

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
vezetetestudomany@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
vezetetestudomany@uni-corvinus.hu

Szerkesztőségi titkár:
Losonci Annamária
vezetetestudomany@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., MÁJUS

2015. 5. szám

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **KATONA Norbert – TESSÉNYI Judit**
A felelős vállalati magatartás önértékelési rendszerének
kiterjesztése a Szerencsejáték Zrt. gyakorlata alapján 2
- **PISKÓTI Marianna**
A környezeti identitás szerepe a környezettudatos
magatartásban – a mérési lehetőségek értékelése 13
- **BÁLINT Nóra Anna**
Szolgáltatás Nyugat-Európában és Magyarországon.
Hol tartunk és merre haladunk?
– Egy nemzetközi felmérés nyomán 24
- **PULINKA Ágnes**
Loyolai Szent Ignác tanulási elmélete 34
- **JAKOPÁNECZ Eszter**
A marketing elszámoltathatóságának problémája 45
- **NYITRAI Tamás**
Hazai vállalkozások csődjének előrejelzése
a csődeseményt megelőző egy, két, illetve három évvel
korábbi pénzügyi beszámolók adatai alapján 55
- **ARANYOSSY Márta – BLASKOVICS Bálint –
– HORVÁTH Ákos Ardzsuna**
Információtechnológiai projektek sikere és kudarca
Nemzetközi tapasztalatok és hazai kutatási eredmények 66

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

KATONA Norbert – TESSÉNYI Judit

A FELELŐS VÁLLALATI MAGATARTÁS ÖNÉRTÉKELÉSI RENDSZERÉNEK KITERJESZTÉSE A SZERENCSEJÁTÉK ZRT. GYAKORLATA ALAPJÁN

A vállalatok társadalmi felelősségvállalását (CSR) jellemző meghatározások közös eleme, hogy a felelősségvállalás mögött üzleti döntés, üzleti döntéshozók állnak, a CSR-tevékenységet, -akciókat önkéntes elvek vezérik és eredménye érzékelhető, sőt mérhető gazdasági és társadalmi értékteremtéssel jár. A végzett tanulmányok és a gyakorlat áttekintése azt mutatja, hogy a CSR-tevékenységértékelések elsősorban önbevalláson, önértékeléseken alapulnak és kevés kvantifikálható kimenetet tartalmaznak. Empirikus kutatások támasztják alá, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás mérhető. A szerzők kutatásuk során, induktív módon megkíséreltek a hazai, speciális piacon tevékenykedő Szerencsejáték Zrt. önértékelő rendszerének tanulmányozása és továbbfejlesztése segítségével egy olyan standard, mérhető és összehasonlítható rendszert alkotni, amely más iparági szereplő számára is rugalmas, időről időre gyors áttekintést nyújtó eszközt ad. Stratégiai, üzleti és hitelességi szempontból meghatározó, hogy a CSR-aktivitások a szervezet magkompetenciájához illeszkedjenek. Ennek mentén olyan „felhasználóbarát”, jól paraméterezhető, súlyozható rendszerre tesznek javaslatot, amely alkalmas a CSR értékelési, iparági eszköztárának, illetve módszereinek standard bővítésére. A javasolt önértékelő modell a korábbi öt szempont mentén rendezett 38 kérdés helyett 11 + 1 kritérium mentén, összesen 86 tétel értékelésével teszi lehetővé a CSR-teljesítmény mélyebb, szerencsejáték-specifikus minősítését.

Kulcsszavak: vállalatok társadalmi felelősségvállalása, vállalati stratégia, mérés, önértékelés, felelős játékszervezés, CSR-mérőrendszer

Közgazdaságtani megközelítésből a társadalmi felelősségvállalás területei erős összefüggést mutatnak az externális hatások kompenzációjával. Egyes iparágak esetén jól beazonosítható a pozitív, illetve negatív externáliák, nem kompenzált jóléti változások (Mozsár, 2000) kapcsolata: minél jelentősebb az adott gazdasági-piaci folyamat esetében az extern hatás, annál nagyobb az eltérés az egyéni és a társadalmi határkölség és határhaszon között. Ebből adódik, „hogy a magándöntéshozók, követve a saját határkölségeiket és határhasznait, negatív externália esetében nagyobb, míg pozitív externália esetében kisebb aktivitást fejtenek ki, mint ami társadalmi szempontból kívánatos lenne” (Tóth, 2008). A mainstream közgazdaságtani megközelítés a hatékonyságvesztést, a jóléti veszteséget az externáliák internalizálásával kívánja

megszüntetni. Ennek lényege, hogy a járulékos költségeket és hasznokat a belső szereplők számára érzékelhetővé kell tenni, azaz minden haszonnak és minden költségnek a gazdasági-piaci aktivitást kifejtő szereplőnél kell megjelennie. A sikeres internalizálás eredményeképpen a társadalmi és egyéni hasznok és költségek meg fognak egyezni, azaz végeredményben megszűnik az externális hatás. A jóléti közgazdaságtan szerint az externális hatások internalizálását államgazdasági beavatkozással kell megoldani (Tessényi, 2012).

Angyal (1994) meghatározása szerint felelős társadalmi magatartásnak nevezik az olyan vállalati irányítást, amelyik a „pénzcsinálás” alapvető célján túl más, nemesebb közösségi célokat is el akar érni. Braun (2013) ezzel összefüggésben leszögezi, hogy a CSR egyfajta forma, amelynél – mint általában – sokkal jelentősebbek

a tartalmi szempontok, így a felelős vállalati működés záloga tulajdonképpen az „érintettek demokráciájában” keresendő. Angyal (2008a) a vállalatok társadalmi felelős magatartásának értelmezésekor a következő nyolc megközelítési, illetve felelősségi szinttel operál:

1. jog- és szabálykövető eljárások, normák,
2. etikus, a közösségi normákat is követő viselkedés,
3. környezettiszteltet, környezettudatos irányítás,
4. az érintettek (elsődlegesen a tulajdonosok, a vevők és az alkalmazottak) megelégedettségét kivívó eredmények,
5. politikai kompatibilitás, együttműködés a civil (harmadik, úgynevezett nonprofit) szektorral,
6. felelős magatartás kommunikációja,
7. társadalmilag hasznos, de nem haszonszerző tevékenység,
8. felelős vállalati kormányzás, érintetti menedzsment.

A nemzetközi szinten elterjedt és hivatkozott CSR-definíciókat Caroll (1991) és Tetřevová (2011) munkái alapján tekintettük át. A tizenöt, túlnyomórészt angol-szász definíciót megvizsgálva a CSR szempontjából lényeges központi elemeknek a következő tényezőket azonosítottuk: a felelősségvállalás mögött üzleti döntés, üzleti döntéshozók állnak, a CSR-tevékenységet, -akciókat önkéntes elvek vezérlik, amelyek túlmutatnak a jogszabályi kötelezettségeken, és amelyek célcsoportja a társadalom, illetve valamiféle érzékelhető, szerencsés esetben mérhető értékteremtés. A fenti, összetett irányokat értékelve jól látszik, hogy a felelős magatartás menedzselése akkor lehet sikeres, ha maga a vállalati stratégia is tartalmazza ezt a cél. Alapvető, hogy a felelős magatartás célja és hangsúlya – üzleti és logikai megfontolások alapján – szervesen kapcsolódjon a vállalat alapfunkciójához, tevékenységéhez, tehát a felelősséggel kapcsolatos tevékenységek a szervezet magkompetenciájához illeszkedjenek. A fenti megközelítés a társadalmi felelősségvállalás kérdését a stratégia szintjére emeli.

A kérdéskört annak stratégiai szintű megközelítésén, társadalmi vonatkozásain túl, a fogyasztói döntések, a mögöttük meghúzódó változó motivációk és dinamika tovább erősítik. Ebben az összefüggésben a vállalkozások társadalmi felelőssége meghatározó versenyelőnyt jelenthet a fogyasztók megnyerése érdekében. Azonban a jó CSR nem jelent feltétlenül jó minőségű terméket. Néhány tanulmány már egyenesen a „CSR-kommunikáció megtévesztési potenciáljával” foglalkozik (Schoenheit, 2014). A vállalatoknak alaptevékenységük során erős bizalmi kötődést kell kialakítaniuk a fogyasztókkal, ez a fajta szoros kötődés és ennek kommunikálása a társaságok egyik legfontosabb értékteremtő képessége. Ezzel összefüggésben

Garbarino kutatásai alátámasztják azt, hogy a bizalom, illetve az elköteleződés szoros összefüggést mutat a jövőbeni vásárlási szándékkal (Garbarino, 1999).

A különböző tevékenységet folytató vállalatoknál ugyanakkor teljesen eltérő CSR-fókuszú akciókra van szükség. Belátható, hogy más és más hangsúlyokat kell figyelembe venni egy multinacionális vállalat környezeti elemzése kapcsán, míg a szempontok más súlyozása lesz érvényes például egy helyi piacon működő vállalkozás esetén (Katona, 2014). Hasonlóképpen a dohánytermékekhez és az alkoholhoz, a szerencsejáték is „veszélyes üzem” az azt igénybe vevő fogyasztók szempontjából. Mitev doktori disszertációja rámutat a kérdés társadalmi marketinggel összefüggő vonatkozásaira is (Mitev, 2005). A következőkben, tovább közelítve a tanulmány középpontjában álló szervezet speciális iparági vonatkozásaihoz, a szerencsejátékok társadalmi felelősséghez kapcsolódó vonatkozásait vázoljuk fel.

A CSR és annak azonosítása a nemzetközi és a hazai szerencsejáték-iparban

A szerencsejátékok korlátlan, szabályozatlan kínálata igazolhatóan társadalmi és pszichés kockázatokkal jár (Tessényi, 2012), ezért a felelős játékszervezés egy állami szerencsejáték-társaság esetén alapvető követelmény, amelyet – részben saját eredménycéljának moderálása mellett is – szem előtt tart tevékenysége során. Lényeges körülmény ugyanakkor, hogy a szerencsejátékok szabályozása, így maga a szerencsejáték-szektor nem mutat egységes képet nemzetközi szinten sem: a piac működésének keretei a liberalizációtól egészen a teljes, ellenőrzött monopóliumok által nyújtott szolgáltatási modellekig terjednek világszerte. A CSR szempontjából elemezve a szerencsejáték-ipart az 1. ábrán látható elemek rajzolódhatnak ki.

1. ábra

A CSR és a felelős játékszervezés egy lehetséges viszonya



Forrás: Tessényi (2013)

VEZETÉSTUDOMÁNY

A felelős játékszervezés egységes megítélése, illetve szabályozása társadalmi kérdéseket vet fel, és heves vitákra sarkallja az iparág és a kormányzatok szereplőit egyaránt. Hancock és társai arra mutattak rá a szerencsejáték és a társadalmi felelősségvállalás viszonyáról írt cikkükben (Hancock et al., 2014), hogy míg az állami szereplők az 1990-es években egyre inkább szabadabb teret adtak a nemzetközi, illetve az észak-amerikai piacon a szerencsejátékok liberalizálásának, addig később – felismerve annak káros társadalmi hatásait – visszavonultak ebből a felfogásból, és egyre inkább a szabályozottabb és ellenőrizhetőbb piaci formák és megoldások felé fordultak. A cikk kutatási eredmények és a gyorsan fejlődő technikai, játékosazonosítási és játéklimit-beállítási lehetőségekre hivatkozva azt hangsúlyozza, hogy a szolgáltatók, az azokat eszközökkel ellátó technikai beszállítók, illetve az állam közös felelőssége a játékosok, összességében a társadalom védelme a kóros, túlzásba vitt szerencsejáték káros társadalmi hatásaitól. Az ábrázolt felelősségi mátrix legspeciálisabb eleme egyértelműen a játékszervezéshez kapcsolható. Mindez úgy foglalható össze, hogy olyan termékeket és szerencsejátékokat bocsásson a játékszervező a piacra, amelyek nem, vagy szabályozható módon veszélyeztessék a játékosokat. A fenti megközelítés alapján a felelős szerencsejáték-szervezői magatartásra tekinthetünk úgy, mint egy speciális vállalati felelősségvállalási módozatra (Tessényi, 2013).

A szerencsejáték jogi környezetét értékelve látható, hogy az Európai Unió is lépéskényszerben érezte magát: a leginkább nehezen szabályozható területen, az interaktív távszerencsejátékok vonatkozásában 2014 júliusában ajánlást fogalmazott meg (EU direktíva, 2014). Lényeges megfontolás az, hogy az Európai Unió irányelvei olyan jogalkotási keretet jelentenek, amely valamennyi uniós ország számára kötelezően elérendő célt állapít meg. Az on-line szerencsejátékokkal kapcsolatos hivatkozott ajánlás fókuszpontjában a játékosok kötelező azonosítása és külön, egyéni számlák létrehozásán felül, olyan területek vonatkozásában is keretelőírást tartalmaz, mint például az önkizárás technikai alkalmazásának feltétele, a kereskedelmi hirdetések és szponzoráció kérdése, a játékosok edukáció intézménye és az ajánlások alkalmazásának visszamérése. Az önkorlátozás és a játékosok érdekében végzett, függőséggel kapcsolatos korai felismerési programok jelentőségét Haefeli és társai három szolgáltató gyakorlatának vizsgálatán alapuló kutatása is igazolja (Haefeli et al., 2011). A kutatás rámutat arra, hogy a szerencsejátékkal összefüggő szenvedélybetegség korai felismerése igazolható megoldást jelent a káros tár-

sadalmi hatások megelőzésében is, míg a szolgáltatók szintjén e módszerek alkalmazása a felelős játékszervezés, illetve a felelős játéktervezés vonatkozásában nyújt gyakorlati hasznot. A szerencsejáték-ipari CSR speciális vonatkozásainak összefoglalása után áttekintjük, hogy a felelős működés hogyan, milyen eszköztárral mérhető.

Hazai és nemzetközi kutatási eredmények a felelősség mérésével kapcsolatban

Angyal, az 1. táblázatban hivatkozott, a CSR-tevékenység mérésére vonatkozó összefoglalása rávilágít arra a szerteágazó értékelési rendszerre, amely a felelősségmérést célozza.

Az összefoglalásból látható, hogy számos, egyetemes üzleti, etikai norma, illetve irányelv és módszertani megközelítés kapcsolódik a felelősség méréséhez. A mérhetőséggel összefüggésben lényeges kutatási előzményként azonosítható Bustami és szerzőtársai (2013) tanulmánya, amely az ISO 26000 szabvány-családot és egy másik, vezető előírásrendszert, a GRI-rendszert veti össze. Az ENSZ égisze alatt kidolgozott Global Reporting Initiative (GRI) keretrendszer meghatározza, hogy mely témakörcsoportokban, milyen tartalommal ajánlott működni annak a cégnek, amelyik felelős vállalatnak tartja magát.

Angyal vállalatok megkérdezésén alapuló tanulmánya, mely az iparág-specifikus önértékelési rendszerek hazai vonatkozásáról szól, értékes információkkal szolgál. A tanulmány érinti az önértékelési szabványokat és módszereket, így az általános beszámolóra vonatkozó előírásrendszert, a GRI-standardot, és foglalkozik az EFQM (European Foundation for Quality Management) kiválóság-központú megközelítéssel, valamint a vezetői önértékelési modellel (SAIP) is. Ami az iparág-specifikus modelleket illeti, Angyal vizsgálatai, így következtetései, elsősorban a telekommunikációs, illetve a logisztikai iparágra és a kis- és középvállalatok felelős működését támogató intézményre, valamint egy kiemelt üzleti etikai kérdésre, a vállalati bűnözésre vonatkoznak (Angyal, 2008a). Az értékelések módszertani szempontból alapvetően minden területen megkérdezésen, interjúkn, dokumentumelemzésen, illetve önbevalláson vagy önértékelésen alapulnak. Módszertani szempontból más kutatás és az üzleti gyakorlat is jelzi, hogy egyes eszközök, mint például az EFQM-modell használata, más funkcionális, illetve stratégia-területek teljesítményének mérése során is elterjedt. Például Horváth (2005) rámutat arra, hogy az emberi erőforrások tervezése és menedzselése esetén is jól használható az EFQM-megközelítés.

A vállalati felelős magatartás értékelőrendszerei és főbb jellemzői

Vállalati felelős magatartást értékelő rendszer	A rendszer fő értékelési, megfigyelési és elemzési területe
EFQM, magyar változata a Nemzeti Minőségi Díj	Átfogó vállalatértékelés, benne megjelennek a társadalmi hatások is.
GRI, hazai megfogalmazásban gyakran Fenntarthatósági Jelentés	A vállalati éves beszámoló rendszerhez kapcsolható értékelés.
The Committee of Enquiry (Felülvizsgáló Bizottság)	Az Egyesült Királyság kormánya részére készített ajánlás, amely azokat a közpolitikában használható módszereket taglalja, amellyel a vállalati felelősséget támogatni lehet.
Dow Jones Sustainability Index (New York Stock Exchange)	Tőzsdei cégek minősítő rendszere.
Ethical Trading Initiative	Az Egyesült Királyság kormányának kezdeményezése, amely a munka világának elégséges feltételeit foglalja össze, elsősorban a kevésbé fejlett országok, régiók számára.
The United Nations Global Compact	Az ENSZ irányelvei az egyetemes fenntartható fejlődés támogatására, elsősorban az emberi jogok és a környezetszertelet területén.
Global Sullivan Principles	1977-ben Sullivan tiszteletes fogalmazta meg a vállalatok politikai, gazdasági és társadalmi felelősségének követelményeit.
London Benchmarking Group	Egyes londoni székhelyű vállalkozások kezdeményezése a helyes és helytelen üzleti gyakorlat megkülönböztetését szolgáló modell kialakítására.
Social Accountabiliy 8000	Önkéntes egyetemes minősítési rendszer elsősorban a munka világa területén, amely a beszállítókra is vonatkozatható.
Account Ability 1000	Szervezetek etikai megfelelőségének értékelési rendszere, amely mindenféle szervezetre használható.
World Business Council	130 nemzetközi vállalat által létrehozott szövetség a fenntartható fejlődés érdekében.
SAIP Self Assesment and Improvent Process	A Caux-i Kerekasztal állásfoglalásai alapján kialakult minősítési rendszer.
FSGO Federal Sentencing Guidelines	Az US szövetségi szintű iránymutatása, amely a döntéshozó személyek kiválasztását és alkalmasságának értékelését szolgálja, elsősorban jogi és etikai megfelelőség alapján.
Fair Trade Labeling	A méltányos kereskedelem (szélesebben: üzleti tevékenység) elismerését szolgáló rendszer.
Chartered Good Corporation	A londoni székhelyű Institute of Business Ethics szervezet minősítőrendszere.
ISO 26000 szabvány	A vállalatok részére készített szabványajánlás, a felelős társadalmi magatartás gyakorlásához.

Forrás: saját szerkesztés, Angyal Ádám előadása (2008b) alapján

Bieker (2001) fenntarthatósággal kapcsolatos dolgozata ugyanakkor jelzi, hogy az ismert és elterjedt Balanced Scorecard (BSC) megfelelő menedzsmenteszköz lehet a CSR stratégiai intézkedéseinek meghatározásához és irányításához, valamint mérhető célok képzéséhez is. Az eszközre főleg az jellemző, hogy lehetővé teszi az ökológiai és társadalmi célkitűzéseknek a gazdasági célokkal együtt történő integrált menedzselését, ami azért előnyös, mert a környezeti és társadalmi kérdéseket a vállalati gyakorlatban gyakran elszigetelten és a napi rutintól leválasztva kezelik. A fenntarthatósági témakörök BSC-be történő integrálása az ún. „Fenntarthatósági Balanced Scorecard” létrehozásához vezet.

A hazai KÖVET egyesület (Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért) gondozásában 2010-ben összeállított, a CSR önértékelésére vonatkozó kézikönyv egy példamutató hazai keretrendszer és példa a felelősség mérésére. A kézikönyv egy önértékelésen alapuló CSR-rel kapcsolatos teljesítményértékelő eszközt tartalmaz, az eszköz célja egyes cégek teljesítményének mérése, illetve annak módszertani támogatása. A cégeknek a vizsgálatot úgy kell megközelíteniük, hogy az illeszkedjen a vállalati kultúrába, a CSR-stratégia kontextusához, tartalmához, célkitűzéseikhez és a CSR-rel kapcsolatos vállalásaikhoz. Az értékelési eszköz lehetővé teszi a cégek számára, hogy a kérdőíven keresztül képet kapjanak arról a CSR-szintről, amire törekedniük kell, ezáltal nyújt lehetőséget arra,

VEZETÉSTUDOMÁNY

hogy a cégek jövőbeni célokat és terveket tűzzenek ki maguk számára. A módszertan központi eleme az összemérés, a benchmarknak tekintett vállalatok értékelése, amely eredmény kínálja a cégek összehasonlításának lehetőségét, bizonyos (méretbeli és ágazati) megkötések mellett. A KÖVET CSR-önértékelési rendszerének alapvető célja, hogy a szervezetek lefektessék további felelős fejlődésük alapköveit.

A szerencsejáték-szervezők, ha felelősségteljes tevékenységükről nemzetközi minősítést szeretnének szerezni, elsődlegesen a European Lotteries (EL) standardjához fordulhatnak. Az EL szerepe alapvetően egyfajta koordináló és képviselő szerepkör az Európában működő állami szerencsejáték-szervezők vonatkozásában. A szervezet kiemelt jelentőséget tulajdonít a *felelős játékszervezésre* vonatkozó legjobb gyakorlatok gyűjtésének és megosztásának. Az EL-szabvány legújabb, 2014. júniusi verziója már 11 fő témakör mentén csoportosítja azokat a kérdéseket és szempontokat, amelyek mentén a minősítési eljárás, az auditálás és a felelősséget bizonyító oklevél megszerzhető. A keretrendszer főbb kérdéscsoportjai az alábbi tizenegy szempont mentén foglalható össze: kutatás, alkalmazottak képzése, értékesítési programok, játéfejlesztés és szervezés, távoli (nem „földi”) szerencsejáték-csatornák, reklám és marketing, kezelési programok, játékosok edukációja, egyéb érintettekkel folytatott párbeszéd, a jelentés, mérés és minősítés kérdései és az elektronikus játékgépek témaköre. A szabvány alkalmazása nem kötelező jellegű, de az európai lottótársaságok nagy többsége csatlakozásával vállalta, hogy teljes mértékben eleget tesz a szabványban előírt követelményeknek, és a fenti pontokban foglaltaknak való megfelelés igazolására külső értékelésnek, auditnak veti alá magát. A felelős játékszervezés témakörébe több konkrét, számszerűsíthető adat sorolható, például a szerencsejátékokkal kapcsolatos problémák megelőzésére vagy a kapcsolódó kutatásokra fordított összeg. Az EL felelős játékszervezési szabványa ugyan a fent ismertetett 11 nagyobb témakör mentén bontva fogalmazza meg a felelős játékszervezéssel kapcsolatos elvárásokat, de indikátor-protokollok még itt sem készültek. Napjainkig sem született ugyanakkor olyan általánosan elfogadott keretrendszer, amely a szerencsejáték-iparágra kidolgozott, speciális kiegészítő indikátorokat, illetve meghatározásokat tartalmaz. Még akkor is igaz ez az állítás, ha a felelős játékszervezés tanúsítási keretrendszerből kikövetkeztethetők, illetve a minősítésen túljutott lottótársaságok által alkalmazott értékelési eljárások és mutatószámok alapján a felelős játékszervezés lehetséges indikátorai jól meghatározhatók, beazonosíthatók (Tessényi, 2013).

