.slideshare.net/pethich/it-projektek-megtrlse>. Letöltve: 2012. augusztus 2.
- Fekete-Szűcs L. (2011): Az információ értéke, biztonsága, stratégiai javaslatok kvantumkulcserevel foglalkozó vállalatoknak (interjú). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest. Készítette: Fülöp Árpád, Virág Péter
- F. GY. – B. R. (2011): Információbiztonság egy bank életében (interjú). Egy nemzetközi kereskedelmi bank magyarországi központja, Budapest. Készítette: Fülöp Árpád, Virág Péter. 2011. október 25.
- Fülöp Á. – Virág P. (2011): A kvantumkulcsere jövőjének vizsgálata gazdasági szemszögből (szakdolgozat). Bp.: Budapesti Corvinus E., Információrendszerek Tanszék
- Gartner (2011): Hype Cycle for Emerging Technologies, 2011 (grafika). Elérhető: http://www.gartner.com/hc/images/215650_0001.gif. Letöltve: 2012. augusztus 3.

- Gheraoui-Hélie, S. et al.* (2008): SECOQC Business White Paper. Elérhető: http://www.secoqc.net/downloads/SECOQC_Business_Whitepaper_01b.pdf. Letöltve: 2011. október 22.
- Giesecke, S. – Länger, T.* (2010): Promoters and Inhibitors of QKD – The Prospects of QKD – ETSI ISG-QKD (ETSI kutatási jelentés)
- Giesecke, S. – Länger, T.* (2011): Prospects of Quantum Key Distribution: Making Data Communication Secure for the Future. Elérhető: http://www.foresight-platform.eu/wp-content/uploads/2011/07/EFP-Brief-No-183_QKD.pdf. Letöltve: 2011. október 27.
- Graham-Rove, D.* (2009): Quantum Cryptography for the Masses. Technology Review (internetes újság). Elérhető: <http://www.technologyreview.com/computing/23317/>. Letöltve: 2011. október 30.
- Gyöngyösi L.* (év nélkül): Kvantumkriptográfia I. (előadás-fóliák). Elérhető: <http://www.mcl.hu/quantum/foiak/kvantumkript1.pdf>. Letöltve: 2011. szeptember 26.
- Id Quantique* (2010): Cerberis v3.0 – Specifications (termékspecifikáció). Elérhető: <http://www.idquantique.com/images/stories/PDF/cerberis-encryptor/cerberis-specs.pdf>. Letöltve: 2011. október 13.
- Id Quantique* (2011a): ID Quantique SA – Network Encryption, Random Number Generators, Photon Counting (weboldal). Elérhető: <http://www.idquantique.com/>. Letöltve: 2011. október 27.
- Id Quantique* (2011b): 10G Ethernet Encryption for Disaster Recovery Center. Elérhető: <http://www.idquantique.com/images/stories/PDF/cerberis-encryptor/user-case-drc.pdf>. Letöltve: 2011. október 27.
- Magiq Technologies* (2007): MAGIQ QPN 8505 Security Gateway. Uncompromising VPN Security (termékspecifikáció) Elérhető: http://www.maqitech.com/Magiq/Products_files/8505_Data_Sheet.pdf. Letöltve: 2011. október 27.
- Magiq Technologies* (2012a): About Us (weboldal). Elérhető: http://www.maqitech.com/Magiq/About_Us.html. Letöltve: 2012. augusztus 3.
- Magiq Technologies* (2012b): Products (weboldal). Elérhető: <http://www.maqitech.com/Magiq/Products.html>. Letöltve: 2012. augusztus 3.
- Messmer, E.* (2007): Quantum cryptography to secure ballots in Swiss election. Network World (online). Elérhető: <http://www.networkworld.com/news/2007/101007-quantum-cryptography-secure-ballots.html>. Letöltve: 2011. október 9.
- Müller, B.* (2009): Code of Silence. Pictures of the Future. 2009 tavasz: p. 50–52.
- Póserné Oláh V.* (2007): A szervezeti informatikai biztonság megteremtésének, fenntartásának alapvető feltételei. Hadmérnök, II. évfolyam 4. Elérhető: http://hadmernok.hu/archivum/2007/4/2007_4_poserne.html. Letöltve: 2012. augusztus 3.
- Quantum Information Partners* (év nélkül): State of the Art of Quantum Cryptography today. Elérhető: http://www.qipartners.com/publications/State_of_the_Art_of_QC.pdf. Letöltve: 2011. október 27.
- Quintessence Labs* (2012): QuintessenceLabs Inc. – Cyber Defense for the Future Realized Today (weboldal). Elérhető: <http://qlabsusa.com/>. Letöltve: 2012. augusztus 3.
- Schneier, B.* (1996): Applied Cryptography Second Edition (elektronikus változat). Elérhető: <http://www.cse.iitk.ac.in/users/anuag/crypto.pdf>. Letöltve: 2011. április 30.
- Szigeti Sz. et al.* (2006): Útmutató az informatikai biztonság megvalósítására önkormányzatok számára. Elérhető: http://ekk.gov.hu/hu/eonkormanyzat/letoltes/e_onk_it_biztonsag.pdf. Letöltve: 2012. augusztus 2.
- Verisign* (2011): Secure Site Pro with EV (termékleírás). Elérhető: <https://www.verisign.com/ssl/buy-ssl-certificates/extended-validation-pro-ssl-certificates/index.html>. Letöltve: 2011. október 27.
- Werlinger et al.* (2008): Human, Organizational and Technological Challenges of Implementing IT Security in Organizations. Elérhető: <http://lersse-dl.ece.ubc.ca/record/153/files/153.pdf>. Letöltve: 2012. augusztus 2.

BRÁNYI Tamás – JÓZSA László – SERES-HUSZÁRIK Erika

DOMINÁNS VÁLLALAT VERSENYKÉPESSÉGÉNEK HATÁSA AZ ELLÁTÁSI LÁNCSBAN

Beszállító, gyártó és vevő vállalatok alkotnak egy ellátási láncot. Optimális esetben a vállalatok integrált rendszerben működnek, az együttműködés bizalmi alapon nyugszik, így a közös stratégiai döntések révén versenyképes lesz a lánc. Az ellátási láncban lehet egy kulcsfontosságú vállalat, amelyik domináns hatalmi pozícióval rendelkezik. A kutatás célja, hogy feltárja a hatalommal rendelkező vállalat szerepét a partnercégek és az ellátási lánc versenyképességének alakulásában. A szakirodalom alapján a hipotézis feltételezi, hogy van kapcsolat a versenyképesség és a domináns vállalat szerepvállalása között. A szerzők elemzése primer kutatáson alapul, a kérdőív válaszait SPSS statisztikai kiértékeléssel végezték. Az eredmények azt mutatták, hogy a domináns vállalat versenyképességétől valóban függ a partnercégek versenyképessége. Szignifikáns kapcsolat megléte bizonyítja a hipotézist. A vizsgálatok kiemelik, hogy a verseny már egy szinttel feljebb, az ellátási lánc szintjén értelmezhető: globális ellátási láncok versenyeznek egymással.

Kulcsszavak: ellátási lánc, hatalom, versenyképesség, SPSS

A vállalatok versenyképessége érdekében már nemcsak az adott vállalatot kell hatékonyan menedzselni, hanem a vállalatot integráló ellátási láncot is. Ez a szemlélet a logisztikából mint cégeket és rendszereket összekapcsoló gazdasági részterületről indult és nőtte ki magát egész vállalati hálózatokat irányító menedzsmentfolyamattá. Az ellátási láncra ható tényezők közül a hatalmat emeljük ki, mint olyat, ami minden szervezetben megtalálható, és eszközrendszerén keresztül függőséget alakít ki. Kutatásunk során az ellátási láncokban lévő és a domináns hatalmi pozícióval rendelkező vállalat versenyképességének hatásait vizsgáltuk, s ez a lánc egészét és a partnercégeket is érinti.

Az ellátási lánc definíciói és szemlélete

Az ellátási lánc legelőször elterjedt definíciója már jól szemlélteti a lényegét, mely szerint berendezések, eszközök és elosztási alternatívák hálózata, célja az anyagbeszerzés, gyártás és a termék fogyasztóhoz való eljuttatása (Ganeshan – Harrison, 1995). Az elmélet a lánc hosszúságára világított rá, amikor megjelent a Föld a lánc elején és a fogyasztó a lánc végén (New – Payne,

1995). A szerzők kiemelték, hogy a Föld szolgáltatja nyersanyag formájában a szükséges erőforrást, amit a bányavállalatok kitermelnek. A nyersanyag-feldolgozók finomított alapanyagot juttatnak el az első gyártóhoz, aki jellemzően félkész terméket gyárt. Ez a vállalat a félkész termékét alkatrészként értékesíti a végső összeszerelést végző gyártónak, aki eladja a terméket a nagykereskedőnek. A kiskereskedő a fogyasztóval van kapcsolatban. A fogyasztó is továbbadhatja a használt terméket, majd a végső fogyasztó az áru felhasználása után kidobja azt, és az újrahasznosítás után ismét a nyersanyag-feldolgozóhoz jut a termék. New és Payne szerint az ellátási lánc már nemcsak az értékláncot foglalja magában, hanem az anyagáramlást és a beszerzéstől a végső fogyasztóig történő folyamatok irányítását is (Hobbs, 1996). Ez az elmélet egyes kutatók szerint az integrált vállalatok közös tulajdonlását feltételezné (Stauder, 2010). Az állítás cáfolható, mert a teljes beszállítói hálózat, a gyártó és a vevők a legtöbb iparágban nem azonos tulajdonosi körhöz tartoznak. Kétségtelen, hogy szerencsésebb lehetne így, elsősorban a hatékonyság szempontja miatt.

A megközelítés kissé módosult a következő pár évben. „Az ellátási lánc a szervezetek olyan hálózata, amely azokat a folyamatokat és tevékenységeket foglalja magában, melyek termék és szolgáltatás formájában értéket teremtenek a fogyasztónak” (Christopher, 1998: p. 3.). A vállalatok láncolatát, függetlenül attól a tényről, hogy különböző tulajdonosi érdekek érintettek a beszállítótól a vevőig, egyként kell kezelni. A közös feladatok megoldásának eszköze az információs technológia és a tudásmenedzsment, a folyamatot segíti a vállalatok közötti bizalom (Cooper – Lambert – Pagh, 1997).

Handfield – Nichols (1999) szerint az ellátási lánc magában foglal minden olyan tevékenységet, mely a javak átalakítását és áramlását kíséri a nyersanyag szakasztól (kitermelés) kezdve egészen a végfelhasználóig, beleértve a folyamathoz köthető információáramlást. Az anyag- és információáramlás az ellátási láncban felfelé és lefelé is értendő. Az ellátási lánc-menedzsment az ellátási lánc-kapcsolatokon keresztül tevékenységek összessége, melynek célja a fenntartható versenyelőny. Ezzel egyetértve, ha a vállalat szempontja van szem előtt, akkor az ellátási lánc-menedzsment kézzelfogható előnye a raktárkészlet nagyságának csökkenése és a hozzá köthető pénzügyi erőforrások gyorsabb forgása (Stadtler, 2005).

Az ellátási lánc definícióját ki kell egészíteni azal, hogy ez egy precízen koordinált rendszer, ami a terméket vagy a szolgáltatást a beszállító beszállítójától a végső fogyasztóig mozgatja. Az ellátási láncban több cég hálózatjelleggel fonódik össze egy közös cél érdekében (Szegedi – Prezenszki, 2003; Gudehus, 2005). Közös érdek lehet a kutatás, fejlesztés, gyártás költségének csökkentése, tudás és tapasztalat szerzése a termékkel, piaccal kapcsolatban vagy az üzleti eredmény növelése. Az ellátási láncot a folyamatok láncaként is lehet értelmezni (Günther – Tempelmeier, 2007). Számos vállalat kapcsolódhat az ellátási láncba, de legalább egy-egy beszállító, gyártó és vevő alkotja és a kapcsolódási pontokon egymástól való függés is kialakul. Már célként jelenik meg a vállalatok versenyképessége, „az ellátási lánc tudatos, a részt vevő vállalatok versenyképességének javítását célzó kezelése” (Gelei, 2003: p. 27.). Ha az ellátási lánc vállalatai versenyképesek lesznek, akkor maga a lánc versenyképessége is javul, így óhatatlanul megfogalmazódik a teljes lánc versenyképességének fontossága.

A folyamatosan formálódó definíciókat kettő csoportba lehet sorolni. Az ellátási láncokat mint szervezetek csoportjait, vagy mint folyamatot érdemes kategorizálni (Gelei, 2008). E kettő alapján a fenti definíciók is rendezhetőek. A szervezetek csoportja alatt olyan vállalatok összességét kell érteni, amelyek különböző szerep-

lők értékteremtő folyamatainak összekapcsolódásával (Nagy, 2008) jöttek létre. A folyamatként való értelmezés kulcsa az állandó optimalizálás, a hatékonyságra való törekvés a fogyasztó elégedettsége érdekében.

A fenti definíciók kiemelik, hogy az ellátási lánc az adott ipar teljes vertikális dimenzióját érinti. Az ellátási lánc komplexitása azokban a tényezőkhöz rejlnek, amelyek a vállalatokat közelebb hozzák egymáshoz és az egész láncot egyként kezelik (Knoll, 2002). Az ellátási lánc végén a fogyasztó egy terméket vagy szolgáltatást kap, az egyes alkatrészeket a termékek esetén különböző szakaszokon keresztül több cég gyártja. Lényeg, hogy értéket kell teremteni a lánc végén lévő végső fogyasztó számára. Egy ellátási lánc versenyelőnye a piaci szegmens és az iparág vertikális dimenziójában értendő. A vállalati integrálódás és az ellátási láncok kialakulása miatt „tisztán termelő vállalat szinte már nincs is, minden termelőfolyamat kiegészül a hozzá köthető szolgáltatásokkal” (Nyiry, 2006: p. 33.). Az értékláncok és ellátási láncok a szolgáltatásokkal és a szolgáltatókkal is bővülnek, a termelés és a szolgáltatás összekapcsolódása a stratégiai szövetségek erősödésének a jele. Példaként meg lehet említeni a gépkocsik értékesítésekor köthető biztosítást vagy lízingszerződést, de az elektronikai eszközök megvásárlása utáni beüzemelés is jól mutatja az ellátási láncoknak a vevői igények kielégítéséhez szükséges folyamatos fejlődését.

A hatalom definíciói

A hatalom definíciója, és általában a témával foglalkozó kutatások nagy része, politikai és szociológiai megközelítést alkalmaz. Le kell szűkíteni az elméletet azokra, melyek elfogadhatóak a közgazdaságtan és a menedzsment számára. „A hatalom egy vállalat azon képessége, hogy befolyásolja a másik cég szándékát és cselekedetét” (Emerson, 1962: p. 32.). Mindig létezik egy vállalat, ami a hatalom forrása, illetve egy célpont, amin ezt a hatalmat gyakorolni lehet. Merriam – Webster (2013) megfogalmazásában a hatalom jellemezhető cselekvési képességként, vagy mint ami révén egy hatás elérhető, illetve olyan képességként, hogy más fölött valaki cselekedjen, vagy azt jelenti, hogy valaki vagy valami képes másokat ellenőrizni, irányítani vagy befolyásolni. A hatalom képes a célok elérésének kikényszerítésére vagy bizonyos célok megakadályozására. Egyes terminológiában úgy használják, hogy a pozitív hatalom eléri a célt, a negatív hatalom pedig a célok elérését blokkolja.

Tovább vizsgálva a definíciókat a weberi megfogalmazás (1987) alapján megállapítható, hogy a hatalom annak az esélye, hogy valaki akaratát mások ellenállásával szemben is érvényesíteni tudja. A hata-

VEZETÉSTUDOMÁNY

lom így erővel is párosulhat, mert a kimenet alapján másra is kihat, még akkor is, ha másnak különböző a szándéka, nem tudja elfogadni vagy ellenáll az akaratnak. A hatalom célja, hogy fenntartsa a rendszerek működését. Az állítás nem csupán a politikai rendszerekre értendő, hanem érvényes a szervezetekre is. A hatalmi függőséghez fontos a hatalmi viszony definiálása. A hatalmi viszony akkor jön létre, ha az érdekek konfliktusában az egyik fél szankciók hatására engedni kényszerül (Bachrach – Baratz, 1962). A szankció lehet kimondott vagy nem, lényeg, hogy a felek értik a következményeket. A szervezeti egységek, mint például az ellátási láncok esetében ez a beszállítói, vevői kapcsolat megszakításának emlegetésével azonos, akár extrém esetekben zsarolást is jelenthet.

A hatalom megjelenése az ellátási láncokban

A rendszerben való gondolkodás lényege, hogy közös előnyökre épít, és nyertes-nyertes (win-win) szituációt alakít ki. Természetes, hogy a cégek lecserélhetők, de ezzel az ellátási lánc tagjai időt, energiát és pénzt veszítenek a folyamatos együttműködéshez képest. A hatalommal való visszaélés eszköze a kommunikáció, tárgya a korlátozás, a megrendelések csökkentése, késedelmes fizetés lehet. Egy vállalat hatalma, a láncban betöltött ereje akkor is látszik, ha az adott egység nem él vele. Nem kell kiemelni, nem kell kihasználnia a helyzetet, a hatalom akkor is jelen van. A környezet is árulkodik arról, hogy a lánc mely tagja az erősebb, de a különböző projektek alatt ez akár eltolódhat az egyik cégtől a másik irányába.

A tudás hatalom. A klasszikus mondás jelentését érdemes megvizsgálni az ellátási láncok szemszögéből. A helyettesíthetetlen tudás nagy előnyt jelent a cégeknek. Általában a kutatások és a fejlesztések alatt erre törekcsenek a vállalatok. Folyamatos tudásfelhalmozás, akár a tudásmenedzsment módszereivel, egy spirálba „ülteti” a láncot és hajtja előre. A tudás tárolásával, elmentésével, dokumentálásával mindegyik láncszem tudásának javával járul hozzá a lánc sikerességéhez. A folyamatos problémamegoldás, a megbeszélések és a kísérletezések mind hozzájárulnak az eredményességhez. Akkor válik hatalommá a tudás, ha azt a tudást kevesen ismerik, esetleg csak egyediként birtokolja egy cég. Ha a tudás mindenhol adott, akkor felmerülhet a helyettesíthetőség, tehát már leváltható a vállalat.

Az ellátási láncban a vevői hatalom meglepte sokkal jobban hat a jövedelmezőségre, mint a beszállítói hatalom (Cool – Henderson, 1998). Okai között az egyik legfontosabb a folyamatos költségcsökkentés, a piac ismerete és a végső fogyasztóhoz lévő közelség.

Minden sikeres ellátási lánc tagjai között van hatalmi pozícióval rendelkező vállalat (Chikán, 2003). Fontos, hogy a leszállítandó áru a megfelelő helyen, a megfelelő időben, a megfelelő mennyiségben és a megfelelő minőségben érkezzon meg. Eddig a pontig a beszállító akár szimpla szerződéses viszonyban is lehetne a gyártóval. Az ellátási lánc lényege, hogy az összekapcsolódás az adásvételen kívül más tevékenységekre is kiterjedjen. Célként jelenik meg a folyamatok irányítása, az anyagi, információs, pénzügyi, emberi erőforrások hatékony felhasználása, ami már a külső értékláncot is érinti (Göpfert, 2000). A folyamatos kutatás és fejlesztés, termékújítás, innovatív eljárások kipróbálása már a beszállító fontosságát hangsúlyozza az ellátási láncban. A függőség kétirányú lesz, és hosszabb távra mutat a vállalatok közötti kapcsolat. A következő lépés a projektek közös koordinációja. A brainstorming mint a folyamatok kezdeti fázisa is a két vállalat közös érdeke. Számos megbeszélés, közös ebédek, gyárlátogatások, PR-rendezvények, és eleve a személyes kapcsolatok építése, mind a bizalom erősödése irányába mutatnak. Ha a vállalatok között kialakul a bizalom, a hatalmi pozíció jellege is háttérbe szorul. Ezen a szinten a közös munka, a fejlesztés a közös érdek irányába mutat, és nem cél a hatalmi pozícióban lévő vállalatnak az erőfölénnyel való visszaélés. Nem keres folyamatosan más beszállítót, hanem a közös üzleti előnyökre koncentrál (Johnson – Scholes, 1997). Ha ezt elérte a partneri viszony, akkor a kihelyezett emberek, közös kapcsolattartók alkalmazása a következő lépés, de ez esetben már a saját vállalati háttérintézmény leépítése, mint költségcsökkentő faktor megjelenik, és a közös, olcsóbb megoldás kerül előtérbe. Természetesen ezek a közös érdeket figyelő alkalmazottak a beszállító és a gyártó vállalatokban is csak a közös tevékenységre figyelnek, de egy diverzifikált beszállítási stratégiával rendelkező cég más gyártókat is kiszolgálhat.

Különböző gyakorlati példákat lehet hozni a sikertelen, nem optimálisan működő, a partner kihasználásának elvét magáénak érző, és egyben a hatalmi pozíciójával visszaélő legerősebb láncszemre. Tipikus az utasításoknak a gyors teljesítését elváró gyártók hozzáállása a beszállítókhöz. A szerződéses viszonyon túl nem vár el mást a partnertől a gyártó, sőt a nem, vagy akár a hiányos teljesítés esetén le is cserélné a vállalatot. A legtöbb szituációban a rövid távú költségcsökkentés eszközeként használják ki pozíciójukat a nagyobb vállalatok (Handfield – Nichols, 1999). Hosszabb távú stratégiai szövetség általában nem marad fenn az ilyen szemlélet mellett, inkább jellemző, hogy egy hasonló, de innovatívabb ellátási lánc-piacot szerez a rosszul működőtől.

A gyártó és a vevő közötti kapcsolatot is jellemezheti hatalmi pozíció. A vevők, a disztribúciós hálózathoz

tartozó fogyasztói csoportok is kihasználhatják a fizetéssel kapcsolatos erejüket. A bolthálózatok tipikusan ebbe a kategóriába esnek, ha ezt tudatosan alkalmazzák. A 2000-es években jelent meg az a szemlélet, hogy az áruházláncok figyelik a termék gyártójának az alapanyagait és azoknak a beszállítóit. Fontos lett az élelmiszeripari ellátási láncban, hogy a vevőnek a fogyasztója is tudatosan dönthessen a vásárlás során és rendelkezésére álljon a döntés pillanatában a gyártóra és beszállítójára vonatkozó adat, információ. Példa lehet erre a magyar termékekre vonatkozó fogyasztói etnocentrizmus, mely elv szerint a magyar fogyasztók egy része tudatosan magyar alapanyagú termékeket vásárol. A fogyasztó ilyen igénye meghatározza például az élelmiszeriparban a beszállító és a gyártó magatartását, elhivatottságát.

A vállalat mérete általában magában hordozza a piaci nagyságot és a márka ismertségét. Egy jól ismert és drága termék vonzza a beszállítókat, akik szívesen tartoznak egy olyan rendszerhez, ami nyereséget, presztízst és sikert generál. Ezek a cégek a nyertesekhez szeretnének tartozni, és így mindent megtesznek, hogy hasonló értékrendszerük legyen, továbbá ki tudják elégíteni a gyártó igényeit.

A versenyképesség tényezői az ellátási láncokban

A meghatározás tisztázza a versenyképesség jelentését és összefoglalja az egyik legjobban használható definíció lényegét. Egyszerre jelenik meg a makro- és a mikrogazdasági szempont. „Egy vállalat vagy egy nemzet azon képessége, mely szerint olyan termékeket és szolgáltatásokat kínál, amelyek megfelelnek a helyi és a világpiac minőségi előírásainak, és olyan árakon teszi ezt, amelyek versenyképesek és megfelelő hozamot garantálnak a termelésre fordított erőforrások és gyártási költségeihez képest” (Business Dictionary, 2013).

A vállalat versenyképességét több oldalról is meg lehet közelíteni. „A vállalatok versenyképessége röviden kifejtve azt jelenti, hogy elegendő kapacitással rendelkeznek a versenyben történő helytálláshoz” (Lengyel, 2003: p. 172.). A piacon kell maradni, a vetélytársak nem szoríthatják ki a vállalatot, tehát a piaci versenyben való bennmaradás a versenyképesség egyik ismérve. Egy vállalat képes kell, hogy legyen a „környezeti és a vállalaton belüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra” (Chikán – Czako – Kazainé Ónodi, 2006: p. 9.). Amennyiben ez a képessége adott, akkor esélye van kialakítani saját versenyképességét is. Ezen túlmenően az előállított terméknek is versenyképesnek kell lennie. „A terméknek vagy szolgáltatásnak tehát mind az ár, mind a költségek szempontjából vett versenyképességnek meg kell

felelnie” (Botos, 2000: p. 219.). A terméknek eladhatónak kell lennie, a hosszú távon eladható termék által generált árrés nyereséggé teszi a vállalatot. A fogyasztónak elégedettnek kell lennie a termék vásárlása után, azaz igényeivel meg kell, hogy egyezzen az áru. A terméknek meg kell felelnie a vevő által szánt ár-érték aránynak, azaz vélhetően olcsóbb a konkurens termékénél, rendelkeznie kell használati értékkel és megfelelő minőségűnek kell lennie. A vállalat versenyképességének alapja az erőforrásain is múlhat, de a specializáció és a termékdifferenciálás is fontos lehet (Török, 1999). Lényeges, hogy a vállalat piaci részesedése ne csökkenjen, képes legyen piacbővítésre, integrálódásra, stratégiai döntések meghozatalára, helyzetének javítása érdekében (Porter, 2006).

A kutatás módszertana, hipotézis és elemzés

Az ellátási lánc elméleteit figyelembe véve hipotézisünk a következő volt (H): Az ellátási láncban a gyenge érdekérvényesítő vállalat versenyképessége függ az ellátási lánc domináns vállalatának versenyképességétől.

Kutatásunkat Magyarországon működő vállalatok körében végeztük, komplex program keretei között. A mintában közép- és nagyvállalatok szerepeltek, mivel az ellátási láncban való együttműködés feltételei elsősorban ezekben adóttak. SPSS-program segítségével elemeztük az adatokat, a statisztikai módszerek közül az egyszerű leíró statisztikát, gyakoriságot, korrelációt és keresztábrát alkalmaztuk. A visszaérkezett kérdőívekből 221 tartalmazott kiértékelhető adatokat. A vállalatok besorolását és a minta összetételét az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat

A kérdőívben szereplő vállalatok statisztikai összetétele

		Darabszám	Százalék
érvényes	beszállító	53	24.0
	gyártó	91	41.2
	vevő	77	34.8
	összesen	221	100.0

Forrás: saját szerkesztés

A cégdemográfiai kérdések mellett az elemzésben az ellátási láncsal, a versenyképességgel és a hatalmi pozícióval kapcsolatos skálakérdéseket is alkalmaztunk, mivel ezek lehetővé teszik a különböző változók megismerését, és a változók közötti kapcsolat statisztikailag elemezhetővé válik. A cikkünkben tárgyalt hipotézis bizonyításához a kérdőív öt kérdésére adott válaszokat használtuk fel.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A hipotézishez kapcsolódó kérdések

Az árbevétel nagysága utal a piaci hatalomra és összefügg a versenyképességgel, ezért a vizsgált vállalatok 2011-es árbevételére vonatkozott az első kérdés. A válaszadók 58,8%-a egymilliárd forintnál nagyobb éves árbevételt ért el, azaz a hét lehetséges statisztikai kategóriából a három legmagasabbba tartozott.

A második kérdésre kapott válaszokat a 2. táblázat szemlélteti. Látható, hogy a vállalatok 51,6%-a szerint a bevételek nagysága összefügg a vállalat versenyképességével, vagyis minél nagyobb az árbevétel, annál versenyképesebb a vállalat. A vállalatok 24,4%-a azonban nem értett egyet ezzel. Szerintük feltételezhetően más tényezők is lehetnek a vállalati versenyképességnek.

2. táblázat

Az árbevétel és a versenyképesség kapcsolata a vállalatvezetők szerint

	Gyakoriság	Arány (%)	Kumulatív arány (%)
egyáltalán nem jellemző	17	7,7	7,7
inkább nem jellemző	37	16,7	24,4
jellemző is meg nem is	53	24,0	48,4
inkább jellemző	81	36,7	85,1
teljes mértékben jellemző	33	14,9	100,0
összesen	221	100,0	

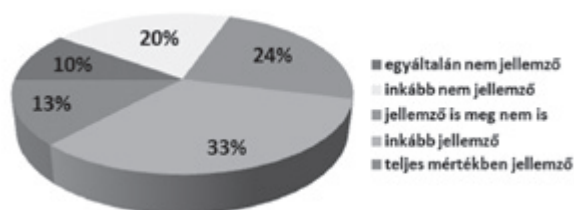
Forrás: saját szerkesztés

Harmadik kérdésünk arra irányult, hogy abban az ágazatban, amiben a vállalat tevékenykedik, jellemzően egy kulcsfontosságú cég versenyképessége befolyásolja-e a többi cég gazdasági eredményét. Az összefüggés 34 vállalatra (15,4%) egyáltalán nem jellemző, 49 vállalatra (22,2%) inkább nem jellemző, 53 vállalatra (24%) jellemző is meg nem is, 61 vállalatra (27,6%) inkább jellemző és 24 vállalatra (10,9%) teljes mértékben jellemző. A válaszokat csoportosítva a vállalatok 37,6%-ára jellemző, míg 38,5%-ára nem jellemző, hogy a vállalati versenyképesség kihat a partnercég gazdasági eredményére. Mivel a kérdésre kapott eredményekből nem lehetett konkrét következtetést levonni a befolyással kapcsolatban, ezért további vizsgálatot tartottunk szükségesnek.