A kutatás célja, hipotézisei, megközelítése

Jelen tanulmány célja, hogy a Szerencsejáték Zrt. felelős vállalati magatartásának jelenlegi önértékelési rendszerén alapulva egy olyan számszerűsíthető rendszert alkossunk, amely alkalmas lehet más szerencsejáték-iparban működő szereplő vizsgálatára és a szereplők, illetve a gyakorlatok összevetésére, összemérésére. Munkánk során – amelynek a célja egy iparág-specifikus, vállalati CSR-mérési és -értékelési eszköz kialakítása – végig szem előtt tartottuk Kvale tudományossággal szemben támasztott elvárásait, így az érvényesség, a megbízhatóság és az általánosíthatóság dimenzióit (Kvale, 1995). A fent összefoglalt célok elérése érdekében a következő lépéseket követtük:

1. a vállalatok felelős működésével kapcsolatos mérési és értékelési rendszerek áttekintése,
2. a szerencsejáték-iparra jellemző CSR mérési és értékelési gyakorlatok áttekintése,
3. a vizsgált vállalat elemzési és értékelési alrendszerének vizsgálata és az eszköz dinamikus használatának ellenőrzése,
4. a kiindulási modell kiterjesztése az EL felelős játékszervezésre vonatkozó ajánlásai mentén,
5. a finomított eszköz alkalmazhatóságának vizsgálata és értékelése, CSR-szakértői csoport bevonásával,
6. a kialakított eszköz felhasználására vonatkozó gyakorlati javaslatok megfogalmazása, illetve egyfajta „használati útmutató” összeállítása,
7. az elemző, önértékelő rendszer további használatának vizsgálata, javaslatok megfogalmazása.

Munkánk során alaphipotézisnek tekintettük azt, hogy a CSR-tevékenységek értékelése elsősorban önbeművelésen, önértékeléseken alapul és kevés kvantifikálható eredményt tartalmaz. Mindezt a hazai és nemzetközi téren végzett kutatások és vállalati gyakorlatokra vonatkozó tanulmányok áttekintései egyértelműen igazolták. Az önértékelést mint megközelítést érvényesnek tartjuk a felelősségvállalás területén, hiszen a CSR alapvető értéke – ahogy ezt a tanulmány elején hivatkozott meghatározások is igazolják – leginkább az önkéntességben, az önkéntesen felvállalt értékek mentén felmutatott eredmények dinamikus folyamatában értelmezhető, ugyanakkor releváns és vonzó iránynak fogalmaztuk meg egy kvantifikálható elemekkel bíró és „felhasználóbarát” mérési és értékelési eszköz kidolgozását.

A kutatási eredmények kezelése során induktív megközelítést alkalmazunk, vagyis a Szerencsejáték Zrt. esetén használt és továbbfejlesztett eszközökből és annak vizsgált szervezetben való működési és értéke-

lési eredményeiből következtetünk a javasolt eszköz iparági használhatóságára. Megközelítésünk érvényességének alátámasztása céljából hangsúlyozzuk, hogy az EL által biztosított keretterv, illetve szabvány alkalmazása nem kötelező jellegű, de az európai lottótársaságok nagy többsége csatlakozásával vállalta, hogy teljes mértékben eleget tesznek a szabványban előírt követelményeknek, így e szervezőkre – a szerencsejáték-szervezésre vonatkozó nemzeti jogszabályi keretrendszer függvényében – alkalmazható megközelítést és keretet adhat a modell.

A fenti célok és lépések érdekében folytatott kutatási terepmunkát a Szerencsejáték Zrt. által rendelkezésre bocsátott dokumentumok (éves jelentések, belső stratégia és előkészítő anyagok, CSR-adatszolgáltatások és benchmark-dokumentumok) elemzésével kezdtük 2014 őszén, majd az önértékelési keretrendszer fejlesztését követően a társaság CSR-tevékenységének irányításában kulcsszerepet betöltő szakértőkkel folytatott interjúval folytattuk 2015 tavaszán.

Az eredmények ismertetését három részben adjuk közre. Az első blokkban az elemzési és értékelési alrendszer elemeit és az eszköz dinamikus használatának ellenőrzését ismertetjük. A második részben bemutatjuk az alrendszer EL-szemponatok alapján történt kiterjesztését és annak következményeként előállt új eszközt, annak korlátait. A harmadik blokkban pedig ismertetjük azokat a lépéseket, amelyekkel az iparágra specializált módszer alkalmazhatóságát visszaellenőriztük, szakértői kontroll bevonásával. A téma kidolgozását, annak gyakorlati, üzleti vonatkozásai miatt egy, az eszköz használatát támogató speciális ismertetéssel, egyfajta használati útmutatóval zárjuk. A hármas tagolás ismertetés előtt az alábbiakban összefoglaljuk a Szerencsejáték Zrt. kutatási munka szempontjából meghatározó jellemzőit.

Magyarországon a szerencsejáték-piac meghatározó, azonban távolról sem egyetlen szereplője a Szerencsejáték Zrt., amely az elmúlt 24 évben részben a piaci és fogyasztói változásokat követve, részben irányítva azokat, sikeres állami tulajdonú gazdálkodó szervezetként kínálja termékeit a szerencsejáték-fogyasztó szegmensek számára. A vállalatnak tevékenysége, a szerencsejátékok szolgáltatása során erős bizalmi kötődést kell kialakítania és ápolnia a játékosokkal, ez a fajta szoros kötődés és ennek kommunikálása a társaság egyik legfontosabb értékteremtő, üzletvitelt meghatározó képessége. Felelős játékszervezőként a Szerencsejáték Zrt. törvényes játéklehetőséget nyújt a felnőtteknek, megőrizve a tradicionális értékeket, és hozzájárulva a közkiadások finanszírozásához. A társaság felelős azokért a közösségekért,

ahol munkatársai, játékosai élnek, ezért gyakorlatilag fennállása óta rendszeresen támogat közcélokat. A társaság működését a feltétlen törvénytisztelet jellemzi, szolgáltatásai nem irányulnak külföldre. A Szerencsejáték Zrt. elfogadja, hogy tevékenysége társadalmi okból korlátozott, és annak haszna elsődlegesen a magyar társadalmat szolgálja (Szerencsejáték Zrt., 2014.).

Az elemzési és értékelési alrendszer elemei és az eszköz dinamikus használatának ellenőrzése

A fent jelölt módszertani séma alapján a Szerencsejáték Zrt. CSR-tevékenységeit a következő módon elemeztük: a társaság rendelkezésünkre bocsátott egy 2010-ben készült önértékelési eljárás folyamán összeállított értékelést, amely összesen 38 egyedi szempont alapján vizsgálta a társaság társadalmi felelősségvállalását, illetve annak teljesítményét. A szempontok között 6 általános stratégiamenedzsmenttel, 2 külső méréssel, 4 belső visszacsatolással és 26 folyamattal kapcsolatos értékelési szempont található meg. A 2. ábrán ennek a komplex belső értékelési rendszernek a fő elemeit mutatjuk be.

2. ábra

A belső CSR értékelési rendszer elemei, 2010-es önértékelés alapján



Forrás: saját szerkesztés

A 2010-ben megkezdett értékelő munka része annak a benchmarking folyamatnak, amely a társaság folyamatainak gyakorlati feltérképezésén alapul, nemzetközi auditelvárások figyelembevételével. Ez az alapként kezelt értékelési rendszer alapvetően 5, az ábrán számmal is jelölt terület köré rendeződik. A stratégiai integráltság (1) a CSR és a vállalati stratégia kapcsolódásaira fókuszál, a tervezés (2) a CSR-munka

VEZETÉSTUDOMÁNY

operatív tervezése és a szükséges szervezeti folyamatok oldaláról vizsgálja a kérdést, míg a végrehajtás (3) a CSR-részstratégia és akciótervek eredményes megvalósítására helyezi a súlyt. A mérés (4) és visszacsatolás (5) a teljesítmények és az érintettekre gyakorolt hatások mérésével és a stratégiamenedzsmentben megszokott „újratervezési” szakasz megoldásaival, illetve eredményeivel operál. Megállapítható, hogy az alapként használt séma szerkezete, elismerve annak üzleti és általános logikáját, kevés szerencsejáték-specifikus elemet hoz felszínre, emel ki.

A fent ismertetetteket a 2014-es helyzetképre adaptálva, illetve a szempontokat újraértékelve megállapíthatjuk, hogy egy tudatosabb CSR-megközelítés integrációja látszik kibontakozni a menedzsment részterületein, és ezzel párhuzamosan a CSR-értékrend egyre inkább beépül a vállalati stratégiába a Szerencsejáték Zrt. esetében. A dinamikus vizsgálat során a 2010-ben kapott szöveges és számszerű eredményeket vetettük össze a 2014-ben azonosítható állapottal. A 2014-es adatokat a Szerencsejáték Zrt. társadalmi felelősségvállalási osztályának vezetőjével auditáltattuk, egy 2014 őszi folytatott strukturált interjú folyamán. Ha bázisadatnak és kiindulásnak tekintjük 2010-et, és ilyen értelemben az akkori kritériumokhoz 0-t rendelünk, akkor az összehasonlítható elemzésből megállapítható, hogy a megvizsgált 38 szempontból 29-ben előrehaladás volt megfigyelhető. Ennek egyik kiemelendő gyakorlati megnyilvánulása az, hogy a társadalmi felelősségvállalásnak létrehozott külön osztályát már nagyobb létszámmal működteti a cég, illetve a vezetői feladatoknak, előírásoknak, így az ösztönzőkre vonatkozó személyre szabott előírásoknak egyre inkább részét képezik a felelős játékszervezéssel, illetve a felelős vállalati magatartással összefüggő feladatok, teljesítményelvárások. Fejlődés az is, hogy a CSR-jelentés 2012 óta már auditált formában készül. A leginkább fejlesztésre szoruló terület egyértelműen a környezeti felelősségben érhető tetten.

Az alrendszer kiterjesztése az EL felelős játékszervezésre vonatkozó ajánlásai mentén

A jelen tanulmányban ismertetett EL-szabvány legújabb, 2014. júniusi verziója már 11 fő témakör mentén csoportosítja azokat a kérdéseket és szempontokat, amelyek mentén a minősítési eljárás, az auditálás és a felelősséget bizonyító oklevél megszerezhető. A keretrendszer korábban ismertetett 11 szempontját „kritériumoknak”, míg az egyes kritériumok teljesülését célzó kérdéseket „tételeknek” nevezzük a továbbiakban. Korlátként megfogalmazzuk, hogy az EL-ajánlásokon

belül találtunk olyan ellentmondásokat, melyeknél az adott kritériumhoz megadott tétel más kritériumhoz (is) tartozhat, vagy kontextusában eltérően is értelmezhető. Példaként említjük, hogy a 7. kritériumhoz (kezelés ajánlása) sorolt, a „Fiatalkorú nem szerepel semmilyen játékreklámon és promóciós anyagokon?” tételt, hiszen ez a kérdés a 6. sorszámú (reklám-marketing) kritériumhoz éppúgy hozzárendelhető lenne, az üzleti logika mentén. Amennyiben a fentihez hasonló ellentmondást találtunk, az adott tételt átsoroltuk a megítélésünk alapján megfelelő kritériumhoz, és ezt véleményeztettük a szakértőkkel is. A kritériumrendszer felülvizsgálata során találkoztunk olyan kérdésekkel is, amelyek nem voltak besorolhatók egyik EL-szempont alá sem. Ezek elsősorban a mérhető szervezeti kérdésekre fókuszáltak.

A fenti anomália miatt a benchmarkban korábban szereplő három nem besorolható (NBS) tételt a modellben külön csoportban szerepeltetjük, ennek a kategóriának a jele NBS lett. A fentiek alapján a kiterjesztett önértékelő eszköz 11 EL és 1 NBS részhalmazt, kategóriát tartalmaz. Az adatrendezést követően összeállt önértékelő eszköz szerkezetét a 3. ábrán mutatjuk be: látható, hogy a 4. és 5. kritérium a legkevésbé (3-3 tétellel), míg a 9. kritérium pedig a legrészletesebben (21 tétellel) kifejtett eleme a rendszernek. A következő részben jelezzük azt a javaslatot, illetve módszert, amellyel kezelhető ez a fajta rendszerbe kódolt egyenetlenség.

Az eszköz alkalmazhatóságának vizsgálata és értékelése

Az eszköz alkalmazása során a következő javasolt lépés maga az értékelés, amely során az egyes kritériumok mentén felsorolt tételeket értékelni kell 0 vagy 0,5, illetve 1-es pontszámmal. A skálán 0 jelenti a nemleges választ, az 1-es jelöli a pozitív, kielégítő megoldást, míg a 0,5-ös pontszám a részbeni megfelelést jelöli. A vizsgálat további lépéseként a létrejött eszköz használatát úgy értékeltük, hogy a kérdéseket a Szerencsejáték Zrt. CSR-szakértői csoportjával súlyoztattuk és kértük, hogy jelezzenek vissza az eszköz és a kérdések használhatóságával, megítélhetőségével kapcsolatban. Ennek alapján láthatóvá vált, hogy a CSR-stratégia definiálása és a hozzá tartozó kritériumok meghatározása meglehetősen egyértelmű. Ezek a kérdések és témakörök elsősorban eldöntendő kérdéseket tartalmaznak, így a legkritikább esetben tapasztaltunk eltérő, „részben megfelelő” választ. A 2. táblázat – kivonatszerűen – mutatja az önértékelő eszköz szerkezetét és a teendőket.

Kritériumokkal bővített önértékelő eszköz,
a hozzájuk tartozó tételszámokkal és példával kiegészítve

1. kutatás	<ul style="list-style-type: none"> •7 tétel •pl. Finanszíroz kutatásokat?
2. alkalmazottak képzése	<ul style="list-style-type: none"> •11 tétel •pl. Van-e munkaerő-elégedettségi felmérés?
3. értékesítési programok	<ul style="list-style-type: none"> •5 tétel •pl. Az értékesítésben részt vevők kaptak írásban tájékoztatást a hitelben történő szerencsejáték és a hitelkártya elfogadás tilalmáról?
4. játékdesign	<ul style="list-style-type: none"> •3 tétel •pl. Használják ennek megvalósítására eszközöket? (pl. szoftver)
5. távoli szerencsejáték-csatornák	<ul style="list-style-type: none"> •3 tétel •pl. Kötelező a regisztrált játékosnak költségi limitet beállítania?
6. reklám és marketing	<ul style="list-style-type: none"> •7 tételben •pl. A veszélyeztetett csoportok kizártak a direktmarketing-megkeresésekből?
7. kezelésajánló	<ul style="list-style-type: none"> •5 tétel •Használják akreditált szűrőprogramot, hogy megakadályozzák a kiskorúak hozzáférését a játékkoldalhoz?
8. játékosoktatás	<ul style="list-style-type: none"> •8 tétel •Biztosított az önkéntes önkizárás lehetősége a játékosoknak?
9. felekkel folytatott párbeszéd	<ul style="list-style-type: none"> •21 tétel •Létezik-e hatékony kommunikációs csatorna (például panaszkezelési eljárásrend) a fogyasztók visszajelzései számára?
10. jelentés, mérés és minősítés	<ul style="list-style-type: none"> •13 tétel •Rendelkezik-e a vállalat CSR/Fenntarthatósági jelentéssel?
11. elektronikusjátékgépek	<ul style="list-style-type: none"> •a 10 fentebbi kritérium játékkautomatákra specializált variációi
NBS	<ul style="list-style-type: none"> •egyéb, az EL-kategóriák alapján nem besorolható •3 tétel

Forrás: saját szerkesztés

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az önértékelő eszköz szerkezete és teendői

Kritériumok	Tételek (kérdések mintajellegű bemutatása)	igen = 1 nem = 0 részben megfelelő = 0,5	max. pont, min. pont nulla	CSR szakértői súlyozás (1–5)
1.	Rendelkezik-e a vállalat szabályokkal és eljárásokkal a megvesztegetés, a korrupció, a pénzmosás és az adatokkal való visszaélés gyakorlatának elemzésére és felszámolására?	–	1	–
2.	Van-e bejáratott rendszer a munkavállalói visszajelzések, javaslatok összegyűjtésére és hasznosítására?	–	1	–
3.	A FJS szerves része a napi munkavégzésnek?	–	1	–
4.	A felelős terméktervezés elvei érvényesülnek-e a vállalatnál?	–	1	–
5.	A játékos a regisztrációt követően a korhatárra vonatkozó ellenőrzése után tud csak ténylegesen játszani?	–	1	–
6.	Megjelenik-e a felelősségvállalás a vállalat marketingtevékenységében?	–	1	–
7.	A cég szolgáltatásai elérik-e a bármilyen okból kifolyólag hátrányos helyzetű fogyasztókat is?	–	1	–
8.	Vannak-e a vállalatnak olyan eljárásai, amelyek megakadályozzák a visszatérő egészségügyi és biztonsági problémákat? Vannak-e oktatások?	–	1	–
9.	Rendelkezik-e a vállalat az üzleti tevékenysége által okozott társadalmi és környezeti károkat mérő monitoring rendszerrel, és ezáltal képes-e felismerni a saját legfőbb gazdasági, társadalmi és környezeti hatásait?	–	1	–
10.	Van-e a vállalatnak írásba foglalt CSR-stratégiája, amelyben meghatározza a CSR-rel kapcsolatos vállalásait?	–	1	–

Forrás: saját szerkesztés

Kutatásunk során, induktív módon, megkíséreltük a hazai, speciális piacon tevékenykedő Szerencsejáték Zrt. CSR-önértékelő rendszerének tanulmányozása és továbbfejlesztése segítségével egy olyan standard, mérhető és összehasonlítható rendszert alkotni, amely más iparági szereplő számára is rugalmas, időről időre gyors áttekintést nyújtó eszközt ad. Olyan „felhasználóbarát”, jól paraméterezhető, súlyozható rendszert javasolunk, amely alkalmas lehet a CSR értékelési iparági eszköztárának, illetve módszereinek standard bővítésére. Az eszköz használata során lényeges figyelembe venni, hogy a 11 + 1 szempontcsoport, amelyhez rendre konkrét kérdések tartoznak, nem mindegyike releváns jogszabályi vagy egyéb környezeti szempontból az adott társaság vonatkozásában. Ennek alapján az eszköz alkalmazása előtt célszerű a kritériumokat stratégiai és üzleti szempontból szűrni a szervezet magas

szintjén álló vezetőknek. Ezt követően kerülhet sor a kérdések CSR-szakértői súlyozására egy 1–5-ig terjedő skálán, annak érdekében, hogy a jövőben kapott válaszok egy szervezetspecifikus súly alapján kerüljenek a mérési rendszerbe. E kétszintű szűrés és beállítás szükségszerűen felülírható abban az esetben, ha a környezetben a társasági stratégiát érintő változás áll be, vagy egy-egy részterületen jelentős szervezeti, illetve folyamatbeli fejlődés történt. Az eszköz hiteles működéséhez és a dinamikus eredmények szakszerű értelmezése szempontjából elengedhetetlen a beállítások és azok változásainak dokumentálása, a háttér és az előzmények mentése, kodifikálása. Az alapbeállítások egyszeri rögzítését, vagy ritka módosítását követően az értékelést évente javasolt elvégezni, a 0-0,5-1 értékek kérdések mellé való rendelkezésével – javaslatunk szerint ezt a munkát célszerűen az adott részfeladatot ellátó szakterület, és ne maguk a CSR-szakértők végezzék. A szakértők ugyanakkor végezzék el évente az ered-

mények kiértékelését, vonják le a következtetéseket és csatornázzák vissza a menedzsment és a szervezet felé a sikereket és a tennivalókat. Ennek célszerű ideje a GRI-jelentés közzététele, kommunikációja lehet.

Az eszköz informatív jellegére az is felhívja a figyelmet, hogy a 2014. év végi, eredeti értékelés abszolút skálán 83,7%-osra értékelte a vizsgált szerencsejáték-szervező felelős vállalati magatartásának teljesítményét. A fent leírt, kibővített, komplex iparág-specifikus mérőeszköz ugyanakkor szigorúbban mér: az „csupán” 73%-ra minősítette a társaság CSR-erőfeszítéseinek eredményét. Mindez természetesen magyarázható azal, hogy a komplex minősítési rendszer a korábbi 38 kérdés mellett már 86 tétel súlyozott értékelését integrálja, tehát több mint kétszer annyi értékelési szempontnak kell megfelelnie – súlyozott módon - az adott cégnek. Mindez az EL iparági, standard és komplex előírásainak való következetesebb megfelelésre ösztönöz, és az iparági összemérés szükségességét is erősíti.

Javaslatok

Az elmúlt néhány évben tovább differenciálódott és diverzifikálódott ugyan a szerencsejáték-szervezők CSR-mutatósámszámrendszere, annak komplexitása ellenében jelenleg korántsem beszélhetünk egységes európai standardról. Ennek elsődleges hátránya a nemzetközi összehasonlíthatóság korlátozottsága. Az EL ajánlásai és standardizált rendszere az önértékelések módszertanára nem tér ki, ugyanakkor félő, ha az indikátorok értékeinek meghatározása elsődlegesen önbevallásra alapul, az visszaélésekhez, „önámító”, önkényes viszszaigazoláshoz is vezethet.

A kutatási munka lehetséges kimeneteiből merítve, e helyen kettő irányra mutatunk rá. További vizsgálati és az eszköz tökéletesítésének lehetőségét rejti a módszertan megismertetése és használatra való felajánlása más európai szerencsejáték-szervezők számára. Mindezt inkább a nemzetközi összehasonlíthatóság területén nyit új dimenziókat, és természetszerű gyakorlati, üzleti hasznosulású lehetőségként kínálkozik. Igyekezünk és szándékunk ellenére, első olvasatra mind a súlyozást végzők, mind a tételeket minősítő szakértők számára magyarázatra szorult a rendszer, és ráadásul nemzetközi ajánlás, használat esetén a kulturális különbségek is okozhatnak torzítást – ennek validálása ugyanakkor egy másik vizsgálat tárgyát képezheti. Tudományos, alapvetően gazdaságpszichológiához kapcsolódó játékszervezési megközelítésű opció annak azonosítása és feltárása, hogy az eltérő termékinálat, az egyes szerencsejátékokban rejlő addiktív potenciál

és az adott nemzet játékkultúrájának különbözőségei milyen hatással vannak a játékkultúrára, és ez hogyan jelenik meg magában az értékelőrendszerben. Az eszköz használatánál javasolt szakértői súlyozás ugyanis arra is alkalmat teremt, hogy az egyes nemzetek eltérő szerencsejátékos kultúrájából adódó differenciák már ekkor tetten érhetők és paramétrezhetők legyenek.

Felhasznált irodalom

- Angyal Á. (1994): Az üzleti etika alapfogalmai. *Vezetéstudomány*, 25: 45–54. o.
- Angyal Á. (2008a): A vállalatok társadalmi felelőssége. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/186/1/51_Angyal_%C3%81d%C3%A1m_CRS.pdf, letöltve: 2015. 03. 22.
- Angyal Á. (2008b): Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben. Előadás, 2008. okt. 2–3. Konferenciakiadvány. (ed.) Dienesné, Debrecen
- Az EU új CSR-stratégiája (2014). Letöltve: <http://www.csrhungary.eu/vilaghang/jovahagyta-az-eu-bizottsag-az-uj-csr-strategiat/>. Letöltés dátuma: 2014. 08. 09.
- Bieker, T. (2001): Sustainability management with the Balanced Scorecard. Institute for Economy and the Environment at the University of St. Gallen. http://backup.oikos-international.org/fileadmin/oikos-international/international/Summer_Academies_old_ones/_edition_2001/Papers/Paper_Bieker_Gminder.pdf, letöltve: 2015. 03. 21.
- Braun R. (2013): A vállalatok politikája – vállalati közösségek és a vállalati stratégia jövője. *Vezetéstudomány*, 44/1.: 18–28. o.
- Bustami et al. (2013): Exploring ISO 26000 and Global Reporting Initiatives (GRI): a neo-institutional analysis of two CSR institutions. *International Economics Letters* 2/2: 18–27. o.
- Carroll, A.B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34/4: 39–48. o.
- CSR önértékelő kézikönyv vállalatok számára. KÖVET egyesület: http://www.kovet.hu/sites/default/files/knowledge/csr_selfassessment_handbook_for_companies_a4_hungarian-final_0.pdf, letöltve: 2014. 12. 20.
- Garbarino, J. (1999): A relációs fogyasztók attitűdstruktúrái. in: Hunyadi-Székely: *Gazdaságpszichológia*, 2003: 714. o.
- Haefeli et al. (2011): Early detection items and responsible gambling features for online gambling. *International Gambling Studies*, 11/3: 273–288. o.
- Hancock et al. (2008): Gambling and corporate social responsibility (CSR): Redefining industry and state roles on duty of care, host responsibility and risk management. *Policy and Society*, 27/1, Szeptember: 55–68. o.
- Horváth M. T. (2005): *Közmenedzsment*. Budapest – Pécs: Dialóg Campus Kiadó

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Katona N. (2014): A külső környezet elemzésének új dimenziói: Stratégiamedzsmen. Szeged: JATE Press
- Kvale, S. (1995): The social construction of validity. *Qualitative Inquiry*, 1.: 19–40. o.
- Mitev Ariel Z. (2005): A társadalmi marketing elméleti és empirikus kérdései. PhD-disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Mozsár F. (2000): Az externáliák szerepe a regionális gazdasági teljesítmény magyarázatában és növelésében. in: Farkas Beáta – Lengyel Imre (szerk.): Versenyképesség – regionális versenyképesség. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2000. Szeged: JATE Press: 100–114. o.
- Schoenheit, I. (2014): Corporate Social Responsibility und die Konsumenten. *MPI Studies on Intellectual Property and Competition Law*, 21: 41–48. o. http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-54005-9_5#
- Szerencsejáték Zrt. (2014): A társaság jövőképe. Letöltve: www.szerencsejatek.hu, 2014. 05. 20.
- Tessényi J. (2012): A szerencsejáték externális hatásai. *Társadalomkutatás*, 3: 291–304. o.
- Tessényi J. (2013): Felelős vállalati magatartás (CSR) a Szerencsejáték Zrt-nél. *Köz-Gazdaság*, 2013/2.: 183–191. o.
- Tetřevová, L. (2011): Corporate social responsibility in the Czech gambling industry. *Economics and Management*, 2011/16: 612–620. o.
- Tóth I. J. (2008): Az externália új dimenziói. *Magyar Tudomány*, 2008/05: 593. o. etöltve: <http://www.matud.iif.hu/08maj/10.html> 2015. 02. 02.

Szerzőinknek

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi, referált folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (sandor.kerekes@unicorvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat.

A cikkeket elektronikus levélben (*MS Word fájl formátumban*) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni. A Vezetéstudományban megjelent cikkek magyar és angol nyelvű összefoglalói elérhetőek a <http://www.vezetestudomany.hu> és a <http://vezetestudomany.hu> címenek.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közti forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelent meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

- A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (*12-es betűméret, Times New Roman betűtípus*).
- A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.
- A kéziratához csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (*200 szót nem meghaladó terjedelemben*), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.
- Kiemeléshez **félkövér** és **dőlt betű** használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).
- A szövegek közti bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén

kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. *Prahalad – Hamel, 1990: 85.*).

- Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.

- A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

1. *példa* (könyv): Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*; New York: The Free Press

2. *példa* (folyóiratcikk): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*; Harvard Business Review, május–június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (*más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről*) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címenek elérhető források:

http://education.exeter.ac.uk/dll/studyskills/harvard_referencing.htm

http://sydney.edu.au/library/subjects/downloads/citation/Harvard_Complete.pdf

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

2009. januártól a Vezetéstudományban publikált cikkek elérhetőek az ISI ISI Emerging Markets „www.securities.com” internetcímen található strukturált on-line információs adatbázisban. 2009 júniusától a Vezetéstudományban közölt írások elérhetőek az EBSCO Academic Search Complete adatbázisban a <http://web.ebscohost.com/ehost/search?vid=20&hid=102&sid=747a764f-362f-4683-9255-4e54f5ba0df7%40sessionmgr112> oldalon is.

2012. március 1-jétől a Vezetéstudomány egyes cikkei elérhetőek a <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/500/> oldalon is.

Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük. Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje ezt.

PISKÓTI Marianna

A KÖRNYEZETI IDENTITÁS SZEREPE A KÖRNYEZETTUDATOS MAGATARTÁSBAN

– A MÉRÉSI LEHETŐSÉGEK ÉRTÉKELÉSE

A környezettudatos viselkedés kialakulásának egyik előfeltétele a természethez való tartozás átélése¹. A természet közelségének érzésével nő az empátia és a segítő szándék a természet irányába, elősegítve a környezettudatos viselkedés kialakulását. A környezeti identitás a személyiség és a természet közötti kapcsolatot mutatja, a nem ember által alkotott környezettel való összekapcsolódás érzését, amely hatással van az egyének világszűrésére és a természetben való viselkedésére is. Jelen cikk a környezeti identitás koncepciójának értelmezését, relevanciáját és alkalmazásának lehetőségeit járja körbe a környezetbarát viselkedés vizsgálatában, mint a természettel való kapcsolat elemzési keretét. Ha a természethez való kötődést az egyénben tudatosnak tekintjük, akkor közvetlen (explicit vagy direkt), ha tudattalan jelentésként tekintjük, akkor közvetett (implicit vagy indirekt) mérések alkalmazhatók. A szerző írásában bemutatja a környezeti identitás implicit mérésére alkalmas Implicit Asszociációs Teszt (IAT) Nature változatát, és a módszer alkalmazásával készült empirikus kutatás eredményeit, amelyeket explicit mérésekkel vet össze. Az implicit eredmények alapján hasonló mértékben kötődünk a természeti és az épített környezethez, és a kötődés mértékének nincs hatása a viselkedésre. Az explicit mérésű környezeti identitás ugyanakkor közepesen erős kapcsolatot mutat a környezettudatos viselkedéssel. A cikk célja az eltérő eredmények értékelése és adaptálása.²

Kulcsszavak: környezettudatos viselkedés, környezeti identitás, implicit mérés, IAT-Nature

A természeti környezethez mint közösséghez való tartozás megélése, a természethez való kötődés érzése a környezettudatos viselkedés előfeltétele (Mayer – Frantz, 2004). Ha tudunk úgy tekinteni a természetre, mint olyan közösségre, amelyben élünk, akkor megtanuljuk szeretni, tisztelni és megóvni. A szociálpszichológia identitáselméleteire – mint a szimbolikus interakcionizmus (Mead, 1973) és a társas identitáselmélet (Tajfel, 1982) – alapozva kiindulópontunk, hogy az egyén énfogalmára a társas interakciók és a társas csoporttagság jelentős hatással van. Ezek a tagságok társas identitásként jelennek meg, és meghatározzák attitűdjeinket, gondolkodásmódunkat: azt, hogyan kell érezni és viselkedni a csoport tagjaként (Tajfel, 1982). A környezeti identitás vizsgálatának alapja, hogy az

egyén a természeti környezetére közösségként tekint, így a környezet a személyes identitás, az én részévé válik (Clayton – Opatow, 2003). A környezeti identitás kialakulása ezáltal magyarázza az absztrakt globális problémák közvetlen és személyes problémává való válását.

A környezeti identitás koncepciója azokból a kutatásokból indult ki, amelyek az emberek egyéb élőlényeknek tulajdonított jogait vizsgálta. Az ökológiai döntések és a környezeti identitás vizsgálatára vonatkozó kutatások alapján az ember és a természet kapcsolata összhangban van az egyén értékelésével arról, mennyire tartja az emberi fajt felsőbbrendűnek a növényekhez és az állatokhoz képest, és hogy azonos jogokat tulajdonít-e nekik, mint az embereknek (Opatow – Clayton, 2003).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Clayton megfogalmazásában a környezeti identitás az alábbiakban ragadható meg: „A környezeti identitás az egyének énképfelmérésének egy része, a természettel való kapcsolat érzése, amely a múlt, az érzelmi kötődésen és azokon a hasonlóságokon alapul, amelyek meghatározzák, hogyan észleljük a világot és hogyan viselkedünk benne, illetve az a hit, hogy a természet fontos része annak, akik vagyunk” (Clayton, 2003: p. 45.). A környezeti identitás tehát annak mértéke, mennyire tekinti az egyén saját személyisége kiemelt részének a természettel való kapcsolatát (Piskóti, 2013).

A környezetbarát cselekvések általában nem a saját hasznosság növelésére irányulnak, hanem a morális elégedettség elérése érdekében valósulnak meg (Clayton, 2003). A környezetbarát viselkedés iránti elköteleződés fontos motivációja, hogy információt közvetít az énről és a csoporttagságról. A funkció segítségével az identitás vizsgálata arra is lehetőséget ad, hogy előrevetítsük azon egyének viselkedését, akik azonos identitással rendelkeznek (Zavestoski, 2003), valamint elősegítjük a környezettudatos cselekvések kialakulását.

A tanulmány célja kettős, egyrészt feltárni az implicit kutatási módszer alkalmazhatóságát a környezettudatos viselkedés vizsgálatában, másrészt meghatározni a környezeti identitás, a természethez való kötődés kapcsolatát a környezettudatos viselkedéssel. A környezeti identitás meghatározó, illetve előrejelző szerepének a bizonyítása új tényezőt helyez el a környezeti nevelés és a társadalmi marketing kampányainak palettáján. A környezeti nevelés alapvetően az ismeretek átadására és az attitűdváltoztatásra fókuszál (Zsóka et al., 2013), és hiányzik a direkt kapcsolat a természettel, ami a környezeti identitás kialakulását támogatná. Alapfeltevéssünk, hogy a környezeti identitás és a környezettudatos viselkedés közötti szoros kapcsolat következtében a környezeti nevelésnek és a társadalmi marketingnek – különösen annak integrált megközelítésre (Piskóti, 2012) épülő alkalmazásában – is figyelembe kell vennie a természethez való kötődés szerepét.

A környezeti identitás értelmezése

A környezettudatos fogyasztót a könnyebb piaci elérés érdekében számos változóval próbálták jellemezni a kutatások. A demográfiai változók képviselik az egyik legjellemzőbb kategóriát, a szegmentálás gyakorlatban való könnyebb alkalmazhatósága alapján (Straughan – Roberts, 1999). A tipikus környezettudatos fogyasztó képe az alábbi karakterisztikákkal jellemezhető: fiatal felnőtt, közepes, illetve magas jövedelemmel és magas iskolai végzettséggel rendelkező, városi nő (Diamantopoulos et al., 2003; Roberts, 1996).

Második irányként megjelentek a pszichográfiai és társadalmi tényezőket vizsgáló kutatások, amelyek a környezetbarát viselkedés előrejelzésére erősebb tényezőknek bizonyultak. A leggyakrabban vizsgált koncepciók között a környezeti tudás, a környezeti attitűd, az értékorientáció és a környezeti aggodalom áll (Leonidou et al., 2010). Az említett változókat számos kutatás (Bamberg – Möser, 2007; De Groot – Steg, 2008; Dunlap et al., 2000; Zsóka et al., 2013) kapcsolta össze a környezetbarát viselkedéssel, és talált általában közepes erősségű, de kutatásonként gyakran eltérő erősségű kapcsolatot. A pszichográfiai változók csoportját az elmúlt években a személyiség szerepének a vizsgálatával egészítették ki (Brügger et al., 2011; Dono et al., 2010; Hirsh, 2010; Whitmarsh – O’Neill, 2010). A bemutatott környezeti identitás koncepció a természethez való közelség, egység érzését integrálja a személyiségbe. A környezethez való kötődést, az elköteleződés érzését a környezettudatos egyén személyiségének, identitásának kialakításában fontos tényezőnek tekinthetjük. Számos kutató definiálta a környezet és az egyén kapcsolatát az én, az identitás elméleti koncepciójában (Bragg, 1996; Clayton, 2003; Thomashow, 1995).

Thomashow meghatározása alapján az ökológiai identitás azokra „a lehetséges módozatokra vonatkozik, ahogyan a személy kialakítja önmagát a természeti környezettel összefüggésben, ami a személyiségben, értékekben, viselkedésben és az élményben válik kézzelfoghatóvá” (Thomashow, 1995: p. 3.). A természet tehát az azonosulás alapjává válik. Thomashow a környezeti nevelés irányából közelíti meg az ökológiai identitást, amikor hangsúlyozza, hogy az ökológiai identitás kialakulásában az élettapasztalatok értelmezése meghaladja a társas és kulturális interakciók jelentőségét. Az ökológiai identitás kialakulása véleménye szerint egyéni utakon történik, amit a személyek kognitív, intuitív és érzelmi érzékelése tükröz vissza.

Zavestoski megfogalmazásában – aki a mélyökológia gyökereiből alapozta meg kutatásait – az ökológiai identitás „az egyén énjének azon része, amely lehetővé teszi számára, hogy előre jelezze a természet reakcióit a saját cselekvéseire” (Zavestoski, 2003: p. 299.). Kialakulásával kapcsolatban Thomashow-hoz hasonlóan az egyéni tapasztalatokat hangsúlyozza. Bár a szerző a természet és az ember interakcióit helyezi fókuszba, a visszajelzések szerepének hangsúlyozásakor a társas visszajelzések fontosságát emeli ki. A természet alapvetően közvetetten és késleltetve reagál az emberi tevékenységre, de a visszajelzések, amelyeket például a levegő- és a vízszennyezésre ad (pl. természeti katasztrófák formájában), az emberi egészségre is káros hatással vannak. A közvetett hatás következtében azonban

a társas környezet visszajelzései jobban észrevehetőek, amit figyelembe kell venni a témakör elemzése során, mert ezek a visszajelzések a természet és az ember interakcióit is meghatározzák, és validálják az ökológiai identitás által irányított cselekvéseket.

Az identitás társadalmi szerepeket határoz meg, és a szerepekhez felelősségek kapcsolódnak. Clayton már bemutatott környezetiidentitás-konceptiójának értelmezésében is fontos szerepet kap a társas befolyás, hiszen önmagunk természetben való értelmezését áthatja kulturálisan meghatározott megértésünk a természetről, annak értékeiről és használatáról (Clayton – Opatow, 2003). A környezeti identitás értelmezésekor a társas hatás alatt azonban nem az emberi csoportok hatását kell hangsúlyozni, hanem a természet mint társas közeg jelentőségét. A továbbiakban a környezeti identitást ezen értelmezési keretben vizsgáljuk.

A környezeti identitás fogalmának konceptualizálása során eltérő elnevezésekkel hivatkoznak a szerzők a természethez kötődő identitásra. A kutatók egy része az ökológiai identitás (ecological identity) elnevezést részesíti előnyben, mert az jobban kifejezi, hogy az én része az ökoszisztémának, és elkerüli azt a félreértést, hogy a környezet (environment) fogalom értelmezésébe beletartozzon az épített és a társas környezet is. A környezeti identitás elnevezést támogatók azzal érvelnek, hogy ez az elnevezés intuitívabb és könnyebben érthető az emberek számára. A továbbiakban a környezeti identitás elnevezést alkalmazzuk, mert a környezetvédelem területén a hazai általános szóhasználatban is a környezeti tudatosság, környezetbarát termék stb. megfogalmazás alkalmazása a jellemző, olyankor is, amikor a természeti környezetre vonatkozik, és csak elvétve találkozunk az egyén az ökológia szót használó fogalmakkal.

A környezetbarát viselkedés kutatása során a környezeti identitás koncepcióval az alábbi kiemelt okok miatt szükséges foglalkozni:

- Ahogyan a többi társas identitás is alakítja, irányítja, értelmessé teszi a társas interakciókat, a környezeti identitás is alapvető fontosságú az ember és a környezet között kialakuló értelmes interakció formálásához (Zavestoski, 2003).
- Az énfogalom része az egyén értékrendje és attitűdje. Az értékek és attitűdök viselkedésre gyakorolt hatásával a kutatások régóta foglalkoznak, és relevanciájukat igazolták (Kraus, 1995). Következésképpen a személyiség viselkedésre gyakorolt hatása is feltételezhető és vizsgálható (Clayton, 2003).
- Az eddigi kutatások fókuszában álló attitűd nem elég erős előrejelzője a valós viselkedésnek, csak

a viselkedési szándéknak (Bamberg – Möser, 2007; Csutora, 2012; McBroom – Reed, 1992).

- A környezetbarát cselekvések általában nem a saját hasznosság növelésére irányulnak, hanem morális elégedettség elérésére (Clayton, 2003). A környezetbarát viselkedések iránti elköteleződés fontos motivációja az, hogy információt közvetítenek az énről és a csoporttagságról.
- Az identitás motivációs rendszerként is felfogható, hiszen viselkedés és cselekvés fölött álló, szervező-orientáló rendeltetése is van (Pataki, 2008). Ez figyelhető meg például a személy viselkedésének a legkülönbözőbb élethelyzeteken keresztül megnyilvánuló következetességében is. Így az identitás lehetővé teszi a várható viselkedés bejósolását, az azonos identitással rendelkezők viselkedésének előrejelzését (Zavestoski, 2003).

A továbbiakban Clayton (2003) környezetiidentitás-konceptiója alapján értelmezzük a környezeti identitást. A fogalom bemutatása után a következőkben a mérési lehetőségekre fókuszálunk.

A környezeti identitás mérési lehetőségei

A környezet és az ember kapcsolatának mérésére kifejlesztett skálák között két fő szempontból tehetünk különbséget. Először is, a különbségek főként azon alapulnak, hogy a környezet és a természet mely dimenziójára fókuszálnak a megközelítések (Brügger et al., 2011), például Mayer és Frantz (2004) természethez való kötődés skálája az érzelmi kötődést vizsgálja kiemelten, míg Clayton a természet szerepére fókuszál a személyes identitásban. Másodsor, érdemes megvizsgálni, hogy explicit vagy implicit mérésről van-e szó, azaz a környezet és egyén közötti kapcsolatot tudatos vagy tudattalan jelenségként kezeli. Jelen cikk hangsúlyozza az implicit mérés lehetőségeinek és eredményességének vizsgálatát van.

Az explicit módszerek önbevalláson alapulnak, ami szükségessé teszi, hogy a válaszadóknak explicit meggyőződésük legyen az egyén és a természet kapcsolatáról. Az egyének azonban alapvetően nem gondolkodnak el erről a kérdéstről, és nincs létező hiedelmük a természetről, így nem tudnak valósan válaszolni a kérdésekre. Dunlap és kollégái (2000) szerint az egyén természeti világnézete „primitív” hiedelem, így a természethez való kötődés nem tudatos, de legalábbis nem olyan hiedelem, amire rendszeresen gondolunk.

Az implicit módszerek akkor hasznosak, ha magas a társadalmi megfelelési kényszer, a társadalmi kívánatosság által okozott eltérés, mint például a hiúság, a stigmatizált viselkedések, a drog- és alkoholfogyasztás

VEZETÉSTUDOMÁNY

vizsgálata esetén (Perkins et al., 2008). Az implicit mérések esetében nem jelenik meg a megfelelési kényszer hatása, és nehéz „meghamisítani” az eredményeket (Schultz et al., 2004). A tudatos átgondolás szükségessége miatt több olyan terület van, ahol az explicit és az implicit attitűdök között erős eltérés figyelhető meg. Az explicit és implicit attitűdök közti különbséget egyik oldalról azzal magyarázzák, hogy az implicit és az explicit attitűd teljesen független konstrukció (Greenwald – Banaji, 1995). További magyarázatként a memóriában egymással kapcsolatban álló, de eltérő konstruktként tekinthető az implicit és explicit attitűd (Perkins et al., 2008).

Nosek és társai (2011) alapján az Implicit Asszociációs Teszt (IAT) a leggyakrabban idézett indirekt mérőeljárás. 6.282 implicit mérést alkalmazó cikket elemeztek, amelyek közül 43,6% IAT-t alkalmazott (angol nyelvű IAT teszt elérhető a <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html> oldalon). Legfőbb korlátja azonban, hogy csak olyan attitűd mérésére ad lehetőséget, amelyeket viszonyítani tudunk valamihez (Somogyi – Bernáth, 2014). Az IAT eredményei azt mutatják, hogy az értékek mérsékelten korrelálnak az explicitattitűd-mérésekkel, vagyis az önbevalláson alapuló válaszokkal (Schultz et al., 2004).

A fogyasztói attitűdök vizsgálatára is használták már a módszert, például a magas és alacsony kalóriájú ételek értékelése (Maison et al., 2001) és a fogyasztói etnocentrizmus (Watson – Wright, 2000) kutatása során. Kutatásunkban az IAT környezetiidentitás-vizsgálatára adaptált típusát, az IAT-Nature (Schultz et al., 2004) alkalmazását mutatjuk be.

Implicit asszociációs teszt alkalmazása

Az implicit asszociációs tesztet az emlékezetbeli fogalmak és/vagy tárgyak közötti asszociáció relatív erősségének indirekt mérésére alkalmazzák (Perkins et al., 2008). A Greenwald, McGhee és Schwartz (1998) által kifejlesztett eljárás a válaszlatencián alapul, melyet az attitűdtárgy és az értékelő dimenzió párosításának folyamatában kapunk meg (Somogyi – Bernáth, 2014). A teszt számítógép-alapú kategorizációs feladatokból áll, amelyet úgy alakítottak ki, hogy az emlékezetben lévő fogalmak közötti asszociáció relatív erősségét mérje anélkül, hogy a tárgy szempontjából önelemzést kívánna meg (Schultz et al., 2004).

A teszt a reakcióidők alapján méri az asszociáció erősségét a fogalompárok és a jellemzők között. Az alanyok feladata az, hogy minél gyorsabban kapcsolják össze a képernyőn megjelenő elemeket (képek, szavak, például százszorszép és lepke) a megfelelő fogalmak-

kal (pl. virág és bogár), majd a következő lépésben a fogalmakat kombinálják (pl. virág és jó, bogár és rossz). A fogalmak közötti kapcsolat szorosságát a válaszadási idő különbségével mérik, az összeférhető/kompatibilis (compatible) és az összeférhetetlen/inkompatibilis (incompatible) próbák esetében (Greenwald et al., 1998). A teszt az alábbi tényezőkből épül fel (Perkins et al., 2008):

- attitűdtárgy vagy célkategória (target concept): amelyek lehetnek például márkák,
- értékelő dimenziók (attribute): olyan jellemzők, amit a válaszadó össze tud kötni az attitűdtárgyval, például kellemes és kellemetlen,
- stimulus elemek: 3 és 6 darab közötti stimulus elem, például képek, márka logók, szavak, szlogenek.