A negyedik kérdés a vállalatot és az ágazatát vizsgálja, melyben az eredményesség jelenti a sikert. Egy adott ágazatban az ellátási lánc sikeres tagja pozitívan befolyásolhatja a többiek eredményességét. A válaszokat az 1. ábra szemlélteti. Látható, hogy a vállalatok 46,1%-a szerint egy sikeres cég hatására más vállalat is sikeres lehet. Ha az ellátási láncban lévő vállalat átadja a tudá-

1. ábra

A sikeres vállalat hatása a partnercégekre



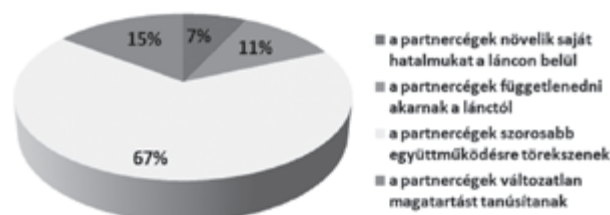
Forrás: saját szerkesztés

sát, tapasztalatait a saját láncában működő másik vállalatnak, akkor az a vállalat is pozitív eredményt érhet el. Az állítás utalhatna a versenytársakra is, de a vertikális integrációban jellemzően a vállalathoz képest „feljebb” vagy „lejjebb” működő partnercégekre vonatkozik.

Az ellátási láncban lévő vállalatok magatartását vizsgáltuk az ötödik kérdés segítségével. A beszállító – gyártó-vevő hármas növekvő versenyképessége esetén mi jellemző az egyes cégekre? A 2. ábra szemlélteti a válaszokat. Ha egy ellátási lánc versenyképes, és ez nyilván a vállalatok versenyképességéből ered, akkor a növekvő versenyképesség arra sarkallja a vállalatokat, hogy erősítsék meg az egymás közötti kapcsolatot, de legalább tartsák fenn ezt az állapotot. Ebben a pozitív helyzetben további növekedés a cél, mégis látható, hogy a vállalatok 18%-a a saját dominanciájának kiépítésére vagy a függetlenedésre törekszik. Felméréseink szerint a vállalatok 10-15%-a nem érdekelt a lánc optimális működésében, vagy még nem eléggé integrálódott az ellátási láncba.

2. ábra

A vállalatok jellemzői növekvő versenyképesség esetén



Forrás: saját szerkesztés

A partnercég versenyképességének befolyásolása az árbevétel tükrében

Két változó közötti lineáris kapcsolat bemutatására a korreláció alkalmas. Esetünkben ez a kérdőív két kérdését jelentette.

- Mekkora éves árbevétele volt a vállalatnak 2011-ben?
- Az ágazatban, amiben a vállalat tevékenykedik, jellemzően egy kulcsfontosságú cég versenyképessége befolyásolja-e a többi cég gazdasági eredményét?

221 darabos mintánk mellett a korrelációs táblázat szignifikáns kapcsolatot jelez, és rámutat a gyenge kapcsolat meglétére. A kapcsolat előjele pozitív, tehát a nagyobb árbevétel mellett a vállalat versenyképessége nagyobb mértékben befolyásolja a partnercégek gazdasági eredményét. Az ellátási lánc vállalatai között jellemzően egy kulcsfontosságú vállalat van. Ennek a vállalatnak a növekvő árbevétele növekvő versenyképességhez vezet, ami azért hat ki a partnercégek versenyképességére és eredményességére, mert a domináns vállalat olyan szempontokat is megkövetel a partnertől, ami elősegíti annak a hatékony működését. Előfordulhat az is, hogy kihasználja a vállalat a partnert. Ilyen esetben negatívan befolyásolja a partnert gazdasági eredményét. Az ellátási láncban ez nem cél, mert idővel új vállalatnak kellene helyettesítenie a gyengülő eredményt mutató partnert. Ezért állítható, hogy a hosszú távon működő ellátási láncban a befolyásolás pozitív irányú.

Sikeres vállalat és sikeres partnert

Szintén korrelációval vizsgáltuk a következő két kérdés kapcsolatát, ahol a hipotézisünk alapján a kapcsolat megléte és az előjele a lényeges.

- A vállalat bevételeinek nagysága meghatározza a vállalat versenyképességét?
- Az adott ágazatban egy sikeres cég hatására több vállalat is sikeres lehet?

A kapott $r=0,313$ érték közepes kapcsolat meglétére utal, az előjel pozitív. Ez azt jelenti, hogy az ellátási láncban lévő sikeres vállalat bevétele és versenyképessége miatt sikeres lehet a partnert is. Eredményességével befolyásolja a partnert, így azok is sikeresek lehetnek. A közös együttműködés során minél több sikeres vállalat van az ellátási láncban, annál inkább versenyképesebbek ők is és az ellátási lánc is, így a versenyképes ellátási lánc hosszú távon fennmaradhat a versenytársakhoz képest.

A vállalati versenyképesség és a siker kapcsolata

Ugyancsak korrelációval elemeztük a vállalati versenyképesség és a siker kapcsolatát a következő kérdések alapján.

- Abban az ágazatban, amiben a vállalat tevékenykedik, jellemzően egy kulcsfontosságú cég versenyképessége befolyásolja-e a többi cég gazdasági eredményét?
- Az adott ágazatban egy sikeres cég hatására több vállalat is sikeres lehet?

A minta alapján a változók között szignifikáns kapcsolat van. Az $r=0,533$ érték közepes kapcsolat meglétére utal, és pozitív előjelű, a részleteket a 3. táblázat szemlélteti. A kapcsolat megléte bizonyítja, hogy egy ágazatban a kulcsfontosságú vállalat versenyképessége kihat a partnert gazdasági eredményére. A kisebb méretű vállalatok bár függenek a hatalommal rendelkező vállalattól, ám a sikeres vállalat hatására maguk is sikeresek lehetnek. Tehát a nagyobb vállalat versenyképessége kihat a kisebb partnert versenyképességére.

A hipotézis igazolása

Az elemzés és a statisztikai kiértékelések során öt kérdés összefüggéseire kerestük a választ. Igazoltuk, hogy a vállalat nagysága, árbevétele összefügg versenyképességének alakulásával. Az ellátási láncban hatalommal rendelkező, domináns vállalat jellemzően versenyképesebb a partnerteknél. Ha egy adott ágazatban működő kulcsfontosságú vállalat a vizsgálat tárgya, akkor látható volt, hogy versenyképessége befolyásolja partnert gazdasági eredményét. Ez a befolyásolás lehet negatív és pozitív is, de az ellátási láncokban a pozitív befolyásolás esetén lehet a láncot sikeresen fenntartani. Ez az ágazati siker érinti a partnerteket is. A növekvő versenyképesség a beszállító, gyártó és vevő vállalatok esetén a partnerteket szoros együttműködésre ösztönzi. Mivel cél a szorosabb együttműködés, ezért a befolyásolás pozitív irányú és a versenyképesség megtartását, átadását jelenti. Az ellátási láncban a hatalommal nem rendelkező, gyenge érdekérvényesítő vállalat versenyképessége függ a hatalommal rendelkező vállalat versenyképességétől, tehát a hipotézist elfogadjuk.

Gyakorlati alkalmazhatóság és összegzés

Az ellátási láncokban a vállalatok felismerik a domináns partnert. Ha felismerték helyzetüket, és a domináns cég negatív irányba befolyásolja eredményességüket, változtatni akarnak, ki szeretnének törni az adott helyzetből. Ez különböző gyakorlati megoldásokban nyilvánulhat meg. A piacbővítés, új termékek fejlesztése, diverzifikálás például olyan eszközök, melyeket a vállalat függőségének csökkentése érdekében tehet. Az ellátási lánc versenyképességére és a partnertekre is a legmagasabb árbevétellel rendelkező vállalat hat a legnagyobb mértékben. A vállalat és a partnertek erősebb integráltsága átalakíthatja a függőséget úgy, hogy a folyamatokba, a döntések előkészítésébe bevonja a hatalommal nem rendelkező vállalatokat is. Ez az összefogás erősíti a lánc szerepét, a kölcsönös bizalmat, ami pozitívan hat a hatékonyságra és a versenyképességre.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A versenyképesség és siker kapcsolatát elemző korreláció

		50. Abban az ágazatban, amiben a vállalat tevékenykedik, jellemzően egy kulcsfontosságú cég versenyképessége befolyásolja a többi cég gazdasági eredményét.	51. Az adott ágazatban egy sikeres cég hatására több vállalat is sikeres lehet.
50. Abban az ágazatban, amiben a vállalat tevékenykedik, jellemzően egy kulcsfontosságú cég versenyképessége befolyásolja a többi cég gazdasági eredményét.	Pearson korreláció	1	,533**
	Szignifikancia		,000
	Négyzetösszeg	341,710	174,520
	Kovariancia	1,553	,793
	N	221	221
51. Az adott ágazatban egy sikeres cég hatására több vállalat is sikeres lehet.	Pearson korreláció	,533**	1
	Szignifikancia	,000	
	Négyzetösszeg	174,520	314,018
	Kovariancia	,793	1,427
	N	221	221

**A korreláció 0,01 szinten szignifikáns

Forrás: saját szerkesztés

Felhasznált irodalom

Bachrach, P. – Baratz, M.S. (1962): Two faces of power. American Political Science Review, 56: p. 947–952.

Botos J. (2000): Versenyképesség-elemzés: fogalmi körüljárás, hazai esélyek. in: Farkas B. – Lengyel I. (szerk.): Versenyképesség – regionális versenyképesség. Szeged: JatePress

Business Dictionary (2013): www.businessdictionary.com/definition, Letöltés: 2013. 01. 16.

Chikán A. (2003): Vállalatgazdaságtan. Bp.: Aula Kiadó

Chikán A. – Czákó E. – Kazainé Ónodi A. (2006): Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból – Versenyben a világgal 2004–2006 kutatási program – Zárótanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem

Christopher, M. (1998): Logistics and Supply Chain Management. London: Financial Times – Pitman Publishing

Cool, K. – Henderson, H. (1998): Power and firm profitability in supply chains. Strategic Management Journal, 19: p. 909–926.

Cooper, M.C. – Lambert, D.M. – Pagh, J. (1997): Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. The International Journal of Logistics Management, 8: p. 1–14.

Emerson, R.M. (1962): Power-Dependence Relations. American Sociological Review, 27: p. 31–41.

Ganeshan, R. – Harrison, T.P. (1995): An Introduction to Supply Chain Management. Penn State University, University Park

Gelei A. (2003): Az ellátási lánc típusai és menedzsment-kérdései. Vezetéstudomány, 34: p. 24–34.

Gelei A. (2008): Hálózat – a globális gazdaság kvázi szervezete. – Műhelytanulmányok. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet

Göpfert, I. (2000): Logistik Der Zukunft. Wiesbaden: Gabler

Gudehus, T. (2005): Logistik: Grundlagen-Strategien-Anwendungen. Berlin: Springer

Günther, H. – Tempelmeier, H. (2007): Produktion und Logistik. Berlin: Springer Verlag

Handfield, R.B. – Nichols, E.L. (1999): Introduction to Supply Chain Management. Upper Saddle River: Prentice Hall

Hobbs, J.E. (1996) : A Transaction Cost Approach to Supply Chain Management. Supply Chain Management: An International Journal, 1, June: p. 15–27.

Johnson, G. – Scholes, K. (1997): Exploring Corporate Strategy. Upper Saddle River: Prentice Hall

Knoll I. (2002): Logisztika – Gazdaság – Társadalom. Budapest: Kovásznai Kiadó

Lengyel I. (2003): Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon. Szeged: JatePress

Merriam – Webster Dictionary (2013): www.merriam-webster.com/dictionary/power, Letöltés: 2013. 01. 16.

Nagy J. (2008): Ellátáslánc-menedzsment technikák – Műhelytanulmányok. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet

New, S.J. – Payne, P. (1995): Research frameworks in logistics: three models, seven dinners and a survey. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 25, November: p. 60–77.

Nyíry A. (2006): A vállalati hálózatok és vállalatcsoportok kialakulásának és működésének vizsgálatára. Doktori értekezés. Miskolc: Miskolci Egyetem

Porter, M. (2006): Versenystratégia. Budapest: Akadémiai Kiadó

Stadler, H. (2005): Supply chain management and advanced planning – basics, overview and challenges. European Journal of Operational Research, 163: p. 575–588.

Stauder M. (2010): Az élelmiszer-kereskedelmi rendszer átalakulásának hatása a hazai termelők piaci helyzetére. Doktori értekezés. Gödöllő: Szent István Egyetem

Szegedi Z. – Prezenszki J. (2003): Logisztika-menedzsment. Budapest: Kossuth Kiadó

Török Á. (1999): Verseny a versenyképességért? Bevezetés a mikroszféra-kezelés gazdaságpolitikájába az Európai Unióban és Magyarországon. Budapest: Miniszterelnöki Hivatal Integrációs Stratégiai Munkacsoportja

Weber, M. (1987): Gazdaság és társadalom. – Adalékok Max Weber „Szociológiai alapfogalmak” című munkájának (1919–1920) értelmezéséhez. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

TAKÁCS Erika

A KÖZSZOLGÁLATI SZERVEZETEK ÉRTÉKELÉSI MÓDSZEREINEK OSZTÁLYOZÁSA

Az utóbbi évtizedekben egyre gyakrabban merült fel a közszolgálati szervezetek értékelésének igénye, és egyre újabb módszerek jelentek meg, amelyek felvetették ezek rendszerezésének szükségességét mind a gyakorlatban, mind a kutatásokban. A szerző a szakirodalomban fellelhető osztályozási kísérleteknek és az értékelés szakterületére szempontjainak figyelembevételével javaslatot tesz a közszolgálati szervezetek értékelési módszereinek osztályozási keretrendszerére. Az osztályozási szempontok között szerepel az értékelő helyzete, az értékelés szerepe és a megismerés módszere. Az osztályozási keretrendszer tartalmát a szerző példákkal is illusztrálja, amely jelzi a modell gyakorlati alkalmazhatóságát. Ugyanakkor a keretrendszer a kutatások fókuszának és érvényességi körének meghatározásában is segítséget nyújthat.

Kulcsszavak: közszolgálati szervezetek, értékelés, teljesítménymenedzsment, minőségmenedzsment

Az utóbbi évtizedekben a közszolgálati szféra több ágazatában (pl. közigazgatás, oktatás, egészségügy) is elterjedtek a különböző szervezeti értékelési rendszerek. Az alkalmazott módszerek nagyon sokfélék lehetnek céljaikat², eszközeiket, nézőpontjukat tekintve. Jellemző, hogy egy-egy szervezet többféle módszerrel is találkozhat, így a gyakorlatban számos kérdés merült fel az alkalmazásukkor (például mikor, melyik módszer a megfelelő, eredményes). A közszolgálati szervezetek értékelési módszereinek hatásaival kapcsolatos kutatási eredmények összegzésekor az is nyilvánvalóvá vált, hogy az eddigi kutatási eredmények összevetéséhez, érvényességi körének meghatározásához és a további kutatások fókuszának megtalálásához egy, a módszereket rendszerező modell szükséges. Ennek igénye több kutatást követően is felmerült (pl. Boland – Fowler, 2000; Gröne et al., 2009).

A témával kapcsolatos kérdések megválaszolásához, az egyes módszerek hatásainak, működésének megértéséhez érdemes a legfontosabb ismerveik alapján jellemezni és csoportosítani az értékelési módszereket, amelyek mind a gyakorlati alkalmazást, mind a kutatások megtervezését támogatják. Ebben a cikkben ezért az a célom, hogy az eddigi osztályozási kísérletek és az értékelés (evaluation) szakterületén belül kialakított tipizálások figyelembevételével javaslatot tegyek a

közszolgálati szervezetek értékelési módszereinek osztályozási keretrendszerére.

A cikkben a szervezeti értékelés különböző megközelítéseinek ismertetése és meghatározása után a szakirodalomban fellelhető olyan osztályozásokat, jellemzőket gyűjtöm össze, amelyek a közszolgálati szféra bármely ágazatában megjelent szervezeti értékelési módszerek besorolására alkalmasak. Majd ezek figyelembevételével felépítem a közszolgálati értékelési módszerek osztályozására javasolt keretrendszert, amelynek tartalmát néhány külföldi és hazai példával illusztrálok. A példákat az általam részletesebben tanulmányozott egészségügyi ágazatból hozom.

A szervezeti értékelés különböző megközelítései

A közszolgálati szervezetek értékelését két irányból is meg lehet közelíteni: Egyrészt a *teljesítménymenedzsment* és a *minőségmenedzsment* oldaláról, ahonnan a közszolgálati értékelési módszerek erednek. Másrészt az értékelés mint önálló szakterület (Guba – Lincoln, 1989; Scriven, 1991; Alkin, 2004; Radó, 2005) felől, amely egy speciális kognitív folyamatként, szakértői munkaként közelíti meg ezt a tevékenységet, és a téma szempontjából a tágabb nézőpont miatt érdekes.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A közszolgálati szervezetek értékelési módszerei főként a teljesítménymenedzsment és a minőségmenedzsment eszköztárából merítenek. Bár e menedzsmentterületek néhány eleme korábban is megjelent a közszolgálati szervezetek gyakorlatában, terjedésük különösen az új közszolgálati menedzsment (New Public Management, NPM) mozgalomnak (l. például Zupkó, 2001; Pollitt et al., 2007) köszönhető, amelynek csírája az angolszász országokban az 1970-es évek végén jelent meg. Az NPM az 1980-as és 1990-es évek szervezeti és menedzsmentreformjai hatására egyre népszerűbb lett más európai országokban is, így szemlélete, módszerei az utóbbi két évtizedben feltűntek Kelet-Közép-Európában, azon belül Magyarországon is. Az új közszolgálati menedzsment magában foglal minden olyan kezdeményezést – így a teljesítmény- és a minőségmenedzsment-eszközök alkalmazását is –, amelyek az eredményesebb és hatékonyabb közszolgáltatások megvalósítását, az elszámoltathatóság (felelősségre vonhatóság) és átláthatóság növelését célozzák (Boland – Fowler, 2000; Wagner et al., 2006; Drótos – Révész, 2007). A közszolgálati szervezetek esetében az értékelés különösen fontos, mert itt nem működik a piac önszabályozó mechanizmusa az üzleti szférához hasonló módon, a vevők – vagy inkább a közsférában az ügyfelek – sokszor nem képesek érdekeik megfelelő érvényesítésére.

A szervezetek értékelését tekinthetjük úgy is, mint egy speciális tevékenységet, amelyet az *értékelés* szakterülete jellemez és foglal magában. Az értékelésnek mint önálló szakterületnek Scriven (1998a) szerint az értékelt entitás típusa alapján több alterülete³ létezik, ezek közül az egyik a szervezet értékelése (institutional evaluation). Míg az értékelés területének megközelítése lehetővé teszi e tevékenység általánosan érvényes jellemzőinek kiemelését, addig a minőségmenedzsment és a teljesítménymenedzsment elsősorban az alkalmazott módszereknél fontos a vizsgált téma szempontjából. Az értékelés területe az általam kutatott jelenségnek egy tágabb értelmezési keretét adja, amelyen keresztül a minőségmenedzsment és a teljesítménymenedzsment értékelési módszerei is elemezhetők.

A szervezeti értékelés definiálása

A cikk fókuszában a közszolgálati szervezetek állnak, ezek értékelési módszereit vizsgálom. A *szervezeti értékelés* alatt a következőt értem: a szervezeti értékelés a szervezet teljesítményének és/vagy kiválóságának valamilyen módszert alkalmazó vizsgálata, majd a vizsgálat eredményeinek összevetése a kimondott vagy kimondatlan elvárásokkal. Az alkalmazott módszer le-

het mérésen alapuló, vagy olyan módszer, amely nem számszerűsíti a megfigyeléseket, hanem szövegesen jellemzi a szervezetet.

Tanulmányomnak azok a szervezeti értékelési módszerek a tárgyai, amelyek értékelik, hogy a szervezet hogyan éri el a kitűzött célokat, és ezáltal hogyan elégíti ki érintettjei igényeit és elvárásait. Ez a definíció Neely et al. (2004) teljesítményértelmezéséhez áll közel. Ugyanakkor a szervezeti szinten értelmezett minőség, azaz a szervezeti kiválóság (Demeter, 2010) és a szolgáltatásminőség (l. pl. egészségügyben Belicza – Zékány, 1998) értelmezésekkel is összhangban áll. A teljesítmény és a minőség fogalmának fejlődése az üzleti szférában több hasonlóságot mutat, dimenzióikban átfednek egymással, és egymásba fonódnak, amikor különböző szinten értelmezzük őket (Takács 2012, 2014). A közszolgálati szervezetekben az egyes üzleti szférában alkalmazott módszerek terjedésével a minőség és a teljesítmény fogalmak egyszerre, egymás mellett jelennek meg (pl. mutatószám-rendszerekben, átfogó teljesítménymérési vagy minőségmenedzsment-modellekben), és ez a két fogalom összemosódásához, kevert használatához vezet a gyakorlatban (Aristigueta, 2008). Az általam vizsgált értékelési módszerek tehát egyaránt vonatkozhatnak a közszolgálati szervezetek teljesítményére vagy kiválóságára, annál is inkább, mivel ezek a fogalmak – és így a teljesítmény- és a minőségmenedzsment-módszerek – a közszolgálatban nehezen különíthetők el.

Az értékelési módszer nem feltétlenül teljes körű, azaz elképzelhető, hogy a teljesítmény vagy a minőség fogalmának nem terjed ki az összes lehetséges dimenziójára, hanem csak egyik dimenziójára (pl. eredményesség vagy betegelégedettség) vagy a dimenziók valamilyen kombinációjára vonatkozik. Az is előfordul, hogy az értékelési módszer csak bizonyos érintettek igényeinek és elvárásainak kielégítését vizsgálja, továbbá lehetséges, hogy a közszolgálati szervezeteknek csak egyes szolgáltatásait, területeit értékeli (pl. a 2001-ben megjelent kórházi ellátási standardok csak a fekvőbeteg-szakellátásra vonatkoztak a kórházon belül).

Az értékelési módszerek főbb jellemzői és csoportosítása a szakirodalomban

A közszolgálati szervezetek értékelési módszereivel kapcsolatos publikációkban fellelhető rendszerezési kísérleteknél a szerzők – bár nem utalnak az értékelés szakterületének irodalmára – több olyan osztályozási lehetőségeket azonosítottak, amelyek az értékelés szakterületén belüli tipizálásoknak feleltethetők meg. A következő szakaszokban a közszolgálati szakirodalomban megjelenő osztályozási jellemzőket ismertetem, és jel-

zem a párhuzamot az értékelés szakirodalmával. Ennek megfelelően bemutatom a belső és külső megkülönböztetést, a közreműködő jelleget, az értékelés szerepe és a megismerés módszere szerinti osztályozásokat.

Belső vs. külső értékelési módszerek

A közszolgálati szférában a szervezeti értékelési rendszerek egyik legkézenfekvőbb csoportosítása, hogy a szervezeten kívül vagy belül helyezkedik-e el az értékelő. Külső értékelési módszerről beszélünk, ha külső érintett, hatóság, független szervezet stb. végzi az értékelést, és belső értékelési módszerről, ha a szervezeten belül ezzel megbízott tag(ok). Ezt a megkülönböztetést említi Smith (1993) a közszolgálati teljesítményindikátor-rendszerek⁴ esetében, amikor szervezeten belüli, illetve külső szabályozó rendszerekről beszél. Ezt az osztályozást alkalmazták az Európai Bizottság által támogatott MARQuIS kutatási projektben⁵ is a kórházi minőségfejlesztési stratégiák csoportosítására. Ebben a kutatásban a külső értékelési módszerek csoportjába sorolták a következőket: akkreditáció/tanúsítás/engedélyezés, kormányzati vagy minisztériumi felülvizsgálat, vagy értékelés, audit, ISO, indikátorprojekt, benchmarking, EFQM-modell alkalmazása, nemzeti minőségi díj, laboratóriumok auditja. A további hat beazonosított módszert pedig belső minőségfejlesztési stratégiáknak nevezték el: szervezeti minőségmenedzsment-programok, klinikai standardok alapján belső értékelés és audit, betegbiztonsági rendszerek, klinikai és alkalmazott irányelvek, teljesítményindikátorok és -mérés, a páciensek nézőpontjának megismerését célzó rendszerek (Spencer – Walshe, 2005; Sunol et al., 2009). A szintén Európai Bizottság által támogatott ExPeRT⁶ kutatási projekt a külső minőségügyi módszerek között négy modellt különböztetett meg: akkreditáció, *visitatie* (a holland típusú külső peer review), EFQM-modell, ISO-szabványrendszer (Shaw, 2000). Az értékelési rendszereknek szintén a külső vs.. belső megkülönböztetése az egyik dimenziója a Boland és Fowler (2000) által javasolt mátrixnak, amelyet a következő alponban mutatok be részletesebben.

A belső és külső értékelés szerinti csoportosítás az értékelés szakterületén is jellemző osztályozás. Scriven (1991) szerint a belső/külső megkülönböztetés nem két külön típust jelent, hanem inkább fokozatot, és az egyes értékeléseknél a belső és külső értékelő kombinációja is előfordulhat.

Közreműködő típusú értékelési módszerek

Az értékelés szakterületén Patton (1996) megkülönbözteti az értékelés közreműködő (instrumental) és elméleti (conceptual) alkalmazását. (Scriven (1996)

ugyanerre a megkülönböztetésre a cselekvésorientált és a kutatóorientált kifejezéseket javasolja.) Patton (1996) a közreműködő értékelésen azt érti, amikor az értékelést valamilyen döntés vagy cselekvés követi legalább részben az értékelés következményeként. Az értékelés elméleti alkalmazása esetében a döntés vagy a cselekvés nem elvárt következmény, inkább a gondolkodást általános módon befolyásolja, az ismeretszerzést teszi lehetővé. A közreműködő értékelési típus a közszolgálati szervezetek értékelésének szakirodalmában is megjelenik. Erre példa Boland és Fowler (2000) modelljének egyik dimenziója.

Boland és Fowler (2000) később több szerző (pl. Freeman, 2002; Veillard et al., 2005; Guisset, 2008) által is hivatkozott cikkében egy kétdimenziós mátrixot (l. 1. ábra) javasol a közszolgálati teljesítménymérési vagy -fejlesztési kezdeményezések osztályozására és kritikus vizsgálatához. A mátrix egyik dimenziója, a *követő intézkedés* a szabályozó tevékenység természetére utal, amely Boland és Fowler (2000) szerint lehet egyrészt *pozitív (támogató/supportive vagy jótékony/beneficial)* másrészt *negatív (fenyegető/threatening vagy büntető/punitive)*. A negatív intézkedés azt feltételezi, hogy például a rossz teljesítménynek az oka a források nem megfelelő felhasználása, és emiatt a források csökkentése mellett döntenek. A pozitív intézkedés ugyanebben a helyzetben a kevésbé jó teljesítmény mögötti okok kivizsgálásához, majd a források problémás területre történő átcsoportosításához, a személyzet továbbképzéséhez vagy másfajta szervezetfejlesztési stratégiához vezet.

A Boland–Fowler mátrix másik dimenziója, a *szabályozás (control) helye* megkülönbözteti a szabályozó ágensnek a belső (szervezeten belüli), illetve a külső (szervezeten kívüli) elhelyezkedését (ezt a csoportosítást az előző szakaszban ismerttettem). A szerzők szerint a két független dimenzió alapján bármely közszolgálati szférabeli teljesítménymérési és -fejlesztési kezdeményezést el lehet helyezni a mátrixban, azaz a belső vagy külső módszerek alkalmazását valamilyen (pozitív vagy negatív) intézkedés mindenféleképpen követi. Tehát az értékelés szakterületének tipizálása alapján közreműködő, más néven cselekvésorientált módszerekről van szó (l. ábra).