A teszt általában 5-7 sorozat megkülönböztetési feladatból áll. Ezek között vannak gyakorló feladatok, hogy a válaszadók megtanulják a feladat kivitelezését, és vannak valódi tesztfeladatok, amelyek a válaszadási idő mérésére szolgálnak (Perkins et al., 2008).

Az értékelés a kombinált feladatokból kapott válaszlatencián (lappangási idő, response latency) alapul, vagyis az attitűdtárgy és az értékelő dimenzió párosításai során kapott értékeken (Somogyi – Bernáth, 2014). A teszt hatásshámítását Greenwald és kollégái többször átdolgozták, jelenlegi ajánlásuk a D-mérés az eredmények értékelésére (lásd Greenwald et al., 1988, Greenwald et al., 2003).

Ez a koncepció áll a természet és az egyén kapcsolatának a mérésére kialakított IAT-Nature teszt mögött, amely az épített környezetet állítja szembe a természethez való kötődéssel a mérés során.

Az IAT-Nature teszt

Az IAT-Nature teszt implicit módon méri annak mértékét, hogy az egyén a természetet vagy az épített környezetet érzi-e a saját énjéhez közelebb. A tesztben a két attitűdtárgy az Én és a Mások kategóriát foglalja magába, míg a két értékelő dimenzió jelen esetben a Természet és az Épített környezet kategóriát alkalmazza (Schultz et al., 2004). Az IAT-Nature felépítése Schultz és munkatársai alapján (2004):

- attitűdtárgy, kategória: Én (Me) – Nem én (Not Me),
- értékelő attribútum, kategória: Természet (Nature) – Épített környezet (Built),
- stimulus változók:
 - természet: állat, madár, növény, bála, fa,
 - épített környezet: épület, autó, város, gyár, utca,

- én: én, enyém, engem, önmagam,
- nem én/mások: ez, más, ők, övük³.

A válaszadóknak a stimulusokat hozzá kell kapcsolniuk az adott kategóriákhoz, még hozzá úgy, hogy kategóriapárokat hoztak létre, egyszer az „én” és a „természet” párosítást a „nem én” és „épített környezet” párral szemben (kompatibilis párosítás), majd fordítva. Azt, hogy a természetet vagy az épített környezetet érzik közelebb magukhoz a válaszadók, abból állapíthatjuk meg, hogy a kompatibilis párosítás során gyorsabban válaszolnak az alanyok az inkompatibilis párosítással szemben.

Az eredmények pozitív IAT-hatást mutattak, azaz a válaszadóknak könnyebb volt a természettel, mint az épített környezettel asszociálni magukat, de érdemes megemlíteni, hogy a válaszadók körülbelül 25%-a könnyebben asszociált az épített környezettel (Schultz – Tabanico, 2007). Ezeket az eredményeket azonban óvatosan kell értelmezni a szerzők szerint, mert lehet egyrészt a Kellert-féle biofíliahipotézis igazolása is (Kellert, 1993), miszerint az embernek biológiailag meghatározott alapvető hajlama van a természettel való kapcsolatra, de lehet azzal is indokolni, hogy a válaszadók jobban kedvelik a természetet az épített környezettel szemben, és ez teszi az asszociációt könnyebbé (Schultz et al., 2004).

Schultz és kollégái az IAT-Nature tesztet alkalmazták kísérleti körülményeken kívül is, nemzeti parkokban (Schultz – Tabanico 2007), illetve on-line játék formájában (Bruni – Schultz 2010). Azon eredmények, melyek szerint a környezet, amelyben a mérés zajlik, nem befolyásolja a választást, a módszer megbízhatóságát igazolják. Azt is kimutatták, hogy a korábbi hipotézissel ellentétben az IAT-értékek a tapasztalatok által változhatnak (Schultz – Tabanico, 2007). Ez a természet és az egyén kapcsolatának változtathatóságát hangsúlyozza, ami indokolja a kérdéskörrel való foglalkozás szükségességét. Ha a kapcsolat erősíthető, ezáltal a környezetvédő magatartás megjelenése is elősegíthető. Az eddigi kutatások azt feltételezik, hogy az IAT-Nature tesztnek az explicit mérésekkel tapasztalható korrelációja azt igazolja, hogy bár van társadalmi nyomás ezen a területen, nem olyan intenzív és nem olyan erős torzító hatású, mint például a faji előítélet vagy a szexista attitűd vizsgálata esetén. Az IAT-Nature on-line megkérdezése esetén a gyermekek és az aktivisták mintáján nem találtak korrelációt az explicit és az implicit mérés között, amit az eltérő explicit mérőeszközök (aggodalom- és nem attitűdmérő), valamint az explicit és implicit mérés eltérő tárgyával magyaráztak (Bruni – Schultz, 2010).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az egyén és a természet kapcsolatának primer kutatása

A primer kutatás célja az egyén és a természet kapcsolata alkalmazható explicit és implicit kutatási módszerek összehasonlítása, valamint a környezeti attitűddel és a környezettudatos viselkedéssel való összefüggésének vizsgálata volt. Az adatfelvétel 2012 decemberében zajlott, a kutatásban a Budapesti Corvinus Egyetem 199 hallgatója vett részt.

Eszközök, ingeranyagok

A kutatás során a válaszadók először az IAT-Nature számítógépes implicit asszociációs tesztet töltötték ki, majd azt követően egy on-line kérdőívet, amely a környezeti attitűd, a környezeti identitás és a környezettudatos viselkedés mérésére alkalmas explicit skálákat tartalmazott. Az explicit mérések között három skálát alkalmaztunk:

- a környezeti attitűd mérésére az *új környezeti paradigma*, a *new ecological paradigm* skálát (Dunlap et al., 2000),
- a környezeti identitás mérésére Clayton (2003) *környezeti identitás skáláját* (Clayton, 2003), valamint
- a környezettudatos fogyasztói magatartás mérésére a Roberts-féle *ecologically conscious consumer behaviour* (ECCB) skálát (Roberts – Bacon, 1997).

A természettel való kapcsolat implicit mérésére Schultz és munkatársai (2004) korábban bemutatott IAT-Nature tesztjét alkalmaztuk, a FreeIAT szoftver segítségével. A teszt elején a válaszadók azt a felhívást kapták, hogy az összetartozó szavak minél gyorsabb összepárosítása a feladat. A folyamat öt blokkból állt, mindegyikben 10-10 párosítással. Négy kategóriát használtunk a blokkokban (lásd fent: Én, Nem Én, Természet és Épített környezet), a blokkok az alábbi felépítést követték:

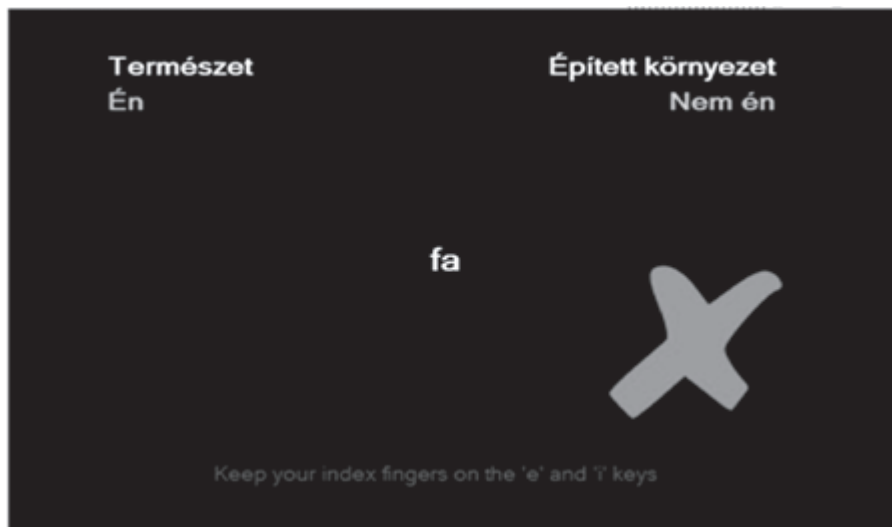
- első párosítás: 10 feladat a Természet vagy Épített környezet értékelő attribútumhoz tartozó példaszavak párosítására,
- második párosítás: 10 feladat az Én vagy Nem Én attitűdtárgyakhoz tartozó szavak szortírozására,
- harmadik párosítás: szintén 10 feladat, az első páros teszt, egyenes párosítással: mind a 4-féle példa szortírozására, egy attitűdtárgy egy értékelő attribútummal kapcsolódik az egyik gombhoz, s a másik attitűdtárgy a másik értékelő attribútummal kapcsolódik a másik gombhoz, a kompatibilitás azt jelenti, hogy az Én és a Természet kategóri-

ákat állítottuk szembe az Épített környezet és a Nem Én kategóriákkal,

- negyedik párosítás: 10 feladat a Természet vagy Épített környezet értékelő attribútumhoz tartozó példaszavak párosítására, mint az első blokkban, de fordított billentyűzethasználattal,
- ötödik párosítás: 10 feladat, a második páros teszt, ellentétes párosítással. Mind a 4-féle példa szortírozására, egy attitűdtárgy egy értékelő attribútummal kapcsolódik az egyik gombhoz, s a másik attitűdtárgy a másik értékelő attribútummal kapcsolódik a másik gombhoz. A nem kompatibilis párosítás azt jelenti, hogy a billentyűhasználat a negyedik párosítás szerinti, valamint az Én és az Épített környezet kategóriákat állítottuk szembe a Természet és Mások kategóriákkal.

„Az én és a természet közötti kapcsolat erősségét a kompatibilis és a nem kompatibilis páros tesztek asszociációs nehézségeinek a különbsége mutatja meg. Így ha az adott személynek a kognitív asszociációja a természettel erősebb, akkor az Én és a Természet kategóriákba tartozó szavak összekapcsolásakor könnyebben, azaz gyorsabban fogja teljesíteni a blokkot (3. párosítás), mint a nem kompatibilis párosítást. Ennek az ellenkezője lesz igaz arra a személyre, aki az épített környezethez kötődik jobban (1. ábra).

**IAT-Nature teszt kivitelezése a FreeIAT programmal:
kompatibilis, páros próba**



Forrás: saját kutatás

A minta bemutatása

Az elemzésben azok a válaszadók vettek részt, akik a teljes kutatási folyamatot végigkövették, vagyis az explicit és az implicit mérésben is részt vettek. Az

1. táblázat

A minta demográfiai jellemzőinek bemutatása

		Elemesz.	%
Nem	Nő	115	58,7
	Férfi	81	41,3
	Összesen	196	100
Lakhely	Budapest	131	66,8
	Megyeszékhely	23	11,7
	Egyéb város	34	17,3
	Község, falu	8	4,1
	Összesen	196	100
Iskolai végzettség	Középfok, érettségi	170	86,7
	Főiskola, alapszak	19	9,7
	Egyetem, mesterszak	7	3,6
	Összesen	196	100
Élet-színvonal	Az átlagnál sokkal rosszabb	7	3,6
	Átlagos	49	25,0
	Az átlagnál valamivel jobb	109	55,6
	Az átlagnál sokkal jobb	31	15,8
	Összesen	196	100
Életkor	Átlag	21,55	

Forrás: saját kutatás

1. ábra

IAT-Nature teszt elemzésének megkezdése előtt, a Greenwald és munkatársai (2003) által ajánlott továbbfejlesztett D-érték számításához a minta tisztítására volt szükség. A 10.000 ms-nál nagyobb reakcióidejű próbákat eltávolítottuk az elemzésből. Azokat a résztvevőket is kihagytuk a vizsgálatból, akiknek minden próbáját figyelembe véve, a próbák több mint 10%-ában kisebb volt a reakcióideje 300 ms-nál. Így a végső mintaelemszám 196 fő lett.

A mintában a nők aránya magasabb (58,7%), a jellemző lakhely pedig Budapest, a válaszadók 66,8%-a lakik Budapesten. Az egyetemi hallgatókból álló minta következtében leggyakrabban középfokú végzettséggel

(86,7%) rendelkeznek a válaszadók, és saját bevallásuk szerint az átlagnál kicsit magasabb jövedelemmel rendelkeznek (55,6%). A minta bemutatását az 1. táblázat részletezi.

Az indirekt mérés eredményei

Az IAT-Nature eredményeinek értékeléséhez Greenwald és munkatársai (2003) javaslatát használtuk. Az IAT-hatás a 0,09-es átlaggal arra utal összességében, hogy a válaszadók átlagosan automatikus szinten a természeti környezetet és az épített környezetet majdnem azonos mértékben preferálják a válaszadási sebesség alapján ($M = 0,09$; $SD = 0,5578$), amely azt jelenti, hogy az implicit kötődés ereje majdnem azonos a természeti és az épített környezet között. A D-értékek maximuma 2,03 volt, míg minimuma $-1,33$.

Azok az egyének kötődnek erősebben a természethez az épített környezettel szemben, akik pozitív D-értékkel rendelkeznek, míg a negatív D-értékkel rendelkezők az épített környezetet preferálják jobban. A válaszadók 36%-a asszociálja az épített környezetet erősebben önmagával (D -érték $< -0,1$), 16% preferenciája nagyjából semlegesnek tekinthető ($-0,1 < D$ -érték $< 0,1$). A mintában 48% eltérő erősséggel, de a természeti környezetet érzi közelebb önmagához (D -érték $> 0,1$).

Az eredmények összehasonlítása a nemzetközi kutatási eredményekkel azt mutatja, hogy a természeti környezet preferenciája alacsonyabb, mint hasonló kutatásokban, ahol 0,3–0,4 körüli D-értékeket mutattak ki a jelen kutatáshoz hasonló hallgatói mintákon. Az eredmények direkt összehasonlítása azonban az eltérő minták és az eltérő IAT-hatás számítási módszerek miatt nem egyértelmű.

A teszt belső megbízhatóságának vizsgálatára a D-értéket kiszámoltuk a 3. és 5. blokk első 5 stimulusára, illetve második 5 stimulusára külön-külön, majd korrelációval vizsgáltuk a kapcsolatot. Az eredmény szignifikáns, azonban csupán gyenge pozitív kapcsolat áll fenn ($r(194) = 0,201$, $p = 0,005$), amely az eredmények körültekintő értelmezésére hívja fel a figyelmet.

A mintát vizsgálva, a demográfiai jellemzőket figyelembe véve, szignifikáns különbség figyelhető meg a férfiak és nők válaszai között ($F(1,194) = 4,666$, $p = 0,032$). Az eredmények alapján a nőknek erősebb kapcsolata van a természettel, mint a mintában lévő férfiaknak ($M_{nő} = 0,16$, $SD_{nő} = 0,54$; $M_{fi} = -0,01$, $SD_{fi} = 0,57$). Ezek az eredmények összhangban vannak Schultz és munkatársai (2007) korábbi IAT-Nature kutatásaival is. Más demográfiai változóval nem találtunk szignifikáns kapcsolatot, ami a homogén mintajellemzőkkel indokolható.

A direkt mérések eredményei

Az új környezeti paradigma, a NEP-skála célja az „ökológiai világnézet” vizsgálata. A NEP-skála az egyén meggyőződéseit méri a növekedés határainak eléréséről, a lehetséges ökokrízisről és a természeti egyensúly töré-

kenységéről. Emellett a világnézet része az egyén emberről és természetről való gondolkodásmódja is, mennyiben tartja a válaszadó az embert felsőbbrendűnek a növényekkel és állatokkal szemben, illetve mennyire hangsúlyozza az emberi kiváltságosságot. A NEP-skála alkalmas a környezeti attitűd és egyéb szocioökonómiai változók vizsgálatára, mint a környezeti értékekkel való összekapcsolásra és következtetések levonására, illetve a környezetbarát viselkedéssel való kapcsolat vizsgálatára (Milfont – Duckitt, 2004; Sudbury et al., 2014). A NEP-skála értéke a negatív kérdések átalakítása után kapott értékek összegzését jelenti, minimumértéke 15, a maximuma pedig 75 pont lehet. A teljes mintára nézve kapott átlag 54,84 pont volt ($SD = 7,33$), ami a korábbi hazai NEP-kutatások (Hofmeister-Tóth et al., 2013) által kapott értékekhez hasonló (2010-ben $M = 54,53$; 2012-ben $M = 58,51$). A skála megbízhatóságának vizsgálatára a Cronbach Alfa mutatót használtuk, melynek értéke 0,745 ($N = 190$), ami alapján a skála megfelelően erős belső konzisztenciát mutat (Nunnally, 1978). A demográfiai változókat vizsgálva a NEP esetében is szignifikáns különbség figyelhető meg a férfiak és a nők válaszai között ($F(1,188) = 14,469$, $p = 0,000$). A férfiak környezeti attitűdje kevésbé erős, mint a nőké ($M_{nő} = 56,47$, $SD_{nő} = 5,89$; $M_{fi} = 52,50$, $SD_{fi} = 8,52$).

Kutatásunk során a Clayton-féle környezeti identitás skála rövidített változatát használtuk (Clayton et al., 2011). A skála 11 állításból áll, amelyet 7 fokú Likert-skálán mértünk. A skála leíró statisztikáit a 2. táblázat tartalmazza. A válaszadók környezeti identitásának erősségét a skála értéke adja meg, amely 11-77 között mozoghat, ahol 77 az erős környezeti identitással rendelkező személy. Az EID-skála értékének átlaga 51,96 ($SD = 11,86$), ami a közepesnél kissé erősebb kötődést jelez a természet felé. A belső konzisztencia vizsgálatára alkalmas Cronbach Alfa értéke 0,863. A demográfiai változókkal összevetve, az indirekt mérés esetében felmerülő nemi különbség nem volt megtalálható a környezeti identitás esetében (2. táblázat).

A környezet problémáinak megítélése visszatükröződhet a vásárlói magatartásban is. Ennek vizsgálata során a Roberts-féle (1997) *ecologically conscious consumer behaviour* skálára (ECCB) támaszkodtunk, amelyben 16 állítást kellett 5 fokú Likert-skálán értékelniük a válaszadóknak. A skála értéke ez alapján 16 és 80 között lehet, jelen mintában a skálaérték átlaga 45,43 ($SD = 10,43$). A skála a Cronbach α értéke alapján ($\alpha = 0,854$) szintén megbízhatónak tekinthető. Amintában lévő férfiak szignifikánsan ($F(1,194) = 9,335$, $p = 0,003$) kevesebb környezetbarát cselekvést végeznek, mint a nők ($M_{nő} = 47,30$, $SD_{nő} = 9,48$; $M_{fi} = 42,78$, $SD_{fi} = 11,18$).

VEZETÉSTUDOMÁNY

A környezetiidentitás-skála bemutatása

EID-skála (N = 196)	Átlag	Szórás
Sok időt töltök természeti környezetben (erdő, hegyvidék, puszta, tópart, tengerpart).	3,72	1,487
Úgy tekintek magamra, mint aki a természet része, nem független tőle.	4,47	1,570
Ha lenne elég időm vagy pénzem, egy részét biztosan arra szánám, hogy környezetvédelmi ügyekkel foglalkozzam.	4,25	1,752
Ha kiborultam, vagy csak stresszes vagyok, segít jobban érezni magam, ha kis időt a szabadban tölthetek, élvezve a természetet.	5,13	1,765
Érzem, hogy sok közös vonás van bennem és más élőlényekben.	3,65	1,725
A Földdel szembeni felelősségteljes viselkedés, azaz a fenntartható életmód követése része az erkölcsi kódexemnek.	4,84	1,509
Minden gyermek nevelésének fontos része kellene, hogy legyen a természet világának megismerése.	6,01	1,152
Inkább élnék egy szép kilátással rendelkező kisebb szobában vagy házban, mint egy olyan szobában vagy házban, amely nagyobb, de már épületekre néz.	5,32	1,677
Úgy érezném, hogy az életem egy fontos része hiányozna, ha nem tudnék időről időre kimenni a szabadba és élvezni a természetet.	5,41	1,501
Még nem láttam olyan művészeti alkotást, amely annyira gyönyörű lenne, mint a természet olyan csodái, mint a naplemente vagy egy hegyláng.	4,65	1,985
Úgy érzem, spirituális feltöltődést jelent számomra a természet élménye.	4,51	1,782

Forrás: saját kutatás

Az implicit és az explicit mérések kapcsolata

Az elemzés második lépése az explicit és implicit mérések közötti kapcsolat vizsgálata. A természet és az egyén közötti indirekt kapcsolat (IAT eredményéből származó D-érték) korábbi mérései során általában gyenge pozitív kapcsolatot mutatott az explicit mérésekkel (Schultz et al., 2004; Schultz – Tabanico, 2007). Jelen kutatás során nem találtunk szignifikáns kapcsolatot az implicit és az explicit mérések között (korrelációk eredményei: környezeti attitűddel való kapcsolat: $r(194) = 0,071$, $p = 0,329$; környezeti identitással való kapcsolat: $r(194) = 0,044$, $p = 0,542$; környezetbarát vásárlási szokásokkal való kapcsolat: $r(194) = 0,038$, $p = 0,599$).

A környezeti identitás explicit mérése esetében ezzel szemben mind a környezeti attitűddel, mind a környezettudatos vásárlási szokásokkal szemben kimutatható a szignifikáns kapcsolat. A környezeti attitűd és a környezeti identitás között közepesen erős pozitív kapcsolat fedezhető fel ($r(188) = 0,466$, $p = 0,000$). Hasonlóan erős kapcsolat van a környezettudatos fogyasztói magatartás és a környezeti identitás között is ($r(194) = 0,509$, $p = 0,000$). A környezeti attitűd és a környezettudatos fogyasztói viselkedés között pozitív, de gyengébb kapcsolat figyelhető meg, mint az identitás és a viselkedés között megállapított korreláció ($r(190) = 0,377$, $p = 0,000$).

Következtetések

A tanulmány bemutatta a környezeti identitás fogalmát és jelentőségét a környezettudatos viselkedés vizsgálatában, valamint empirikus kutatás keretében elemezte az implicit és explicit mérési eszközöket a környezeti identitás környezettudatos viselkedéssel való kapcsolatának értelmezésére. A kutatás eredményei két területen, a kutatás módszertani és a gyakorlati, magatartás-befolyásoló vonatkozásban használhatóak fel.

A környezeti identitás méréseire cikkünkben direkt és indirekt mérési módszert is bemutattunk módszertani oldalról. A kutatás relevanciáját adja, hogy Dunlap és kollégái szerint (2000) a természettel való kapcsolat nem tudatos koncepció, hanem tudattalanul van jelen az egyénben, ami csökkentheti az explicit mérésekkel való vizsgálatok megbízhatóságát. Az indirekt mérés megfelelő alkalmazásával (az identitás és a viselkedés indirekt mérése által) a társadalmi elvárásokhoz való igazodástól mentes eredmények kaphatók. A természet és az egyén kapcsolatának indirekt vizsgálata során a természeti környezet és az épített környezet között hasonló preferenciát találtunk. Jelen kutatásban a környezeti identitás implicit mérésének eredményei sem az explicit méréssel, sem a kiegészítő környezeti attitűd és környezettudatos cselekvés megjelenésével nem mutatnak szignifikáns kapcsolatot.

Eredményeinket, miszerint az explicit és implicit mérések között nincs kapcsolat, kétféleképpen lehet

értelmezni. Egyrésztől jelentheti azt, hogy az indirekt (IAT-Nature), illetve a direkt (EID-skála) úton vizsgált koncepciók eltérnek egymástól, azaz nem ugyanazt a fogalmat mérik. A szakirodalom azonban az implicit és az explicit mérések körültekintő összehasonlítására hívja fel a figyelmet. Kutatási területtől függően (pl. előítélet vagy sztereotípa) hiányozhat, vagy nagyon alacsony lehet a kapcsolat a mérési módszerek között, míg a társadalmilag nem vitás, nem érzékeny területek esetében erősebb összefüggések találhatók. Fazio – Olson (2003) a MODE-modell alkalmazását javasolja az értelmezéshez. A MODE (motivation and opportunity to deliberate)-modell alapján a kapcsolatot a válasz megfontolásának lehetősége és a megfontolásra való motiváltság határozza meg. Erős kapcsolat várható, ha nincs lehetőség és/vagy szándék az explicit megkérdezés esetében a válasz átgondolására, míg ha az explicit válaszadáskor van alkalom és szándék a megfontolásra, alacsony korreláció várható (Fazio – Olson, 2003). Kutatásunkban a válaszadóknak volt lehetőségük az explicit válaszok átgondolására, így a kapcsolat hiánya indokolt.

Az eredmények értelmezésekor érdemes azonban kiemelni, hogy az IAT kutatási módszerben nincs lehetőség a természettel való kapcsolat önálló vizsgálatára, csupán a természeti környezet és az épített környezet közötti preferenciát mutatja meg az eredmény. Az IAT kiinduló feltevése, hogy ha az épített környezethez gyorsabban asszociáljuk az én vonatkozású szavakat, akkor kevésbé érezzük magunkat közel a természethez. Ez alapján felmerül a kérdés, hogy ha énünk fontos részének tekintjük a természetet, az feltétlenül együtt jár-e azzal, hogy az ember által épített környezetet kevésbé értékeljük. A környezeti identitás kialakulását vizsgáló kutatások hangsúlyozzák a természetben eltöltött idő és tapasztalatok fontosságát (Chawla, 2006; Hofmeister-Tóth et al., 2012), azonban a modern urbanizált világban az épített környezet is fontos szerepet játszik életünkben. Véleményem szerint nem jelenthető ki egyértelműen, hogy a természeti környezet szeretete kizárná az épített környezet kedvelését. Az alacsonyabb implicit kötődés mértéke ebből az összehasonlítás okozta torzításból is eredhet.

Az IAT-Nature által mért környezeti identitás és a környezetbarát tevékenységek közötti kapcsolat hiányának értékelése során figyelembe kell venni a kutatás azon jellemzőjét, hogy a kimeneti, viselkedéses változó mérése szintén explicit módon történt egy 16 állításból álló skála segítségével. Egy jövőbeli kutatás során érdekes eredményeket hozhat a kimeneti változó implicit mérése, amelyre a kísérlet módszertana nyújt lehetőséget.

A direkt mérések esetében a környezeti attitűdöt és a környezeti identitást vetettük össze a környezettudatos viselkedés végzésével, ahol minden esetben találtunk kapcsolatot. A környezetiidentitás-skála, mint explicit mérés, közepesen erős pozitív kapcsolatot mutat a környezettudatosság elemeivel. Az eredmény egyik magyarázatát az adja, hogy amikor nem tudatosan válaszolunk a környezettudatosságunkra vonatkozó kérdésekre, a társadalmi elvárásoknak való megfelelés megszűnik, és ez a környezettel való gyengébb kapcsolatot eredményezheti. A környezetvédelem témakörei erősen jelen vannak a mindennapjainkban, a médiában, akár a politikában, amely azt eredményezheti, hogy normaként elfogadásra kerültek, így a megfontolt, explicit válaszok esetében a pozitív válaszok erőteljesen megjelenhetnek mind a környezeti identitás, mind a környezettudatos viselkedés esetében.

Kutatásunk alapján az implicit mérési módszertan alkalmazását relevánsnak tartjuk, de elengedhetetlen a kutatás kontextusának (például a viselkedésmérés lehetőségeinek) átfogó figyelembevétele a vizsgálatok során.

A környezeti identitás és a környezettudatos viselkedés között talált korreláció támogatja a környezeti identitás előrejelző szerepének további vizsgálatát a környezetbarát fogyasztói viselkedés meghatározásában, képezi a gyakorlati felhasználhatóságának alapját. Megerősíti a természethez való kötődést erősítő társadalmi marketingkampányok jelentőségét és jelzi a további kutatások szükségességét a környezeti identitás hatásának pontos megértésére. A környezeti identitás vizsgálata – egy közösség (város, térség lakossága) környezeti identitása erősségének megismerésével – elősegítheti a környezeti nevelés, a környezeti tudatosság növelésére irányuló társadalmi marketingprogramok hatékonyságnövelését, valamint a civil szervezeti aktivitások tudatosabb tervezését a tartalmi súlypontok meghatározása által.

A környezeti nevelés és a társadalmi marketing esetében új feladatokat is előírnyoz a kutatás. Míg a környezeti tudás átadására az indirekt és a szimbolikus természeti tapasztalatok (állatkert, múzeumlátogatás, videó és kép nézése a természetről) már részei az oktatásnak, a kommunikációnak, addig a környezeti identitás kialakítását, illetve növelését hatékonyan elősegítheti a természetről szerzett direkt tapasztalatok beépítése az üzenetek közé. Tehát lehetőséget kell biztosítani a természeti környezetben történő valós, spontán fizikai kontaktus, spontán aktivitás kialakulására, melyhez a társadalmi marketing integrált, kormányzati, civil és vállalkozói szférát egyaránt átfogó programjai fontos támogatást jelenthetnek.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Lábjegyzet

- ¹ A cikkben az egyén és a természet kapcsolatára helyezzük a hangsúlyt. Erre a kapcsolatra a későbbiekben párhuzamosan használom majd a következő megfogalmazásokat: a természeti környezethez való kötődés, a természethez való tartozás érzése, illetve a környezeti identitás fogalma (mint az egyén természettel bővített énfogalma).
- ² A kutatás a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt finanszírozásával valósult meg.
- ³ A stimulus szavak Schultz és munkatársainak a 2004-es kutatásából valók, a későbbi kutatások (2007, 2010) során módosították a következőkre:
- természet: fa, hegy, pillangó és virág,
 - épített környezet: hajó, autó, szék, teherkocsi,
 - én: a válaszadó neve,
 - mások: egyéb keresztnevek.

Felhasznált irodalom

- Bamberg, S. – Möser, G.* (2007): Twenty years after Hines, Hungerford, and Tomera: A new meta-analysis of psychosocial determinants of pro-environmental behaviour. *Journal of Environmental Psychology*, 27(1): 14–25. o.
- Bragg, E.A.* (1996): Towards Ecological Self: deep ecology meets constructionist self-theory. *Journal of Environmental Psychology*, 16(2): 93–108. o.
- Bruni, C.M. – Chance, R.C. – Schultz, P.W. – Nolan, J.M.* (2012): Natural Connections: Bees Sting and Snakes Bite, But They Are Still Nature. *Environment and Behavior*, 44(2): 197–215. o.
- Bruni, C.M. – Schultz, P.W.* (2010): Implicit beliefs about self and nature: Evidence from an IAT game. *Journal of Environmental Psychology*, 30(1): 95–102. o.
- Brügger, A. – Kaiser, F.G. – Roczen, N.* (2011): One for All? Connectedness to Nature, Inclusion of Nature, Environmental Identity, and Implicit Association with Nature. *European Psychologist*, 16(4): 324–333. o.
- Chawla, L.* (2006): Research methods to investigate significant life experiences: review and recommendations. *Environmental Education Research*, 12(3): 359–374. o.
- Clayton, S.* (2003): Environmental Identity: A Conceptual and an Operational Definition. in: S. Clayton – S. Opatow (eds.): *Identity and the Natural Environment: The Psychological Significance of Nature*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press: p. 45–67.
- Clayton, S. – Fraser, J. – Burgess, C.* (2011): The Role of Zoos in Fostering Environmental Identity. *Ecopsychology*, 3(2): 87–96. o.
- Clayton, S. – Opatow, S.* (2003): Introduction: Identity and the Natural Environment. in: S. Clayton – S. Opatow (eds.): *Identity and the Natural Environment: The Psychological Significance of Nature*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press
- Csutora, M.* (2012): One More Awareness Gap? The Behaviour-Impact Gap Problem. *Journal of Consumer Policy*, 35: 145–163. o.
- De Groot, J.I.M. – Steg, L.* (2008): Value orientations to explain environmental attitudes and beliefs: How to measure egoistic, altruistic and biospheric value orientations. *Environment and Behavior*, 40: 330–354. o.
- Diamantopoulos, A. – Schlegelmilch, B.B. – Sinkovics, R.R. – Bohlen, G.M.* (2003): Can socio-demographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation. *Journal of Business Research*, 56(6): 465–480. o.
- Dono, J. – Webb, J. – Richardson, B.* (2010): The relationship between environmental activism, pro-environmental behaviour and social identity. *Journal of Environmental Psychology*, 30(2): 178–186. o.
- Dunlap, R.E. – Van Liere, K.D. – Mertig, A.G. – Jones, R.E.* (2000): Measuring Endorsement of the New Ecological Paradigm: A Revised NEP Scale. *Journal of Social Issues*, 56(3): 425–442. o.
- Fazio, R.H. – Olson, M.A.* (2003): Implicit measures in social cognition research: Their Meaning and Use. *Annual Review of Psychology*, 54(1): 297. o.
- Greenwald, A.G. – Banaji, M.R.* (1995): Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102(1): 4–27. o.
- Greenwald, A.G. – Farnham, S.D.* (2000): Using the Implicit Association Test to Measure Self-Esteem and Self-Concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6): 1022–1038. o.
- Greenwald, A.G. – McGhee, D.E. – Schwartz, J.L.K.* (1998): Measuring individual differences in implicit cognition: The Implicit Association Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74: 1464–1480. o.
- Greenwald, A.G. – Nosek, B.A. – Banaji, M.R.* (2003): Understanding and using the Implicit Association Test: I. An improved scoring algorithm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2): 197–216. o.
- Hirsh, J.B.* (2010): Personality and environmental concern. *Journal of Environmental Psychology*, 30(2): 245–248. o.
- Hofmeister-Tóth, Á. – Kasza-Kelemen, K. – Piskóti, M.* (2012): Life paths in Hungary in the light of commitment to sustainability. *Interdisciplinary Environmental Review*, 18(4): 323–339. o.
- Hofmeister-Tóth, Á. – Kasza-Kelemen, K. – Piskóti, M.* (2013): A környezetbarát fogyasztói magatartás motivációinak és a pszichográfiai tényezők hatásainak vizsgálata Magyarországon. *Marketing és Menedzsment*, 47(3): 34–42. o.
- Kellert, S.R.* (1993): Attitudes, knowledge, and behavior toward wildlife among the industrial superpowers: United States, Japan and Germany. *Journal of Social Issues*, 49: 53–69. o.
- Kraus, S.J.* (1995): Attitudes and the prediction of behavior: A meta-analysis of the empirical literature. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21: 58–75. o.
- Leonidou, L.C. – Leonidou, C.N. – Kvasova, O.* (2010): Antecedents and outcomes of consumer environmentally friendly attitudes and behaviour. *Journal of Marketing Management*, 26(13-14): 1319–1344. o.

- Maison, D. – Greenwald, A.G. – Bruin, R.* (2001): The Implicit Association Test as a measure of implicit consumer attitudes. *Polish Psychological Bulletin*, 32(1): 61–69. o.
- Mayer, F.S. – Frantz, C.M.* (2004): The connectedness with nature scale: a measure of individuals' feeling in community with nature. *Journal of Environmental Psychology*, 24: 503–515. o.
- McBroom, W.H. – Reed, F.W.* (1992): Toward a Reconceptualization of Attitude-Behavior Consistency. *Social Psychology Quarterly*, 55(2): 205–216. o.
- Mead, G.H.* (1973): *A pszichikum, az én és a társadalom*. Budapest: Gondolat Kiadó
- Milfont, T.L. – Duckitt, J.* (2004): The structure of environmental attitudes: A first- and second-order confirmatory factor analysis. *Journal of Environmental Psychology* 24(3): 289–303. o.
- Nosek, B. A. – Hawkins, C. B. – Frasier, R. S.* (2011): Implicit social cognition: from measures to mechanisms. *Social Trends in Cognitive Sciences*, 15: 152–159. o.
- Nunnally, J.C.* (1978): *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill
- Pataki F.* (2008): Az „eltűnt én” nyomában. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 63(3): 409–470. o.
- Perkins, A. – Forehand, M. – Greenwald, A. – Maison, D.* (2008): Measuring the Nonconscious: Implicit Social Cognition in Consumer Behavior. in: C.P. – Haugtvedt – P.M. Herr – F. R. Kardes (eds.): *Handbook of Consumer Psychology*. New York: Taylor & Francis Group, LLC.
- Piskóti I.* (2012): Elemek a társadalmi marketing modelljéhez. *Marketing és Menedzsment*, 46(3): 64–73. o.
- Piskóti, M.* (2013): Nature and Self – The presence of Environmental Identity in narratives in Hungary. *Global Business & Economics Anthology*, 1: 262–274. o.
- Roberts, J.A.* (1996): Green consumers in the 1990s: profile and implications for advertising. *Journal of Business Research*, 36(3): 217–231. o.
- Roberts, J.A. – Bacon, D.R.* (1997): Exploring the subtle relationships between environmental concern and ecologically conscious consumer behavior. *Journal of Business Research*, 40(1): 79–89. o.
- Schultz, P.W. – Shriver, C. – Tabanico, J.J. – Khazian, A.M.* (2004): Implicit connections with nature. *Journal of Environmental Psychology*, 24(1): 31–42. o.
- Schultz, P.W. – Tabanico, J.J.* (2007): Self, Identity, and Natural Environment: Exploring Implicit Connections with Nature. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6): 1219–1247. o.
- Somogyi M. – Bernáth L.* (2014): A Rassz Implicit Asszociációs Teszt interneten gyűjtött adatainak elemzése magyar mintán. *Alkalmazott Pszichológia*, 14(1): 73–92. o.
- Straughan, R.D. – Roberts, J.A.* (1999): Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behavior in the new millennium. *Journal of Consumer Marketing*, 16(6): 558–575. o.
- Sudbury-Riley, L. – Hofmeister-Toth, A. – Kohlbacher, F.* (2014): A cross-national study of the ecological worldview of senior consumers. *International Journal of Consumer Studies*. 38(5): 500–509. o.
- Tajfel, H.* (1982): Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33: 1–39. o.
- Thomashow, M.* (1995): *Ecological Identity: Becoming a reflective environmentalist*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press
- Watson, J.J. – Wright, K.* (2000): Consumer ethnocentrism and attitudes toward domestic and foreign products. *European Journal of Marketing*, 34(9-10): 1149–1166. o.
- Whitmarsh, L. – O'Neill, S.* (2010): Green identity, green living? The role of pro-environmental self-identity in determining consistency across diverse pro-environmental behaviours. *Journal of Environmental Psychology*, 30(3): 305–314. o.
- Zavestoski, S.* (2003): Constructing and Maintaining Ecological Identities. in: S. Clayton – S. Opatow (eds.): *Identity and the Natural Environment: the psychological significance of nature*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press: p. 297–316.
- Zsóka, Á. – Marjainé Szerényi, Zs. – Széchy, A. – Kocsis, T.* (2013): Greening due to environmental education? Environmental knowledge, attitudes, consumer behavior and everyday pro-environmental activities of Hungarian high school and university students. *Journal of Cleaner Production*, 48(June): 126–138. o.

BÁLINT Nóra Anna

SZOLGÁLTATOSODÁS NYUGAT- EURÓPÁBAN ÉS MAGYARORSZÁGON. HOL TARTUNK ÉS MERRE HALADUNK?

– EGY NEMZETKÖZI FELMÉRÉS NYOMÁN

A szerző tanulmányában nyugat-európai és magyarországi termelővállalatok szolgáltatosodását vizsgálta. A cél a szolgáltatosodás mértékének és megtérülésének elemzése volt. A vizsgálatokat az IMSS kérdőíves felmérés adatain végezte el, stratégiai, operatív és eredményességi dimenziók mentén. Munkájában nemcsak Nyugat-Európa és Magyarország vállalatainak szolgáltatosodásáról ad képet külön-külön, hanem az adatok közvetlen összehasonlításával megbízható összehasonlító elemzést is végzett a két térség között, melyet a tanulmány legfőbb hozzáadott értékének tekint. Nyugat-Európában a szolgáltatások kiemelkednek a versenycélok közül, míg Magyarországon gyenge helyezést érnek el a stratégiai prioritási sorrendben. Működési szinten mindkét helyen átlagosnak mondható a szolgáltatások nyújtását támogató akcióprogramokba fektetett erőfeszítés nagysága. Ez azonban nem feltétlenül mond ellent a stratégiai szintnek Nyugat-Európában, hiszen az is mondható, hogy a szolgáltatásokkal kapcsolatos programok nem zárják ki azt, hogy más területen is fejlesszenek (pl. lean programok). Az eredmények mindkét térségben a szolgáltatosodás paradoxonát mutatják.¹

Kulcsszavak: szolgáltatosodás, IMSS, makrogazdasági környezet, szolgáltatosodás paradoxona, stratégia

A jelen cikk a nyugat-európai és magyarországi termelővállalatok szolgáltatosodására vonatkozóan végzett kutatás eredményeit ismerteti. A szolgáltatások a vizsgált országok GDP-jének tetemes és egyre növekvő részét adják. A szolgáltatóvállalatok térnyerése mellett megfigyelhető trend az is, hogy egyre több termelővállalat nyújt szolgáltatásokat a kínált termékei mellett/mellé, ezzel tulajdonképpen termelő-szolgáltató vállalattá válik, és az üzleti modell – tudatosan vagy kevésbé felismert módon – forradalmasítva. Ezt a szolgáltatóvá válást nevezzük röviden szolgáltatosodásnak (Demeter, 2012).

A magyarországi termelővállalatok szolgáltatosodását Demeter Krisztina és Szász Levente a versenyképesség-kutatás keretében (123 vállalat, teljes egészében magyar minta) már vizsgálta (Demeter – Szász, 2012b), valamint az International Manufacturing Strategy Survey – Nemzetközi Termelési Stratégiai Felmérés, továbbiakban IMSS – V. fordulóján alapján

nyugat-európai és magyarországi viszonylatban a szolgáltatosodás mértéke és az ellátásilánc-pozíció közötti kapcsolatot is feltárta (Demeter – Szász, 2012a). Kutatásomban az IMSS V. fordulójának 2009-ben gyűjtött kérdőíves adatbázisán végeztem vizsgálatokat. Munkám hármas hozzáadott értékkel bír:

1. A magyarországi eredmények mellett a fejlett nyugat-európai országok szolgáltatosodásáról részletesebb helyzetképet ad.
2. Az ugyanazon adatbázis magyarországi vállalataival közvetlenül összevetve a nyugat-európai eredményeket összehasonlító elemzést végeztem, és így a nyugat-európai régió és hazánk közti megbízható relatív jellemzést sikerül nyújtanom. Ez kiemelendő pont, mert a magyarországi termelővállalatok szolgáltatosodásának nemzetközi adatokkal való közvetlen összevetése a vizsgált szinteken korábban nem valósult meg.

VEZETÉSTUDOMÁNY

3. Az IMSS magyarországi vállalatainak elemzése által a korábbi tanulmány eredményeinek árnyalására, illetve megerősítésére nyílt lehetőség, ezáltal a hazai helyzetkép bizonyosabbá vált.

Irodalmi áttekintés

A szolgáltatókat különféle szerzők definiálták (Vandermerwe – Rada, 1988; Ren – Gregory, 2007; Baines et al., 2009). A definíciókból kiemelendő a vevőközpontúság és a tudás (know-how) jelentősége.

A jelenség mozgatórugóiról, a kapcsolódó előnyökről és a gyakorlati implikációkról az 1. táblázat nyújt áttekintést a főbb szerzőket és megállapításokat összefoglalva.

alakítják ki – a belső, vállalati jellemzők figyelembevételével – stratégiájukat.

Whybark (1997) egyik kutatásában arra a megállapításra jutott, hogy „az egyes országok sajátos kulturális, gazdasági, politikai stb. környezete lényeges eltéréseket eredményez a termelési funkció működésében” (Whybark, 1997, in: Demeter, 2009: p. 11.). Bár a kutatás termelővállalatokat vizsgált, az eredmény a szolgáltatóra is kiterjeszthető, hiszen utóbbi a termeléssel szorosan összekapcsolódva jelenik meg.

Neely (2007) sokszor idézett, szolgáltatókat vizsgáló kutatásában – melyben 23 ország több mint tízezer vállalatát vette górcső alá – a makrogazdasági környezet hatását elemezte, valamint a különféle szolgáltatásokat kategorizálta. Arra a megállapításra

1. táblázat

**Elméleti áttekintés a szolgáltatókról:
mozgatórugók, előnyök és gyakorlati következmények**

Mozgatórugók	Vandermerwe – Rada, 1988	vevőközpontúság: vevői kapcsolatok jelentőségének növekedése, vállalatok downstream mozgása, vevők kritikussága, erősödő alkupozíciója és differenciált igényei, jobb technológiai befogadóképessége
	Wise – Baumgartner, 1999; Demeter, 2012	termelésből eredő profit csökkenése: erősödő versenyhelyzet, kiskereskedelmi láncok térnyerése
	Neely, 2007	(információ)technológiai fejlődés
	Pawar et al., 2009	rövidülő termékéletciklus, környezettudatosság
Előnyök	Vandermerwe – Rada, 1988	új lehetőségek teremtése, korlátok a versenytársak, harmadik szereplők, vevők stb. számára, függőség teremtése partnerség által
	Vandermerwe – Rada, 1988; Gebauer et al., 2011	szolgáltatások mint a differenciálás eszközei
	Wise – Baumgartner, 1999; Demeter, 2009; Demeter, 2010	pénzügyi érv
	Oliva – Kallenberg, 2003; Gebauer et al., 2005; Demeter, 2010	marketingérv, innovációs érv, stratégiai érv
Gyakorlati implikációk	Vandermerwe – Rada, 1988	verseny dinamikájának megváltozása

Forrás: saját készítésű táblázat

A vizsgálandó állítások megfogalmazását a már említett tanulmány mellett (Demeter – Szász, 2012b) a szolgáltatók és a makrogazdasági környezet, valamint a vállalati méret kapcsolatára vonatkozó korábbi eredmények és a szolgáltatók paradoxonának jelenségét, annak kialakulását és előfordulását kutató cikkek feltárása előzte meg.