Boland és Fowler a rendszerelméleti megközelítés alapján amellet érvel, hogy a külső/negatív negyedbe (l. 1. ábra) tartozó kezdeményezések „könnyen a közszolgáltatások általános rosszabbodásához vezethetnek inkább, mint holisztikus javulásához”, míg a belső/pozitív negyed „a legkívánatosabb helyzet a legtöbb közszolgálati szervezet számára hosszú távon az érintettek többsége szükségleteinek kielégítése szempontjából” (Boland – Fowler, 2000: p. 423–424.).

VEZETÉSTUDOMÁNY

A Boland–Fowler mátrix véleményem szerint azonban még nem egy letisztult formája az értékelési módszerek osztályozásának. Ugyanis az értékelés későbbi felhasználására vonatkozóan Boland és Fowler (2000) által meghatározott pozitív és negatív intézkedéstípusok egyrészt eleve értékítéletet hordoznak, másrészt több osztályozási lehetőséget is összevonnak. A követő intézkedés pozitív (támogató vagy jótékony) és negatív (fenyegető vagy büntető) osztályozása a magyarázat, és a megadott példák alapján (1. 1. ábra) magában foglalja a módszerekhez kapcsolódó

ösztönzők típusait és az értékelés szerepének különböző megközelítési módjait. (Az utóbbiról a következő szakaszban írok.)

Az előbbi, azaz a módszerekhez kapcsolódó ösztönzőket csoportosították Custers és szerzőtársai (2008) a gyakorlatban alkalmazott egészségügyi teljesítménymérésimódszerek esetében. Az ösztönzők típusainak megkülönböztetése alapján lehetnek *pénzügyi és nem pénzügyi*, illetve *közvetlen és közvetett* ösztönzők vagy intézkedések (példákat 1. az 1. táblázatban).

Szabályozás helye és követő intézkedés mátrix

		követő intézkedés	
		pozitív	negatív
szabályozás helye	belső szabályozók	pl.: belső minőségbiztosítási és értékelési folyamatok	pl.: a szervezeti egységek központilag meghatározott költségvetését a megállapított gyenge teljesítmény negatívan befolyásolja
	külső szabályozók	pl.: külső testület auditálja egy szervezet saját teljesítménymérési és minőségügyi rendszerét	Pl.: rangsorok, kórházi várólisták

Forrás: Boland – Fowler (2000: p. 422. 1. ábra) (módosítva)

1. ábra

A gyakorlatban alkalmazott közszolgálati szervezeti értékelési módszerekhez tehát következményként döntések, intézkedések vagy ösztönzők kapcsolódhatnak, amelyek alapján a közreműködő értékelésekhez tartoznak a közreműködő vs. elméleti alkalmazási típusok.

Formatív vs. szummatív értékelési módszerek

A Boland–Fowler mátrixot később több szerző is felhasználta a különböző módszerek besorolására. Veillard és szerzőtársai (2005) a mátrixot a minőségértékelési rendszerek⁷ osztályozására használták, és valamelyest módosították a tengelyek (dimenziók) eredeti megnevezését (1. 2. ábrát).

A két új tengelyelnevezés a *szabályozás forrása* és a *várható intézkedések természete*. Az utóbbi dimenzió jellemzésére a szerzők bevezetik a *formatív és szummatív* kifejezéseket is Freeman (2002) cikke alapján. Ezeket a kifejezéseket eredetileg Scriven (1966, 1967) alkotta meg és vezette be az értékelés szakirodalmába, kezdetben tantervek értékelésére alkalmazta. Ugyanakkor Scriven (1996) a formatív (támogató/fejlesztő) és a szummatív (összegző) fogalmakat⁸ bármely entitás értékelésekor értelmezhetőnek, és az értékelés szerepének egyik lehetséges kettős felosztásának

A minőségértékelési rendszerek osztályozása

		A VÁRHATÓ INTÉZKEDÉSEK TERMÉSZETE	
		formatív, támogató	büntető, szummatív
A SZABÁLYOZÁS FORRÁSA	belső	pl. WHO PATH programja	pl.: belső értékelés
	külső	pl.: akkreditáció	pl.: teljesítményindikátorok nyilvánossága, minőségalapú finanszírozás

Forrás: Veillard et al. (2005: p. 488. 1. ábra) (módosítva)

2. ábra

1. táblázat

**Példák
a különböző típusú ösztönzőkre**

	Pénzügyi	Nem pénzügyi
Közvetlen	<ul style="list-style-type: none"> – bónusz, – teljesítményalapú visszavonás vagy díjszabás, – tevékenységekért kifizetés, – minőség/teljesítmény pénzalap, – pénzbeli díjak 	<ul style="list-style-type: none"> – nyilvános publikálás/elismerés (belső motivációra ható szándékkal) – elnyert autonómia – menedzsment leváltása
Közvetett	<ul style="list-style-type: none"> – a kedvezményezetteket, hasznélvezőket érintő költségdifferenciálás 	<ul style="list-style-type: none"> – nyilvános publikálás/elismerés (a páciens szolgáltatóválasztására ható szándékkal)

Forrás: Custers et al. (2008), 1. táblázat

tartja. A formatív értékelés a támogató, fejlesztő típusú értékelést jelenti, amely feltételezi, hogy az értékelt entitás módosítható, alakítható, azaz nem egy lezárt, befejezett „dologról” van szó. A szummatív értékelés pedig egyfajta összegzést, végső minősítést ad. Ez utóbbi elvégezhető egy lezárt folyamat (pl. tanterv elkészítése, prototípus legyártása) után, de egy folyamatosan működő/létező entitás (pl. személy, szervezet) esetében is, amikor egy működési/fejlődési szakasz utáni értékelésről vagy egy „pillanatfelvételtől” beszélhetünk az éppen aktuális értékelés időpontjában. Robert Stake klasszikussá vált példájában így összegzi a különbséget a kétféle értékelés között: „Amikor a szakács kóstolja a levest, az formatív, amikor a vendégek ízlelik meg a levest, az szummatív” (idézi Scriven, 1991: p. 169.).

Veillard és szerzőtársai (2005) bár világossá teszik, hogy a várható intézkedések természete tengely az értékelés szerepének formatív és szummatív megkülönböztetését tartalmazza, azonban továbbra sem választják el ezt a jellemzőt az értékelést követő intézkedés vagy ösztönző természetétől. Pedig a szummatív értékelést nem feltétlenül büntető típusú intézkedés követi, szemben azzal, ahogyan ez a 2. ábrán olvasható. Freeman (2002) eredetileg a szummatív értékelés alatt azt érti, amikor például összehasonlítják a szervezeteket és rangsorba állítják, tehát egy általános megítélést, összegző értékelést jelent, a formatív értékelés pedig a szervezeti tanulást, a fejlesztést támogatja. Ezek az értelmezések megfelelnek az értékelés szakterületén alkalmazottaknak. Freeman (2002) a közszolgálati teljesítményindikátor-rendszerekről – amelyek alatt szintén szervezeti értékelési módszereket ért – széles körű iro-

dalomkutatást végzett és megállapította, hogy két alapvető használatuk van: egyrészt a szummatív mechanizmus a külső elszámoltathatóság érdekében, másrészt a formatív mechanizmus a belső minőségfejlesztés érdekében. Ezzel Freeman a szummatív és a formatív jelzőt bizonyos célokhoz és a külső/belső megkülönböztetéshez rendeli, mivel szerinte ezek a legjellemzőbbek, de ez nem jelenti azt, hogy nem lehetnek más célokkal és párosításban a mátrixban (a 2. ábrán a példák is illusztrálják az egyéb lehetőségeket).

A megismerés módszere

A közszolgálati értékelési rendszereknek egy fontos jellemzőjére hívja fel a figyelmet Freeman (2002) a már korábban hivatkozott cikkében. Véleménye szerint a közszolgálati teljesítményindikátor-módszereknek az általa definiált két alapvető mechanizmusa különbözik információszükségletében, és a módszerekre az ismeretelmélet (episztemológia) különböző megközelítései jellemzők. Miközben az elszámoltathatóságot célul kitűző megközelítés számára az objektív „igazság” keresésekor a „statisztikai validitás és megbízhatóság fontos” (Freeman, 2002: p. 129.), addig a fejlesztést támogató megközelítés további adatforrásokat és helyi információkat használ fel az összefüggések megvilágítására. Tehát az előbbi megközelítés, amelyet Freeman empirikus jelzővel illet, nagyon precíz adatokat igényel, mivel képviselői abban hisznek, hogy az adatok statisztikai feldolgozásával meg lehet pontosan határozni, hogy milyen az adott szolgáltató teljesítménye (a többiekéhez képest). (Freeman leírását alapul véve ezt a megközelítést nevezhetjük pozitivistának is.) A másik – Freeman által interpretatívnak nevezett – megközelítés esetében ugyanakkor az indikátorok értékei csak kiindulópontjai a további vizsgálódásnak, a körülmények megismerésének, az okok, magyarázatok feltárásának.

Kazandjiannak (2003) a szervezeti teljesítményre vonatkozó adatok, információk értelmezésével kapcsolatos észrevétele szintén ahhoz az ismeretelméleti kérdésfeltevéshez kapcsolódik, hogy „hogyan ragadható meg a valóság”, azaz itt konkrétan „hogyan szerezzünk ismeretet a szervezet teljesítményéről?” Kazandjian (2003) szerint a teljesítmény fejlesztéséhez nemcsak a vizuális, látásra hagyatkozó kultúra (visual culture) szükséges, hanem az auditív, halláson alapuló kultúra (auditory culture) is. A vizuális kultúra szerint „az üzenetet legjobb egy vizuális szemléltetés formájában kommunikálni” (Kazandjian, 2003: p. 89.), ez a kvantitatív információknak pl. ábrákon, grafikonokon szerepeltetését jelenti. Ebben az esetben pusztán a vizuálisan elénk tárt információra hagyatkozunk abban a hiszemben, hogy ez a megismerni kívánt valóságról tel-

VEZETÉSTUDOMÁNY

jes képet ad. Az auditív kultúra szerint viszont – amely Kazandjian szerint a nyugati társadalmakban meglepő módon kevésbé fejlett – szükség van arra, hogy megfigyeljük a jelenséget és meghallgassuk a további kiegészítő információkat „annak érdekében, hogy megértsük az okokat, miért egy bizonyos teljesítményszintet észleltünk” (Kazandjian, 2003: p. 89.). Bizonyos információk ugyanis nem fejezhető ki mennyiségileg.

Ezek a csoportosítások az értékelés szakterületén belüli tipizálások közül a kvantitatív vs. kvalitatív módszerek megkülönböztetéséhez (l. Weiss, 2005) állnak legközelebb. Annyiban azonban jobban megragadják a módszerek közötti különbséget, hogy nemcsak az adatgyűjtés módszertanára utalnak, hanem arra is, hogy milyen feltételezésekkel él az értékelő arra vonatkozóan, hogy hogyan ismerhető meg az értékelt teljesítménye.

További osztályozási szempontok

Gröne és szerzőtársai (2008) egy rendszerező cikkben a kórházi teljesítményindikátor-projektet vizsgálták, és a szakirodalom tanulmányozása alapján az összehasonlításhoz tíz kritériumot azonosítottak. Ezek a következők: a teljesítményindikátor-projekt a kórházi teljesítmény mely dimenzióit értékeli, az egyedi indikátorok és indikátorcsoportok száma, az indikátorok fejlesztésének módszere, önkéntes vagy kötelező részvétel, résztvevők száma, adatgyűjtés típusa, nyilvánosan hozzáférhető-e az indikátoreredmények, visszacsatolási mechanizmus és időtáv, költségvetés.

A tíz kritérium közül fontosnak tartom kiemelni az értékelési módszerek tágabb körére is értelmezhető jellemzőket, így például azt, hogy az adott értékelési rendszer *mennyire fedi le a teljesítmény, illetve a minőség dimenzióit*, továbbá az alkalmazott rendszerben *kötelező vagy önkéntes-e a részvétel*.

Az, hogy egy értékelési módszer mennyire fedi le a teljesítmény, illetve a minőség dimenzióit, az elemző vs. globális értékeléstípusok dilemmáját veti fel. Elemző értékelés az, amikor az értékelt entitásnak a részeit vagy szempontjait értékeli akár egy átfogó értékelés eszközeként, akár a végső szintézis nélkül. A globális értékelés során – az elemző értékeléssel ellentétben – egyetlen pontszámot/osztályozást/értékelést adnak az értékelt entításra vonatkozóan (Scriven, 1991). Ezek alapján tehát, ha egy értékelési módszeren belül dimenziók szerint értékeli a szervezetet, akkor elemző típusú értékelésről beszélünk, és nem követelmény a végső szintézis. A közszolgálati szervezetek globális értékelésére pedig példaként említhetnénk az olyan akkreditációt, amelynek eredményeképpen az intézményt minősítik, és besorolják a különböző fejlettségi szintet képviselő kategóriák egyikébe. (Meg kell azon-

ban jegyezni, hogy a közszolgálati szervezetek globális értékelését nagyon nehéz megoldani. Az akkreditáció esetén is gyakran különböző standardcsoportok, azaz dimenziók szerint elemzik a szervezet működését, és nehéz azt garantálni, hogy a standardrendszer a szervezet minden területét lefedje.)

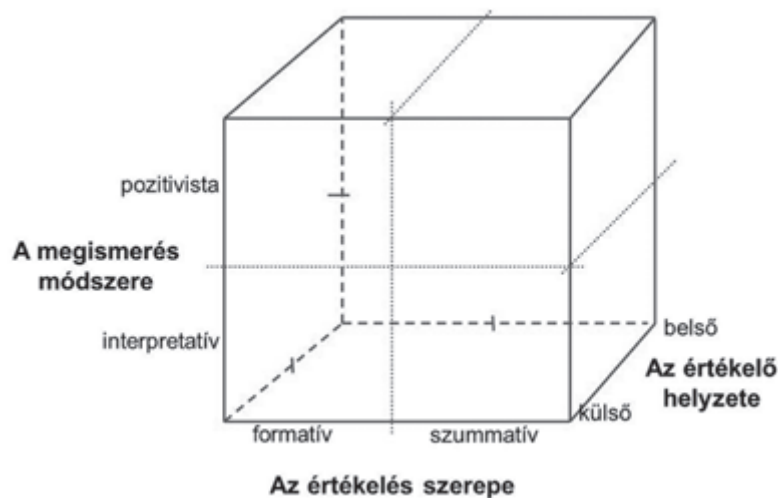
Az előzőekben a közszolgálati értékelési módszerek szakirodalomban fellelhető rendszerező modelljeit, illetve kiemelt jellemzőit ismertettem, és összevettem azokat az értékelés szakterületén jellemző tipizálásokkal. A következő szakaszban az ezek alapján javasolt osztályozási keretrendszert mutatom be.

Az értékelési módszerek osztályozására javasolt keretrendszer

A közszolgálati szervezetek értékelési módszereinek osztályozására egy olyan keretrendszer kialakítása volt a célom, amely egyrészt támaszkodik a szakirodalomban fellelhető rendszerező modellekre és tipizálásokra, másrészt elősegíti a kutatások fókuszának, hatáskörének meghatározását. Az előző szakaszban bemutatott közszolgálati szakirodalomban közölt publikációkhoz képest a nézőpontom szélesebb, ugyanis nem különböztetem meg a minőség- és a teljesítményértékelési módszereket. Teszem ezt azért, mert a gyakorlatban alkalmazott módszerek közül sokat nem lehet egyértelműen besorolni, és a szakirodalomban is sokszor átfedés van közöttük, egyes cikkekben az egyik kategóriát használják tágabban, míg más tanulmányokban a másikat. (Például a MARQUIS kutatási projektben a minőségügyi módszerek az átfogó kategória, míg a Boland–Fowler (2000) cikkben a teljesítménymérési és fejlesztési módszerek.) Továbbá az általam kialakított osztályozás tágabb abból a szempontból is, hogy nemcsak az indikátorprojekteket (pl. Gröne et al., 2008), hanem pl. a standardalapú rendszerek⁹ jellemzésére is alkalmas.

A javasolt osztályozási keretrendszerben (3. ábra) az egyik dimenzió az *értékelő helyzetét* jellemzi, azaz a *belső* vagy *külső* értékelést különbözteti meg. Egy másik dimenzió az *értékelés szerepére*, azaz *formatív* vagy *szummatív* jellegére vonatkozik. Ez a két dimenzió szerepelt a közszolgálati értékelési módszereket osztályozó modellekben is (1. és 2. ábra), azonban az általam javasolt keretrendszerben az értékelés szakterületén belül megfogalmazott letisztult jelentéstartalommal bírnak. Azaz a formatív és szummatív jelleget nem keverem össze a keretrendszerben az értékelést követő intézkedés természetével, hanem az értékelés szerepének jellemzésére használom, ahogyan azt Scriven (1966, 1991) is teszi, aki ezeket a fogalmakat bevezette.

3. ábra
A közszolgálati szervezetek értékelési módszereinek osztályozására javasolt keretrendszer



Forrás: saját szerkesztés

Mivel e tipizálások (belső vs. külső, illetve formatív vs. szummatív) jelentéstartalmát már az előző szakaszban kifejtettem, ezért itt most nem térek ki rájuk újból.

A keretrendszer harmadik dimenziója a feldolgozott szakirodalomban (Freeman, 2002; Kazandjian, 2003) felismert, különböző ismeretszerzési módokat foglalja magában a *megismerés módszere* néven. Ez a dimenzió a *pozitívista*, illetve az *interpretatív* megközelítéseket tartalmazza, amelyek arra az ismeretelméleti (episztemiológiai) kérdésfeltevésre adnak választ, hogy „hogyan ragadható meg a valóság” (Gelei, 2007), itt konkrétan „hogyan szerezzünk ismeretet a szervezet teljesítményéről, kiválóságáról”. (A pozitívista és interpretatív tudományfilozófiai megközelítéseket itt a gyakorlati alkalmazásokra értelmezem, amelyet más szerzők (ld. pl. Gelei, 2007) is lehetségesnek tartanak.)

A javasolt osztályozási keretben a pozitívista megközelítés alatt azt értem, amikor az értékelési módszerrel a szervezet teljesítményének, kiválóságának objektív megítélésére, mérésére törekednek. A szervezet teljesítményének változóit egy külső modell alapján magyarázzák, annak elemeiként értelmezik. Jellemző módszertana a matematikai-statisztikai elméleteken alapul, amelyek segítségével mutatja ki a „valós” eltéréseket a szervezet teljesítményében. A pozitívista megközelítésű értékelési módszerek például indikátorokat, kérdőíves felméréseket alkalmaznak. Az értékelő alapállása ebben az esetben az, hogy az értékelési módszere maga érintetlenül hagyja az értékelt szervezetet, és az értékelő független kívülálló maradhat, nem befolyásolja az értékelést.

Az interpretatív megközelítésű értékelési módszerek a szervezet értékelésekor támaszkodnak a helyben megszerezhető információkra, magyarázatokra, ugyanis ezek ismeretében tartják lehetségesnek a szervezet értékelését. Az ottani szereplők saját, belső valóságértelmezésén alapulnak, és nem feltétlenül akarják beleerőltetni a jelenségeket a kívülről hozott értelmezési keretbe. Gyakran kvalitatív (például interjú, megfigyelés) módszereket használnak. Ha alkalmaznak is mutatószámokat (indikátorokat), akkor azok csak jelzésértékűek és további vizsgálódásra van szükség a helyi információk ismeretében a magyarázatok, okok feltárására. Az értékelő nem maradhat független kívülálló, ő maga is befolyásolja a szervezetet és az értékelést is. Az értékelés így az értékelt szervezet és az értékelő közös produktuma is lehet. Freeman (2002)

egyértelműen kapcsolja a pozitívista (nála empirikusnak nevezett) megközelítést a szummatív, illetve az interpretatív megközelítést a formatív jellegű értékelési módszerekhez, amikor a teljesítményindikátor-rendszerek két legjellemzőbb mechanizmusát mutatja be. Az alkalmazott értékelési rendszerek között azonban találhatunk olyan példát is (1. BQS rendszere a következő szakaszban), amelyek nem ezt a sablont követik. Emellett a gyakorlatban megfigyelhető tendenciák azt jelzik, hogy az értékelési módszerek közelítenek egymáshoz, átvesznek egymástól elemeket. Ennek eredményeképpen kevert módszerek alakulhatnak ki az egyes dimenziókon belül.

A javasolt keretrendszer dimenzióin kívül még fontos figyelembe venni az értékelést követő intézkedések vagy ösztönzők természetét (1. 1. ábrán, illetve 1. táblázatban). Ezek tipizálása szintén fontos, hiszen hatásaik eltérő intenzitásúak lehetnek (1. Custers et al., 2008). A követő intézkedések, ösztönzők esetében fontos megkülönböztetés lehet, hogy közvetlen vagy közvetett módon hatnak-e (Custers et al., 2008), illetve pozitív vagy negatív ösztönzőket vezetnek-e be. Az intézkedésekre, ösztönzőkre példa a bónusz, a teljesítményért díjazás (P4P), vagy a nyilvános jelentések (1. 1. táblázat), ez utóbbi hathat közvetlenül az ügyfelek szolgáltatóválasztásán keresztül, de közvetlen módon is a szolgáltatók motivációjára a nyilvánosság erejével.

A közszolgálati szervezetek értékelési módszereinek hatását még további jellemzők is befolyásolhatják, amelyek közül mindenféleképpen érdemes figyelembe venni a következőket:

VEZETÉSTUDOMÁNY

- az értékelési módszer az egész szervezetre kiterjed, vagy csak egyes szakterületekre, illetve a teljesítménynek vagy minőségnek milyen dimenzióit veszi figyelembe,¹⁰
- az értékelési módszer önkéntes vagy kötelező.

A 3. ábrán bemutatott, általam javasolt keretrendszer a már bevezetett kezdeményezések osztályozására szolgál, ugyanis csak a modellek vagy módszerek alkalmazásakor derül ki, hogy a politikai szándék és a különböző érintettek érdekei és hatalmi viszonyai hogyan befolyásolják az értékelési módszer működését (pl. az értékelő szerepét vagy a megismerés módszerét). Ugyanazon modell, pl. egy indikátorrendszer tartozhat

az értékelő szerepben a szummatív vagy a formatív természetű értékelési módszerek közé is a gyakorlati alkalmazásuktól függően. Az is előfordulhat, hogy az egyes szereplők értékelik másképpen az alkalmazott módszert, pl. elképzelhető, hogy egy önkéntesen vállalható külső értékelési módszert a résztvevők kvázi kötelezőnek érzékelnek.

Példák értékelési módszerekre az egészségügyi ágazatban

A 2. táblázatban néhány egészségügyes példával illusztrálom az osztályozási keretrendszer tartalmát. A táblázatban az értékelő helyzete, az értékelés szerepe

2. táblázat

Példák egészségügyi szolgáltatók alkalmazott értékelési módszereire

Példa, ország, indítás éve (– befejezés éve)	Az értékelő helyzete	Az értékelés szerepe	A megismerés módszere	Kiterjedtség/lefedettség (dimenziók)	Részvétel	Felhasznált forrás
NHS csillagok szerinti osztályozás (starrating), Anglia, 2002–2003 között	külső	szummatív	pozitívista	kiemelt célok, kapacitás és képesség, klinikai nézőpont, páciens nézőpontja	kötelező	[1]
EBF indikátorrendszere, Magyarország, 2008–2010 között	külső	szummatív	pozitívista	betegjogok, megbízhatóság, dolgozók helyzete, kiegészítő szolgáltatások, minőségügy, várólisták, kiemelt szakterületek	önkéntes	[2]
BQS, Németország, 2001–2009	külső	formatív	pozitívista	klinikai eredményesség	kötelező	[3]
ACHS EQuIP programja, Ausztrália, 1996	külső (peer review), belső (önértékelés)	formatív	interpretatív	egész szervezet; a minőség számos dimenziója	önkéntes	[4]
MEES szerinti tanúsítás, Magyarország, 2007	külső	formatív	interpretatív	betegellátási folyamatok, diagnosztika, vezetési és támogató folyamatok	önkéntes	[5]
MAB intézményakkreditáció, Magyarország, 1994	külső	szummatív	interpretatív	vezetés, oktatás, kutatás és fejlesztés, minőségbiztosítás és minőségfejlesztés	kötelező	[6]
WHO PATH projekt, pl. Magyarország, 2006	belső	formatív	interpretatív	klinikai eredményesség, hatékonyság, munkaerő-orientáltság, reagáló irányítás, biztonság, betegközpontúság	önkéntes	[7]
kórházi betegelégedettségi felmérések, pl. Magyarország, 1990-es évektől	belső	formatív / szummatív	pozitívista	betegelégedettség	önkéntes	[8]

Rövidítések: NHS: National Health Service, EBF: Egészségbiztosítási Felügyelet, BQS: Bundesgeschäftsstelle Qualitätssicherung, ACHS: Australian Council on Healthcare Standards, EQuIP: Evaluation and Quality Improvement Program, MEES: Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok, MAB: Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság, WHO: World Health Organization, PATH: Performance Assessment Tool for quality improvement in Hospitals

és a megismerés módszere osztályozási szempontokon túl bemutatom, hogy az egyes módszerek a szervezetnek mely területeit, mely dimenziókat értékelik, illetve az értékelési módszer önkéntes vagy kötelező-e (2. ábra).

Az angol Állami Egészségügyi Szolgálat (NHS) indikátorokon alapuló értékelési rendszerét már az 1990-es évektől kezdve fejlesztik. Ennek egy epizódja volt a 2002-2003 között működő ún. star rating (csillagok szerinti osztályozás), amely során az indikátorértékeket egy kifejlesztett módszertan alapján összesítették, és a kórházakat 0–4 közötti csillaggal értékelték.¹¹ Ez a külső értékelési módszer az értékelés szerepe szerint egyértelműen szummatív jellegű, míg a megismerés módszerére a pozitivista megközelítés volt jellemző.

Magyarországon az Egészségbiztosítási Felügyelet (EBF) által 2008 és 2010 között működtetett indikátorrendszer az osztályozási keretnek szintén a szummatív és pozitivista részébe sorolható. Ugyanis az EBF a biztosítottak és betegek tájékoztatása érdekében az egészségügyi szolgáltatókról – azokat nevesítve – mindenki számára elérhető mutatószámokat, információkat szolgáltatott honlapján 2008-ban, 2009-ben és 2010-ben minőségi indikátorrendszer keretében. A közzétett mutatószámok részben kérdőíves felmérésből, részben pedig adminisztratív adatbázisból származtak. Az EBF indikátorrendszerének célja a biztosítottak és betegek tájékoztatása mellett az egészségügyi szolgáltatók minőségfejlesztése volt, amelyet a mutatószámok nyilvános publikációjával a szolgáltatókra gyakorolt hatáson keresztül gondoltak elérni (Kovácsy – Kiss, 2009; Gémes et al., 2011). (Az EBF 2010-ben megszűnt, és indikátorprogramja sem folytatódott tovább.)

A német BQS intézet országos benchmarking programja szintén indikátorokon alapul, azonban az indikátoreredményeket nem hozzák nyilvánosságra. A BQS indikátorait tudományos alapokon fejlesztik, és tesztelés után alkalmazzák a kórházak közötti benchmarking során. A rendszerhez az ún. strukturált párbeszéd formájában aktív minőségfejlesztési program is társul, amelynek célja az indikátorokhoz kapcsolódóan a problémák és a minőségfejlesztési tevékenységek azonosítása. A BQS intézet 2001 és 2009 között volt a német kórházak kötelező minőségbiztosítási programjáért felelős, ezt a szerepét 2009 végétől az AQUA intézet vette át (Gröne et al., 2008, <http://www.bqs-institut.de/>, <http://www.aqua-institut.de/>). Ezek alapján a BQS módszere pozitivista megközelítésűnek, szerepét tekintve pedig formatív jellegűnek tekinthető.

Szintén formatív jellegű, azonban a megismerés módszerét tekintve interpretatív megközelítésű az ausztrál akkreditációs testület (ACHS) 1996-ban elindított értékelési és minőségfejlesztési programja, az

EQuIP. A rendszer standardokat foglal magában, önértékelést és rendszeres külső peer review (kollegiális) vizsgálatot tesz lehetővé. Az egészségügyi szolgáltatóknak segítséget nyújt a minőségi ellátás és szolgáltatás eléréséhez és fenntartásához, az ACHS akkreditációra történő felkészüléshez.

Az egészségügyi akkreditációs rendszer fejlesztése Magyarországon is folyamatban van (2013–2014-ben egy TÁMOP-projekt¹² keretében), amelynek már voltak előzményei: Az akkreditációs standardok mintájára készült Kórházi Ellátási Standardokat (KES) 2001-ben adták ki, amely alapján végül a kórházakat nem akkreditálták, hanem KES szerinti tanúsítványt szerezhettek (az ISO-auditokat is végző) tanúsító szervezetektől. A KES-t követően a minisztérium kezdeményezésére további egészségügyi ellátási területekre is kifejlesztettek standardokat, így a járóbeteg-szakellátás (JES), a háziorvosi (HES) és a védőnői ellátás (VES) esetére (EÜM, 2007). Az ellátási standardokat az Egészségügyi Minisztérium 2007-ben Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok (MEES) néven egy integrált rendszerben adta ki, amely az egyes területekre kifejlesztett standardoknak az összevonásával és az ISO minőségirányítási rendszer egyes elemeinek beépítésével jött létre. A MEES alapján továbbra is az egészségügyi szolgáltatók tanúsítását lehetett kérni, azaz a standardoknak való megfelelést auditok során vizsgálták a tanúsító szervezetek. Ez az értékelési módszer az osztályozási keretrendszerben a formatív és interpretatív módszerek közé sorolható.

A megismerés módszere alapján szintén interpretatív megközelítésű, azonban az értékelés szerepe szerint szummatív jellegű értékelési módszerre példa a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság (MAB) intézményakkreditációja (amely az egészségügyi intézmények közül az oktatási intézményeket érinti). Ez a módszer interpretatív jellegű, hiszen önértékelésen és helyszíni látogatáson alapul a szervezetek értékelése (MAB, 2013). Szerepe szerint pedig a szummatív jellegűek közé sorolom, mivel az intézmény működési engedélyének kiadása előtt az Oktatási Hivatal kötelezően bekéri a MAB véleményét (www.oktatas.hu), azaz az akkreditáció eredményét. Bár megjegyzendő, hogy a látogató bizottság fejlesztési javaslatokat is megfogalmaz (MAB, 2013), az Oktatási Hivatalnak megküldendő értékelő vélemény miatt az intézményakkreditáció elsődleges szerepe szummatív jellegű.

Az előzőekben bemutatott példák külső értékelési módszerek, bár egyes rendszereknek vannak olyan elemeik, amelyek belső értékelésnek tekinthetők. Így például az ACHS EQuIP rendszerében az önértékelés, illetve a MEES által elvárt belső auditok önmaguk-

VEZETÉSTUDOMÁNY

ban formatív jellegű, interpretatív megközelítésű, belső értékelések. Szintén erre a csoportra példa a *WHO PATH* projektje, amelyet az Egészségügyi Világszervezet (WHO) Európai Regionális Irodája indított el 2003-ban, az első hat magyarországi kórház 2006-ban csatlakozott. A *PATH* formatív jellegű belső kórházi értékelési módszernek tekinthető, mivel a projekt célja az indikátorrendszeren alapuló módszerrel támogatni a kórházak belső teljesítményértékelését és a problémás területek feltárásával a fejlesztési intézkedéseket elősegíteni (Veillard et al., 2005). A megismerés módszere alapján a *PATH* azért sorolható az interpretatív megközelítéshez, mert az indikátorokat a problémás területeket jelző eszközként értelmezi, amely iránymutatást adhat, hogy a kórháznak milyen területeken érdemes tovább vizsgálódnia. Ebben az értelmezésben az indikátorok önmagukban nem alkalmasak a teljesítmény megítélésére, hanem az indikátorértékeket értelmezni kell, azaz a befolyásoló körülmények, szervezeten belüli magyarázatok feltárását, az okok elemzésének elvégzését követően lehet a minőségfejlesztő intézkedéseket meghozni (Veillard et al., 2005).

A belső értékelési módszerek közül a pozitívista megközelítésre példa a magyar kórházakban is alkalmazott *betegelégedettségi felmérés*, amelyet 2008-ban a kórházak 86%-a végzett az EMKI felmérése szerint (EMKI, 2009), az EBF indikátorprogramjának 2010-es adatai alapján pedig az intézmények 90%-ában már legalább egyszer végeztek ilyen kérdőíves felmérést (EBF, 2010). Az egészségügyi szolgáltató szervezet által lebonyolított betegelégedettségi felméréseket a belső értékelési módszerek közé sorolom, ugyanis a beteg ebben az esetben csak az adatokat nyújtja, az adatelemzést és az értékelést a szervezet maga végzi el. Az értékelés szerepét tekintve a betegelégedettségi felmérések adatai alapján szummatív és formatív típusú értékelés is lehetséges attól függően, hogy a szervezet vezetői milyen szerepet szánnak neki, milyen módon használják fel az eredményeket. A módszernek e szempont szerinti besorolásához a konkrét kórházi esetek tanulmányozására lenne szükség.

Összegzés

A bemutatott egészségügyes példákból látszik, hogy a javasolt keretrendszer és annak dimenziói alkalmasak az egyes értékelési módszerek osztályozására. Ugyanakkor az is igaz, hogy érdemes a módszerek konkrét gyakorlati megvalósulását vizsgálni, mert a módszert alkalmazók elképzelései tovább alakíthatják az általános modellek szerepét, módszertanát és egyéb jellemzőit. Az is előfordul, hogy egyes alkalmazások nehezen

helyezhetők el a dimenziókon belül egyértelműen, mert kevert megoldásról van szó, például belső és külső értékelési elemeket egyaránt alkalmaz.

Az osztályozási keretrendszert empirikus kutatás során is teszteltem, amelyben az ISO 9001 szabvány szerinti és a MEES szerinti tanúsítás jellemzőit vizsgáltam egy kórházi esettanulmányban. Ezen értékelési módszerek a tanulmányozott esetben a külső, formatív, interpretatív értékelések közé tartoztak, amelyet az adott kórház önként vállalt, ugyanakkor a tanúsítás fenntartását a kórházi interjúalanyok közül többen már kényszerpályaként érzékelték, azaz nem egyértelműen önkéntes választásként (Takács, 2014).

A cikkben javasolt osztályozási keretrendszer nemcsak az egészségügyi, hanem más közszolgálati szervezetek értékelési módszereinek osztályozására is alkalmas, és lehetővé teszi az értékelési módszerekkel kapcsolatos kutatások fókuszának, érvényességi körének meghatározását.

Lábjegyzet

- ¹ A tanulmány a szerzőnek a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskolájába 2014-ben benyújtott PhD-disszertációjának felhasználásával készült.
- ² A közszolgálati szervezetek értékelésének lehetséges célkitűzései például: minőségfejlesztés; elszámoltathatóság/felelősségre vonhatóság, átláthatóság; nyilvános jelentések az érintettek tájékoztatására; a teljesítményért/minőségért díjazás (pay for performance/quality), forrásallokáció; a szakpolitikai döntéshozatal támogatása.
- ³ Az értékelt entitás alapján megkülönböztethetők a következő alterületek: termékértékelés (product evaluation, magában foglalja a technológiaértékelést is), teljesítményértékelés (performance evaluation, elsősorban az egyéni teljesítményt értve alatta), személyértékelés (personnel evaluation), szervezeti értékelés (institutional evaluation), terv/javaslat, értékelés (proposal evaluation), programértékelés, szakpolitika (policy evaluation) értékelés. Ezeket egészíti ki két további terület: a tudományokon belüli értékelés (hipotézisek, adatok, eredmények, vizsgálódási módszerek, eszközök értékelése) és a metaértékelés, azaz az értékelések értékelése. Számos értékelési módszer, amelyet valamely alterületen kifejlesztettek, működhet további alkalmazási területeken is. A legtöbb értékelés a gyakorlatban mélyen érinti az embereket, mivel az ő munkájuk minőségére és értékére vonatkozik (Scriven, 1991, 1998a, 2001).
- ⁴ A szakirodalmak bemutatásánál a teljesítmény és a minőség fogalmakat az eredeti szerzők szóhasználatát megtartva alkalmazom, azonban értelmezésükre továbbra is igazak a cikk bevezetőjében leírtak, azaz hogy jelentésük sokszor átfed egymással.
- ⁵ A MARQuIS (The Methods of Assessing Response to Quality Improvement Strategies: a minőségfejlesztési stratégiákra adott válaszok értékelésének módszere) kutatási projekt 2005 és 2007 között zajlott. A kutatás a minőségfejlesztési stratégiák hatását vizsgálta a kórházi ellátásra az EU-beli országokban.
- ⁶ Az ExPeRT (External Peer Review Techniques: külső peerreview (kollegiális vizsgálat) módszerek) kutatási projekt 1996 és 1999 között zajlott le.

- ⁷ Boland – Fowler (2000) eredetileg teljesítménymérési, -fejlesztési kezdeményezések csoportosítására alkotta meg a mátrixot, de ez nem mond ellent annak, hogy minőségértékelési rendszerek besorolására is alkalmazható. Hiszen Boland–Fowler tágan értelmezte a teljesítménymérési és -fejlesztési módszereket, és a minőségértékelési rendszereket is beleértette. Ez is csak egy példa a közszolgáltatásban a teljesítmény és minőség fogalmak átfedésére, kevert használatára.
- ⁸ A „formative” és „summative” angol kifejezések fordításánál megőriztem a hazánkban a pedagógia területén elterjedt szóhasználatot (Báthory, 2000; Golnhofer, 2004). Bár Carol Weiss programértékelésről szóló művének magyar nyelvű kiadásakor 2005 a kifejezéseket magyarra fordították (támogató, illetve összegző), a cikkben mégis a már szélesebb körben elterjedt, pedagógia területén bevált kifejezéseket, azaz a formatív és szummatív fordítást használok.
- ⁹ Az indikátorrendszerek mutatószámokat alkalmaznak a szervezet értékelésére, míg a standardalapú rendszerek – mint például az akkreditáció vagy az ISO-rendszer – többnyire állítások formájában megfogalmazott elvárásokkal, azaz szöveges standardokkal vetik össze a szervezet működését.
- ¹⁰ Ezek a jellemzők az értékelés globális vs. elemző megkülönböztetéséhez kapcsolódnak, illetve az utóbbin belül a komponensértékelés és a dimenziók értékelése típusokhoz. Ha a részeket értékeljük komponens (component) értékelésről, ha különböző szempontokat értékelünk, akkor dimenziók (dimensional) értékeléséről beszélünk.
- ¹¹ Az NHS azóta a kritikák alapján továbbfejlesztette az értékelési rendszert, amely előbb a performance rating elnevezést kapta, majd 2006-tól áttért a standardokat is tartalmazó éves egészségügyi felülvizsgálat (annual health check) rendszerére, 2009-től pedig a Care Quality Commission végzi az egészségügyi szolgáltatók nemzeti standardok szerinti felülvizsgálatát. (<http://ratings2005.healthcarecommission.org.uk/> (utolsó elérés dátuma: 2010. 12. 08.), <http://www.cqc.org.uk/guidanceforprofessionals/nhstrusts/annualassessments/annualhealthcheck2005/06-2008/09.cfm> [utolsó elérés dátuma: 2010. 12. 08.], <http://www.cqc.org.uk/public/about-us/our-inspections> (utolsó elérés: 2014. 04. 17.))
- ¹² Az akkreditációs rendszert a TÁMOP-6.2.5.A-12/1-2012-0001 (Szervezeti hatékonyság fejlesztése a struktúraváltásban érintett intézményeknél: Egységes külső felülvizsgálati rendszer kialakítása a járó- és fekvőbeteg-szakellátásban, valamint a gyógyszerterápi ellátásban) projekt keretében fejlesztik.

Felhasznált irodalom

- Alkin, M.C. (szerk.) (2004): *Evaluation Roots. Tracing Theorists' Views and Influences*. London: Sage
- Aristigueta, M.P. (2008): The integration of quality and performance. in: De Langer Julnes, P. – Berry, F. S. – Aristigueta, M.P. – Yang, K. (ed.): *International Handbook of Practice-Based Performance Management*. Los Angeles: Sage Publications: p. 395–411.
- Báthory Z. (2000): *Tanulók, iskolák, különbségek: Egy differenciális tanításmélelet vázlat*. Budapest: Okker
- Belicza É. – Zékány Zs. (1998): *A minőség fogalmi rendszere az egészségügyben*. EMIKK-füzetek, 17. sz., Debrecen
- Boland, T. – Fowler, A. (2000): A systems perspective of performance management in public sector organizations. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 5: p. 417–446.

- Braithwaite, J. – Westbrook, J. – Pawsey, M. – Greenfield, D. – Naylor, J. – Iedema, R. – Runciman, B. – Redman, S. – Jorm, Ch. – Robinson, M. – Nathan, S. – Gibberd, R. (2006): A prospective, multi-method, multidisciplinary, multi-level, collaborative, social-organisational design for researching health sector accreditation. *BMC Health Services Research*, Vol. 6, No. 113.
- Custers, T. – Hurley, J. – Klazinga, N. – Brown, A. (2008): Selecting effective incentive structures in health care: A decision framework to support health care purchasers in finding the right incentives to drive performance. *BMC Health Services Research*, Vol. 8, No. 66.
- Demeter K. (2010): *Minőség: célok, eszközök és eredmények – nemzetközi kitekintés*. Magyar Minőség, Vol. 19, No. 2: p. 5–14.
- Drótos Gy. – Révész É. (2007): Bevezetés. in: Kováts G. (szerk.): *Közszolgálati szervezetek vezetése*. Jegyzet. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem: p. 5–12.
- EBF (2010): *Minőségi indikátorrendszer 2010 – Gyorsjelentés*. Budapest: Egészségbiztosítási Felügyelet
- EMKI (2009): *Minőségi mutatók kifejlesztésére irányuló országos kérdőíves felmérés kiértékelése*. Jelentés. 1. kötet. Budapest: Egészségügyi Minőségfejlesztési és Kórháztechnikai Intézet
- EÜM (2007): *MEES (Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok) kézikönyv (2007) 1.0 változat*. Budapest: Egészségügyi Minisztérium
- Freeman, T. (2002): Using performance indicators to improve health care quality in the public sector: a review of the literature. *Health Services Management Research*, Vol. 12, No. 2: p. 126–137.
- Gelei A. (2007): A szervezet interpretatív megközelítése. *Vezetéstudomány*, Vol. 38. különszám: p. 79–97.
- Gémes K. – Kiss N. – Kriston Vízi G. (2011): Az interneten elérhető minőségügyi információk szerepe a betegtájékoztásban: tanulságok a minőségi indikátorrendszer eddigi működése kapcsán. *IME*, Vol. 10. Egészség-gazdaságtan, Különszám: p. 45–49.
- Golnhofer E. (2004): A pedagógiai értékelés. in: *Didaktika – elméleti alapok a tanítás tanulásához*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó: p. 385–416.
- Gröne, O. – Klazinga, N. – Walshe, K. – Cucic, C. – Shaw, C. D. – Sunol, R. (2009): Learning from MARQuIS: future direction of quality and safety in hospital care in the European Union. *Quality and Safety in Health Care*, Vol. 18. Suppl. I: i69–i74.
- Gröne, O. – Skau, J. – Frolich, A. (2008): An international review of projects on hospital performance assessment. *International Journal for Quality in Health Care*, Vol. 20, No. 3: p. 162–171.
- Guba, E.G. – Lincoln, Y.S. (1989): *Fourth generation evaluation*. London: Sage
- Guisset, A.-L. (2008): PATH vs other national and international quality evaluation systems: potential synergies? Presentation in European State of the Art

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Symposium: Indicators for Patient Safety and Quality. European Society for Quality in Healthcare, 9–10. January 2008. Odense, Denmark
- Kazandjian, V.A.* (2003): *Accountability Through Measurement. A Global Healthcare Imperative.* Milwaukee: ASQ Quality Press
- Kovácsy Zs. – Kiss N.* (2009): Százhuszezer adat a magyar egészségügyről: az Egészségbiztosítási Felügyelet minőségi indikátorrendszere. *Orvostovábbképző Szemle*, Vol. 16, No. 12: p. 12–19.
- MAB* (2013): Az intézményakkreditációs eljárás és értékelési szempontok, a MAB 2013/8/IV/1. sz. határozata
- Neely, A. – Adams, Ch. – Kennerley, M.* (2004): *Teljesítményprizma. Az üzleti siker mérése és menedzselése.* Budapest: Alinea Kiadó, Budapest; eredeti kiadás: Neely A. – Adams, Ch. – Kennerley, M. (2002): *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success,* Pearson Education Limited, United Kingdom
- Patton, M.Q.* (1996): A world larger than formative and summative. *Evaluation Practice*, Vol. 17, No. 2: p. 131–145.
- Pollitt, C. – van Thiel, S. – Homburg, V.* (eds.) (2007): *New public management in Europe: adaptation and alternatives.* London: Palgrave Macmillan
- Radó P.* (2005): Előszó Weiss C. H. (2005): *Értékelés című könyvéhez.* Bp.: Országos Közoktatási Intézet: p. 9–10.
- Scriven, M.* (1966): *The methodology of evaluation.* Social Science Education Consortium. Lafayette, Indiana: Purdue University
- Scriven, M.* (1967): *The Methodology of Evaluation.* AERA Monograph. Series on Curriculum Evaluation. No. 1. Chicago – idézi: Guba – Lincoln (1989)
- Scriven, M.* (1991): *Evaluation Thesaurus.* Fourth edition. London: Sage
- Scriven, M.* (1996): Types of evaluation and types of evaluator. *Evaluation Practice*, Vol. 17, No. 2: p.151–162.
- Scriven, M.* (1998): The new science of evaluation. *Scandinavian Journal of Social Welfare*, Vol. 7: p. 79–86.
- Scriven, M.* (2001): Evaluation: Future tense. *American Journal of Evaluation*, Vol. 22, No. 3: p. 301–307.
- Shaw, Ch.D.* (2000): External quality mechanisms for health care: summary of the ExPeRT project on visitatie, accreditation, EFQM and ISO assessment in European Union countries. *International Journal for Quality in Health Care*, Vol. 12, No. 3: p. 169–175.
- Smith, P.* (1993): Outcome-related performance indicators and organizational control in the public sector. *British Journal of Management*, Vol. 4, No. 3: p. 135–151.
- Spencer, E. – Walshe, K.* (2005): *Health Care Quality Strategies in Europe. A survey of quality improvement policies and strategies in health care systems of member states of the European Union. Deliverable 6. The MARQuIS Project.* European Commission
- Sunol, R. – Vallejo, P. – Thompson, A. – Lombarts, M. – Shaw, C. D. – Klazinga, N.* (2009): Impact of quality strategies on hospital outputs, Quality and Safety in Health Care, Vol. 18. Suppl. I.: i62–i68.
- Takács, E.* (2012): A külső értékelés kórházon belüli hatásmechanizmusa. A teljesítmény- és a minőségfejlesztés ösztönzői és korlátai. *Disszertáció-tervezet.* Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Takács, E.* (2014): A külső értékelés kórházon belüli hatását befolyásoló tényezők. *PhD-értekezés, kézirat.* Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Veillard, J. – Champagne, F. – Klazinga, N. – Kazandjian, V. – Arah, O.A. – Guisset, A.-L.* (2005): A performance assessment framework for hospitals: the WHO regional office for Europe PATH project, *International Journal for Quality in Health Care*, Vol. 17, No. 6: p. 487–496.
- Veit, C.* (2010): Quality benchmarking in German health care. Presentation in PATH 09/10 International Workshop, 21st June 2010, Istanbul
- Wagner, C. – Gulácsi L. – Takács E. – Outinen, M.* (2006): The implementation of quality management systems in hospitals: a comparison between three countries. *BMC Health Services Research*, 2006, Vol. 6, No. 50.
- Weiss, C. H.* (2005): *Értékelés.* Országos Közoktatási Intézet, Budapest; eredeti megjelent: Weiss C.H. (1998): *Evaluation: Methods for studying programs and policies.* Second Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall
- Zupkó, G.* (2001): *Reformfolyamatok a közszférában. Közszektor menedzsment reformok nemzetközi trendjeinek bemutatása és magyarországi hatásuk értékelése.* PhD-értekezés, Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem

Felhasznált internetes források

- Guisset (2008), <http://www.chi.nhs.uk/ratings/> (utolsó elérés dátuma: 2010. 12. 08.), <http://ratings2005.healthcarecommission.org.uk/> (utolsó elérés dátuma: 2010. 12. 08.)
- Kovácsy – Kiss (2009), <http://www.ebf.hu/> (utolsó elérés dátuma: 2010. 12. 08.)
- Gröne et al. (2008), Guisset (2008), Veit (2010), <http://www.bqs-institut.de/> (utolsó elérés: 2014. 04. 17.)
- Gröne et al. (2008), Braithwaite et al. (2006), <http://www.achs.org.au/EQUIP4> (utolsó elérés dátuma: 2010. 12. 08.)
- MEES kézikönyv (EÜM, 2007)
- MAB (2013), www.mab.hu (utolsó elérés dátuma: 2014. 04. 17.), www.oktatas.hu/felsooktatas/hatosagi_ugyintezes/intezmeny_letesites_megszuntetes/mukodes_engedelyezese (utolsó elérés dátuma: 2014. 04. 17.)
- Veillard et al. (2005), Gröne et al. (2008), www.pathqualityproject.eu (utolsó elérés dátuma: 2014. 04. 17.), <http://semmelweis.hu/emk/kutatas/path/> (utolsó elérés dátuma: 2014. 04. 17.)
- EMKI (2009), EBF (2010)

BECSKY-NAGY Patrícia – FAZEKAS Balázs

SPECIÁLIS KOCKÁZATOK ÉS KOCKÁZATKEZELÉS A KOCKÁZATITÓKE-FINANSZÍROZÁSBAN

A tanulmányban a szerzők arra a kérdésre keresik a választ, hogy az aszimmetrikus információk hatására a vállalkozók és a befektetők között kialakuló megbízó-ügynök viszonyoknak melyek a speciális vetületei a kockázatitőke-finanszírozás vonatkozásában. A szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy a hiányos információk, a megbízó-ügynök viszony, illetve az ügyletek speciális jellege miatt fokozottan jelentkező ügynökprobléma kezelésére a kockázatitőke-finanszírozás szereplői speciális kockázatkezelési technikákat alkalmaznak. Ilyenek a magas elvárt hozamok, a szigorú kiválasztási kritériumok, a speciális befektetési vagy szindikátusi szerződések, a befektetést követő monitoring tevékenység, a több lépcsőben történő finanszírozás és a portfólióvállalatok hálózatba szervezése. A speciális kockázati megközelítés következtében a befektetéseket opciós szemlélet is áthatja.

Kulcsszavak: kockázati tőke, ügynökelmélet, kockázatkezelés

Az információs problémák központi szerepet játszanak a piaci folyamatok megértésében (Stiglitz, 2002). Az információs tökéletlenségek léte a piac elégtelen működéséhez, hatékonyságvesztéshez vezet, befolyásolja a vállalkozások finanszírozási döntéseit, lehetőségeit. Különösen mélyreható következményei vannak a fiatal, innovatív vállalkozások és a kockázatitőke-finanszírozás területén, ahol az információk korlátozottan állnak rendelkezésre, valamint információs aszimmetriák, kontraszelekció és megbízó-ügynök kapcsolatok együttesen jelentkeznek.

Információs aszimmetriáról akkor beszélhetünk, amikor egy tranzakció szereplőinek eltérőek az információik, az egyik fél olyan információval rendelkezik, amely a másik fél számára nem elérhető, vagy hozzáférése korlátozott, mivel nagyon költséges vagy lehetetlen lenne megszerzése. Ennek első közgazdasági modelljét a Nobel-díjas *Akerlof* (1970) alkotta meg a „Market for Lemons”, magyarul Tragacs piac néven elhíresült példájával. A modell a használtautó-piacon kialakuló mechanizmusokat írja le tökéletes informáltság, illetve aszimmetrikus információk esetében és megállapítja, hogy bizonyos feltételek mellett a piacon kontraszelekció (adverse selection) valósul meg. Kontraszelekció

alakul ki akkor, ha egy adott tranzakció egyik szereplője információk hiányában az eredeti szándékaival elmentéses döntést hoz meg. Ebben az esetben, ha az első szereplő minden lényeges információ birtokában lett volna, akkor döntése saját maga és a társadalom számára is hasznosabb folyamatokat eredményezett volna. A kontraszelekció miatt sok értékes ügylet meghiúsul, ami a piacon hatékonyságvesztéshez vezet. Különösen erős kontraszelekció a piacok megszűnéséhez is vezethet, még akkor is, ha magáninformációk hiányában nyereség származna az ügyletből. Az aszimmetrikus információk tehát a tökéletes információkat feltételező piaci egyensúlytól eltérő helyzetet eredményeznek.

Mivel a kockázatitőke-piacot, különösen a korai finanszírozás szegmensében, fokozott információs aszimmetria jellemzi, ezért itt nagyobb az esély a kontraszelekció kialakulására. Ez a tényező az egyik oka annak, hogy finanszírozási rés alakulhat ki a piacon, vagyis nagy növekedési potenciállal rendelkező vállalkozások is finanszírozási források nélkül maradhatnak. Mivel az ezredforduló idején tömegesen valósultak meg kontraszelektív tranzakciók a technológiaorientált kisvállalkozásokban, ezért érthető, hogy a kockázati tőkék elfordultak az iparági szegmens finanszírozásá-

VEZETÉSTUDOMÁNY

tól, ami piacok megszűnéséhez is vezetett. A kockázati tőke piacán keletkező elégtelenségek és finanszírozási rések vizsgálata szempontjából a közgazdasági elméletek közül a legfontosabbak közé tartoznak a hiányos információkra épülő modellek. Az információ hiánya megváltoztatja a tökéletes információkon alapuló optimalizálás alapfeltételeit, és ennek eredményeként piaci elégtelenségek alakulnak ki.

Leland és Pyle (1977) modellje azt igazolja, hogy az olyan piacokon, ahol jelentős mértékű az információs aszimmetria és nagyobb arányt képviselnek a „gyengébb” befektetési lehetőségek a jó projektekkel szemben, ott fellép a „hiányzó piac” problémája, vagyis ha nem kerülnek felszínre olyan befektetési lehetőségek, amelyeket a piac hajlandó lenne finanszírozni, akkor a források is eltűnnek a piacról. Ahhoz, hogy a jó projektek finanszírozása megvalósuljon, információs transzferre van szükség, amelyen keresztül az információhoz közvetlen és közvetett módon juthatnak hozzá a befektetők. Abban az esetben, ha az információk közvetlen módon nem, vagy csak nagyon költségesen hozzáférhetőek, akkor a közvetett információk alapján választhatják ki a projektet a befektetők. A közvetett információs transzfer – vagyis a jelzés – hatására kialakuló tőkestruktúra és finanszírozási egyensúly természetesen nem ugyanahhoz az egyensúlyi állapothoz vezet, ami tökéletes információk esetében valósulna meg, de – *Leland és Pyle modellje* alapján – megegyezik azzal, ami közvetlen információkhoz való hozzáférés esetén alakulna ki. A kutatók közül többen is úgy látják, hogy az információs aszimmetriával jellemzett piacon a vállalkozások finanszírozásában kialakult piaci űr feloldására a kockázati tőke-befektetők hivatottak, azonban ezt a feltételezést a gyakorlat nem mindig igazolja (Hall, 2002).

Myers (1984, 2001) és *Majluf* (Myers – Majluf, 1984) megalkotta a vállalkozások tőkeszerkezetének hierarchiaelméletét (pecking order theory). Az elmélet a vállalkozó információs előnyét feltételezi a külső szereplőkkel szemben, és ezzel az információs aszimmetriával magyarázza az idegen tőke és a saját tőke közötti átváltás korlátait. Az információs aszimmetriák léte a vállalkozó által elérhető forrásokat befolyásolja. A vállalkozások forrásszerkezetük kialakítása során nem a különböző források arányának optimalizálására törekszenek, mivel egyes források nem elérhetőek számukra, hanem preferenciáik vannak a finanszírozási forrásokkal szemben, és a leginkább preferált források bevonására törekszenek. *Myers* szerint a források annál költségesebbek, minél több információt kell a külső szereplők rendelkezésére bocsátani, mert ezzel csorbul a vállalkozó információs előnye (Myers, 1984; Szerb, 2003; Makra – Kosztopulosz, 2006). A hierarchiában a

legkevésbé költségesek, és egyben leginkább preferáltak a belső források, mint a visszatartott nyereség és az amortizáció. A külső források közül első helyen a rövid lejáratú hitelek, a sor végén pedig a leginkább költségesek források, a részvények állnak. Az elmélet szerint a források a hierarchiának megfelelően egyre drágábbak is, közülük a legdrágábbak a részvények, mivel a tulajdonosok az információs előnyük elvesztésének költségeit kompenzáló magasabb hozamokat igényelnek. Fontos azonban látni, hogy ez a modell csak egy általános elméleti háttérrel ad a források sorba rendezéséhez, és ráadásul csak az érettebb szakaszokban lévő cégek esetében alkalmazható. A modell nem tér ki külön a kockázati tőke besorolására a hierarchián belül (Szerb, 2006), így annak sajátosságai miatt a modell nem egyértelműen ültethető át a kockázati tőke bevonásának lehetőségeivel kapcsolatos döntések értelmezésére.