A szolgáltatók és a makrogazdasági környezet közötti összefüggés intuitíve feltételezhető, ha belegondolunk, hogy a szolgáltatók stratégiai döntés, és a vállalatok a stratégiaalkotás során először felméri a külső környezetet (PESTEL-elemzés), majd ez alapján

jutott, hogy az ország jelentős mértékben befolyásolja a szolgáltatók mértékét. A jelenség legfőképpen a fejlett országokban (pl. USA, Finnország, Hollandia, Belgium) figyelhető meg, ahol a termelővállalatoknak rendre 58, 51, 40 és 37%-ának palettájában szerepelnek a szolgáltatások is. Ezzel szemben Kínában csupán 2%-os szolgáltatói szintet talált. Mindazonáltal az elemzés nem szolgáltatott teljesen egyértelmű eredményeket a gazdasági fejlettség és a szolgáltatók szintjének kapcsolatáról, hiszen néhány fejlett ország (mint például Ausztria) alacsony szolgáltatói szinttel volt jellemezhető. Neely a termelővállalatoknál a következő szolgáltatási kategóriákat különböztette meg: tanácsadási szolgáltatások, tervező és fejlesztő

VEZETÉSTUDOMÁNY

szolgáltatások, pénzügyi szolgáltatások, installációs és bevezetési szolgáltatások, lízingszolgáltatások, karbantartási és támogató szolgáltatások, outsourcing és működtetési szolgáltatások, beszerzési szolgáltatások, tulajdon és ingatlan, kiskereskedelmi és disztribúciós szolgáltatások, rendszerek és megoldások, illetve személy- és teherszállítási szolgáltatások (Neely, 2007; Demeter, 2012).

Egy új keletű kutatás a makrogazdasági környezet és a szolgáltatók közötti kapcsolatot két dimenzióra bontva vizsgálja: a makrogazdasági környezet és a szolgáltatók irányában tett erőfeszítések, valamint a makrogazdasági környezet és a szolgáltatók megtérülésének kapcsolatát elemzi. A szerzők megállapították, hogy a makrogazdasági környezet és a szolgáltatók között nincs erős kapcsolat, ám az erőfeszítések megtérülésének mértékét jelentősen befolyásolja a makrogazdasági kontextus. Ezzel az eredménnyel feloldhatóvá válnak a Neely által tapasztalt ellentmondások (Szász et al., 2013).

A vállalati méretre vonatkozóan Neely (2007) arra a megállapításra jutott, hogy mind az alkalmazottak számában, mind az árbevételben nagyobb cégek nagyobb valószínűséggel szolgáltatóknak. A cikkében található diagramokat tekintve (Neely, 2007: p. 4–5.) azonban megkérdőjelezhetjük ezt az állítást: mind a foglalkoztatottak számát, mind az árbevételt tekintve ez az összefüggés csak egy bizonyos, ún. átváltási pont után igaz – rendre 2.800 fő felett, illetve 306.167 ezer USD éves forgalom felett láthatunk ilyen kapcsolatot. Ezen pontok eléréséig pedig inkább ellentétes tendencia figyelhető meg.

A szolgáltatók paradoxonának jelensége azt tárja, hogy a szolgáltatók útjára térve a vállalatok nem tapasztalják az előre jelzett és elvárt megtérülést, pénzügyi előnyöket (Gebauer et al., 2005). Neely azt találta, hogy a szolgáltatók termelővállalatok árbevétele magasabb, árbevétel-arányos nyeresége pedig alacsonyabb a „hagyományos” úton megmaradt társaiénál. Ennek okait a magasabb bérekben, a nagyobb egy főre jutó működtető-igényben és a megnövekedett eszközértékben azonosította (Neely, 2008; Demeter, 2012).

A paradoxon kialakulásának további kiváltói mellett, mint pl. a szolgáltatási tapasztalat és a kölcsönös bizalom hiánya (Neely, 2008), lényeges megfigyelés, hogy az sokkal inkább a fejlődő országokban fordul elő, ahol a szolgáltatásokba való befektetések jellemzően magasak, ám a megtérülés csekély. Ez a makrogazdasági környezet és a szolgáltatók erőfeszítések, illetve megtérülések közötti kapcsolat vizsgálatának eredményéből is következik (Szász et al., 2013).

A kutatáshoz használt adatbázisok

Vizsgálataimat a már említett IMSS adatbázisán végeztem. A nemzetközi kérdőíves felmérés a tevékenységek stratégiai és gyakorlati oldalát vizsgálja; fókuszában a termelés és az ellátási lánc áll, a kérdések a tevékenységek céljaira, eszközeire, módszereire és eredményességére vonatkoznak. A mintában több mint 700 vállalat szerepel világszerte. Az IMSS-ben vizsgált vállalati minta összetétele erősen homogén, a vizsgált populációt képező vállalatok tevékenysége az ISIC 28-35 kategóriákba tartozik – fémből készült termékek, valamint gépek és berendezések gyártása – (Demeter – Szász, 2012a).

Céлом tehát az volt, hogy Nyugat-Európa országainak egy, a versenyképesség szempontjából homogén csoportjának, illetve a magyarországi vállalatoknak a szolgáltatók jellemzőit megvizsgáljam és megismerjem (abszolút jellemzők), ezeket egymással összehasonlítsam (relatív elemzés), illetve a magyarországi vállalatokra vonatkozó jellemzőket a korábbi eredményekkel összevetsem. Ehhez a Világ-gazdasági Fórum Globális Versenyképességi Index (Global Competitiveness Index) 2013–2014-es rangsora alapján kiválasztottam azokat az IMSS felmérésében részt vevő nyugat-európai országokat, amelyek a GCI rangsorában az első 30 ország között szerepelnek. A vizsgált országokról a 2. táblázat nyújt áttekintést.

2. táblázat

Az elemzésben vizsgált nyugat-európai országok és Magyarország jellemzői

Ország	Vállalati minta nagysága	GCI-rangsorban való helyezés
Belgium	36	17
Dánia	18	15
Egyesült Királyság	30	10
Hollandia	51	8
Írország	6	28
Németország	38	4
Svájc	31	1
Magyarország	71	63

Forrás: saját készítésű táblázat az IMSS (2009) és a GCI adatai alapján, http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR_Rankings_2013-14.pdf, letöltés dátuma: 2013.09.03. 10:00

Az elemzések során t-próbákat, F-próbát, korrelációs elemzést és kapcsolódó szignifikanciavizsgálatot végeztem. Az egyes állításokat, jellemzőket stratégiai, működési és eredményességi szinten vizsgáltam. Az eredmények mellett kísérletet tettem a lehetséges okok azonosítására a fellelhető szakirodalom alapján.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Elemzések

A stratégiai szint

A stratégiai szint vizsgálatával a szolgáltatóknak mint iránynak a termelővállalatok körében való megjelenését, annak felismerését, tudatos számon tartását, vállalati stratégiában elfoglalt helyét lehet feltérképezni. A stratégiai szinten vizsgált állítások a következők:

- I. A nyugat-európai termelővállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások nyújtására a termelési stratégia más versenyelőny-forrása-ihoz viszonyítva.
- II. A magyarországi termelővállalatok kisebb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások nyújtására a termelési stratégia más versenyelőny-forrása-ihoz viszonyítva.

Az elemzéshez felhasznált kérdőívresznél a termelésvezetőknek 12 verseny cél stratégiai fontosságát kellett értékelniük a megrendelések elnyerése szempontjából ötfokozatú Likert-skálán (ahol az 5-ös értéket a legfontosabb jellemzőknek adták). Azt vizsgáltam, hogy a szolgáltatások (magasabb szintű vevőszol-gálat) mennyire emelkednek ki a többi tényező közül, hol helyezkednek el a prioritási sorrendben. Ehhez a vállalatok egyes szempontokra adott válaszait átlagoltam, majd kétmintás párosított t-próba segítségével $p < 0,05$, illetve $p < 0,01$ szinten az egyes átlagok közötti szigni-fikáns eltéréseket vizsgáltam. A nyugat-európai eredménye-ket mutatja az 1. ábra.

Azt látjuk, hogy a szolgál-tatások viszonylag elől he-lyezkednek el a fontossági sor-rendben a nyugat-európai ter-melővállalatok körében. A szignifikáns eltérések alapján:

1. a stratégiai sorrendben első helyen áll a jobb terméktervezés és mi-nőség, valamint a na-gyobb megfelelés a ve-vői elvárásoknak,
2. ezek után következik a magasabb szintű ve-vőszol-gálat, az alacso-nyabb eladási árak, a pontosabb rendeléstel-jesítés, valamint a gyor-sabb rendelésteljesítés,

3. a legkevésbé jól szereplő szempontok a széle-sebb termékkála, az új termékek gyakoribb pi-acra dobása, az innovatívabb termékek kínálata, a rendelési méret rugalmassága, továbbá a kör-nyezetbarát termékek és folyamatok és az elkö-telezett társadalmi felelősségvállalás.

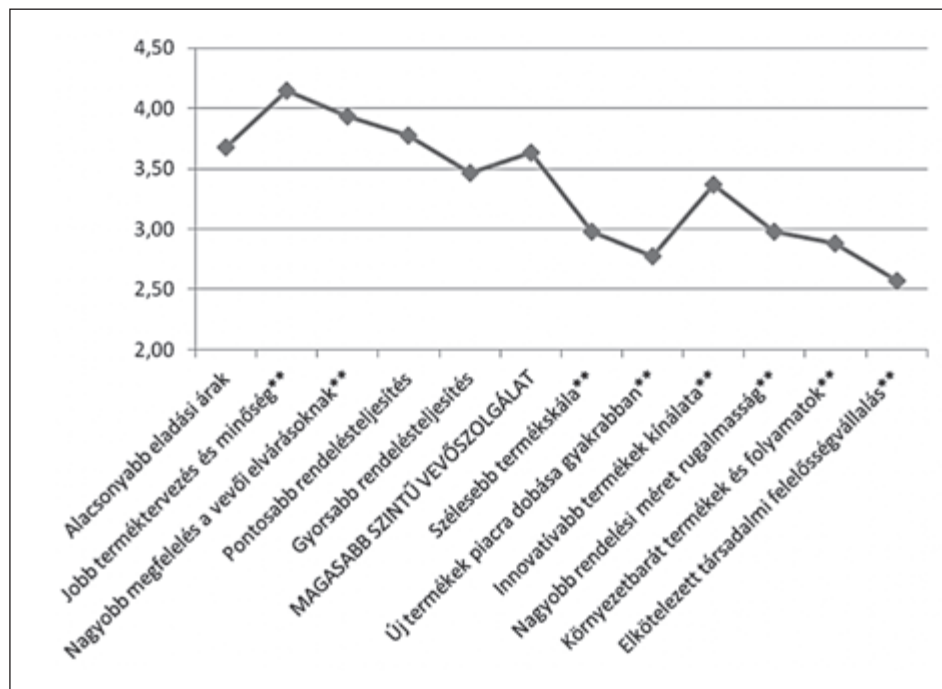
Az eredmény úgy is megfogalmazható, hogy a 12 verseny cél közül mindössze kettő helyezkedik el a magasabb szintű vevőszol-gálat előtt. Ez egybecseng várakozásainkkal és az elméletben felvázolt tendenci-ákkal. Nyugat-Európa termelővállalatai egyre jobban kiél eződő versennyel szembesülnek, amire az egyik megoldást a szolgáltatások nyújtása jelenti. Az erre a régióra jellemző kedvező makrogazdasági körülmé-nyek pedig lehetővé teszik, hogy a szolgáltatók felé való elmozdulás megvalósuljon.

A magyarországi termelővállalatoknál a szolgál-tatások nem szerepelnek olyan jól (az adott értékelések átlaga 3,21), és a következő prioritás állítható fel a ver-seny célok között:

1. a szolgáltatásoknál szignifikánsan jobb helyezést értek el az alacsonyabb eladási árak, a jobb ter-méktervezés és minőség, a nagyobb megfelelés a vevői elvárásoknak, a pontosabb rendelésteljesít-és és a gyorsabb rendelésteljesítés,

1. ábra

A termelési stratégia verseny céljainak átlagos fontossága Nyugat-Európában



A „Magasabb szintű vevőszol-gálat” és az adott verseny cél fontossága között szignifikáns külön-b-ség van: ** $p < 0,01$ szinten, * $p < 0,05$ szinten

VEZETÉSTUDOMÁNY

2. a magasabb szintű vevőszolgálat, szélesebb termékskála, új termékek gyakoribb piacra dobása, innovatívabb termékek kínálata, nagyobb rendelésiméret-rugalmasság és a környezettudatosság szempontjai egymáshoz hasonló szinten helyezkednek el,
3. az elkötelezett társadalmi felelősségvállalás az előzőeknél is gyengébben szerepel.

Így a szolgáltatásoknál csak egyetlen gyengébben minősített stratégiai verseny cél van. A többi verseny cél fele a szolgáltatások előtt, másik fele pedig azokkal azonos szinten helyezkedik el. Megfigyelhető, hogy Magyarországon az alacsonyabb eladási árak szerepe dominál a magasabb szintű vevőszolgálat felett, ellentétben Nyugat-Európával.

A versenyképesség-kutatás keretében ehhez hasonló eredményt találtak a magyarországi termelővállalatok körében. A minőségi szempontok, a pontosabb és a gyorsabb rendeltetés teljesítés szignifikánsan jobban szerepeltek, mint a magasabb szintű vevőszolgálat. Az árak, a szélesebb termékskála és a nagyobb rendelési volumen a szolgáltatásokkal azonosnak tekinthető értékelést kaptak, míg az új termékek gyakoribb piacra dobása, az innovatívabb termékek kínálata és a környezetbarát termékek és folyamatok a fókuszon kívül eső területeknek bizonyultak. A társadalmi felelősségvállalás kérdése a kérdőívben nem szerepelt, az összeállítók feltételezheték, hogy ez a szempont még nem jelenik meg számottevően Magyarországon a termelés szempontjából (Demeter – Szász, 2012b).

Magyarország és Nyugat-Európa vevőszolgálatra adott átlagértékeinek szignifikáns eltérése ($p < 0,01$) arra utal, hogy a nyugat-európai termelővállalatok stratégiájában a szolgáltatások fontosabb szerepet kapnak, mint hazánkéiban. Ez várakozásainknak megfelel, hiszen a költségelnyőket kihasználó, a termelés jelentős részét kiszervező/kihelyező nyugat-európai cégeknek a szolgáltatás felé kell elmozdulniuk, ha versenyképesek szeretnének maradni. Magyarországi vállalatai pedig jellemzően upstream (az ellátási láncban a végső felhasználótól távolabb eső) helyet foglalnak el.

Gebauer és szerzőtársai (2005) további három kognitív jelenséget emelnek ki, amelyek magyarázzák a szolgáltatásokkal kapcsolatos alacsony menedzseri motivációt. Ezek a megfogható, tárgyiasult jellemzőkre helyezett túlzott hangsúly, a szolgáltatások gazdasági potenciáljának fel nem ismerése, valamint a menedzserek alacsony kockázatvállalási hajlandósága. A szolgáltatás belső és külső kockázattal is jár – előbbi a más típusú alkalmazotti, szervezeti képesség kialakítá-

sát, utóbbi a beszállító által megszerzett, a vevőről és folyamatairól való részletes, intim tudás biztonságának a veszélyét takarja.

Elképzelhetőnek tartom, hogy – részben a régiók közötti eltérő versenyintenzitásból eredően, illetve a kisebb szolgáltatói tapasztalat miatt – a magyarországi termelővállalatok menedzsereinek inkább érvényesülnek az előbbi megállapítások.

A rendeléshelyező tényezők abszolút fontosságának megismerése után a szolgáltatások többi versenyelőnyforráshoz képesti „elhelyezkedését” vizsgáló célszerű egy relatív szolgáltatói mutatót bevezetni (Demeter – Szász, 2012b). Minden egyes vállalatra meghatároztam a vevőszolgálatra adott pontszám és a többi jellemzőre adott pontok átlagának a hányadosát. Ennek a mutatónak a segítségével definiálhatjuk a vállalatok két csoportját:

- a szolgáltatói termelővállalatokat (amelyeknél a relatív szolgáltatói mutató értéke ≥ 1),
- a tradicionális termelővállalatokat (ahol a relatív szolgáltatói mutató értéke < 1).

A mutató országokénti átlagait tekintve a nyugat-európai termelővállalatokat átlagosan szolgáltatóinak mondhatjuk (1,1), míg a magyarországi termelővállalatokat tradicionális termelővállalatokként jellemezhetjük (0,91). Érdekes és figyelemre méltó, hogy a nyugat-európai országok mindegyikében átlagosan szolgáltatóinak minősíthetjük a termelővállalatokat, hiszen a mutató értéke minden esetben ≥ 1 volt.

Az elemzések tehát mindkét állítást megerősítették mind a versenycélok abszolút fontossága, mind a relatív szolgáltatói mutató vizsgálata révén: valóban igaz az, hogy a nyugat-európai termelővállalatok nagyobb, míg a magyarországi termelővállalatok kisebb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások nyújtására a termelési stratégia más versenyelőnyforrásaihoz képest. Demeter és Szász (2012b) ezzel konzisztens megállapításra jutott.

Ugyanakkor mind Nyugat-Európában, mind Magyarországon tapasztaltunk valamekkora szórást a vállalatok körében (ez rendre 0,34, illetve 0,31). Érdekes vizsgálati kérdés lehet az, hogy az egyes térségekben a szolgáltatói és a tradicionális vállalatok között van-e prioritásbeli eltérés a termelési stratégia más versenyelőnyforrásai között. Ehhez Nyugat-Európára és Magyarországra vonatkozóan is megnéztem a vállalatok többi versenyelőnyforrására vonatkozó, a szolgáltatói mutatóval analóg módon képzett relatív fontossági mutatóját és az azok közötti szignifikáns eltéréseket. A nyugat-európai eredmények közül a legszembetűnőbb az eladási árakban jelentkező különbség, ahol a p-érték 0,0000076

volt. A nyugat-európai szolgáltató vállalatok kevésbé tartják az alacsonyabb eladási árakat stratégiai prioritásnak, mint a régióban működő tradicionális termelővállalatok. Ez érthető, hiszen a szolgáltató vállalatok a termék helyett megnövelt értékű, integrált termék-szolgáltatás csomagot nyújtanak, mely szükségképpen magasabb árakat eredményez (értékalapú gondolkodás). Az elkopni látszó versenyelőnyök következményeként a szolgáltatások felé való elmozdulás segítséget nyújt a differenciálásban, a vállalatok pedig ennek következtében inkább megkülönböztető versenystratégiát követnek. Emellett a kapcsolattartó mélyebb szaktudását is meg kell fizetni, ez is beépül az árba.

Ugyanezt az elemzést Magyarországra elvégezve $p < 0,01$ szinten egyik versenycélnál sem mutatkozott szignifikáns eltérés. Az alacsonyabb eladási árakban sem volt különbség, tehát Magyarországon a szolgáltató vállalatok még nem realizálták olyan szinten a stratégiai irányváltást, mint nyugat-európai társaik, kevésbé tudatosan (vagy lassabban) állnak át az ezzel a döntéssel járó (verseny)stratégiai változásokra.

A működési szint

A működési szinten a szolgáltató irányában tett erőfeszítéseket „mértem”. Arra voltam kíváncsi, hogy a stratégiában potenciálisan megjelenő szolgáltató irányvonal mennyire jelenik meg a vállalatok gyakorlatában, leképeződött-e konkrét programokban a cégek tényleges működésében. A vizsgált állítások a következők:

- I. A nyugat-európai termelővállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások nyújtásához kapcsolódó akcióprogramok kivitelezésére más programokhoz képest.
- II. A magyarországi termelővállalatok kisebb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások nyújtásához kapcsolódó akcióprogramok kivitelezésére más programokhoz képest.

Ezeknél a kérdéseknél a válaszadóknak ötfokozatú Likert-skálán kellett megjelölniük, hogy az egyes, különböző vállalati területekhez tartozó akcióprogramokat milyen mértékben alkalmazták a vállalatok a megelőző három évben. Az egyes területeknél több program is megfogalmazódik, én azonban a kezelhetőség és a másik kutatással való összehasonlíthatóság céljából, a teljesség igénye nélkül, 11 akcióprogramot vontam be az elemzésbe: (A) a delegáció szintjének és a munkaerő tudásának növelésére irányuló akciók bevezetése, (B) folyamatos fejlesztési programok használata rendszeres kezdeményezések révén (pl. kaizen), (C) gyártási folyamatok és berendezés átstrukturálása

a folyamatfókusz és áramvonalasítás érdekében (pl. üzem az üzemben), (D) programok a húzásos termelés bevezetésére (pl. sorozatnagyság és átállítási idő csökkentése), (E) minőségjavítási és ellenőrzési programok (pl. TQM), (F) programok a gépek termelékenységének fokozására (pl. TPM-programok), (G) a tervezési integráció növelése a terméktervezés és termelés között (pl. termelésre tervezés), (H) a szervezeti integráció növelése a termékfejlesztés és termelés között (pl. csapatmunka), (I) a fogyasztóknak nyújtott szolgáltatások bővítésére vonatkozó lehetőségek aktív keresése, (J) azon vállalati készségek fejlesztése, amelyek a szolgáltatásnyújtás javításához szükségesek, (K) a folyamatok és termékek környezeti teljesítményének javítása (pl. életciklus-analízis).

A szolgáltatóhoz kapcsolódó akcióprogramok az I és a J: az első a szolgáltatáscsomag bővítésére vonatkozik, míg a második azon vállalati készségek, szervezeti képességek kialakítását takarja, melyek elengedhetetlenek a sikeres szolgáltatóhoz. A termelés belső működését érintő akcióprogramokat vizsgálva hasonlóan jártam el, mint a stratégiai szintnél, egy kis különbséggel. Az egyes akcióprogramokra adott értékeket átlagoltam, majd vizsgáltam, hogy van-e szignifikáns különbség adott akcióprogram és I átlagértéke között, ezután teszteltem ugyanezt az adott akcióprogram és J között. Amennyiben a teszt az első és második esetben is szignifikáns eltérést mutatott, úgy megállapítottam, hogy szignifikáns különbség van az adott akcióprogram és I és J között. Ha csak az egyik esetben volt szignifikáns különbség, akkor összességében nem tekintettem az eltérést szignifikánsnak. A nyugat-európai vállalatok eredményeit mutatja a 2. ábra.

Azt látjuk, hogy az I és J akcióprogramok a többi programhoz hasonló mértékben valósulnak meg a vállalatoknál, azok közül nem emelkednek ki. Három program esetében pedig az átlagosnál nagyobb erőfeszítést tesznek a cégek: ezek a B, C és D programok. Ha belegondolunk, e programok mindegyike a lean termeléshez kapcsolható, és egy-egy lean alapvetet fedezünk fel bennük: a folyamatos fejlesztést, az áramlást és a húzásos rendszert. A Japánból származó folyamatmenedzsment-szemléletmód tehát nemcsak egy divatos kifejezés napjainkban, hanem a vállalatok egyre nagyobb részénél a gyakorlatban is tetten érhető, a korábbi termelési filozófiát forradalmasító eszköz. Következtetesként azt is mondhatjuk, hogy a szolgáltató területén tett erőfeszítések nem zárják ki, hogy más területen is fejlesszenek. Ezek a lean programok tulajdonképpen támogatják a szolgáltató hatékony működését is. A folyamatfókusz és az áramvonalasítás segíthet, hogy áttekinthetőbb legyen a termék-szolgáltatás csomag

VEZETÉSTUDOMÁNY

nyújtásának folyamata, a folyamatos fejlesztési programok lehetővé teszik, hogy azokat folyamatosan fejlesszék ki, a húzásos termelés pedig a szolgáltatóshoz hasonlóan a vevőt helyezi a középpontba.

Ennek ellenére nem igazolódott az, hogy a nyugat-európai vállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások nyújtásához kapcsolódó akcióprogramok kivitelezésére más programokhoz képest.