Myers hierarchiaelméletének kis- és induló vállalkozásokra való továbbvitele más sorrendet mutat, amelyet *Zoppa és McMahon* (2002) módosított hierarchiaelmélete tartalmaz, miszerint a kisvállalkozások tartanak a tulajdonosi szerkezet felhígulásától, az irányítási hatalomról való részleges lemondással szemben ellenérzéseket táplálnak, ezért az idegen kölcsöntőkét előnyben részesítik a saját tőke típusú külső finanszírozással szemben. *Zoppa és McMahon* (2002) állítása a hagyományos iparágak hagyományos vállalkozásai esetében nagyobb relevanciával bír, mint a technológiaiintenzív cégek esetében, mivel biztosítékok, pozitív pénzáramlások és fokozott információs aszimmetria miatt ez utóbbi vállalkozások hiába preferálnák az idegen tőkét, nincs esélyük ahhoz hozzájutni.

A technológiaiorientált kisvállalkozások finanszírozását érintő egyik legfontosabb kérdés, hogy ezek a vállalkozások, különösen a korai fázisokban, gyakorlatilag alkalmatlanok hitelből történő finanszírozásra a rájuk jellemző jelentős információs aszimmetria miatt, mivel ekkor még nem rendelkeznek megfelelő biztosítékokkal és piaci tapasztalatokkal. Egyes írók (Mason – Harrison, 1998) a technológiai projektek elbírálásakor jelentkező információs űrrel magyarázzák azt, hogy e kisvállalatok miért nem jutnak hitelekhez. Szerintük a bankok és más hitelintézetek nem tudnak különbséget tenni jó és rossz projektek között, emiatt elmulasztják a jó kilátásokkal rendelkező projektek finanszírozását is. Mások – például *Philott* (1994), *Gompers* (1995) és *Hall* (2002) – azt hangsúlyozzák, hogy a technológiaiintenzív kisvállalatok azért nem képesek a korai finanszírozásukhoz kölcsöntőkét szerezni, mert nem rendelkeznek a megfelelő biztosítékokkal. Ez abból fakad, hogy miután a vállalkozók már az összes saját forrásukat befektették a vállalkozásba,

saját forrásból már nem tudnak biztosítékot nyújtani, ugyanakkor a vállalkozás eszközeinek értékét elsősorban a biztosítékoknak alkalmatlan immateriális javak (például szabadalmak) és vállalat-specifikus eszközök adják. Ez azonban mindaddig így is marad, amíg ki nem fejlesztik a prototípust, és amíg meg nem valósul a sikeres piaci bevezetés. A termék kifejlesztése azonban egy modern technológiai környezetben és fejlődő piacon jelentős bizonytalanságokat és csődveszélyt rejt magában, hiszen elképzelhető, hogy a kutatás-fejlesztés zsákutcába jut, ebben az esetben pedig a befektetők a teljes befektetett összegüket elveszíthetik. A finanszírozási források előteremtésének nehézségét tovább növeli, hogy sok ilyen vállalkozás az egyeteméről származik (Lindström – Oloffson, 2001).

Ugyanakkor egy technológiaintenzív kisvállalkozás preferencia-sorrendjén belül a sajáttőke-finanszírozás csoportjába tartozó informális kockázati tőke, majd expanziójuk során az intézményes kockázati tőke előkelő, a saját belső források után következő helyet is betöltheti, mivel ez a finanszírozási forma kölcsönös előnyökkel járhat mindkét fél számára. *Garmaise* (1997) szerint a kockázattőke-társaságok bizonyos esetekben információs előnnyel rendelkezhetnek a vállalkozókkal szemben. Szerinte ugyanis a kockázattőke-társaságok kiterjedt tapasztalatokkal és adatbázisokkal maguk mögött jobban meg tudják ítélni egy vállalkozás piaci esélyeit, mint maguk a vállalkozók, mindamelllett, hogy a vállalkozók több projektspecifikus információval rendelkezhetnek, például egy új technológia alkalmazhatóságára vonatkozóan. Emiatt a közöttük lévő információs aszimmetria kisebb, mint más finanszírozási források esetében.

Az innovatív, technológiaintenzív kisvállalkozások tehát az átlagostól eltérő finanszírozási struktúrát igényelnek. Az innovatív kisvállalkozásokba történő befektetéseket sokszor pontatlanul leegyszerűsítve kockázati tőkének szokták nevezni, eltekintve attól, hogy a kockázati tőke csak egy hosszabb folyamatnak a végén válik relevánssá. A kockázattőke-befektetők, szemben más befektetőkkel, annak tudatában választják ki a portfólióvállalatokat, hogy közülük lesz olyan, amelyik veszteséges befektetést fog eredményezni, de közben arra is számítanak, hogy néhány kiugróan magas jövedelmezőségű projekt kompenzálni fogja a sikertelen befektetések veszteségét (OECD, 2006). Az innovatív kisvállalatok a jelentős információs aszimmetria és a biztosítékok hiánya miatt tehát nagy nehézségek elé néznek, amikor finanszírozási forrásokat próbálnak találni vállalkozásuk fejlesztéséhez. Ezek a nehézségek elsősorban a kezdeti szakaszokban okoznak problémát (Nagy, 2004), de a kockázati tőkék megoldási alternatívát nyújthatnak.

Megbízó-ügynök probléma a kockázattőke-társaság és a portfólióvállalat kapcsolatában

Azon túl, hogy az információs aszimmetriák léte a vállalkozó által elérhető forrásokat befolyásolja, és ezáltal a kockázattőke-finanszírozásban részt vevő vállalkozások szelekciójában bír jelentőséggel, a befektetés követően is a vállalkozások vezetése és a befektetés kezelése során is fennállnak a vállalkozás vezetői és a kockázati tőkészek között. Ezt a problémát írja le az ügynökelmélet. Az ügynökelmélet megértéséhez először is szükség van a megbízó-ügynök viszony definiálására. Megbízó-ügynök viszony akkor alakul ki, amikor megbízó saját tulajdonjogának vagy egyéb érdekeinek képviselői jogát delegálja ügynökre, vagy ügynökként viselkedő embercsoportra, mert idő, erőforrás és ismeret hiánya miatt úgy ítéli meg, hogy nem képes vagy nem is kívánja önállóan gyakorolni érdekeinek képviselőt (Williamson, 1988). Ilyen megbízó-ügynök viszony áll fenn a vállalat menedzsmentje és tulajdonosai vagy a vállalkozó és a potenciális befektető között. Korábban a közgazdászok azt feltételezték, hogy mindegyik szereplő a közjó érdekében cselekszik, de az elmúlt évtizedekben az új intézményi finanszírozási elmélet megalapozói fényt derítettek a lehetséges érdeklentétekre és a leküzdésükre irányuló törekvésekre. Az ügynökelmélet két különböző, de összefüggő problémával foglalkozik, az egyik az ügynökprobléma, a másik a kockázat megosztásának problémája (Eisenhardt, 1989).

Az ügynökprobléma (agency problem) abból a megfigyelésből fakad, hogy a tulajdonosokat vagy a befektetőket (megbízó) és a menedzsereket vagy vállalkozókat (ügynök) eltérő célok vezérik. A tulajdonosok akkor tudják maximalizálni a hasznukat, ha a vezetők megfelelően irányítják a vállalatot, szem előtt tartva a tulajdonosok vagyonának gyarapítását mint a vállalkozás legfőbb célját. Eközben azonban a szintén haszonmaximalizáló menedzsereket saját jólétük fokozása hajtja, amit elsősorban a tulajdonosok vagyonának öncélú elköltésével tudnak megvalósítani. A problémát fokozza, hogy a tulajdonosok nem rendelkeznek teljes körű információkkal sem a menedzserek kinevezésekor azok képességeiről, sem később arról, hogy a vezetők tevékenységüknek gyakorlása közben legjobb tudásuknak megfelelően és a tulajdonosi érdekek elsődleges célját szem előtt tartva járnak-e el. Abban az esetben, ha egy ügynök lényeges információkat hallgat el a megbízó elől, akkor fellép az opportunizmus (ex ante) vagy az erkölcsi kockázat (ex post) problémája. Példa az opportunizmusra, ha a menedzser képességeiről nem valós képet kap a tulajdonos a kinevezése előtt, és példa az erkölcsi kockázatra, amikor a vezető nem

VEZETÉSTUDOMÁNY

a megbízatásának megfelelően jár el, visszaélve a lehetőségeivel aránytalan költsékezésbe fog a vállalkozás számlájára, saját kényelmének és jólétének fokozása érdekében. Ahogy a későbbiekben kifejtésre kerül, a kockázattitőke-befektetők azáltal tudják orvosolni ezt a problémát, hogy befektetésüket követően saját szakembereiket nevezik ki a legfontosabb vezetői posztokra.

A kockázat megosztásának problémája abból fakad, hogy a megbízó és az ügynök eltérő kockázati szintet preferálnak (Eisenhardt, 1989). Az ügynök például nem lesz hajlandó túl kockázatos ügyletekbe belefogni, ha elsősorban a megbízatását szeretné biztonságban tudni, miközben lehet, hogy a megbízó kockázatosabb ügyleteket preferálna a nagyobb hozamok érdekében. A szituáció ellenkezője is kialakulhat, amikor az ügynök túl magas kockázatot vállal, tudván, hogy nem a saját vagyonát kockáztatja.

Jensen és Meckling (1976) elméletükben vizsgálják a tulajdonosok és vállalatvezetők, illetve a részvényesek és kötvényesek közötti kapcsolatot. Feltételezéseik szerint nincsenek adók, nem bocsátanak ki komplex pénzügyi termékeket, csak egy menedzser létezik, aki tulajdoni résszel rendelkezik a vállalatban. A megbízó-ügynök kapcsolatok, és ezen kapcsolatok kezelése ügynöki költségeket vonnak maguk után, amelyek mind a részvényfinanszírozás, mind a hitelfinanszírozás esetében felmerülnek. *Jensen és Meckling* (1976) az ügynöki költségek három fő típusát különböztette meg. Ezek a monitoring típusú költségek, amelyek az ügynök tevékenységének kontrollálásából fakadnak, a „bonding” típusú költségek, amelyek azért merülnek fel, hogy arra késztessek az ügynököt, hogy ne cselekedjen a megbízó érdekeivel ellentétesen, vagy ha mégis, akkor vállalja annak következményeit. Ez abból fakadhat, hogy az ügynök nem fordít elég figyelmet a megfelelő beruházás felkutatására, vagy nem jó beruházási döntéseket hoz. A harmadik típusú költség a megbízó alternatív költsége, ami az ügynök nem kielégítő tevékenységéből fakadó elmaradt hasznokból fakad, vagyis abból, hogy a vezető elkényelmesedik és megnőnek a kényelmi javakra fordított kiadások. Ez közvetlen következménye a tulajdonos és a vezető szétválasztásának. A külső részvénytőke bevonásával nőnek a hozzá kapcsolódó ügynöki költségek, és mivel ebben az esetben csökken a tőkeáttétel, vagyis az idegen tőke (hitel) aránya, ezért relatíve csökken a hozzájuk kapcsolódó ügynöki költség. Az elmélet szerint a külső források bevonásának optimális aránya a tulajdonos-vezető számára a belső források egy adott szintje mellett ott alakul ki, ahol a külső részvénytőke és a hitelből való finanszírozás ügynökköltsége minimális. Az elméletben felsorolt vertikális ügynöki költségeken túl a többlépcsős vagy szindikált befektetések esetén ho-

rizontális ügynöki költségek is felmerülhetnek, amelyek a befektetők egymás közötti – például a kiszállás módját vagy a finanszírozási stratégiát érintő – érdekkülönbségekből fakadnak (Bartlett, 2006). Az ügynökkelmelettel foglalkozó kutatások arra irányulnak, hogy megoldást találjanak a megbízó-ügynök viszonyban felmerülő problémákra, ezáltal mérsékeljék a felmerülő ügynöki költségeket (Makra, 2007).

Az ügynökkelmeletnek három fő irányzata alakult ki, a megbízó-ügynök megközelítés, a pozitivisták irányzata, illetve a tökéletlen szerződés irányzata. A megbízó-ügynök kapcsolatrendszerének vizsgálatával foglalkozó irodalmak célja egy olyan optimális szerződés matematikai módszerekkel történő meghatározása, amely az ügynök viselkedésének befolyásolásával csökkenti a problémából fakadó veszélyeket úgy, hogy az ügynökre hárítja a magatartásából fakadó teljesítményromlás kockázatának viselését. A szerződés az eredmény bizonytalansága esetén az ügynök magatartásával kapcsolatosan fogalmaz meg elvárásokat, míg a teljesítmény mérhetősége esetén az ügynök teljesítményét igyekszik ösztönözni, áthárítva rá a nem teljesítésből fakadó költségeket is. A pozitivisták irányzata kevésbé számszerűsíthető módszerekkel próbál olyan irányítási mechanizmusokat meghatározni, főként a nagyvállalatok vezetői számára, amelyek mérsékelik az ügynöki viselkedés kockázatait. A tökéletlen szerződés irányzata szerint fölösleges a szerződések költséges előkészítése, úgysem lehetséges mindenre kiterjedő, azaz tökéletes szerződést megírni. Ehelyett inkább a kontrollnak a szerződés utáni (ex post) elosztására kell koncentrálni (Makra, 2007).

Az ügynökkelmelet szoros összefüggésben áll a tulajdonosok vagyonának maximalizálását szolgáló tőkeszerkezet meghatározásával, mégpedig annak egyik korlátozó tényezőjét magyarázza a megbízó-ügynök között fennálló érdekkülönbségekkel. Az általánosan elfogadott felfogáshoz képest azonban a kockázati tőke az ügynökkelmeleten belül is külön tárgyalást érdemel. Ennek legfőbb oka a kockázati tőke jellegzetességeiből fakad, amelyet jól példáz az, hogy a kockázati tőkések a tőkefinanszírozási szerepkörön túl igyekeznek részt vállalni a vállalat irányításából is, ami jelentősen lecsökkenti a megbízó-ügynök viszonyból fakadó kockázatokat. A kockázati tőkést érintő ügynökproblémával először *Sahlman* (1990) foglalkozott, aki bemutatta, hogy a kockázattitőke-társaságoknak egy kétszintű megbízó-ügynök kapcsolattal kell szembenézniük, amely egyrészt a finanszírozott portfólióvállalathoz, másrészt a befektetőkhöz, vagyis az általuk kezelt kockázattitőke-alap tulajdonosaihoz fűződő kapcsolataiból fakad. Az első esetben a kockázattitőke-társaság tölti be a megbízó szerepét, amikor választania kell a potenciális befekte-

tési célpontként szolgáló vállalkozások között egy bizonytalan környezetben, ahol felléphet a kontraszelekció és a morális kockázat veszélye. A második esetben a kockázatitőke-társaság tölti be az ügynök szerepét, és ekkor annak a kockázatnak van kitéve, hogy amennyiben a vállalkozás nem teljesít jól, akkor nem fog olyan befektetőket találni, akik megvásárolnák az alap részesedéseit, biztosítva ezzel a vállalkozásból való kilépését, így a kockázatitőke-alap befektetői számára nem képes megfelelő hozamokat biztosítani. A továbbiakban az első esettel foglalkozunk részletesen, ahol a kockázatitőke-társaság a megbízó szerepét tölti be a portfólióvállalathoz fűződő viszonyában.

Egy technológiaorientált kisvállalat alapítója – egy innovatív ötlettel rendelkező magánszemély, aki egy új termék előállításához szükséges új technológia ismerője – érthető módon tart attól, hogy átengedje a birtokában lévő tudást, illetve a vállalat feletti irányítási és ellenőrzési jogot a kockázati tőkéseknek. Emiatt érdekében állhat, hogy lényeges információkat hallgasson el a befektető elől, ami fokozza az információs űrt és az ebből eredő bizonytalanságot.

Jensen és Meckling (1976) megállapítása szerint a megbízó-ügynök probléma nem létezik, ha a tulajdonos és a vezető személye egybeesik, de amint a vállalkozás külső tőkéstárs bevonásával emeli meg a tőkéjét, akkor az addigi kizárólagos tulajdonos-vezető magatartása arra fog irányulni, hogy a vállalatban belüli fogyasztását maximalizálja, mivel így kizárólag ő lesz a haszonélvező. Az ügynök céljainak elérését megkönnyíti, hogy számára a vállalattal kapcsolatos információk könnyebben hozzáférhetőek, mint a megbízó számára. Természetesen a tulajdonosok tisztában vannak ezzel, így az a céljuk, hogy növeljék a vállalat, illetve a vezetés fölötti ellenőrzési jogukat, ami sérti az ügynök döntési önállóságára vonatkozó törekvéseit. A probléma megoldásának nyitja a két fél kooperációjában áll. Ezt támasztja alá *Jensen és Meckling* (1976) a korábban említett cikkükben, illetve *Cable és Shane* (1997) a kockázati tőkés és a vállalkozó kapcsolatát a „fogolydilemma” megközelítésében tárgyaló tanulmányban. Mindannyian arra a következtetésre jutottak, hogy a szereplők kölcsönös együttműködés esetén járnak a legjobban, és az együttműködés esélyeit a közöttük lévő kommunikáció javításával, az üzleti kapcsolat közelségével és az együttműködés hiányának büntetésével (*ceteris paribus*) tudják javítani (Beckskyné, 2008). *Reid* (1999) 1988–1992 közötti időszakra vonatkozó angliai empirikus kutatása is alátámasztotta, hogy mind a kockázatitőke-befektetők, mind a vállalkozók belátják, hogy szükség van az információs aszimmetria csökkentésére a mindkét fél számára kedvező szerző-

dés megírása érdekében. A szerződés megírása előtt az információáramlásra a kontraszelekció kivédése érdekében, míg a szerződés létrejötte után a morális kockázat csökkentése érdekében van szükség. A vállalkozók is belátják, hogy a befektetés létrejötte és megtartása érdekében széles körű információkkal kell ellátniuk a befektetőket, de *Reid* rávilágított arra, hogy még így is megmarad az információknak egy „zajos” része, ami fenntartja a kapcsolatban rejlő bizonytalanságokat.

A kockázatitőke-befektetések opciós megközelítése

A nagy bizonytalanságot hordozó vállalkozások reálopciók megközelítése rávilágít, miért képes a kockázati tőke a magas kockázatú befektetéseit kezelni. A kockázati tőke a vállalkozások életpályájának elején jelenik meg magvető, illetve kezdeti időszakban. Ezen időszakban igen magas a vállalkozásokban rejlő üzleti kockázat. A potenciális portfólióvállalkozások esetében azonban az üzleti kockázatokon túl a vállalkozások egyedi tevékenységéből adódó, így megfelelő módon nem becsülhető bizonytalanság is jelentős szereppel bír. Pusztán a vállalkozások életpályája alapján, hasonló korú és profilú vállalkozások adatain keresztül, a vállalkozások értékének alakulása gyakoriságokon alapuló valószínűségekkel közelíthető. A potenciális portfólióvállalkozások esetében, azok innovatív és egyedi jellege miatt, hasonló valószínűségek nem állnak rendelkezésre. Ahogy *Száz* (2011) fogalmaz, ezen esetekben a jövőre vonatkozó kimenetekhez esélyeket vagy konzisztens súlyok határozhatók meg, valószínűségek és azok paraméterei azonban nem alkalmazhatóak a jelenségek leírására. A portfólióvállalatokban rejlő magas bizonytalanság más finanszírozási formáknál való sikeresebb kezelésére a szakirodalom a kockázati tőkés szakmai tapasztalatát hozza fel magyarázatként, aminek köszönhetően pontosabban tudják értékelni a vállalkozásban rejlő lehetőségeket a befektetést megelőzően, valamint a befektetést követően közreműködésükkel képesek növelni a vállalati értéket (Chemmanur et al., 2011).

A reálopciók szemlélet a fenti magyarázatot egészíti ki, valamint jelentős mértékben épít is rá. A szakmai tapasztalat szükséges a beruházásban lévő opciók felismeréséhez. Bemutatásra kerül, hogy egy projekt várható értékét növeli, amennyiben reálopciót tartalmaz, így a beruházási döntéseket képes befolyásolni. A kockázatitőke-befektetésben rejlő opciókat, mint a sikertelennek bizonyuló beruházások elvetése, más finanszírozási források, mint a hitelből való finanszírozás, nem tartalmazzák, így azok számára e befektetések értéke alacsonyabb. Ugyanazon vállalkozás tehát

VEZETÉSTUDOMÁNY

a kockázati tőke-befektetés számára nagyobb értéket képviselhet, mint más finanszírozási formák esetén. Az eltérő kockázati szemlélettel magyarázható, hogy miért hajlandó és képes a kockázati tőke olyan vállalkozások finanszírozására, amelyek más források szemszögéből vizsgálva nem alkalmasak befektetésre a bennük rejlő nagy bizonytalanság miatt.

A kockázati tőke-befektetések felfoghatók olyan befektetéseként, ahol a kockázati tőke-társaságnak az egyes vállalkozásokban lévő tulajdoni hányada jelenti az egyes befektetési eszközöket, a kockázati tőke-alapok pedig az ezen eszközökből kialakított portfólióknak tekinthetők. Az egyedi befektetések magas kockázata miatt a befektetések jelentős része veszteséget eredményez, vagy a hozama – tekintetbe véve a magas kockázatot – kedvezőtlenebb más befektetési instrumentumoknál (Mason – Harrison, 2002), az alapok szintjén jelentkező pozitív megtérülést kiszámú befektetés extrém megtérülése okozza, amely képes kompenzálni a veszteséges befektetéseket. *Cochrane* (2005) eredményei szerint erősen balra ferde a kockázati tőke-befektetések megtérüléseinek eloszlása. Ugyanakkor a befektetések tulajdonságaikból adódóan azok beruházásként is értelmezhetők. Beruházásként tekintve a kockázati tőke-alap reálopciókból képzett portfólió. Ennek az állításnak alátámasztására a kockázati tőke-befektetések jellemzőit kell megvizsgálni. Egyfelől a kockázati tőke-befektetések a kockázati tőke-társaságok szempontjából beruházások, melyekben a portfólióvállalat számára tőkét biztosítanak egy projekt kivitelezéséhez. E projekt alatt érthetjük magát a vállalkozást, amely a befektetést követően létrejön, vagy azon vállalati tevékenységet, amelyet a tőke bevonása lehetővé tesz. Továbbá a vállalkozásban való személyes közreműködésen keresztül a kockázati tőkés képesek befolyásolni ennek a beruházásnak az alakulását. Ebből adódóan tehát az egyes befektetések értékelhetőek beruházásként.

A beruházás reálopcióként történő kezelése is indokolt. A reálopciókra tekinthetünk úgy, mint fizikai eszközökbe, szervezeti képességekbe és humán erőforrásba való beruházásra, amely birtokosa számára lehetőséget biztosít az esetleges jövőbeni lehetőségek kiaknázására (Kogut – Kulatilaka, 2001). Egy kockázati tőke-befektetés során ez történik. Egy portfólióvállalatba való befektetés során a kockázati tőke-társaság a menedzsmentbe, illetve a vállalkozás tevékenységébe, a vállalkozás alapötletébe fektet be (Kaplan et al., 2009). A jövőbeni lehetőség, amelyet – ha reálopcióként tekintjük a vállalkozásba történő tőkebefektetést – megvásárol a kockázati tőkés, az a vállalat piaci értékének a növekedése és a vállalkozásból történő sikeres kiszállás.

Copeland és Keenan (1998) a reálopciók létezésének feltételeként nemcsak egy jövőbeni lehetőség fennállását emeli ki, hanem hangsúlyozza a menedzsment reagálási képességét is e lehetőségre. Véleményük szerint a menedzsment befolyásolási képessége nélkül a bizonytalanság inkább egy fogadáshoz teszi hasonlatossá ezen beruházásokat, nem pedig reálopcióhoz. A kockázati tőkés a vállalkozásban való aktív szerepvállalásukkal képesek befolyásolni a vállalat működését és befektetésük sorsát. Az aktív közreműködésen túl a szerződéses feltételek kialakításával tudják kontrollálni a befektetésből eredő kockázatot, bizonytalanságot. Átváltható kötvények alkalmazásával, valamint szakaszos, feltételekhez kötött finanszírozási gyakorlattal lehetőség nyílik a később jó beruházásnak bizonyuló befektetésekből származó hasznosság maximalizálására, míg a rossz befektetések vesztesége korlátozható (Gompers, 1995). Amennyiben ilyen döntési rugalmasság áll fenn, a beruházás reálopció közelítése indokolt.

Ha egy projekt reálopciókat foglal magában, abban az esetben megtérülésének eloszlása megváltozik egy azonos paraméterekkel leírható, de reálopciót nem tartalmazó befektetéshez képest. Egyfelől az eloszlás ferdesége pozitív irányba mozdul el, azaz az átlagos megtérülést nagymértékben alulmúló befektetések valószínűsége csökken, míg az eloszlás a magas megtérülés felé nyúlik el. Továbbá a projekt megtérülésének eloszlása az opció értékével pozitív irányba tolódik, azaz az opciókat tartalmazó beruházások értékelése kedvezőbb.

A reálopciók megközelítés magyarázatot ad arra, hogy a kockázati tőke-befektetések miért célozzák a nagyobb bizonytalanságot tartalmazó, egyéb finanszírozási formák számára túlzottan kockázatosnak ítélt befektetéseket, ugyanis a bizonytalanság értéknövelő hatást gyakorol reálopciók fennállása esetében. Amennyiben a beruházásban rejlő opciókat figyelmen kívül hagyjuk, abban az esetben a beruházás értéke a bizonytalanság növekedésével csökkenni fog. Abban az esetben viszont, ha reálopcióként tekintjük a beruházást, akkor a bizonytalanság értéknövelő tényezővé válik.

Az opciók esetében az alaptermék volatilitása pozitív hatással bír az opció értékére, mivel a veszteség korlátozott (amennyiben az alaptermék árfolyama az opció birtokosa számára kedvezőtlenül alakul, nem hívja le az opciót, így vesztesége a kifizetett opciós díjat nem haladhatja meg). Ezzel szemben az árfolyam kedvező alakulásakor az opción elért nyereség ilyen módon nem korlátozott (eladási opció esetében a nyereség maximuma a kötési ár lehet, míg vételi opciónál elméleti felső korlát nem létezik). Ebből adódóan alacsony volatilitás esetén a nagymértékű kedvező árfolyamváltozás esélye alacsonyabb, így a várható kifizetés mértéke is kisebb lesz.

Kockázatkezelési technikák a kockázatitőke-befektetések során

A finanszírozási források között az információs aszimmetriák nyitnak egy rést, ahol a kockázati tőke működhet, ugyanakkor ezen információs problémák kezelése a kockázati tőke számára költségekkel is jár. A belőlük eredő kockázat és annak kezelése a kockázatitőke-befektetések szereplőinek viselkedését alapvetően befolyásolja, jelen van a portfólióvállalkozás kiválasztásától, az együttműködésen át, egészen a kiszállásig. A kockázati tőkés és a vállalkozó kapcsolatával foglalkozó irodalom az ügynöki viszonyból eredő erkölcsi kockázat és kontraszelekció problémáinak enyhítésére irányuló mechanizmusok alapján hat különböző területre osztható, amelyek az alábbiakban kerülnek felsorolásra (Bank of England, 2001).

Magas elvárt hozam

A speciális és magas kockázatvállalás a kockázatot kompenzáló magas elvárt hozamokkal és speciális kockázatcsökkentő technikákkal párosul. A kockázatitőke-befektetők által elvárt magas hozamokat az empirikus kutatások jól igazolják, amelyek egyúttal azt is alátámasztják, hogy az induló vagy korai finanszírozás esetén különösen magas elvárásokat jelentenek. *Mason és Harrison* (1999) számításai szerint egy magvető vagy induló vállalkozásnak 30–60 százalék közötti belső megtérülési rátát kell ígérnie, hogy a kockázatitőke-finanszírozás potenciális célpontjává váljon. Ez nagyjából megegyezik *Plummer* (1987) korábbi számításaival, miszerint egy korai stádiumban lévő vállalkozás elvárt hozama 50–70 százalék között mozog. *Murray és Lott* (1995) felméréséből az derül ki, hogy a kockázatitőke-befektetők a technológiaintenzív vállalkozásoktól minden életszakaszban nagyobb megtérülési rátát várnak el, mint a hagyományos iparágakból származó cégektől, és minél fiatalabb egy vállalkozás, annál magasabb megtérülést kell ígérnie a befektetők számára. Ezek szerint az empirikus eredmények is igazolják azt a feltételezést, hogy az információs aszimmetriából és a megbízó-ügynök viszonyból fakadó bizonytalanságok élénkebben jelentkeznek a fiatalabb, illetve a modernebb technológiát alkalmazó cégek esetében, és ennek a kompenzálását célozza a magasabb elvárt hozamráta. *Sahlman* (1990) vélekedése alapján ez a magas elvárt hozamráta a kontraszelekció fokozott veszélyét hordozza magában, mivel a legjövődelműbb, legnagyobb növekedési potenciállal rendelkező cégeket arra készíti, hogy olcsóbb finanszírozási forrásokat keressenek projektjük megvalósításához, és így a kockázati tőkének már csak azok a lehetőségek maradnak, amelyek más módon nem tudtak források-

hoz jutni. Ezt a kockázatot persze hatékony, részletes szakértői vizsgálattal, illetve a befektető és a vállalkozó szoros együttműködésével mérsékelni lehet. *Mason és Harrison* (2004) a korábbi kutatásokkal szemben azt találta, hogy a technológiai vállalkozások magas kockázata és a hozzájuk kapcsolódó magas elvárt hozamok túldimenzionáltak, mivel a kockázatitőke-befektetők szakmai hozzáértése segítségével az információs aszimmetriából fakadó kockázat csökkenthető.

Screening

A bizonytalanság mérséklése már a befektetést megelőzően elkezdődik, amikor először is a potenciális vállalatok körének ágazati, életciklusonkénti és méretkategóriánkénti megszüretését végzik el (*Ludányi*, 2002), ahol a kockázati tőkét igénylő vállalkozások körének 90%-a fennakad a rostán (*BÉT*, 2003). Ezt követően a befektetésre esélyes 10-20 vállalkozást egy nagyon költséges procedura keretében szakértők bevonásával részletkebe menően átvilágítják (*due diligence*) és tárgyalásokat kezdeményeznek a vezetéssel. *Fried és Hisrich* (1994) által készített, minden szakaszra kiterjedő felmérésből kiderül, hogy a kockázati tőkés három szempont alapján értékeli a vállalkozásokat: a projekt életképessége, a menedzsment integráltsága, előélete és szakmai képessége, valamint a magas várható hozamok elérésének lehetősége, jó kilépési kilátások mellett. A befektetési lehetőségek értékelésével és kiválasztásával kapcsolatos irodalmak (*MacMillan et al.*, 1988; *Fried et al.*, 1993; *Hall – Hofer* 1993; *Rah et al.*, 1994; *Zacharakis – Meyer*, 1995) korábban arra utaltak, hogy a legfontosabb szempontok a kockázatitőke-befektetők számára a vállalkozó üzleti tapasztalatával és személyiségével kapcsolatosak, de ezeknek ellentmond *Kaplan et al.* (2009) tanulmányának eredménye, mely szerint az iparági és piaci tényezőknek van a legfontosabb szerepe a befektetési döntés meghozatalában. Az ellentmondás feltételezhetően abból fakad, hogy a felmérések csak kisvállalkozásokra vonatkoztak. Azzal kapcsolatosan viszont egyetértés van a kutatók körében, hogy a magas elvárt hozamráta és a szigorú kiválasztási szempontok vezetnek oda, hogy a finanszírozást igénylő vállalkozások 90-95%-a elutasító választ kap a kockázatitőke-társaságtól. A befektetési lehetőségek alapos és egyébként költséges átvizsgálása, valamint a projektek megbízható forrásból történő beszerzése azonban mind azt a célt szolgálják, hogy megakadályozzák az olyan ügynöki költségek későbbi jelentkezését, mint a csőd vagy az alkalmatlan menedzsment szükségszerű leváltása. *Collewaert és Fassin* (2013) kutatása alapján a sikertelen befektetések jelentős számban a kockázati tőkés és az alapítók ellentétére vezethetők vissza.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A vállalkozások életciklusának legkorábbi szakaszában okoz a befektetők számára a legnagyobb problémát a befektetések kiválasztása. Éppen ezért a kockázati tőkések részletesen megvizsgálják a vállalkozás gazdasági vonzerejét, hogy az új, kipróbálatlan technológia felhasználható-e egy új termék előállításához, illetve lesz-e potenciális kereslet a tervezett termékekre. Továbbá a vállalkozás menedzsmentje kereskedelmi tapasztalatokkal nem rendelkező műszaki szakemberekből áll-e, akik helyett egy képzett, szakmai tapasztalattal rendelkező menedzsmentet szükséges a cég élére állítani (Murray – Marriott, 1998).

Befektetési szerződés, átváltható kötvények és elsőbbségi részvények

A befektetési döntést egy hosszadalmas ügyvédi eljárás követi, egy részletekbe menő befektetési szerződés, illetve egy szindikátusi szerződés megfogalmazása céljából. A szakértői átvilágítással és a szerződések tökéletesítésével csökkenthető a szerződéskötés előtti és a szerződéskötést követő információs aszimmetriából, morális kockázatból és kontraszelekcióból fakadó összes kockázat. A kockázattőke-befektetők kockázatát jelentősen befolyásolják a megszerzett tulajdonosi részarány és az ahhoz kapcsolódó jogok. A szindikátusi szerződés a társasági törvény által nem szabályozott tulajdonosi jogokat deklarálja, többek közt, hogy a kockázattőke-befektetők milyen módon korlátozzák a menedzsment döntési jogait, ami szintén egy kockázatsökkentő technikának minősül (Karsai, 1998). A szerződések ugyanakkor tartalmazzák a különféle tőke és/vagy hitelforrások bevonása közötti választási lehetőségek feltételeit, a vezetők ösztönzésére vonatkozó tényezőket – mint a teljesítményalapú bérezés vagy a részvényjuttatási opciók –, az igazgatósági tagságra vonatkozó kitételeket, a szavazati jogokat stb. (Bank of England, 2001).

A kockázati tőkések körében elterjedt gyakorlat az olyan kvázi-tőkefinanszírozási formák, mint az átváltható kötvények vagy az átváltható elsőbbségi részvények alkalmazása. A Kaplan és Strömberg (2003) által vizsgált 200 kockázattőke-befektetés közül az átváltoztatható kötvények 189 esetben jelen voltak. Ennek kézenfekvő oka, hogy az átváltható kötvény kudarc esetén hiteljelleggel, míg sikeres befektetés esetén sajáttőke-jelleggel bír (Hellmann, 2006). Sikertelenség esetén a veszteségeket képes csökkenteni, ugyanakkor átváltás esetén a vállalati érték növekedéséből származó előnyöket garantálja a befektetők számára. Az átváltható kötvények és elsőbbségi részvények továbbá szerepet játszanak a kockázati tőkések és a vállalkozás menedzserei között kialakult megbízó-ügynök problé-

ma kezelésében is (Schmidt, 2003). Az átváltható kötvények és elsőbbségi részvények használatának további oka, hogy gyenge teljesítmény vagy a menedzsment nem megfelelő magatartása esetén a kockázati tőkések átvehessék a vállalkozás irányítását. A veszteség minimalizálását szolgálhatják a likvidációs hányadhoz fűződő elsőbbségi részvények, illetve szavazattőbbségi részvényekkel gyenge teljesítmény esetén irányítási jogokat biztosíthat magának a kockázati tőkés. Hellmann (2006) rámutat, hogy az elsőbbségi részvények alkalmazásának a kiszállási módra vonatkozóan is fontos következményei lehetnek, mert a kiszállási módtól függően más jogokat biztosítanak a tulajdonosoknak. Felvásárlás esetén a tulajdonos megszerzi az elsőbbségi jogokat is, míg egy tőzsdei bevezetés során a korábban birtokolt papírok automatikusan közönséges részvényekké alakulnak. Ebből adódóan ilyen értékpapírok alkalmazásakor magasabb kiszállási érték érhető el felvásárláson keresztüli kiszállás esetén, mint tőzsdei bevezetés alkalmával (Hellmann, 2006). Az átváltható kötvények és elsőbbségi részvények mint kockázatkezelési eszközök esetében ki kell emelni, hogy e jogokat a kockázati tőkések jellemzően feltételekhez kötötten alkalmazhatják, sikeres vállalkozásoknál e jogaikkal nem élnek (Kaplan – Strömberg, 2003).

Többlepcsős finanszírozás

A kockázattőke-befektetés finanszírozási gyakorlatában is elterjedt a többlepcsős vagy szakaszos befektetés, melynek lényege, hogy a befektető nem egyszerre bocsátja a vállalkozás rendelkezésére a finanszírozásához szükséges összes forrást, hanem több finanszírozási körön keresztül. A további finanszírozás előre meghatározott feltételekhez kötött, így amennyiben a beruházás alulteljesíti az elvárásokat, az azokon keletkező további veszteség elkerülhető.

Az egyes finanszírozási körök lehetnek időszakosak, illetve mérföldkő jellegűek (Bienz – Hirsch, 2005). Az időszakos finanszírozás különálló finanszírozási köröket jelent, újbóli finanszírozási igény keletkezésekor, melyek új tárgyalási helyzetben új szerződési feltételeket eredményeznek. A mérföldkő jellegű finanszírozás esetében nem a vállalkozás aktuális finanszírozási igénye a meghatározó, hanem a teljesítménye, az a mérföldkő, amit a vállalkozás már elért. Itt egymásból következő szerződések láncolata határozza meg a finanszírozási feltételeket. A több lépcsőben történő finanszírozás szintén hozzájárulhat az ügynöki költségek mérsékléséhez. Neher (1999) lépcsőzetes finanszírozási modelljének lényege, hogy a vállalkozás fejlődési szintjei legyenek összhangban a kockázattőke-befektető által kínált finanszírozás szintjével, vagyis a vállalko-

zásnak mindig csak egy fejlődési szakaszhoz szükséges forrás álljon rendelkezésére. A kilátásba helyezett újabb finanszírozási lehetőség ösztönzőleg hat a vállalkozás teljesítményére, a hatékonyság javítására és a határidők betartására. Közben a befektető is csak kisebb összeget kockáztat több lépcsőben, és az egyes szakaszok teljesítményei biztosítékként szolgálhatnak számára a jövőbeli eredményekre vonatkozóan, ami az ügynöki kockázat csökkenését eredményezi.

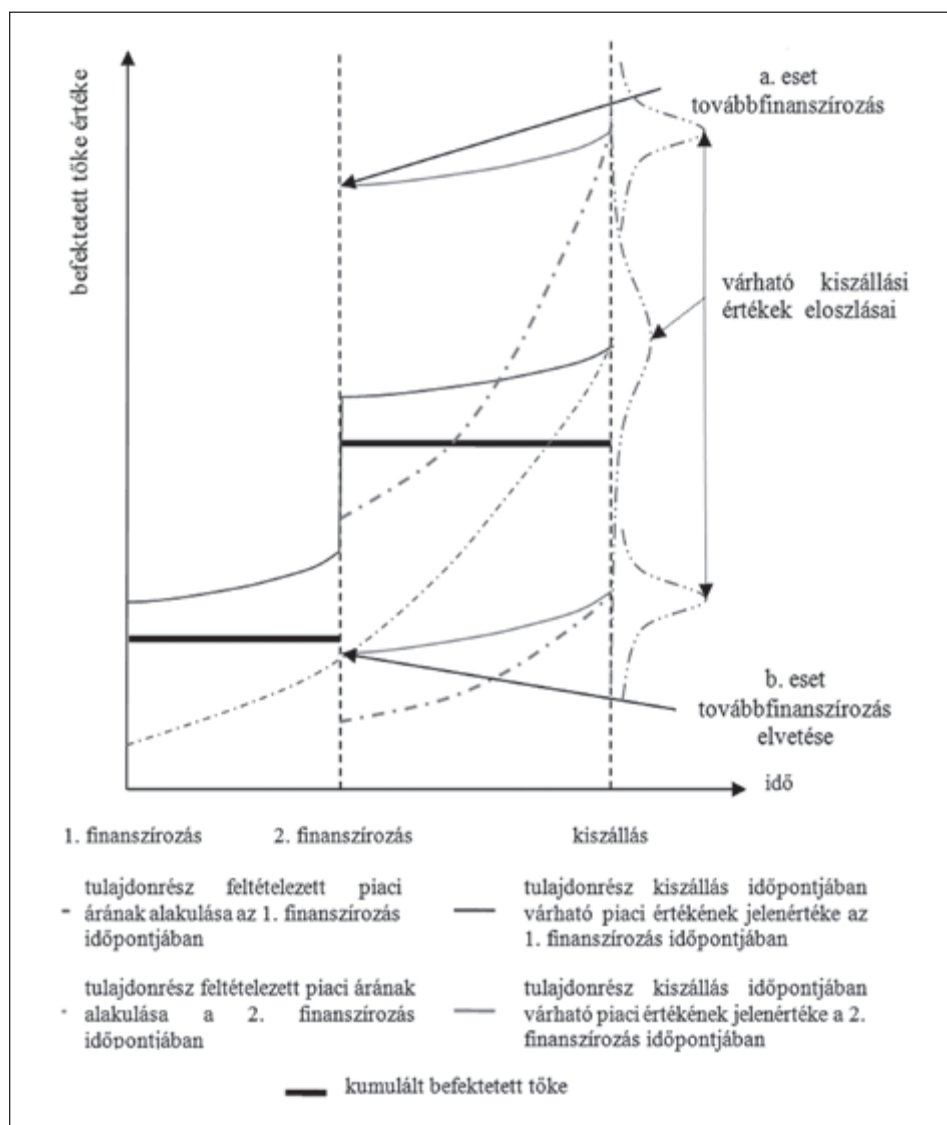
A többlépcsős finanszírozásnak a befektetésekben rejlő opciók kihasználásában is szerepe van, mivel azok többlépcsős vagy szakaszos opcióként foghatóak fel. A szakaszos opciók a beruházások értékelése során azon tényező értékére képesek rámutatni, mely szerint

a beruházások nem egyszeri kiadást igényelnek, így az újbóli kiadások előtt több információ birtokában, illetve az első szakasz tapasztalatai alapján értékelhetik a beruházást, dönthetnek annak elvetése és a veszteségek minimalizálása, vagy a beruházás folytatása mellett (Rózsa, 2004). A befektetésekben rejlő opciók a kockázati tőkések szakmai tapasztalata által válnak felismerhetővé, azok értéke a kockázati tőkések adott beruházáshoz való hozzáértésének függvénye.

Az 1. ábra szemlélteti a többlépcsős finanszírozás megvalósulását kockázati-tőke-befektetések kétkörös finanszírozása esetében. Az első befektetésre akkor kerül sor, amikor a megszerzett tulajdonrésznek a kiszálláskor várható értékesítési ára az elvárt hozamrátaival

1. ábra

Többlépcsős finanszírozás a kockázati-tőke-befektetések során



Forrás: saját szerkesztés

diszkontálva meghaladja a befektetés nagyságát. A kockázati tőke hozamának realizálása a kiszállással valósul meg, így a hozammaximalizálás együtt jár a kiszállás esélyének maximalizálásával is (Becsikyné Nagy, 2006). Ebből adódóan a kilépési stratégiát már a befektetés kezdetén ki kell alakítaniuk a befektetőknek. A befektetést megelőzően az innovatív technológiaorientált kisvállalkozások esetében azonban a vállalat jövőbeli értéke nagy bizonytalanságot hordoz magában. A vállalkozások első finanszírozási körben való tesztelését, tényleges piaci lehetőségeinek megismerését teszi lehetővé a szakaszos befektetés. A további finanszírozás újbóli értékelésre ad lehetőséget, és amennyiben a tulajdonrésznek a kiszálláskor várható értékesítési árának elvárt hozamrátaival diszkontált értéke elmarad a vállalkozás további finanszírozási igényétől, akkor a további finanszírozás elvetése mellett döntenek a kockázati tőkések. Az 1. ábrán szemléltetett esetben a kockázati tőkések a 2. értékelés időpontjában a megszerzett tulajdonrész

VEZETÉSTUDOMÁNY

kiszálláskor várható értékesítési árát illetően pontosabban meg tudják becsülni, hogy vagy az *a. esetnek* megfelelően kedvezően alakul a vállalat értéke és tovább finanszírozza azt, vagy a *b. esetnek* megfelelően kedvezőtlenek a vállalat kilátásai, és elveti annak további finanszírozását a veszteségek minimalizálása érdekében. Ezen szelekciós funkciót támasztja alá, hogy az elsőköros finanszírozások mértékét a későbbi finanszírozások nagysága meghaladja (Ray – Dahiya, 2012).

A kockázattőke-befektetés reáopciós megközelítése során a szakaszos befektetési gyakorlat jelentősége az alábbiak szerint értelmezhető. Az első befektetéssel, mint opciós díj, a kockázati tőkés megvásárolja a jogot, hogy amennyiben a vállalkozás sikeres, azaz teljesítette az első finanszírozási szerződésben lévő kritériumokat, abban az esetben tovább finanszírozhatja a vállalkozást. A vállalkozás további finanszírozási igénye ebben az esetben a kötési ár, amelyet a kockázati tőkésnek ki kell fizetnie a tulajdonrész megszerzéséért. A további finanszírozással ugyanakkor újfent megvásárolja azt a lehetőséget, hogy a következő finanszírozási kör során újabb tulajdonrészt vásároljon. Erre abban az esetben kerül sor, amennyiben lehetséges a vállalkozás tulajdonrészének értékesítése a befektetés összegét meghaladó értéken. A fent leírtak szerint egy vételi opciónak feleltethető meg a kockázattőke-befektetés.

A szakaszos befektetések opciós jellegükből adódóan a lefelé irányuló kockázatot csökkentik, így a rossz befektetések veszteségét minimalizálják. Ugyanakkor a felfelé irányuló kockázat, a nagy profit elérésének a lehetősége továbbra is fennáll a befektető számára. Az előzetes teljes összegű finanszírozáshoz képest ebből adódóan a kockázat-hozam arány kedvezőbb, így a szakaszos kockázattőke-befektetési gyakorlatnak az információs aszimmetriák kezelésén túl a veszteséget minimalizáló szerepe is jelentős (Dubil, 2004).

Monitoring

A befektetés szigorú figyelemmel kísérése, vagyis a monitoring tevékenység az egyik legfontosabb módja annak, hogy a befektető megakadályozza vagy korlátozza a vállalkozót abban, hogy opportunistá módon a saját érdekeit előnyben részesítve tevékenykedjen (Bank of England, 2001). Ehhez kapcsolódik a vállalkozások folyamatos tájékoztatási és jelentési kötelezettsége a befektetők irányába (Karsai, 1998; BÉT, 2003).

Az erkölcsi kockázatot a kockázati tőkés a vállalkozás felügyeletével tudja csökkenteni. A kockázattőke-társaságok emberierőforrás-kezelési funkciójával szoros kapcsolatban áll ez a kockázatkezelési technika. Az ellenőrzés több formában megvalósulhat. A vállalkozások teljesítményükről a kockázati tőkés felé beszám-

olással tartoznak, továbbá a személyes közreműködés megvalósulhat a kockázati tőkés felügyeleti szervekben való megjelenésével. A személyes közreműködés mértéke nagyban függ a vállalkozás teljesítményétől, a menedzserek magatartásától. Jó teljesítmény esetében a kockázati tőkés felügyeleti funkciójukra kevesebb hangsúlyt fektetnek. Gyenge teljesítmény esetén azonban az ellenőrzési szerep felerősödik, és akár a menedzsment eltávolítására is sor kerülhet (Kaplan et al., 2009). Ez a kockázatsökkentő eszköz hatékony lehet, ugyanakkor időigényes és magas költségekkel jár. Ideális esetben a személyes közreműködés elsődlegesen a vállalati érték növelésének eszköze.

Diverzifikálás, hálózatba szervezés

A kockázattőke-alap egész portfóliójára vonatkozó kockázat csökkentésének módja, hogy a kockázattőke-társaság az általa finanszírozott vállalkozások körét úgy válogatja össze, hogy azzal minimalizálja a portfólió kockázatát. Gyakori, hogy az alapkezelők hálózatba szervezik a portfólióvállalatokat, hogy erősítsék egymás működését (Karsai, 1998; Osman, 2006).

Összegzés

Az információs problémák jelenléte a neoklasszikus elméletek újragondolását teszi szükségessé, mivel az információs tökéletlenségek alapvetően befolyásolják a piaci szereplők viselkedését. Az információs problémák speciális területe a kockázattőke-finanszírozás, mivel e befektetések esetében az információs tökéletlenségek okozta problémák komplexen jelentkeznek, e problémák kezelése pedig más finanszírozási forrásokhoz viszonyítva egyedi.

A kockázattőke-befektetések esetében fokozott kockázatok jelentkeznek a megbízó-ügynök kapcsolatokban. A kockázati tőkés és a portfólióvállalat kapcsolatában fennálló megbízó-ügynök problémából fakadó morális kockázat és kontraszelekció kezelésében ragadható meg a kockázati tőke lényege. A kockázatok kezelésén és a különböző hozzáadott értéket teremtő szolgáltatásokon keresztül képes a megtakarítások hatékony allokációjához hozzájárulni, piacképes vállalkozások túlélését és növekedését elősegíteni. A kockázatok kezelése leggyakrabban a kockázati tőkés által elvárt magas hozamok, a szigorú kiválasztási kritériumok, a speciális befektetési vagy szindikátusi szerződések, a befektetést követő monitoring tevékenység, a több lépcsőben történő finanszírozás és a portfólióvállalatok hálózatba szervezése útján valósul meg.

A nagyfokú információs aszimmetriákkal jellemezhető vállalkozás számára a kockázati tőke kockázati szem-

létele egyedülálló az egyéb szóba jöhető finanszírozási forrásaihoz képest, amely a kockázati tőke-befektetések opciós megközelítésén keresztül mutatható be. A kockázatkezelési technikák lehetővé teszik, hogy az egyes befektetések kockázata alulról korlátos legyen, azaz a veszteség minimalizálható, ugyanakkor a felfelé irányuló bizonytalanság, a magas nyereség esélye megmarad. Ebből adódóan magasabb értéket képviselnek a kockázati tőkék számára az egyes portfólióvállalkozások, mint más finanszírozók számára.

Felhasznált irodalom

- Akerlof, G.A. (1970): The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3: p. 488–500.
- Bank of England (2001): Financing Technology-Based Small Firms. Bank of England, 2001. február
- Barry, C. (1994): New directions in research on venture capital finance. *Financial Management*, Vol. 23, No. 3: p. 3–15.
- Bartlett, R.P. (2006): Managing risk on a \$25 million bet: venture capital, agency costs and the false dichotomy of the corporation. University of Georgia School of Law, Athens
- Becskyné Nagy P. (2006): Kilépések politikája – Hogy válnak meg a kockázati tőkék a befektetéseiktől? *Competitio*, Vol. 5, No. 2: p. 83–98.
- Becskyné Nagy P. (2008): A kockázati tőke hozzáadott és „elvett” értéke. Doktori értekezés, Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Doktori Iskola, Debrecen, 2008: p. 1–255.
- BÉT (2003): A kockázati tőke. (BÉT Elemzések, 2003. október 17.) Budapesti Értéktőzsde, Budapest. http://www.bse.hu/file/A_kockazati_toke.pdf. Letöltve: 2006. november 5.
- Bienz, C. – Hirsch, J. (2005): The dynamics of venture capital contracts. CFS Working Paper Series No. 2006/11
- Cable, D.M. – Shane, S. (1997): A Prisoners Dilemma Approach to Financial Contracting. *Academy of Management Review* Vol. 22, No. 1: p. 142–176.
- Chemmanur, T.J.–Krishnan, K.–Nandy, D.K. (2011): How does venture capital financing improves efficiency in private firms? A look beneath the surface. *Review of financial studies*, Vol. 24, No. 12: p. 4037–4090.
- Cochrane, J.H. (2005): The Risk and Return of Venture Capital. *Journal of Financial Economics*, Vol. 75, No. 1: p. 3–52.
- Collewaert, V. – Fassin, Y. (2013): Conflicts between entrepreneurs and investors: The impact of perceived unethical behavior. *Small Business Economics*, Vol. 40, No. 3: p. 635–649.
- Copeland, T.E. – Keenan, T.E. (1998): How much is flexibility worth? *McKinsey Quarterly*, No. 2: p. 38:49.
- Dubil, R. (2004): The optimality of multi-stage venture capital financing: An option-theoretic approach. *Journal of Entrepreneurial Finance*, Vol. 9, No 3: p. 1–14.
- Eisenhardt, K.M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1: p. 57–74.
- Fried, V.H. – Hisrich, R.D. – Polonchek, A. (1993): Research note: venture capitalists' investment criteria: a replication. *Journal of Small Business Finance*, Vol. 3.
- Fried, V.H. – Hisrich, R.D. (1994): Towards a model of venture capital decision making. *Financial Management*, Vol. 23.
- Garmaise, M. (1997): Informed Investors and the Financing of Entrepreneurial Projects. Working Paper. Stanford University
- Gompers, P.A. (1995): Optimal Investment, Monitoring and Staging of Venture Capital. *The Journal of Finance*, Vol. 50, No. 5: p. 1461–1489.
- Hall, B.H. (2002): The Financing of Research and Development. University of California, Berkeley, Department of Economics, Working Paper No. E01-311, 2002. január, 1–24.
- Hall, H. J. – Hofer, C.W. (1993): Venture capitalists' decision criteria in new venture evaluation. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8.
- Hellmann, T. (2006): IPOs, acquisitions and the use of convertible securities in venture capital. *Journal of Financial Economics*, Vol. 81, No. 3: p. 649–679.
- Jensen, M.C. – Meckling W.H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4: p. 305–360.
- Kaplan, S.N. – Strömberg, P. (2003): Financial contracting theory meets the real world: An empirical analysis of venture capital contracts. *Review of Economic Studies*, Vol. 70, No. 2: p. 281–315.
- Kaplan, S.N. – Sensoy, B.A. – Strömberg, P. (2009): Should investors bet on the jockey or the horse? Evidence from the evolution of firms from early business plans to public companies. *The Journal of Finance*, Vol. 64, No. 1: p. 75–115.
- Karsai J. (1998): A kockázati tőkéről befektetőknek és vállalkozóknak. Módszertani füzetek III. Magyar Befektetési és Vagyonkezelő Rt. Budapest, 1998
- Kogut, B. – Kulatilaka, N. (2001): Capabilities as real options. *Organization Science*, Vol. 12, No. 6: p. 744–758.
- Leland, H.E. – Pyle, D.H. (1977): Informational Asymmetries, Financial Structure, and Financial Intermediation. *The Journal of Finance*, Vol. 32, No.2: p. 371–387.
- Lindström, G. – Oloffson, C. (2001): Early Stage Financing of NTBFs: an analysis of contributions from support actors. *Venture Capital*, Vol. 3, No. 2: p. 151–168.
- Ludányi A. (2002): A tőkeerő és az alapítói háttér hatása a kockázati tőke-szervezetek befektetési magatartására I–II. rész. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 48, No. 7–8: p. 659–672; 779–798.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- MacMillan, I.C. – Kulow, D.M. – Khoylian, R.* (1988): Venture capitalists' involvement in their investments: extent and performance. *Journal of Business Venturing*, 4: p. 27–47.
- Makra Zs.* (2007): Egyéni (informális) kockázati befektetők Magyarországon. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, Pécs
- Makra Zs. – Kosztópulosz, A.* (2006): Üzleti angyal befektetések Magyarországon: elméleti alapvetés és empirikus eredmények nemzetközi összehasonlításban. *Vállalkozás és innováció*, Vol. 1, No. 1: p. 102–125.
- Mason, M.C. – Harrison, R.T.* (1998): Stimulating Investments by Business Angels in Technology-based Ventures: The Potential of an Independent Technology appraisal service. in: Oakey, R.P. – During, W. (szerk.): *New Technology-based firms in the 1990*. Vol. 5, Paul Chapman, London
- Mason, C.M. – Harrison, R.T.* (1999): Financing entrepreneurship: venture capital and regional development. In: Martin, R.L. (szerk.): *Money and the space economy*. Wiley, Chichester
- Mason, C.M. – Harrison, R.T.* (2002): Is It Worth It? The Rates of Return From Informal Venture Capital Investments. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, No. 3: p. 211–236.
- Mason, M.C. – Harrison, R.T.* (2004): Does Investing in Technology-based Firms Involve Higher Risk? An exploratory Study of the Performance of Technology and Non-technology investments by Business Angels. *Venture Capital*, Vol. 6, No. 4: p. 313–332.
- Murray, G.C. – Lott, J.* (1995): Have UK venture capital firms a bias against investment in new technology-based firms? *Research Policy*, Vol. 25
- Murray, G.C. – Marriott, R.* (1998): Why has the investment performance of technology-specialist, European venture capital funds been so poor?. *Research Policy*, Vol. 27, No. 9: p. 947–976.
- Myers, S.C.* (1984): The Capital Structure Puzzle. *Journal of Finance*, Vol. 39, No. 3: p. 575–592.
- Myers, S.C.* (2001): Capital Structure. *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 15, No.: p. 81–102.
- Myers, S.C. – Majluf, N.C.* (1984): Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information that Investors Do Not Have. *Journal of Financial Economics*, Vol. 13, No. 2: p. 187–221.
- Nagy P.* (2004): Az informális kockázati tőke szerepe a finanszírozási rések feloldásában. VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia, Pécsi Tudományegyetem, 2004. október 21–21.
- Neher, D.V.* (1999): Staged financing: An agency perspective. *Review of Economic Studies*, Vol. 66, No. 2: p. 255–274.
- OECD* (2006): *The SME Financing Gap. Volume I. Theory and Evidence*
- Osman P.* (2006): A kockázati tőkéről. In: *Makra Zs. (szerk.) (2006): A kockázati tőke világa*. Aula Kiadó: p. 11–32.
- Philott, T.* (1994): *Banking and New Technology Small Firms: A Study of Information Exchanges in the Financing Relationship*. in: Oakey, R.P. – During, W. (szerk.): *New Technology-based firms in the 1990*. Vol. 5, Paul Chapman, London
- Plummer, J.L.* (1987): QED report on venture capital financial analysis. QED Research Inc., Paolo Alto, CA
- Rah, J. – Jung, K. – Lee, J.* (1994): Validation of the venture capital model in Korea. *Journal of Business Venturing*, Vol. 9.
- Ray, K. – Dahiya, S.* (2012): Staged investments in entrepreneurial financing. *Journal of Corporate Finance*, Vol. 18, No. 5: p. 1193–1216.
- Reid, G.C.* (1999): The application of principal-agent methods to investor-investee relations in the UK venture capital industry. *Venture Capital*, 1999, Vol. 1, No. 4: p. 285–302.
- Rózsa A.* (2004): Stratégiai beruházások reálopciós megközelítése. *Vezetéstudomány*. Vol. 35, No. 2: p. 53–61.
- Sahlman, W.A.* (1990): The Structure and Governance of Venture-Capital Organizations. *Journal of Financial Economics*, Vol. 27, No. 2: p. 473–521.
- Schmidt, K.M.* (2003): Convertible securities and venture capital finance. *The Journal of Finance*, Vol. 58, No. 3: p. 1139–1166.
- Száz J.* (2010): Valószínűség, esély, relatív súlyok – Opciók és reálopciók. *Hitelintézet Szemle*, Vol. 10, No. 4: p. 336–348.
- Szerb L.* (2003): A vállalkozás finanszírozása és tőkeszerkezete az életciklus és a hierarchia alapján. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Pécs
- Szerb L.* (2006): Az informális tőkebefektetés és a kockázati tőke szerepe a vállalatok finanszírozásában. in: *Makra Zsolt (szerk.): A kockázati tőke világa*. Budapest: Aula Kiadó
- Stiglitz, J.A.* (2002): Information and the Change in the Paradigm in Economics. *The American Economic Review*, Vol. 92, No. 3: p. 460–501.
- Szlovák G.* (2006): A kockázati- és magántőkealapok működése a gyakorlatban. in: *Makra Zs. (szerk.): A kockázati tőke világa*. Budapest: Aula Kiadó: p. 79–94.
- Williamson, O.E.* (1988): Corporate Finance and Corporate Governance. *Journal of Finance*, Vol. 43, No. 3: p. 567–591.
- Zacharakis, A.L. – Meyer, G.D.* (1995): The venture capital decision: und erstanding process versus outcome. in: Bygrave, W.D. et al. (szerk.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1995
- Zoppa, A. – McMahon, R.G.* (2002): Pecking order theory and the financial structure of manufacturing SMEs from Australia's business longitudinal survey. *Small Enterprise Research*, Vol. 10, No. 2: p. 23–42.