Ezt az előbbi, a lean és a szolgáltatók együttélését kiemelő észrevétel mellett magyarázhatja az is, hogy még a fejlett országokban működő, szolgáltatói stratégiai fókusszal rendelkező vállalatok is olyan akadályokba ütközhetnek, mint a vevőkkel kapcsolatos adatregisztráció hiánya, a meglévő IT-rendszerek inkompatibilitása, a megfelelő munkaerő megtalálásának vagy az alkalmazottak átképzésének nehézségei (Brax, 2005; Mathieu, 2001 in: Szász et al., 2013).

Érdekes, hogy a két, szolgáltatásokhoz kapcsolódó akcióprogramra vonatkozó erőfeszítések szintjét kétféle párosított t-próbával vizsgálva arra az eredményre jutottam, hogy a nyugat-európai vállalatok többet fordítanak a szolgáltatásnyújtás javításához szükséges szervezeti belüli képességek fejlesztésére ($p < 0,01$), mint magának a szolgáltatásomagnak a bővítésére. Ez racionális döntésnek tűnik, hiszen egy korábbi kutatásban már kimutatták, hogy a nyújtott szolgáltatástípusok számának növelésébe kezdő vállalatok rosszabb eredményeket tudnak felmutatni, mint

a tisztán termelővállalatok (ún. negatív méretgazdaságosság figyelhető meg). A paradoxon leküzdéséhez, a változások megfelelő menedzseléséhez sokkal inkább a megfelelő szervezeti képességek kialakításán van a hangsúly (Neely, 2008; Demeter, 2012).

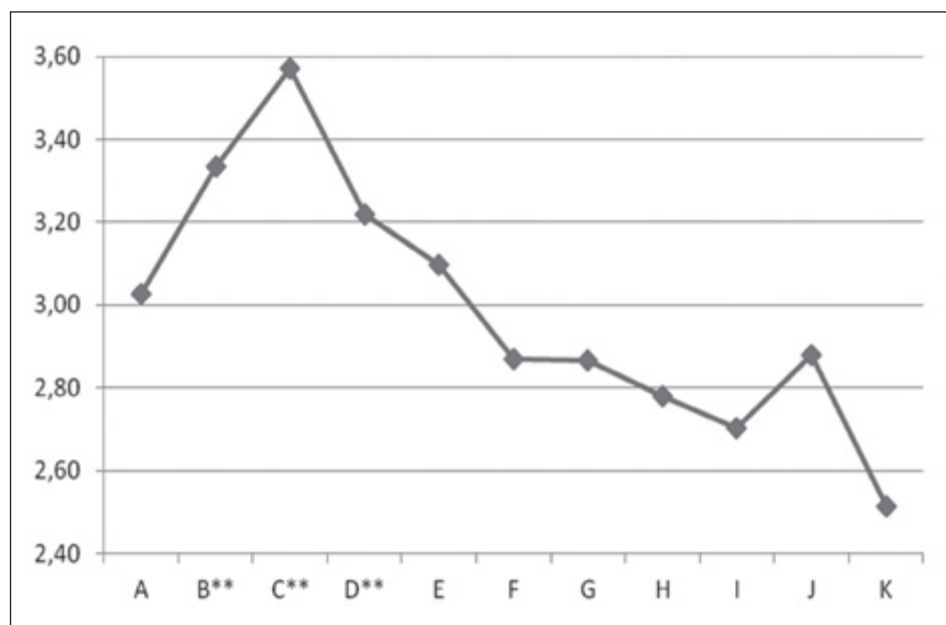
A magyarországi vállalatok körében az adott akcióprogramok és I és J között egyik esetben sem találtam szignifikáns különbséget, tehát nagyon hasonló az egyes programok megvalósításába fektetett erőfeszítések szintje. Ezért a második állítást sem tudtuk megerősíteni. Az I-re és J-re adott pontok átlagát összehasonlítva a Nyugat-Európára elmondottaknak megfelelő eredményt találtam: Magyarországon szintén nagyobb hangsúlyt fektetnek a vállalatok a szervezeti belüli képességek fejlesztésére ($p < 0,05$), mint a vevőknek kínált szolgáltatásomag bővítésére.

A versenyképesség-kutatás keretében Demeter és Szász (2012b) is azt találták, hogy a magyarországi vállalatok a szolgáltatások nyújtásához kapcsolódó akcióprogramokra legalább annyit fordítanak, mint a többi akcióprogramra (sőt, a B és a D programokat meg is előzték az I és a J programok). Azt is megfigyelték, hogy a szolgáltató és tradicionális vállalatok hasonló mértékben alkalmazzák a szolgáltatásokkal kapcsolatos akcióprogramokat.

Az I-re és J-re adott átlagértékeket a két térség között összehasonlítva nem találtam szignifikáns eltéréseket, tehát az erőfeszítésekben hazánk és a nyugat-európai régió hasonló szinten található.

2. ábra

A termelés belső működését érintő akcióprogramok során tett erőfeszítések nyugat-európai vállalatoknál



Adott akcióprogram és I és J között szignifikáns különbség van: ** $p < 0,01$ szinten, * $p < 0,05$ szinten.

Az előbbieken említettem azt az érdekes kutatási eredményt, mely szerint a makrogazdasági környezet nincs hatással a szolgáltatási folyamatokra. A nyugat-európai országok közül egyesek nagyobb erőfeszítéseket tesznek a szolgáltatásomag terén (pl. Dánia, Egyesült Királyság, Svájc), mások azonban a vártnál kevesebbet fordítanak erre (pl. Belgium, Hollandia, Németország). Ez magyarázhatja azt, hogy Nyugat-Európa és hazánk között nem találtam szignifikáns eltérést (Szász et al., 2013).

A működési szinten elemeztem a vállalatméret és a szolgáltatásomag kapcsolatát is. Az erre vonatkozó állítás

így szól: a termelővállalatok körében a szolgáltatósodás inkább a nagyméretű vállalatokra jellemző. Ezt Nyugat-Európára és Magyarországra vonatkoztatva összevontan vizsgáltam, mivel a vállalatméret és a szolgáltatósodás közötti kapcsolatot elvileg a makrogazdasági környezet nem befolyásolja. A vállalatméretet a szakirodalomban említett két dimenzió segítségével ragadtam meg: a foglalkoztatottak számával és az árbevétel nagyságával. Az állítás teszteléséhez a korábban meghatározott relatív szolgáltatósodási mutatót is felhasználtam. Korrelációs elemzéssel vizsgáltam a vállalatméret és a szolgáltatósodás közötti kapcsolatot: mindkét dimenzió esetében a vállalatok relatív szolgáltatósodási mutatójával való kapcsolat szorosságát mértem.

A foglalkoztatottak száma és a relatív szolgáltatósodási mutató között nem figyelhető meg lineáris korreláció a mintában. A korreláció értéke országonként is 0 körüli volt két kivétellel, azonban a korrelációs együttható szignifikanciavizsgálatát elvégezve csak Dánia esetében jelenthető ki az, hogy a foglalkoztatottak száma és a szolgáltatósodás között pozitív kapcsolat van ($p < 0,05$). A kapcsolat szorosságának mértékére azonban a tesztből nem tudunk következtetni.

A vállalat méretének másik mérőszáma az árbevétel nagysága. A korreláció számítása előtt szükség volt azonos valutára konvertálni az eurótól eltérő pénznemben megadott adatokat (CHF, DKK, GBP, NOK, SEK és USD). A korrekt átváltás érdekében minden egyes valutára vonatkozóan megkerestem a 2009-es év havi euró árfolyamát, majd a hónapok napjaival súlyozott éves átlagot számoltam, mely megadta a 2009. évi EUR/adott valutaárfolyamokat.

Ezután elvégeztem az árbevétel nagysága és a relatív szolgáltatósodási mutató közötti korrelációs elemzést. A foglalkoztatottak számával analóg módon itt sem találtam az ismérvek között korrelációt a mintában ($r = -0,00914$). Az országok szerinti bontás hasonló eredményt adott, mint amit a foglalkoztatottak számánál tapasztaltunk, azzal a kivétellel, hogy itt nemcsak Dánia, hanem Írország esetében is pozitív volt a korreláció, ám a kapcsolat szorosságának mértékére a teszt alapján itt sem lehet következtetni.

Az eredmények alapján nem igazolható az, hogy a termelővállalatok körében a szolgáltatósodás inkább a nagyméretű vállalatokra jellemző.

Ugyan Neely következtetései ez ellentmond, ám a munkájában bemutatott diagramok kapcsán már említettem, hogy egy ún. átváltási pontig a méret növekedésével a szolgáltatósodott vállalatok arányának csökkenése figyelhető meg. Az IMSS mintájában megnezve a foglalkoztatottak számának és az éves árbevételnek az átlagát (1.072 fő és 312.134 ezer USD), a

megfigyelt ún. átváltási pont (2.800 fő és 306.167 ezer USD) alatti vagy körüli értéket tapasztaltam. Ez azt jelenti, hogy az IMSS mintájában nincsenek megfelelő arányban képviselve a szolgáltatósodás szempontjából „nagy” vállalatok.

Demeter és Szász (2012b) ugyanezen dimenziókon keresztül más módszerrel vizsgálta a vállalatméret és a szolgáltatósodás kapcsolatát, és ők sem találtak szignifikáns különbséget.

Az eredményesség

Ebben a dimenzióban a pénzügyi megtérülés és a szolgáltatósodás kapcsolatáról próbáltam pontosabb képet kapni. Az állítást itt is összevontan fogalmaztam meg: a magasabb szolgáltatósodási fokkal jellemezhető termelővállalatok jobb pénzügyi eredményeket érnek el a többi vállalathoz képest. Viszont a makrogazdasági környezet és a paradoxon előfordulásának szoros összefüggését tekintve érdemes a két térséget külön is megvizsgálni.

Az eredményességi dimenzióhoz kapcsolódó kérdéseknél a vezetőknek ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük az árbevétel, az árbevétel-arányos eredmény (ROS) és az eszközök megtérülési mutatójának (ROI) változását a megelőző három évre vonatkozóan. A skála értékei a következő változásoknak feleltek meg: 1: 5%-nál többet csökkent, 2: ugyanannyi maradt, -5%/+5%, 3: 5-15%-kal nőtt, 4: 15-25%-kal nőtt, 5: 25%-nál többel nőtt.

Ismét használtam a relatív szolgáltatósodási mutatót – elsőként ennek és az árbevétel változásának a korrelációját néztem meg. A teljes mintában és országok szerinti bontásban sem találtam korrelációt.

Az árbevétel-arányos eredmény növekedésére vonatkozóan ugyanez mondható el ($r = 0,04$), ahogyan az eszközök megtérülési mutatójával kapcsolatban is ($r = 0,01$). Országok szerinti bontásban egyik esetben sem találtam 0-tól szignifikánsan eltérő korrelációs együtthatót, tehát arra következtethetünk, hogy a szolgáltatósodás szintje és a pénzügyi eredményesség mutatói között nincsen együttmozgás. Tehát az elemzés nem igazolja, hogy a magasabb szolgáltatósodási fokkal jellemezhető termelővállalatok jobb pénzügyi eredményeket érnek el.

Egy másik módszerrel is megvizsgáltam a kérdést, mert az elmélet alapján feltételezhető, hogy Nyugat-Európában és Magyarországon eltérő lesz az erőfeszítések és a megtérülés viszonya a makrogazdasági környezet elemeinek következtében (pl. technológiai fejlettség).

Ezért először Nyugat-Európára vonatkozóan a már ismert szolgáltatósodott és tradicionális termelővállalatok szerinti bontásban kiszámoltam az árbevétel, a ROS és a ROI változására adott pontok átlagát, és a

VEZETÉSTUDOMÁNY

két csoport közötti szignifikáns eltéréseket kerestem kétmintás nem párosított t-tesztel. Egyik esetben sem találtam szignifikáns eltérést ($p > 0,05$). Tehát Nyugat-Európában a szolgáltatósodott vállalatok nem tudnak jobb eredményeket felmutatni a tisztán termelővállalatokhoz képest. Ez meglepő eredmény, hiszen a szakirodalom szerint a szolgáltatósodás paradoxona jellemzően nem a fejlett régiókban fordul elő (Szász et al., 2013).

Magyarország esetében sem találtam szignifikáns eltéréseket a két csoport között ($p > 0,05$). Ez azonban magyarázható a fent említett cikkben leírtakkal: a szerényebb makrogazdasági körülményekkel rendelkező országokban a leggyakoribb a szolgáltatósodási paradoxon előfordulása. Itt a szolgáltatásokba való befektetések ugyanis nem vagy kevésbé fognak megtérülni, mint a fejlett országokban. A cikkben található klaszterelemzésben az erőfeszítések és megtérülés (alacsony – magas) mátrixában Magyarország az alacsony erőfeszítés – alacsony megtérülés csoportjában található (Szász et al., 2013): ez megfelel a stratégiai szinten és az eredményességi szinten kapott eredményeknek.

Következtetések

Összefoglalva az eredményeket, a bontás nem mutatott más eredményt, mint az összevont megtérülési elemzés. Mind nyugat-európai régiós, mind magyarországi szinten a paradoxon érhető tetten.

Demeter és Szász (2012b) cikkében szintén az árbevétel-növekedés és a profitabilitás mutatói álltak az eredményességi elemzés fókuszában, de ők sem találtak szignifikáns különbségeket.

A kutatás főbb következtetéseit összefoglalva stratégiai szinten a feltételezéseknek megfelelő eredményeket kaptam: a nyugat-európai termelővállalatok körében a szolgáltatások kiemelkednek a versenycélok közül, míg Magyarországon gyenge helyezést értek el a stratégiai prioritási sorrendben. Működési szinten a feltételezések nem igazolódtak be: az akcióprogramok terén mind Nyugat-Európában, mind Magyarországon a többi területen tett erőfeszítésekhez hasonló mértékben alkalmaztak szolgáltatósodást támogató programokat a vállalatok. A nyugat-európai eredmények azonban nem feltétlenül mondanak ellent a stratégiai szintnek, hiszen azokat úgy is magyarázhatjuk, hogy a szolgáltatósodás terén tett erőfeszítések nem zárják ki, hogy más területen is fejlesszenek, a kiemelkedő helyezést elérő lean programok éppen a szolgáltatósodás előtti utat követhetik ki.

A vállalatméret és a szolgáltatósodás mértéke közötti pozitív kapcsolat az elemzések alapján – a Neely által talált trenddel ellentétben – nem nyert megerősítést, és az eredményességi dimenzióra vonatkozó vizsgálatok sem

igazolták azt, hogy a szolgáltatósodó vállalatok nagyobb pénzügyi eredményességgel lennének jellemezhetőek.

Az állítások vizsgálatakor kísérletet tettem a kapott eredmények magyarázatára, a lehetséges okok feltárására, ám nem szabad elfeledkezni arról, hogy elemzéseimben az ok-okozati kapcsolatokat kvantitatív módszerrel nem vizsgáltam. Ezért érdemes lenne a jövőben pl. regressziószámítás segítségével feltárni az egyes jelenségek mögött meghúzódó okokat. További vizsgálati irány lehet a nyugat-európai régióknak a magyarországinál tágabb kelet-európai régióval történő összevetése. Az IMSS V. fordulójában Magyarországon kívül Észtország és Románia is részt vett, érdemes lehet részletes régiószintű összehasonlítást is végezni. Végül az IMSS egy újabb fordulójának adatbázisa alapján ugyanezeket a kérdéseket értékelve, egy longitudinális vizsgálat keretében az időbeli fejlődés is nyomon követhető, és értékes információkkal szolgálhat a szolgáltatósodás megjelenésével kapcsolatban.

Nyugat-Európa és Magyarország más „szereppel” bíró területek, melynek fő okai az eltérő versenyhelyzet, a kiszervezések/kihelyezések és a makrogazdasági feltételek különbözősége (pl. a munkaerő és a vevők képzettsége). Emellett egyértelmű, hogy a szolgáltatósodás mint trend egyre inkább megjelenik és megfigyelhető lesz, hiszen jelentős versenyelőnyforrás a termelővállalatok számára, melynek egyik legfőbb funkciója a differenciálás. Nyugat-Európában már egyértelműen megjelent a stratégiai irányváltás, ott a rendeléselnyerő kritériumok között említhető a szolgáltatások nyújtása.

Magyarországon még kevés vállalatnál tudatosult e stratégiai irányban rejlő potenciál. Viszont érdemes belegondolnunk, hogy a versenyelőny-források időben dinamikusan változnak, és a korábban rendeléselnyerő kritériumként megjelenő tényezők idővel elfogadottá, a versenyben maradás feltételévé, azaz minősítő kritériummá válnak. Amikor a most rendeléselnyerő tényezőkként tekintett jellemzőkben a technológiai fejlődés, a legjobb gyakorlatok elterjedésével sikerül a fogyasztók által elvárt, minimális (szükséges) feltételeket teljesíteni, új tényezők fognak megjelenni a versenyképesség feltételeként – ilyen lesz a komplex termék-szolgáltatás rendszerekben való gondolkodás, a teljesebb fogyasztói csomagok nyújtása.

Úgy gondolom, hogy amellett, hogy a környezeti változások szükséges következménye a szolgáltatósodás felé való elmozdulás, idővel a vele járó előnyök is realizálódni fognak – egyelőre a „paradigmaváltás” időszakában vagyunk, amikor a termelővállalatok még kevés szolgáltatási tapasztalattal rendelkeznek, és nincs előttük könnyen megvalósítható minta az új üzleti modellre való átállásban.

Neely (2007) szerint hosszú távon mindenképpen ezt az irányt kellene követniük a vállalatoknak, és a sikeres szolgáltatóshoz szükséges szervezeti, magatartási változásokkal garantált a megtérülés. A szolgáltatásokhoz való hozzáállás megváltozása az emberek fejében, a hosszabb időtávban való gondolkodás és az üzleti modellek megreformálása a sikeres szolgáltatóshoz való hozzáállásának zálogai.

Lábjegyzet

¹ A tanulmány elkészítésével kapcsolatos információk: a cikk a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának Logisztikai menedzsment mesterszakján végzett utolsó két félév kutatásának eredményeit tartalmazza (végzés ideje: 2014. február). Köszönetnyilvánítás: Ezúton szeretnék köszönetet mondani Demeter Krisztinának a kutatásban nyújtott folyamatos támogatásáért, nyitottságáért és kritikus hozzáállásáért. Hasznos tanácsaival és a széles körű háttéranyag rendelkezésre bocsátásával segített munkám megírása során.

Felhasznált irodalom

- Baines, T. – Lightfoot, H. – Peppard, J. – Johnson, M. – Tiwari, A. – Shehab, E. (2009): The servitization of manufacturing. A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 20, No. 5: p. 547–567.
- Demeter K. (2009): Szolgáltatásmenedzsment Magyarországon a termelő- és a szolgáltatóvállalatoknál. *Vezetéstudomány*, 40. évf. 2. sz.: 9–22. o.
- Demeter K. (2012): Szolgáltatószektor, avagy az integrált termék-szolgáltatás rendszerek kialakulása és jellemzői – szakirodalmi áttekintés. *Közgazdász Fórum*, XV. évf. 108. szám, 2012/5.: 3–22. o.
- Demeter K. – Szász L. (2012a): Az ellátási láncban elfoglalt pozíció és szolgáltatószektor – üzleti modellek Európában. *Vezetéstudomány*, Vol. 43, 10. szám: 2–18. o.
- Demeter K. – Szász L. (2012b): Úton a megoldásalapú gondolkodás felé – szolgáltatószektor jellemzők magyarországi termelővállalatoknál. *Vezetéstudomány*, Vol. 43, 11. szám: 34–46. o.
- Gebauer, H. – Fleisch, E. – Friedli, T. (2005): Overcoming the service paradox in manufacturing industries. *European Management Journal*, Vol. 23, No. 1: p. 14–26.
- Gebauer, H. – Gustafsson, A. – Witell, L. (2011): Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of Business Research*, Vol. 64, No. 12: p. 1270–1280.
- International Manufacturing Strategy Survey* (2009): Kérdőív a termelési stratégia és a termelési gyakorlat vizsgálatára. Ötödik forduló. Bp.: Budapesti Corvinus Egyetem
- Neely, A. (2007): The servitization of manufacturing: an analysis of global trends; paper presented at the 14th European Operations Management Association Conference. Ankara, Turkey
- Neely, A. (2008): Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, Vol. 1, No. 2: p. 103–118.
- Oliva, R. – Kallenberg, R. (2003): Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, Issue 2: p. 160–172.
- Pawar, K.S. – Beltagui, A.B. – Riedel, J.C.K.H. (2009): The PSO triangle: designing product, service and organization to create value. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 29, No. 5: p. 468–493.
- Ren, G. – Gregory, M. (2007): Servitization in manufacturing companies; paper presented at 16th Frontiers in Service Conference. San Francisco, CA
- Szász, L. – Demeter, K. – Yang, C. – Boer, H. (2013): Servitization effort and return – the impact of economic context. unpublished manuscript. Babes-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania
- Vandermerwe, S. – Rada, J. (1988): Servitization of business: adding value by adding services. *European Management Journal*, Vol. 6, No. 4: p. 314–324.
- Wise, R. – Baumgartner, P. (1999): Go downstream. The new profit imperative in manufacturing. *Harvard Business Review*, September-October: p. 133–141.
- World Economic Forum* (2013): The Global Competitiveness Report 2013-2014; http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR_Rankings_2013-14.pdf, Letöltés dátuma: 2013. 09. 03. 10:00

PULINKA Ágnes

LOYOLAI SZENT IGNÁC TANULÁSI ELMÉLETE

Ma már nehéz úgy személyes vagy csoportos fejlesztéssel foglalkozó szakkönyvet kézbe venni, hogy a tanulás témakörébe ne fussunk bele. Vezetőként, tanácsadóként, HR-szakemberként, trénerként, szervezetfejlesztőként a tanulás fogalma, a tanulási elméletek, modellek megkerülhetetlenek. Jelen cikkében a szerző egy sajátos tanulási modellt mutat be, amely első pillantásra a David Kolb nevével fémjelzett tapasztalati tanulási modellhez hasonlít a leginkább. Ez a modell azonban meghaladja, kibővíti a már ismert tapasztalati tanulás elméletét, ami azért is figyelemre méltó, mert ezt David Kolb születése előtt 400 évvel fogalmazta meg egy szerzetes. Loyolai Szent Ignác (1491–1556) ezzel nemcsak megelőzte saját korát, de korunkat is, ráadásul ezt a tanulási modellt szervezeti szintre emelte a XVI. században, s az általa alapított szervezet azóta is ugyanezen elven működik, s Jézus Társasága, vagy jezsuita rend néven ismert.

Kulcsszavak: tanulás, tapasztalati tanulás, szervezeti tanulás, jezsuiták

A tudás, és az azt megelőző tanulás, napjaink komplex, bizonytalan, dinamikus változó környezetében növekvő fontosságú a szervezetek számára. Sorolhatnánk a globalizációtól kezdve, a technológia gyors fejlődésén át, a gazdasági válságig mindent, amely megköveteli a szervezetektől, a szervezet tagjaitól, a munkavállalóktól, hogy a nagyobb rugalmasság, az innováció és hatékonyság érdekében mindig és újra képesek legyenek a változásra, a változtatásra, a tanulásra (Goethals et al., 2004; Fehér, 2007). Mielőtt bemutatnám Loyolai Szent Ignác tanulási modelljét, röviden ismertetem a tanulás általánosan elfogadott fogalmát, valamint a kapcsolódó, és cikkem szempontjából legfontosabb elméleteket, modelleket, hiszen ezek ismerete nélkül nehezen értelmezhető Ignác tanulásfelfogásának jelentősége és használhatósága.