MÉHESNÉ BEREK Szilvia

AZ SAP-RENDSZER FEJLESZTÉSE EGY MŰANYAG-FELDOLGOZÓ VÁLLALATNÁL

Az SAP-rendszernek a kontrollingszervezetek működésére gyakorolt pozitív hatása nem titok. A visszacsatolás lehetőségének biztosításával alkalom nyílik a szervezetek tevékenységének követésére, ellenőrzésére, felülbírálására. A logisztika mint az egész vállalatot átszövő rendszer, működésének nyomon követése is létfontosságúvá vált, hiszen összetettségéből kifolyólag jellegzetességei, színvonala az egész rendszerre hatást gyakorol. A logisztikai rendszer és folyamatainak figyelemmel kísérésére a logisztikai kontrollingszisztem nyújt megoldást, visszacsatolási pontjain keresztül. A műanyag-feldolgozó vállalat esetében a szervezeti SAP-rendszer logisztikai kontrollingerületének fejlesztésétől várják a szervezeti hatékonyság emelkedését és a jobb színvonal elérését.¹

Kulcsszavak: SAP-rendszer, logisztika

Korunk piaci szervezetei a „több lábon állás” lehetőségét szem előtt tartva egyre több tevékenységgel foglalkoznak, melyek összefüggnek egymással, azonban bizonyos szempontok szerint mégis el kell különíteni őket egymástól. A „több lábon állás” mellett bizonyos tevékenységek szervezetből való kiszervezése egyre nagyobb jelentőséggel bír, melyek okait és következményeit szintén vizsgálni kell.

A szervezetek tevékenységüktől függően logisztikai tevékenységet folytatnak, mely rendszerszemléletének köszönhetően a vállalatok egészére kihat, így a szervezetek gazdálkodását alapvetően meghatározzák.

A logisztika középpontba kerülése a modern gazdaság működésének elengedhetetlen feltétele, a piaci versenyben való megmaradás, előrejutás kényszerítette ki. A logisztikai tevékenységek alkalmazása azonban csak abban az esetben tekinthető sikeresnek, amennyiben az egyes részfolyamatok végrehajtása szakszerűen összehangolt, nem ütközik akadályokba. Végső célját csakis abban az esetben érheti el, ha minél gyorsabb, minél magasabb színvonalú vevőkiszolgálást tesz lehetővé. Ezzel egy időben a költségek minimalizálására is törekednie kell, hiszen a vállalatok csak abban az esetben válhatnak egyre hatékonyabbá, ha tevékenységük során felmerülő költségeiket minimalizálni tudják a szolgáltatásuk minőségének hanyatlása nélkül, illetve lehetőség szerint a minőség javításával. A logisztika

fogalmi közül a kutatás szempontjából a következő releváns fogalmakat emelem ki.

„A logisztika alapanyagok, félkész- és késztermékek, valamint a kapcsolódó információk származási helyről a felhasználási helyre történő hatásos és költséghatékony áramlásának tervezési, megvalósítási és irányítási folyamata, a vezetői elvárásoknak történő megfelelés szándékával” (CLM Council of Logistics Management USA, 1963).

„A logisztika anyagok, személyek, energiák és információk rendszereken belüli áramlásának tervezésével, szervezésével, irányításával és ellenőrzésével foglalkozó tudomány” (Jönemann, 1989).

„A logisztika azon vezetési, szervezési és műszaki tevékenységek tudománya, amelyek meghatározott célok és tervek elérésére, valamint a működés érdekében az elvárásokra, az erőforrások fenntartására és ellátására koncentrálnak” (SOLE- Egyesült Államok Logisztikai Mérnöki Társasága, 1995).

„A logisztikának két fő formája van: az egyik az anyagok optimális és stabil áramlását biztosítja fuvarozási útvonalak és raktározási pontok hálózatának segítségével; a másik koordinálja az erőforrások sorrendjét egy projekt végrehajtásának érdekében” (Dankó, 2009).

A logisztikai rendszerek komplex szemléletmódja, valamint egyre bővülő tartalma feltételezi, hogy olyan visszacsatolással rendelkeznek a szervezetek, melyek

VEZETÉSTUDOMÁNY

lehetővé teszik a tevékenységek felülvizsgálatát, koordinálását, ha szükséges, átszervezését. Ezek a feltételek, kritériumok biztosítják, hogy a piaci szervezetek folyamatosan figyelemmel tudják kísérni tevékenységüket, naprakész információkkal rendelkezzenek róla, és a külső környezet követelményeinek figyelembevételével felülvizsgálni, újítani tudják önmagukat.

Az összefüggő, komplex rendszerek egyik nagy hátránya bonyolultságuk, mely nem nélkülözheti a benne zajló folyamatok pontos és naprakész ismeretét annak érdekében, hogy pozitív tulajdonságaikat érvényesíteni tudják. A rendszerek időszakos felülvizsgálata nyújtja azt a működési biztonságot, mely megteremti a zökkenőmentes gazdálkodás alapfeltételeit.

Általánosságban elmondható, hogy a szervezetek gazdálkodási tevékenységük hibátlan működtetése érdekében nem nélkülözhetik az *ellenőrzést, irányítást*, melyet a *kontrollingrendszer* valósít meg. A kutatás szempontjából releváns fogalmak a következők.

„A kontrolling olyan információszerzési módszer, amely a vállalkozás céljainak elérését segíti a terv-tény összehasonlítások eredményén alapuló irányítás, szabályozás és visszacsatolás útján” (Schwalbe, 1990).

A kontrolling „tervezést, ellenőrzést, információellátást koordináló alrendszer; a tervezés és a számviteli vezetési szempontból történő összekapcsolása, költség- és eredménymenedzsment” (Maczó – Horváth, 2001).

A logisztikának – egész szervezetre gyakorolt hatásából kiindulva – szintén ellenőrizhetőnek kell lennie, ami a *logisztikai kontrollinggal* válik lehetségessé.

„A logisztikai kontrolling logisztikai tevékenységek irányításához nyújt segítséget a logisztikai tervezési, terv-tény elemzési és információszolgáltatási munkájával. A helyi igények kielégítése mellett ezt a feladatot az összvállalkozási kontrollinggal szoros kapcsolatban – annak integráns részeként – kell végeznie” (Maczó – Horváth, 2001).

„A logisztikai kontrolling értékelő információk összegyűjtésével és koordinálásával segíti a vezetést, valamint elemzéseivel alapot szolgáltat a gyors és rugalmas stratégiai döntésekhez. Mindezt valós teljesítmény- és költséginformációk alapján végzi” (Maczó – Horváth, 2001).

„A logisztikai kontrolling az előállítási költségek csökkentésével, a készletszintek redukálásával képes hatékonyabbá tenni az ellátási láncban szereplő vállalatok működését. Ezáltal a szoftver kiépítése hosszútávú versenyelőnyt biztosíthat valamennyi megrendelő számára. Többek között ezzel indokolható, hogy a logisztikai kontrolling piaca folyamatosan nő, amit egyedül a vállalatok belső félelmei gátolhatnak” (Business Flex, letöltés ideje: 2013-07-10).

A gazdasági verseny egyre élesedő volta miatt a vállalatok nem engedhetik meg maguknak a gazdaságtalan működést, a hatékonyság hiányát, illetve a rossz információáramlásból eredő stratégiai hibákat. A kontrolling, és ezen belül a logisztikai kontrollingrendszer jelenti a megoldást az előbbi nehézségekre.

A piaci pozícióért folytatott verseny alkalmával, nem kizárólag a potenciális vásárlóért küzdenek a szervezetek, hanem egyben a jövőjükért is. Abban az esetben, ha ezt a harcot nem a jelentőségének megfelelően kezelik, úgy a vállalkozás működése veszélybe kerülhet. A kontrolling, „amiben segíteni tudja a menedzsmentet: az az adott feltételek közepette elérhető optimum elérése, illetve az adott időszak műszaki, gazdasági, kereskedelmi stb. helyzetet meghatározó determinációk megértése és az adott körülmények közti optimális gazdasági döntések meghozatala” (Sinkovics, 2007: 18. o.).

Az előbbieknél megfelelően egy szervezet gazdaságos és *hatékony* működésének elengedhetetlen feltétele, hogy a külső környezet változásait érzékelje, valamint a vállalkozásra gyakorolt hatására megfelelő módon reagáljon. A piaci verseny szempontjából a változásokra történő reagálás abban az esetben tekinthető értékesnek és hasznosnak, amennyiben az időben történik.

Az időtényező sarkalatos pontja bármely szervezet gazdálkodásának. Az információk minél gyorsabb megszerzése és a gazdálkodásban való „értékesítése” a felhasználók időráfordítását minimalizálja, ezzel elősegítve a gyors piaci reagálást, valamint a szervezetek sikerét.

A sikeres *kommunikáció* záloga egy olyan információs rendszer, mely lehetővé teszi, valamint biztosítja az információkhoz való hozzájutást, valamint annak időbeli hatékonyságát. A kontrollingrendszer a fent említett feltételeknek megfelelően biztosítani tudja a szervezeti információk megfelelő időben történő közlését a felhasználók részére, mely által lehetővé válik a külső környezethez való rugalmas alkalmazkodás. A kontrollingrendszer magában foglalja azokat a koordináló, irányító, visszacsatolást biztosító funkciókat, melyek nélkül a kapott információk esetenként hasznosíthatatlanná válnak, így a vállalati működésben elvesztik jelentőségüket. „A kontrolling ma már egy, a teljes vállalati működést ellenőrző, és főként támogató rendszer, melynek legfőbb funkciója, hogy segíti a vezetést értékelő információk begyűjtésével, a kívánt célokra történő csoportosításával, illetve egy kölcsönhatást is magában foglaló koordinatív tevékenységgel” (Knoll, 2002: 140. o.).

A jól felépített és megfelelően alkalmazott kontrollingrendszer visszacsatolási pontjain keresztül biztosítani képes azt az ellenőrzést, mely hozzájárul a szervezeti siker eléréséhez.

„A kontrolling vezetéstámogató funkció, amely a menedzsment vezetési tevékenységét szolgálja a vállalati és tulajdonosi célok megvalósítására” (Sinkovics, 2007: 291. o.).

Azonban nem szabad elfelejtenünk, hogy a kontrollingrendszer nem elég adaptálni és alkalmazni; rugalmas kialakításának köszönhetően, azt a szervezet képeire kell formálni, vagyis a vállalati ismérveknek megfelelően szükséges paramétereit igazítani. A piacon jelen levő szervezetek eltérnek egymástól, így jövőképük, valamint célkitűzéseik is különfélék. Annak érdekében, hogy ezeket a célokat képesek legyenek realizálni, a kontrollingrendszer is a szervezeti sajátosságok figyelembevételével szükséges kialakítani. A kontrollingrendszer hatékony működésének feltétele, hogy azt a szervezet stratégiai, valamint operatív céljainak figyelembevételével, és az azokat megvalósítani hivatott folyamatok kontrollálására hozza létre.

Egy jól működő, hatékony kontrollingrendszer kialakítása, szervezetbe integrálása, vállalati ismérveknek megfelelő formálása és alkalmazása komoly hozzáadott értéket képvisel a szervezetekben.

A műanyag-feldolgozó vállalat bemutatása

A kontrollingrendszer alkalmazását egy konkrét szervezetnél vizsgáltam. A vállalat Hajdú-Bihar megyében helyezkedik el. Alaptevékenységét tekintve műanyaggyártással foglalkozik. A céget 1998-ban alapították, alkalmazottjainak száma 103 fő, méretét tekintve a középvállalkozások közé tartozik. Az ellátási láncon belül kialakított kapcsolatai a társakkal való közös értékesítésben valósul meg.

A szervezet egy nagy múltú tubusgyártó cégcsoport tagja. Jelentős nemzetközi kapcsolatokkal rendelkezik. Gyártmányai között különböző kozmetikai, háztartási és gyógyszeripari termékek szerepelnek. Innovatív vállalként számos tubusfajtát előállítanak. A vállprégelt tubus, amely a többretegű tubusok egyik speciális formája, gyártásában egyedülállóak Európában. Termékeinek 90%-át az európai kozmetikai és háztartásipar részére exportálja.

A vállalat négy gépsorral és két darab színes szitázógéppel, valamint egy precíz prégezőautomatával rendelkezik. 2007-ben került sor a Polyfoil tubustechnológia bevezetésére, mely kifejezetten a folyékony gyógyszerek, illetve gyógyszerjellegű készítmények számára lett kialakítva.

A szervezet egy dinamikusan fejlődő, bonyolult technológiával rendelkező vállalkozás, melynek komplex folyamatait, valamint az anyacéggel folytatott kom-

munikációját megfelelő rendszerbe szükséges foglalni és koordinálni.

A szervezet bonyolult információs, termelési, ellenőrzési, irányítási metódusokkal rendelkezik. Annak érdekében, hogy továbbra is a cégcsoport sikeres tagja tudjon maradni, elengedhetetlen volt egy olyan vállalatirányítási rendszer kialakítása, bevezetése, mely biztosítja a munkafolyamatok során bekövetkező minimális hibaszintet.

Információs és logisztikai rendszer a vállalatban

„A logisztika anyagok, információk, személyek energiarendszereken belüli és közötti áramlásának tervezése, szervezése, irányítása, ellenőrzése. Leggyakrabban a katonaságnál és az üzleti életben használják” (Sipőcz, 2010).

A vállalkozás logisztikai folyamatait figyelembe véve az egész szervezetet átfogó, úgynevezett integráló jellegű logisztikával rendelkezik. Ez a rendszer a bejövő és kimenő logisztikát, magát a termelést és gyártást foglalja magába, valamint a folyamatokhoz kapcsolódó, azokkal egyidejű információáramlást. Az időben szolgáltatott, megfelelő információtartalommal rendelkező adatok szolgáltatásához elengedhetetlen a megfelelő *informatikai háttér* biztosítása. Enélkül ugyanis a vállalatban belüli kommunikációban zavar léphet fel, mely olyan károkat okozhat, amik akár a szervezeti működésre is kihatnak. A hatékonyság egyik fontos faktora „olyan informatika, mely szoftverjeivel a piaci, vevői visszajelzéseket, ezek adatait rendkívül gyorsan gyűjti, értékeli, így lehetővé teszi a vállalat alkalmazkodási rugalmasságát” (Knoll, 2002: 121. o.). Az elemi információkhoz való hozzájutáshoz nyújt segítséget a különböző számítógépes információs rendszerek alkalmazása. A megfelelő informatikai háttér biztosításával lehetőség nyílik a külső környezeti változásokról való információszerzésre és a folyamatos alkalmazkodásra.

A menedzsment szempontjából az információs rendszer elsődleges célja a vállalati információvagyon megfelelő kezelése, valamint a hatékony és gazdaságos működés elősegítése.

„A jól működő információs rendszer hatása jól mérhető előnyökkel jár:

- vevőkiszolgálási szint növekszik,
- költségek csökkennek,
- gyorsabb, hatékonyabb a munkavégzés, a vezetők az operatív döntések helyett a hosszú távú kérdésekre koncentrálnak,
- a vállalat alkalmazkodási képessége növekszik” (Hajós et al., 2007: 160. o.).

VEZETÉSTUDOMÁNY

A logisztikai tevékenységek összefogása, koordinálása egységbe rendezve, középvezetői szinten történik adott szervezet esetében.

A logisztika feladata, hogy vizsgálatának tárgyát egységként kezelje, ne részletei szerint, így eredményei a szervezet egészére kiterjesztve legyenek érvényesek. Újszerűsége átfogó szemléletmódjában rejlik, valamint ennek költségmegtakarító és profitnövelő hatásában.

A logisztikai és információs rendszerek elsődleges funkciója az integráció. Az integrációnak két típusát különböztethetjük meg: belső és külső integráció. „A belső integráció a vállalatban belüli információs kapcsolatokon keresztül támogatja a koordinációt és a kooperációt” (Nénon et al., 2006, 163. o.). A „külső integráció a vállalat és a környezete (szállítók, vevők, fogyasztók, pénzügyek) közötti információs kapcsolatokon keresztül segíti elő az együttműködést” (Nénon et al., 2006: 163.o.).

Az integrációnak több szempontból is nagy jelentősége van. Az egyik ilyen fontos tényező az adatok bevétele. Mivel az adatokat csak egy esetben kell rögzíteni a rendszerben, így csökken az adatbevitel időigénye, valamint a manuális bevitel során esetenként jelentkező hibák előfordulásának lehetősége is. Fontos arra is gondolnunk, hogy az adatok tartalmában a gazdálkodás során változások lépnek fel. Az integrált rendszer másik nagy előnye, hogy ilyen esetekben elég az adott adatot módosítani, mert a hozzá kapcsolódó információkat a rendszer automatikusan korrigálja.

„A logisztikai folyamatok működtetéséhez, tervezéséhez, irányításához, vezérléséhez, controllingjához különböző tudományterületek már meglévő eredményeinek integrálása és felhasználása szükséges” (Illés, 2011: 13. o.).

Az integrált vállalatirányítási rendszerek a vállalatokon belüli belső kommunikációt szolgálják. Információs szolgáltatásukkal nagy segítséget nyújtanak abban a menedzsmentnek, hogy a működés során esetlegesen fellépő zavarokat kiküszöböljék. A vállalatirányítási rendszerek bevezetésének, alkalmazásának egyik fő célja a költségek lehetőség szerinti csökkentése, melyvel egy időben a működés folyamán fellépő hibák minimalizálását, valamint a profit maximalizálását is realizálni kívánják.

Az integrált vállalatirányítási rendszerek egy alkalmazói szoftverből és a hozzá kapcsolódó szolgáltatásokból épülnek fel. Ezek a szolgáltatások összefogják a szervezeti folyamatokat, bizonyos esetekben az összes szervezeti folyamatot magukban foglalják, és informatikai segítséget nyújtanak a vezetés számára. Így hozzák létre a vállalati integrációt, valamint segítik a szervezet és környezete közötti kommunikációt. Adott

szervezetben a kialakított munkakörök 80%-a igényel informatikai eszközöket, azonban a tényleges ellátottság 100%. A számítógépek alkalmazása nagy jelentőséggel rendelkezik, mert segítségükkel minden olyan feladat elvégezhető, melynek megoldása ismert és rögzíthető.

Adott szervezet esetében is fontos szerepet tölt be az informatikai háttér. Ezt nem csupán a munkakörök számítógépekkel való ellátottságának mértéke, hanem az alkalmazási területek széles köre is alátámasztja. Mindemellett az is nagyon fontos szempont, hogy a vállalati logisztikai kontrollingrendszer kialakításának egyik alapvető feltétele a megfelelő informatikai háttér megléte.

Számítógépes információs rendszert adott vállalat esetében a következő területeken alkalmaznak:

- készletnyilvántartás,
- pénzügy,
- szállítások kezelése,
- tárgyi eszközkezelés,
- termelésstervezés,
- vevői megrendelések kezelése,
- vezetői döntés-előkészítés.

Három területen kiemelten fontos szerepet kap az információs rendszer:

- szállítások kezelése,
- termelésstervezés,
- készletnyilvántartás.

A gyártás szempontjából nélkülözhetetlen a beszállítókkal való kapcsolat fenntartása. Az alapanyagok, segédanyagok rendelkezésre állása alapján meghatározzák a gyártás folyamatát. Adott szervezet esetében jellemző, hogy a tubusokhoz felhasznált kupakokat nem maguknak gyártják, hanem külső beszállítókkal hozatják. Mivel a vállalat számos tubusfajtát készít, a kupakok szűk keresztmetszetet jelenthetnek a gyártás folyamatában abban az esetben, ha nem állnak a megfelelő időpontban, megfelelő mennyiségben rendelkezésre. Ennek megakadályozása érdekében a szállítókkal való kapcsolattartás kiemelt helyet foglal el a szervezeti információs rendszerben.

A beszállításhoz szorosan kapcsolódik a termelésstervezés, valamint a készletnyilvántartás, melyek mennyiségi és minőségi információi kölcsönösen hatnak egymásra.

Annak ellenére, hogy a gyártás vevőmegrendelésre történik, a gazdálkodási tevékenység menedzsment számára sarkalatos pontjai mégis az előbb említett területeken helyezkednek el. Ennek oka az a függőségi viszony, amit a beszállító által a gyártásba juttatott

anyagok okoznak. A vevőmegrendelések teljesítése csakis abban az esetben valósulhat meg, ha a beszállítók készek és képesek azokat a szerződési feltételeket teljesíteni, melyeket vállaltak. Abban az esetben, ha a beszállító vagy beszállítók nem bizonyulnak megbízhatónak, és a szállítás nem az előírtaknak megfelelően (szállítási idő, szállítási mennyiség, minőség stb.) történik, a rendszerben zavar léphet fel, mely korlátozhatja a vevői megrendelések teljesíthetőségét. Ez nem minden esetben okoz visszafordíthatatlan problémákat, azonban a termelési költségeket növelheti és a vállalat jó hírét jelentősen ronthatja.

Az integrált vállalatirányítási rendszerek információszolgáltatásukkal nagy segítséget nyújtanak abban a menedzsmentnek, hogy az előbb említett zavarokat kiküszöböljék.

A gazdálkodó szervezetek mindegyikében igen magas részarányt képviselnek a logisztikai költségek. A logisztikai rendszer jótékony hatását akkor tudja kifejteni, ha képes az egységnyi logisztikai költségek csökkentésére. Ennek megfelelően tehát a rendszer egyik fő célkitűzése a fajlagos logisztikai költségek csökkentése.

A kontrollingrendszerek, vállalatirányítási rendszerek bevezetésének, alkalmazásának szintén egyik fő célja a költségek lehetőség szerinti csökkentése, mellyel egy időben a működés folyamán fellépő hibák minimalizálását, valamint a profit maximalizálását is realizálni kívánják.

A kontrolling „A szervezeti »Belső Irányítási Rendszer« költségérzékenységen alapuló egyik alrendszere, amely összhangot biztosít a szervezet környezete, stratégiája, struktúrája között. Olyan eszköz és filozófia, mely integrált rendszerbe foglalja a tervezést, beszámolást, információellátást” (Nagy – Galántai, 2010).

A szervezet az *SAP vállalatirányítási rendszert* alkalmazza, melynek négy alapmodulja ismert:

- pénzügyi alkalmazások,
- emberierőforrás-alkalmazások,
- logisztikai alkalmazások,
- Cross-Application modulok, olyan általános célú funkciók, melyek az alkalmazásokban vagy azoktól függetlenül is használhatók.

Adott szervezet nem rendelkezik HR-modullal, ennek megfelelően az SAP-ban nem használják az emberierőforrás-alkalmazásokat. Az SAP-rendszert megelőző Infosys rendszer tartalmazza a HR-adatokat, és egy interface segítségével a külső rendszerben képzett béradatokat betöltik az SAP-rendszerbe, így kerülnek ezek automatikusan könyvelésre.

Az SAP-rendszer

A jelenleg piacon lévő szervezeteknek egyre növekvő elvárásoknak kell megfelelni, egyre több dolgot kell szem előtt tartaniuk. Ilyenek többek között a gyorsabb pénzáramlás, a szervezeti, működési átláthatóság elősegítése, értékesítési potenciál növelése, melyek egyike sem nélkülözheti a specifikus, mindenre kiterjedő, komplex megoldásokat. Az üzleti élet „harcterén” kívül a vállalatoknak figyelmet kell fordítani saját maguk technikai, technológiai jellemzőire is. Az informatikai háttér korszerűsítése, egyszerűbb és gyorsabb munkavégzés, átláthatóság és integráció mind olyan elvárások, melyeket a szervezetek információs rendszerének tudni kell teljesíteni. Ezen követelmények azonban kivétel nélkül teljesíthetővé válnak abban az esetben, amennyiben a vállalkozások integrált vállalatirányítási rendszerek alkalmazását kezdeményezik.

Az SAP-programcsomagok az integrált vállalatirányítás modern eszközei. Ezek a programcsomagok képesek arra, hogy a vállalkozások ügyviteli, termelésirányítási, kommunikációs adatait komplex rendszerbe rögzítsék és tárolják. Lehetőséget biztosít arra is, hogy a működés folyamán bekövetkező változásokat a rendszer átalakítása nélkül, a program paramétereinek módosításával magába integrálja.

Az SAP-szoftverek megfizethetők a kis- és középvállalkozások számára is. A szoftverek a különböző szervezetek jellemzőihez igazítva illeszthetők be a vállalat működési rendszerébe, ennek köszönhetően idomulnak az ügymenethez és költségvetéshez. A szoftverek fontos ismérve gazdag funkcionalitásuk és egyszerű kezelhetőségük, melyek szintén elősegítik a kis- és középvállalkozásokba való beillesztést, valamint az egyszerű átállást.

Az SAP elősegíti a szervezetek üzleti, valamint informatikai céljainak elérését. Lehetővé teszi az intenzívebb pénzáramlást, a fejlettebb pénzügyet, az átláthatóság növelését, az értékesítési lehetőségek maximalizálását, az ellátási lánc működésének optimalizálását, valamint a vállalatok üzleti hálózatának integrálását. Informatikai szempontból lehetőséget biztosít e rendszerek leállításának minimalizálására, az informatika egyszerűsítésére, a rutinfeladatok időráfordításának csökkentésére, elősegíti a gyorsabb szoftverbevezetést, illetve a szervezet egészében integrálja az IT-rendszereket (SAP Hungary, 2013).

Az SAP nem készít általános megoldásokat, mivel konkrét vállalatok esetében, melyek profilja, tevékenysége különböző, az általános megoldások nem tudják kezelni az iparági specialitásokat, eltéréseket.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A szoftverek lehetőséget biztosítanak az egyes munkakörökhez való rugalmas illesztéshez, mely elősegíti a vezetők és alkalmazottak jobb döntési alternatíváinak kialakítását, ezzel hozzájárulva a piaci előrehaladáshoz, a jobb piaci pozíció eléréséhez.

A rendszeren belül a pénzügyi alkalmazások egyik funkciója a kontrolling. Vizsgálata alá vonja a különböző költségstruktúrákat és az azokat befolyásoló tényezőket, valamint különböző értékelési stratégiákat, mennyiségi struktúrákat készít a termékköltség-számításhoz.

Az adattárolás, adatok feldolgozása, adatok megjelenítése és az internetes kapcsolat biztosítása mind a rendszer feladatai közé tartozik. Adott esetben a rendszer egyetlen tekintetben okoz problémát a felhasználóknak, az anyacéggel közösen végzett munkához minden esetben szükség van internetkapcsolatra, hiszen a két vállalat SAP-rendszere ezen keresztül „kommunikál egymással”. Esetenként előforduló probléma esetén internetes kapcsolat hiányában a szervezet SAP-rendszeréhez nem lehet hozzáférni, aminek következtében a felhasználók munkája megbénul, ami felesleges időráfordítást eredményez adott esetben.

Az SAP-rendszer fontos jellemzői:

- modularitás,
- korlátlan bővíthetőség,
- többnyelvűség, EURO kompatibilitás,
- legjobb support és fejlesztői támogatás,
- kidolgozott jogosultsági rendszer,
- platformfüggetlenség,
- folyamat alapú megoldások,
- iparági megoldások.

Az SAP-szoftver alkalmazását sokan támogatják, hiszen számos pozitív tulajdonsággal rendelkezik. Logisztikai területen például szabványok kialakítására került sor, melyek megkönnyítik a logisztikai folyamatok figyelemmel kísérését, különböző szervezetekkel való összehangolását. A logisztikai területen alkalmazott szabványoknak köszönhetően:

- saját fogalmi rendszerrel dolgozik,
- a rendszer szabványos ellenőrzött folyamatokra épül,
- kezeli a vállalatokon átnyúló folyamatokat.

Szabványaival és szemléletmódjával ún. logisztikai kultúrát alakít ki, hiszen a megrendelő számára is ismert szabványok bevezetésével egyértelművé válik a vevő és a szervezet közötti kommunikáció, az SAP-rendszeren belül kialakított saját fogalmi rendszernek köszönhetően egyszerűbb az együttműködés, illetve a konszenzusnak megfelelően lehetőség van a megrendelőkkel kapcsolatos folyamatok harmonizálására is.

Az a tény sem mellékes, hogy abban az esetben, amikor a stratégiai kapcsolatok alkalmával együttműködés kezdődik, jóval egyszerűbb és gördülékenyebb a kooperáció abban az esetben, amennyiben a résztvevők mindegyike azonos rendszert – jelen esetben SAP-t – alkalmaz. Így lehetővé válik a termelési, értékesítési összhang vállalatokon belül és vállalatok között egyaránt.

Az SAP-rendszer vállalaton belüli logisztikai moduljai a következők:

- anyaggazdálkodás, termelés, értékesítés,
- magasraktár-kezelés, transzportmodul,
- CRM.

A vállalkozás az általa jelenleg is alkalmazott logisztikai kontrollingrendszer 2009. január 1-jén vezette be.

A műanyaggyártó vállalkozás az alap- és segédanyagait különböző szervezetektől szerzi be az előállítandó termékmennyiség függvényében. A félkész- és késztermékeit több értékesítési pontra szállítja. Ennek megfelelően a termék-előállítás intenzitása és mérete alapjaiban határozza meg a szervezet logisztikáját. A logisztika a vállalkozás egészét átszövi, ennek következtében eredményessége, vagy éppen sikertelensége kihat a teljes szervezetre. A logisztikai kontrollingrendszeren belül kialakított visszacsatolási pontokon keresztül a menedzsment nyomon követheti a működést.

Adott szervezet esetében a logisztikai kontrollingrendszer alkalmazása az *1. táblázatban* látható eredményeket hozta a működésben.

1. táblázat

A logisztikai kontrollingrendszer működési eredményei

Megnevezés	Mérték
árbevétel-növekedés	8%
készletérték-csökkenés	20%
költségsökkenés	15%

Forrás: saját szerkesztés a kutatás alapján

A logisztikai kontrolling által elősegített pozitív változások mértéke a gazdaság egyes sektoraiban (ipar, szolgáltatás, mezőgazdaság) eltérő. Az *1. táblázat* tartalma szerint a műanyaggyártó vállalat 8%-os árbevétel-növekedést realizált, valamint készletértékét 20%-kal tudta csökkenteni.

A költségek csökkenése a termeléshez, tevékenységhez kötött, közvetlen változó költségek mértékében jelentkezett. E költségek megközelítőleg felét (iparban 52-55%-át, szolgáltatási szektorban 40-45%-át) a logisztikai költségek teszik ki. Ennek értelmében a logisztikai kontrolling logisztikai tevékenységekre gya-

korolt pozitív hatása nagyban hozzájárul a szervezeti költségsökkentéshez.

Adott szervezetnél az eredmények *rendszeres vizsgálata*, valamint a *beavatkozás okozott problémát*. A menedzment nem tudta meghatározni azt az optimális időintervallumot, aminek elteltével a lekérdezéseket végre kellene hajtani. A lekérdezések idejének megállapítása releváns tényező, mert a kapott információk hitelességét, aktualitását meghatározza, illetve biztosítja, valamint a beavatkozás lehetőségét és sikerességét is befolyásolja. Amennyiben túl sok idő telik el két lekérdezés között, a kapott információk már elavultak lesznek, és nem lesz lehetőség a korrigálásra. Azonban a túl gyakori a lekérdezés sem optimális, mert a rendszer és a menedzment is „elvész a részletekben”.

A lekérdezéseket végül a havi zárásokkal egy időben végzik, így a havi tevékenységnek és eredményének megfelelően van lehetőség a beavatkozásra.

Az SAP-rendszer fejlesztése

Általánosságban is elmondható, hogy egy rendszer bevezetése és működtetése egy idő után nem elegendő a vállalat gazdálkodása számára, annak sikeres volta ellenére sem. Ennek oka gyorsan változó világunkban

A szervezeten belül az alap- és segédanyagok, félkész- és késztermékek tárolása tárhelyes magasraktárban történik. E tárolási mód előnye többek között helytakarékosága, átláthatósága, melyet horizontálisan és vertikálisan kialakított blokkrendszerével realizált.

Atárhelyes magasraktár minden eleme rögzítésre kerül az SAP-rendszer logisztikai kontrollingrészlegében abban a pillanatban, amikor a raktárba kerül. A tárolt anyagok, termékek elhelyezési területei kódolva vannak, melyek megkönnyítik a logisztikai kontrollingrendszerbe való bevitelt és rögzítést, valamint leegyszerűsítik a raktárban való keresést is. Az rendszer az alábbi kódolást alkalmazza a tárhelyek megjelölésére: C-20-1-E, ahol a

- C – sor,
- 20 – blokk, tárhely,
- 1 – 1. emelet (F – földszint, 2 – 2. emelet),
- E – elöl (H – hátul).

A rendszerben a tárhelyes magasraktárban tárolt minden anyagot és terméket rögzítenek, amely által egy adatbázis jön létre. A logisztikai kontrollingrendszer adatbázisát, az SAP-rendszerben alkalmazott tárhelyet az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra

Tárhely az SAP-ban

Raktártükör: áttekintés

Raktártükör: áttekintés

Raktárszám 200

Típ	TI	Ter	Tárhely	RET	Rend.B	ZO	Anyag	Sarzs	LA	Készlet	RendKészl.	Spec.készlet sz.	RaktEgysSz
T01	P5	T02	C-20-1-E	05	01.04		610922			16,100	16,100		
T01	P5	T02	C-20-1-H	05	01.03		608189			5,100	5,100		
T01	P5	T02	C-20-1-H	05	01.03		608409			16,100	16,100		
T01	P5	T02	C-20-2-E	05	01.06		610780			15,000	15,000		
T01	P5	T02	C-20-2-E	05	01.06		611527			12,000	12,000		
T01	P5	T02	C-20-2-H		01.05		<< üres						
T01	P5	T02	C-20-F-E	05	01.02		607633			18,300	18,300		
T01	P5	T02	C-20-F-H	05	01.01		610546			17,000	17,000		
*										99,600	99,600		

többek között a vevői, végfelhasználói igények folyamatos változása.

Adott szervezet esetében a *termeléssel, a vevői megrendelések kezelésével* kapcsolatban merültek fel olyan kérdések, melyek új megoldások keresésére, az egyébként sikeresen működő SAP-rendszer fejlesztésére terelik a figyelmet.

Forrás: szervezeti SAP-rendszer, 2013

Az SAP-raktártükör tartalmaz minden olyan információt a tárolt készletekről, melyek minőségi, mennyiségi adatokat jelenítenek meg, illetve a felhasználás ütemét is nyilvántartja, vagyis az eredeti készletmennyiséget, valamint a még rendelkezésre álló készlet-

VEZETÉSTUDOMÁNY

mennyiséget is magában foglalja. E széles körű és könnyen elérhető információbázissal könnyíti meg a felhasználók munkáját.

A már elkészült vevői megrendeléseket (üres tubusokat) a vevő igényeinek megfelelően kartonokba helyezi majd lezárás és címkézés után a kartonokat raklapokra helyezik. A szállításra előkészített raklapokat raklapkísérővel látják el, és elszállításig a raktárban tárolják azokat.

A logisztikai kontrollingrendszerben egyértelműen nyilván van tartva, hogy a vevőmegrendelések milyen készenléti állapotban vannak, és a tárhelyes magasraktárban pontosan hol helyezkednek el, a visszacsatolás biztosított. Az azonosíthatóság érdekében a kartonokat címkével, a szállításra előkészített raklapokat raklapkísérővel látják el.

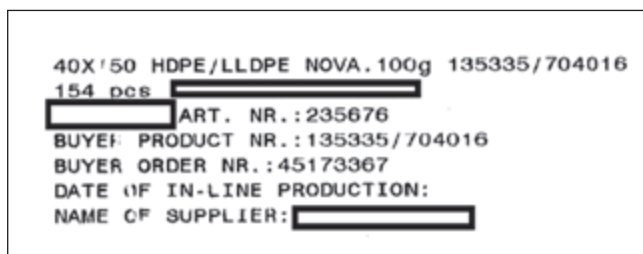
A kartoncímke tartalmának kialakítása standard etikett alapján történt. Ez az általánosan alkalmazott címketípus, ami rögzített adattartalommal rendelkezik. Azonban a vevő kívánságára változtatható, hiszen a vevő mondja meg, hogy milyen információs igényeket támaszt a kartonokon szereplő címkével szemben. Ezen címke tartalma a következőket foglalja magában:

- anyag cikkszám, a vevőnél,
- megnevezés, vagyis a karton tartalma,
- karton által tartalmazott termékmennyiség (db/karton),
- PO Number (a vevő által kiadott megrendelés száma),
- szállító neve,
- gyártás dátuma.

A szervezetnél jelenleg alkalmazott címketikett a 2. ábrán tekinthető meg.

2. ábra

A címketikett



Forrás: szervezeti SAP-rendszer, 2013

A kartoncímke és a raklapkísérő tartalmának változtatása vevői igényként jelentkezik, hiszen a legyártott termékek tovább felhasználója a jobb, érthetőbb információszerezés érdekében, a felhasználásnak függvényében kívánja a kartoncímke adattartalmát módosítani.

Jelen esetben a szervezetnél a címke és a raklapkísérő kiállítása manuálisan történik, amely eljárás nemcsak időigényes, hanem a manuális adatbevitelből származó hibák előfordulásának lehetőségét is megnöveli. Ennek következtében a visszacsatolás, információszolgáltatás színvonala is romlik, amely a logisztikai kontrolling egyik alapvető funkciója.

A cél egy olyan újítás kialakítása, mely lehetővé teszi:

- a vevői igényeknek való megfelelést,
- az adatbiztonságot, vagyis a kézi adatbevitelből származó hibák csökkentését, esetleg megszüntetését,
- a hatékonyságnövelést,
- a gyorsabb, egyszerűbb, átláthatóbb feladatmegoldást.

A fent említett elvárások teljesítésére a megoldást maga az SAP-rendszer logisztikai kontrollingmodulja kínálja. Rugalmas kialakításának és korlátlan bővíthetőségének köszönhetően magában foglal minden olyan lehetőséget, ami elősegíti az alkalmazó szervezet folyamatos fejlődését.

Adott vállalat esetében – illetve minden olyan szervezet esetében, amely megfelelően alkalmazza a rendszert – a rendszer tartalmaz minden olyan adatot, amely szükséges ahhoz, hogy a vevői igényeket kielégítsék.

A cél és megoldás tehát, hogy a kartonokon elhelyezett címkék és raklapkísérők az SAP logisztikai kontrollingrendszeréből kerüljenek ki, ahol a részletesen rendelkezésre álló információs adatbázisból a vevő által kívánt tartalmi elemek kerülhetnek kiválasztásra. A rendszerben beállított feltételekkel rendelkező címkéket és raklapkísérőket a rendszer automatikusan továbbítja a nyomtatóra, ahol beindul a nyomtatás. Az SAP-ban ennek a fejlesztésnek köszönhetően csak egyszer kell beavatkozni manuálisan a folyamatba, akkor, amikor a nyomtatáshoz kiválasztjuk a gyártási számot, amit egyelőre kézzel kell bevinni a felületre.

Az újítás alkalmazásához azonban szükség van egy kiegészítő szoftverre, mely lehetővé teszi a címke és raklapkísérő nyomtatását. Ez a szoftver jelen esetben a BarTender vonalkódszoftver.

A BarTender a címkék, vonalkódok, kártyák és RFID-címkék tervezésében és nyomtatásában a világ vezető szoftvere. Alkalmas önálló futtatásra, de szinte bármilyen programmal integrálva a szoftver majdnem minden nyomtatási és jelölési alkalmazásra tökéletes megoldást kínál. Alkalmazási lehetőségei között szerepel többek között:

- címkék kialakítása,
- nyomtatás és alkalmazás,

- közvetlen jelölés alkatrészekben és csomagoláson,
- intelligens kártyák kódolása,
- jelgyártás stb.

Előnyei közé tartozik egyszerű és átlátható kezelhetősége, amely könnyen tanulhatóvá teszi alkalmazhatóságát. Szabványos címkékkel és nyomtatókész sablonokkal is rendelkezik, így lehetőség van ezek felhasználására, de teljesen újjak tervezésére is. A kétoldalas tervezés, nyomtatási idejű képrögzítés, intelligens kártyák és mágnescsíkok támogatásával a BarTender igazán hatékony kártyanyomtatási megoldás is. Széles körű betűkészlete, speciális rajzolási funkciói, speciális egyéni sorszámozási alternatívái, webes nyomtatási opciói segítségével lehetőséget biztosít a felhasználók széles körű igényeinek kielégítésére.

A BarTender szoftver rugalmas felépítésének köszönhetően más programokba is integrálható. Ebben az esetben az SAP logisztikai kontrollingrendszerével együtt kell alkalmazni annak érdekében, hogy a címkék és raklapkísérők adattartalma az SAP-rendszerből kerüljön ki, de kialakításában, megjelenítésében a BarTender szoftver lesz segítségül. A szoftver megfelelő beépítésével a felhasználóknak nem kell manuális beállításokat végezni, hogy a rendszerből a BarTender szoftverre küldjék a nyomtatandó fájlokat, mivel a szoftver érzékeli a nyomtatandó tételeket, és automatikusan beindítja a nyomtatást.

Az üzem 2014. januártól a következő általános tartalommal rendelkező címke-, kartonetikett alkalmazza, mely a vevői igénynek megfelelően változtatható. Ezt a 3. ábra szemlélteti.

3. ábra

Standard kartonetikett 2014 januártól

NAME OF SUPPLIER:	[REDACTED]
ADDRESS OF SUPPLIER:	[REDACTED]
[REDACTED] PART NUMBER:	245952
CUSTOMER PART NUMBER:	TUBE549
PRODUCT DESCRIPTION:	PE 30 95 3 Pink Pepper REPLN H/CRM 40ml
QUANTITY PER BOX:	259 pcs
PO NUMBER:	UK/NRG29447
DATE:	
COUNTRY OF ORIGIN:	HUNGARY

Forrás: Szervezeti SAP-rendszer, 2013

A standard kartonetikett megváltoztatása nagyban hozzájárul a pontosabb, szélesebb körű információszolgáltatáshoz a gyártás után kartonokban elhelyezett termékek jellemzőiről. Ezzel megkönnyíti a termékek azonosítását mind a gyártó, fuvarozó, felhasználó számára.

Tehát a visszacsatolás, információszolgáltatás ennek köszönhetően precíz és aktuális adatokat közöl a legyártott termékekről.

Az SAP-rendszerből történő nyomtatás folyamata a következő:

Az SAP-rendszerben egy új kezelőfelület kialakítására került sor, mely ezentúl lehetővé teszi a címke és raklapkísérők rendszerből történő automatikus nyomtatását manuális adatmódosítás nélkül.

Ennek alkalmazásával a kezelőfelületen kiválasztásra kerül a termékhez tartozó gyártási szám (amely egyelőre manuális bevitellel valósítható meg), a rendszer információs adatbankot hoz létre a termékről, ezután a BarTender szoftver elkészíti a kívánalmaknak megfelelő címkét, illetve raklapkísérőt, és automatikusan beindul a nyomtatás.

Az SAP-rendszerből a kiválasztott gyártási számnak megfelelő adatállomány letöltésre kerül a számítógép egy, a program által meghatározott mappájába. A szoftver érzékeli, hogy nyomtatandó állománya érkezett, és elindítja a nyomtatást.

A kezelőfelület lehetőséget biztosít címke és raklapkísérő nyomtatására egyaránt. Ennek kiválasztására a kezelőfelületen kerül sor, ahol a szállítások és a gyártási rendelés megadása menüpont alatt lehet beállítani. Attól függően, hogy melyik menüt alkalmazzuk, a rendszer automatikusan címkét, illetve raklapkísérőt fog előállítani.

Az előbb ismertetett címke és raklapkísérő nyomtatási kezelőfelületét a 4. ábra tartalmazza.

A fejlesztésnek köszönhetően felgyorsulhat a késztermékek csomagolásra és szállításra készítésének folyamata, kiküszöbölhetővé válik a manuális adatbevitel, és így a hibalehetőségek mérséklésének igénye is realizálódik.

A vevői igényként jelentkező adattartalmi elvárásokban is átláthatóbbá válik a rendszer, hiszen a különböző vevők eltérő igényeinek SAP-rendszerből történő kielégítésével – esetleg vásárlói sablonok kialakításával megkönnyíthető a felhasználók munkája –, így nagyobb összhang érhető el a stratégiai kapcsolatokban.

A vállalkozás célja, hogy ezen újításokat 2014-től minden vevőre kiterjesszék, és így tevékenységüket még jobbá és sikeresebbé tegyék.

VEZETÉSTUDOMÁNY

4. ábra

Kezelőfelület az SAP-rendszerből való nyomtatáshoz

Forrás: Szervezeti SAP-rendszer, 2013

Összefoglalás

A vevői igények folyamatos változása, a piacon maradás, illetve a jobb piaci pozíció elérésének biztosítása állandó megújulásra ösztönzi és kényszeríti is egyben a szervezeteket. Azokban a vállalatokban, ahol integrált vállalatirányítási rendszer működik, a rendszer fejlesztése, bővítése lehet a megoldás. Adott (műanyaggyártással foglalkozó) szervezet esetében a vevői igények a termékek továbbfelhasználásának egyszerűsítése érdekében, a termékekre vonatkozó és szállítási egységekre felkerülő címkék és raklapkísérők adattartalom változtatásának szükségességét vetették fel. A továbbfelhasználók igényeinek teljes kielégítése érdekében olyan alternatíva kialakítása vált szükségessé, mely lehetővé teszi, hogy a termékről rendelkezésre álló valamennyi információból kerüljenek kiválasztásra a vevői kívánalmaknak megfelelő, megjelölni kívánt adatok.

A szervezetben működtetett SAP-rendszer önma-gában tartalmazta a megoldást, hiszen a rendszerben

minden a termékekre, gyártásra, szállítmányozásra vonatkozó információ rögzítve van. Ennek megfelelően olyan felhasználói felület és alkalmazás kialakítása vált szükségessé az SAP-rendszeren belül, mely lehetővé teszi a rendszerből való címke és raklapkísérő nyomtatását. A „címke nyomtatási paraméterek” kezelőfelület kialakítása, illetve a BarTender szoftver rendszerbe integrálása lehetővé tették az SAP-rendszerből történő automatikus nyomtatást, minimalizálva a manuális adatbevitelt és adatkódosítást.

Az újítást 2014-ben kezdték el alkalmazni, mely által lehetőség nyílik a vevői igények és vállalati elvárások (adatbiztonság, hatékonyság, könnyen kezelhetőség, gyorsabb feladatmegoldás) teljesítésére.

Felhasznált irodalom

- Business Flex* (2013): A logisztikai kontrolling. Letöltés ideje: 2013-07-10, http://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CDkQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.businessflex.hu%2Findex.php%3Foption%3Dcom_phocadownload%26view%3Dcategory%26download%3D19%3Abusinessflexlogisztikaikontrollingalapjaipdf%26id%3D9%3Aa-businessflex-es-a-logisztikai-kontrolling&ei=dkndUZnvDM6rPMLXgPgP&usq=AFQjCNFFLiCpM1iFLtL.RdK4d8ZTigo19nw&sig2=Ni_Km3LfCRRORW-gT9o2Xg
- Dankó, L.* (2009): Marketing-logisztika. Miskolc: Pro Marketing Miskolc Egyesület
- Illés B.* (2011): Logisztika a tudományban és a gazdaságban. in: Multidiszciplináris tudományok, I. kötet 1. szám, Miskolc: Miskolci Egyetem: p. 11–20., 13.
- Hajós L. – Pakurár M. – Berde Cs.* (2007): Szervezés és logisztika. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház Zrt.
- Knoll I.* (2002): Logisztika-Gazdaság-Társadalom. Budapest: Kovásznai Kiadó: 121. o., 140. o.
- Maczó, K. – Horváth, E.* (2001): Controlling a gyakorlatban. Budapest: Verlag Dashöfer Szakkönyv Kft.
- Nagy M. – Galántai T.* (2010): Az operatív kontrolling szerepe a vállalkozások gyakorlati működésében, Plain Consult Kkt., www.plainconsult.hu, http://www.kocsisflorakft.hu/images/hirek/Operativ_kontrolling_Galantai_Tamas.pdf
- Némón Z. – Sebestyén L. – Vörösmarty Gy.* (2006): Logisztika Folyamatok az ellátási láncban. Budapest: Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft.
- SAP HUNGARY* (2013): Kis- és középvállalati megoldások. <http://www.sap.com/hungary/sme/whysap/foryourneeds/index.epx>
- Schwalbe, H.* (1990): Gyakorlati marketing kis- és középvállalkozások számára. Budapest: KJK Kiadó
- Sinkovics A.* (2007): Költség- és pénzügyi kontrolling. Bp: CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.: 18. o., 291. o.
- Sipőcz N.* (2010): A logisztika fogalma. Mérnöki és műszaki blog, <http://www.felsofokon.hu/mernoki-es-muszaki-blog/2010/12/29/a-logisztika-fogalma>

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

KENESEI, Zsófia – STIER, Zsófia

Examination of the intercultural service experiences with grounded theory method

This paper presents an attempt to analyse the possible solutions to problems that can occur during intercultural service encounters (ICSE). Using grounded theory the authors provide a theoretical framework that identifies the factors that lead to ICSE barriers. Based on in-depth interviews with service providers and clients they have defined the relevant characteristics that influence intercultural competence. Intercultural competence with communication and cultural differences lead to problems during ICSE that can be handled by both parties: the service provider and the client, as well. An important finding is that service companies should provide adequate training that concentrates not only on the cultural knowledge but it should create capability in understanding and adapting to cultural differences.

KULCSÁR, Noémi

The context of consumer value an experience in tourism literature

In this paper, the author presents consumer value and experience approaches and connections found in literature. Focusing on the area of tourism she introduces value – experience connections, the differences and accordance among approaches of the experts, and the changes of the content of interpretations from time to time. The author set several targets with her work: introducing the diversity of consumer value approaches in tourism; proving the lack of the precisely and scientifically composed concept of consumer value; and based on former empirical researches summarizing the potential consumer value dimensions in tourism.

FÜLÖP, Árpád – VIRÁG, Péter

Corporate decision about the installation of a new information security device the quantum key distribution

This study aims to illuminate Quantum Key Distribution (QKD), a new invention that has the potential to bring sweeping changes to information security. The authors' goal is to present QKD as a product in the field of IT se-

curity, and to examine several pro and con arguments regarding the installation of this product. Their work demonstrates both the technical and the business perspectives of applying QKD. First they identify motivational factors of using Quantum Key Distribution over traditional methods. Then the authors assess under which circumstances QKD could be necessary to be used in daily business. Furthermore, to evaluate the limitations of its broad spread, they introduce the vendors and explore the properties of their commercially available QKD products. Bearing all this in mind, they come out with numerous factors that can influence corporate decision making regarding the installation of QKD. The authors compare the traditional and the new tools of key distribution from an IT security and business perspective. They also take efforts to estimate the value of the pieces of information to be protected. This could be useful for a subsequent cost–benefit analysis. Their findings try to provide support for determining the target audience of QKD in the IT security market. Finally the authors attempt to find an ideal moment for an organization to invest in Quantum Key Distribution.

**BRÁNYI, Tamás – JÓZSA, László –
– SERES-HUSZÁRIK, Erika**

Effects of competitiveness of the dominant company in the supply chain

Supplier, producer and buyer companies make up a supply chain. In an optimal case the companies are integrated, partnership rests on trust which results in common strategic decisions leading to competitiveness. Each supply chain has a key company with dominant power position. The objective of the research is to analyse how the company with power affects competitiveness of partner firms and the supply chain as a whole. Based on theories hypothesis assumes a link between competitiveness and power position and its influence. Methodology of the analysis is based on primary research; the authors used SPSS statistical analysis to evaluate the answers of questionnaire. Findings include that partner firms' competitiveness rely on competitiveness of the company with dominant power position. Significant connections prove that the hypothesis is true. Results show that competitiveness is being moved up to supply chain level. Global supply chains compete with each other.

VEZETÉSTUDOMÁNY

TAKÁCS, Erika

Classification of evaluation methods of public sector organizations

In the last decades the need of the evaluation of public sector organizations has emerged more and more often, and many new methods have shown up that has raised the need of their classification in practice and in research, as well. Based on literature review and the literature of evaluation the author makes a proposal on the classification framework of the evaluation methods of public sector organizations. The dimensions of the classification include the situation of evaluator, the role of evaluation and the approach of knowledge. The author illustrates the content of the framework with examples referring to the applicability of the model in practice. At the same time, the framework is also useful in determining the focus or the scope of research projects.

BECSKY-NAGY, Patrícia – FAZEKAS, Balázs

The special risks and risk management of venture capital

This paper focuses on the special aspects of imperfect information in case of venture capital financing including principal-agent relationship between entrepreneurs and investors as well as adverse selection that evolves as a result of information asymmetries. The authors' finding is

that venture capital is able to manage the problems caused by imperfect information via applying divers risk management techniques such as high profit expectations, scrutiny of portfolio-companies, the use of special contracting stipulations and syndicate agreements, the monitoring of investments, multi-staged financing of companies and the integration of portfolio-companies into networks. In addition to the risk management techniques the authors also give the interpretation of the unique attitude of venture capital toward uncertainty and its special real option-like risk valuation approach that makes venture capitalists capable of handling high uncertainty under imperfect information.

MÉHESNÉ BEREK, Szilvia

Development of SAP system in a plastic manufacturing company

Positive effect of the SAP system on the operation of controlling organisations has not been a secret. Opportunity of the feedback will be possible to track, control, override operation of the organisations. The logistic controlling system provides a solution through feedback points for monitoring the logistic system and processes. In the case of plastics manufacturing company the increasing of organisational efficiency and achievement of a better standard is anticipated from development of logistic controlling area of the organisational SAP system.

C O N T E N T S

KENESEI, Zsófia – STIER, Zsófia

Examination of the intercultural service experiences with grounded theory method 2

KULCSÁR, Noémi

The context of consumer value an experience in tourism literature 18

FÜLÖP, Árpád – VIRÁG, Péter

Corporate decision about the installation of a new information security device the quantum key distribution 26

**BRÁNYI, Tamás – JÓZSA, László –
– SERES-Huszárik, Erika**

Effects of competitiveness of the dominant company in the supply chain..... 38

TAKÁCS, Erika

Classification of evaluation methods of public sector organizations 45

BECSKY-NAGY, Patrícia – FAZEKAS, Balázs

The special risks and risk management of venture capital..... 57

MÉHESNÉ BEREK, Szilvia

Development of SAP system in a plastic manufacturing company 69