A tanulás fogalma viszonylag általánosan elfogadott: tapasztalatokon alapuló tartós magatartásváltozás (Atkinson, 2005). Ezen a ponton nagyjából meg is áll a tanulásfelfogások hasonlósága, gondoljunk a klasszikus kondicionálás (Pavlov kutatásai), az instrumentális kondicionálás (Skinner megerősítésemélete) vagy a komplex tanuláselméletek közötti különbségekre (Atkinson, 2005). A szervezetekkel foglalkozó szakemberek fókuszában a komplex tanuláselméletek

állnak, amelyek a fenti definíciót azzal is kibővítik, hogy a tapasztalatok alapján kognitív változás is bekövetkezik az egyénben (Bakacsi, 2004), tehát nemcsak a magatartásban történik változás, hanem az egyén szemléletmódjában, gondolkodásában is. Napjainkban a szervezetekkel akadémiai és/vagy gyakorlati úton foglalkozó szakemberek körében leginkább ismert és alkalmazott komplex tanuláselméletek a Chris Argyris, Peter Senge, valamint a David Kolb nevével fémjelzett tanulásfelfogások.

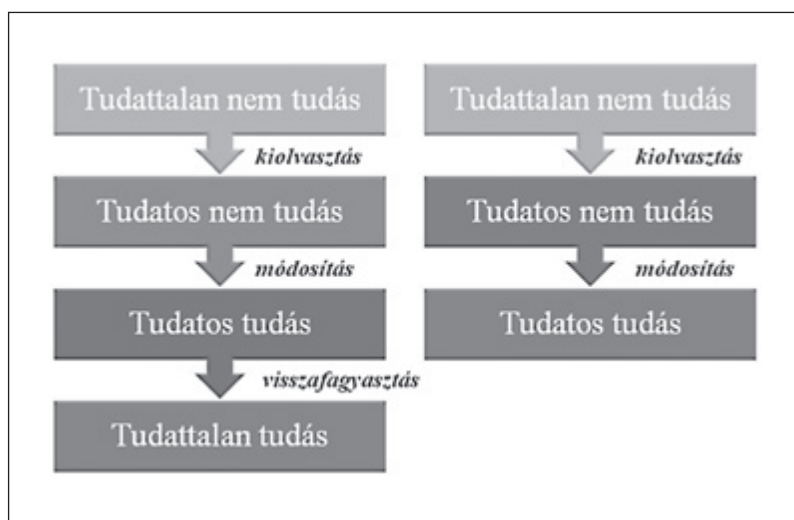
A komplex tanulás főbb elméletei

A komplex tanulás elmélete *Kurt Lewin*ig vezethető vissza. Lewin elmélete abból indul ki, hogy életünk során szerzett tapasztalataink, hiedelmeink, nyelvi konstrukcióink, értékeink, feltevéseink elraktározódnak bennünk, és együttesen kialakítják a kognitív térképeinket (Atkinson, 2005; Bakacsi, 2004). Ezek az idő elteltével tudattalanná válnak, cselekvéseink nehezen megkérdőjelezhető alapjaivá. Amikor gondolkodunk, ezeken hajtunk végre logikai műveleteket, esetleg változásokat (Atkinson, 2005; Bakacsi, 2004). Mivel életünk során túl sok inger, tapasztalat ér bennünket, nem vagyunk képesek ezek mindegyikét tudatosan megélni, észlel-

ni. Sokszor tudatalattink tanul vagy hajt végre viselkedésváltozást (amikor valamit rutinból teszünk). Ennek alapján a tanulás négy fázisból áll: 1. tudattalan hozzá nem értés (nem vagyok tudatában a nem tudásomnak), 2. tudatos hozzá nem értés (tudatában vagyok annak, hogy nem tudok), 3. tudatos hozzáértés (megtanulok valamit), 4. tudattalan hozzáértés (rutinná válik a tudás, vagyis tudattalan tudássá). Ezeket a tudattalan tudásokat azonban sokszor kell módosítanunk életünk során. Lewin egy háromlépcsős folyamatban látja lehetőséget ezt a komplex tanulást: 1. jelenlegi tudattalan tudásunk, viselkedésünk kiolvasztása (tudattalan tudásunk tudatos tudássá tétele), 2. behelyettesítése új viselkedéssel, vagy a régi módosítása, 3. ennek az új viselkedésformának a visszafagyasztása (a tudatos tudás tudattalan tudássá váljon) (Bakacsi, 2004). Ebből a lewini elméletből vezethetők le napjaink legismertebb tanuláselemelei.

Peter Senge a tanuló szervezet koncepciójával vált világhírűvé (Senge, 1990a). Senge az elméletében két-fajta tanulásról beszél: az *adaptív* tanulásról, amikor már létező eljárásokat, megoldásmódokat, ismereteket sajátítunk el, teszünk magunkévá, valamint a *generatív* tanulást, amikor teljesen új dolgokat alkotunk, hozunk létre. S ez az újítás, kreativitás folyamatos, megállás nélküli (Senge, 1990b).

Kurt Lewin és Peter M. Senge tanulási modelljei



Forrás: Bakacsi, 2004, 2007 és Senge, 1990b alapján készített saját ábra

Az 1. ábrán látható, hogy Senge-nél az első két lépés ugyanaz, mint a lewini modellben: kiolvasztás (1), módosítás vagy behelyettesítés (2), de ezeket a lépéseket már nem követi visszafagyasztás. A felszínre hozott kognitív sémáinkat nyitva kell hagynunk (3) (Bakacsi,

2007), ez a kulcsa a folyamatos megújulásnak, a kreativitásnak, a generatív tanulásnak. Senge hangsúlyozza, hogy a generatív tanulás legfőbb gátja az ún. mentális modelljeinkben vagy gondolati mintáinkban keresendő (Senge, 1990a). Ezek a gondolati minták olyan „...mélyen belénk épült meggyőződések, általánosítások, képek és elképzelések, amelyek alapvetően befolyásolják világszemléletünket és leghétköznapibb cselekvéseinket” (Senge, 1990a: p. 11.). A *valódi* tanuláshoz első lépésben ezeket a mentális modelleket kell felismernünk, feltárnunk és megváltoztatnunk.

Chris Argyris, az akciókutatás kiemelkedő alakja, elméletében ugyan más alapokról (Edomnson – Moingeon, 1998), de hasonló megállapításokra jut el. Ő nem gondolati mintákról beszél a tanulás gátjai kapcsán, hanem ún. vallott és követett elvek különbözőségéről. Ennek megértéséhez Bateson brit antropológus tanulásfelfogásához nyúlunk vissza (Visser, 2007). Bateson nyomán Argyris¹ háromféle tanulásról beszél: az egyhurkos, a kéthurkos és a deuteró tanulásról. Argyris ezek szemléltetésére egy egyszerű analógiát hoz: a termosztát példáját. E szerint a termosztát, ha a szoba hőmérséklete 24 °C alá csökken, automatikusan bekapcsolja a fűtést – ez az *egyhurkos* tanulás (Argyris, 1991). Ez tulajdonképpen az operáns tanuláshoz hasonlít: egy magatartás következményeit vizsgáljuk, azt összevetjük elvárásainkkal, és ennek alapján cselekszünk (Bakacsi, 2004).

1. ábra

A másik esetben viszont a termosztát rákérdezne, miért is pont 24 °C alatt kell bekapcsolnia, s elgondolkodna azon, hogy talán egy másik hőmérséklet megfelelőbb, hatékonyabb lehet. Mindezzel együtt arra a következtetésre is juthat, hogy valóban ez a megfelelő beállítás ahhoz, hogy a szoba hőmérséklete ideális legyen, a hangsúly a rákérdezésen, megkérdőjelezésen van, hogy miért is pont ez „a” beállítás. Ez esetben már a 2. ábrán is látható *kéthurkos* tanulásról beszélhetnénk. Amikor is a cselekvéseink mögött meghúzódó előfeltevéseket, hiedelmeket, tehát kognitív sémáinkat tárjuk fel és vizsgáljuk felül (Argyris, 1991). A *deuteró* tanulás a legkomplexebb, ez már a tanulás tanulása: tudatosan választani, majd alkalmazni az egyhurkos vagy kéthurkos közül a helyzetnek megfelelő² (Argyris – Schön, 1978). A tanulási folyamatunkra való ezen reflektálás a múltban történt tanulásaink alapján történik, az azokból levont következtetések, tapasztalatok alapján felülvizsgáljuk, és esetleg módosítjuk a tanulási folyamatunkat (Goethals et al., 2004).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Argyris szerint (1991) a kéthurkos tanulás legfőbb gátja az, hogy cselekvéseink mögött meghúzódó *valódi* elméletek, a *valódi* kognitív sémák felszínre hozása egyáltalán nem magától értetődő és könnyű. A *vallott elveink* („espoused-theories”) azok, amelyeket cselekvéseinket meghatározó, főbb meggyőződéseinknek hiszünk. Tetteink mögött azonban a *követett elvek* állnak („theories-in-use”), s az emberek általában nincsenek tisztában e kettő különbözőségével. Ennek oka, hogy ezek a követett elvek már kisgyermekkorban kialakulnak, sőt maguk az elméletek kódolják, hogy ne is lehessünk tisztában a tetteink *valódi* mozgatórugóival.

Ezen követett elvek a következők: annak érzése, hogy mindenképpen kontrollálnunk kell a dolgokat, a nyereség maximalizálása, az érzelmek elnyomása, racionalitás látszatának mindenáron való fenntartása (Argyris, 1991, 1994). Ezek azok a cselekvések mögött meghúzódó igazi stratégiák, amelyek legfőbb gátjai a tanulásnak. Argyris később kiegészíti elgondolását azzal, hogy – tapasztalatai szerint – minél képzetesebb valaki, annál nehezebben megy számára ezeknek a követett elveknek a feltárása. Kutatásait vállalati vezetők, vezető menedzserek körében szerzett tapasztalataira alapozta (Argyris, 1991). A követett elvek felszínre ho-

zását olyannyira nehezen kivitelezhetőnek tartja, hogy azt pl. egy szervezeten belül csak és kizárólag egy külső tanácsadó segítségével véli megvalósíthatónak (Edmonson – Moingeon, 1998).

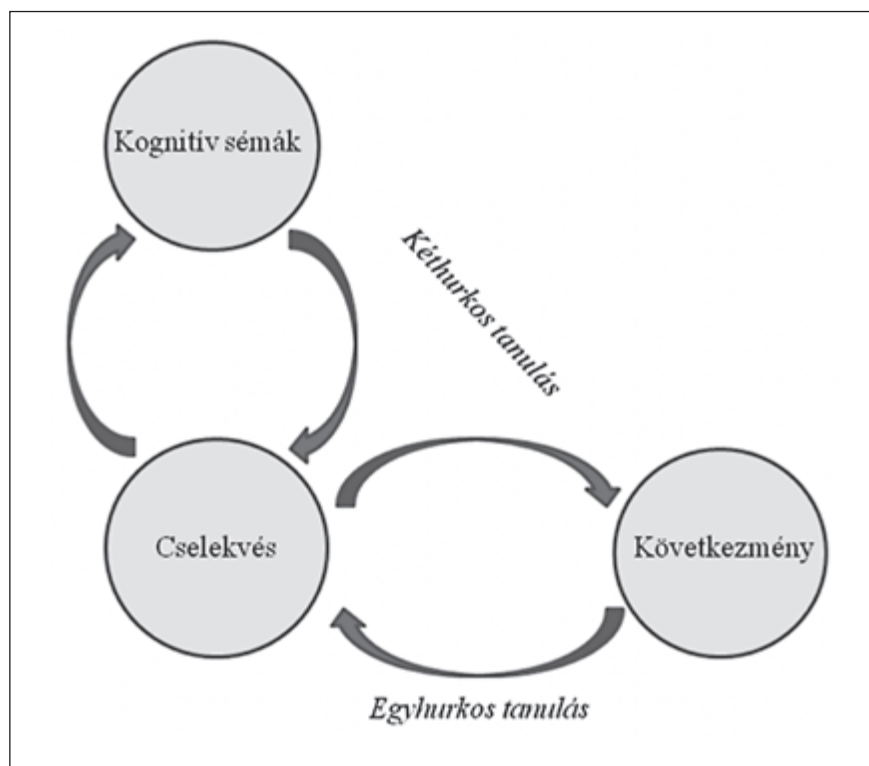
Mind Senge, mind Argyris egyetért tehát abban, hogy a tanulás szempontjából a legkritikusabb a (valódi) kognitív sémák vagy gondolati minták feltárása. Ez a kognitív megközelítés jellemzi a tapasztalati tanulás atyjaként számon tartott David Kolb felfogását is.

David Kolb (1984) holisztikus modellje a tanulás és a tanultak alkalmazásának dinamikus folyamatát írja le, kitágítja a Lewini folyamatot. Azt mutatja be, hogy az egyén tapasztalata milyen módon fordul át koncepciókba, amelyeket a későbbi választásokban, döntésekben irányelvekként használ, tehát a kognitív sémák vagy gondolati minták kialakulásának folyamatát ragadja meg. Mivel ezek a későbbi választások, döntések további tapasztalatokhoz vezetnek, a folyamat körkörössé válik (Kolb, 1991). Ez a felfogás hangsúlyozza leginkább a tanulás folyamatjellegét, azt, hogy ez a folyamat egy állandó tudásteremtés és tudás-újratereemtés (Kolb, 1984). Az előzőekhez képest a kolbi modell máshova teszi a hangsúlyt.

A 3. ábrán látható, hogy Kolb elméletében a tanulás folyamata egy négy lépésből álló ciklus, amely a

2. ábra

Az egy- és kéthurkos tanulás

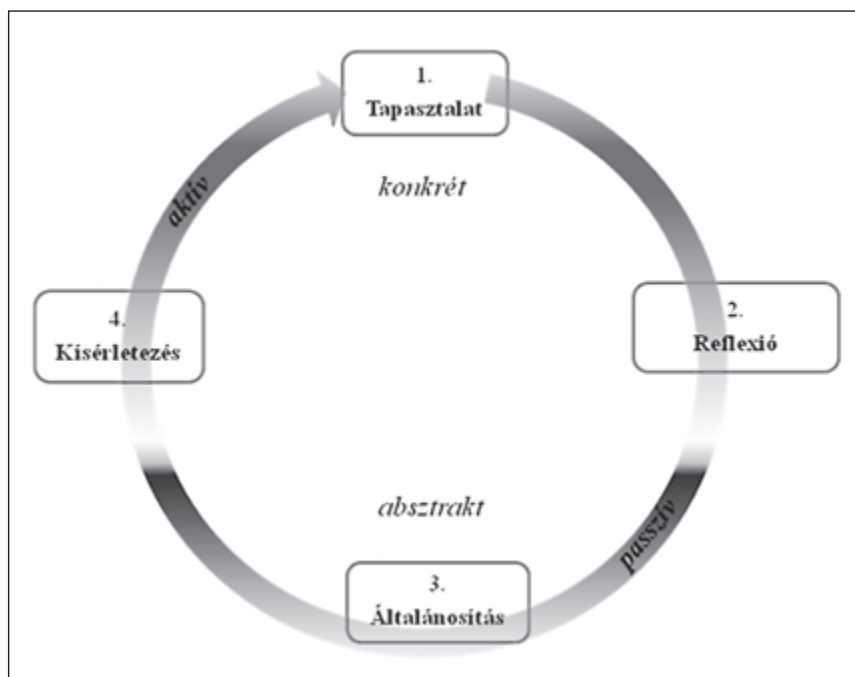


Forrás: Argyris, 1991; Argyris-Schön, 1978 alapján készített saját ábra

tapasztalaton alapul. Az első lépés tehát a *konkrét tapasztalat* (1), a második az erre a tapasztalatra való *reflexió*, a *megfigyelés* (2). Annak elemzése, megfontolása, hogy: „Mi történt? Melyek a tények? Hogy néz ki a helyzet különböző nézőpontokból? Melyek voltak a kritikus elemek, pillanatok, személyek?” stb. Ezt követi az *általánosítás szakasza*, amely nem más, mint a reflexió feldolgozása, leszűrése általános elméletekre, szabályokra (3.): „Mit tanulhatok mindebből? Mi következik mindebből? Hogyan működhet ez jól, jobban máshol, máskor? Mit teszünk másként a következő alkalommal?” A kört végül a *kísérletezés* (4) zárja, az elméletek, a következtetések *aktív* tesztelése a gyakorlatban, amely már újabb *tapasztalat* forrása (1). A folyamat immanens tulajdonsága, hogy vég nélküli (Kolb, 1984).

Kolb azt állítja, hogy ideális esetben az egyén a tanulási ciklus vagy spirál minden fázisát bejárja

David Kolb tapasztalati tanulási modellje



Forrás: Kolb, 1984 és 1991; Goethals et al., 2004 alapján készített saját ábra

(Kolb, 1991). A modellje *holisztikus* abban az értelemben, hogy a tanulási folyamat absztrakt (általánosítás) és konkrét (tapasztalat), illetve az aktív (cselekvés) és passzív (reflexió) elemeit integrálja.

Kolb tapasztalati tanulási elmélete – amely szintén a komplex tanuláselméletek közé sorolható – ma már jól ismert és alkalmazott nemcsak akadémiai körökben és az oktatásban, de szervezetfejlesztők és trénerek is előszeretettel használják a termékeny munkavégzésükhöz.

A kolbi koncepció és a korábban ismert két tanulásfelfogás népszerűsége és ismertsége miatt tartom fontosnak ismertetni és bemutatni az elméleteket 400 évvel megelőző Loyolai Szent Ignác felfogását. Időben jelentősen megelőzi korunkat, és meg is haladja pl. Kolb tanulási modelljét, illetve mint majd később bemutatom, olyan – a szervezeti kutatások fent ismertetett elméleteinek szempontjából – új dolgokra helyezi a hangsúlyt, amelyekkel „kiegészíti” ezeket a napjainkban ismert és alkalmazott koncepciókat, dacára annak, hogy sok száz évvel korábban született. Ahhoz, hogy ezt az „új” modellt a maga teljességében megértsük, szükséges annak körüljárása, hogy kik is a jezsuiták, ki Loyolai Szent Ignác, mi jellemzi azt a kontextust, amelyben az ignáci tanulási modell létrejött, milyen is az a szervezeti kultúra, amelyben a modell 450 éve töretlenül működik, és amelynek kulcsfontosságú, meghatározó eleme.

3. ábra A kutatás személyes oldala: indíttatás és a kutatás folyamata

Kik is a jezsuiták? Filmek, regények, összeeküvés-elméletek kedvelt (legtöbbször anti-) hősei, a római katolikus egyház szürke eminenciásai, királyok, uralkodók legbensőségesebb tanácsadói, zarándokatyák, példaadó szerzetesek, reformált papok, az egyház legnépesebb szerzetesrendje, és folytathatnánk. Nehéz a kérdésre válaszolni. Megosztanám saját tapasztalatomat, és egy személyes emléket, majd kutatásom eredményeit is.

Az angolkisasszonyok egri gimnáziumában érettségiztem, 8 év gimnáziumi, szellemi-lelki nevelést követően. Ezt a rendet Ward Mária alapította a XVI. század végén. Ward Mária angol arisztokrata sarj, akinek el kellett hagynia családját és hazáját, mivel nem volt hajlandó hűségesküt tenni VIII. Henriknek, és hű maradt a

római pápához. Európában társakra lelt, akikkel polgári lányok nevelését tűzték ki életük céljául. Rendjük alapszabályait egy isteni sugallat hatására a Jézus Társaság (jeszuiták) rendalkotmánya alapján dolgozta ki – illetve szerette volna kidolgozni. A jezsuiták ellenszenvé, valamint az, hogy az akkori római pápa a társaság nagy pártfogója volt, megakadályozta ebben, és rendalkotmány híján az angolkisasszonyok szerzetesrendje csak alapítónőjük halála után sok évvel, a XXI. század elején, 2004-ben nyert hivatalos formát (Wetter, 1990). A jezsuita ellenszenv nevelő rendem felé sokáig megmaradt, s vele együtt az angolkisasszony-jezsuita összeférhetetlenség tradíciója is. Számomra tehát a szürke eminenciások rendje sokáig maga volt a megtestesült ellenség. Ehhez a képhez társultak korunk mítoszai a rendről. Ezek a mítoszok többnyire távol állnak a valóságtól, de mint minden szervezettel kapcsolatos mítosznak, ezeknek is meg volt/van a maguk sajátos jelentése: titokzatosság, ismeretlenség, távoliség, meg nem értés. A rend szigorúsága, fegyelmezettsége, amely leginkább a hadsereghez fogható, a tagok műveltsége, széles körű tanultsága tovább erősítik a mítoszok képeit.

Amikor egyetemi szakdolgozatomhoz elkezdtem kutatásomat, és felkerestem jezsuita atyákat, mindezekkel ellentétben egy nagyon nyitott renddel szembesültem. Ez a kettősség meggondolásra késztetett. Mivel magyarázható, hogy egy nyitott, elkötelezett

VEZETÉSTUDOMÁNY

rendet, missziókkal, iskolákkal, egyetemekkel (vagyis intézményesült nyitottsággal a világ felé) mégis ilyen mítoszok lengenek körül? A válasz a kérdésre a szervezeten belül keresendő, annak történetét, belső felépítését, illetve ezek alapját jelentő szellemiséget, lelkeséget – menedzsmentnyelven szólva –, a szervezeti kultúra mélyrétegeit kell alapul venni. S a szervezeti kultúra egyik legalapvetőbb meghatározója maga az alapító, az alapítók személye, történeti háttére (Schein, 1985). Először tehát az alapítók életét tanulmányoztam, azzal a korszakkal együtt, amelyben éltek és alkottak, majd a jezsuita szervezet alapdokumentumait elemeztem: a Rendalkotmányt, Loyolai Szent Ignác Lelkigyakorlatát, Ignác levelezését. Ezen a nyomvonalon haladva jutottam el a jezsuita szellemiség, kultúra lényegét adó ignáci tanulási modellhez, s ezen az úton vezettem végig cikkem olvasóját is.

Loyolai Szent Ignác és a jezsuita rend

A jezsuita rend alapítójaként *Loyolai Szent Ignác*ot tartja nyilván a történelem. „Loyolai Szent Ignác élete és működése szervesen beleilleszkedik az egyháznak és a XVI. század kultúrájának történetébe” (Rahner, 1955: p. 21.). A XVI. század a reneszánsz kora. A reneszánsz úgy él a történelem lapjain, mint az a kor, ahol a legjobb és a legrosszabb példa nélküli szoros-sággal kerül egymás mellé. Az a világ, ahol a kolostorok botrányoktól zengtek, ahol a pápa inkább volt egy világi állam feje, annak fővezére, hűbérúr, semmint a kereszténység lelki vezetője. A társadalmi eseményekre pedig az uralkodók, fejedelmek, királyok gyakoroltak olyan hatást, amelyet az „akié a föld, azé a vallás” mondása tökéletesen jellemez. Európa határain a török jelent hatalmas veszélyt, de ennél jelentősebb a belső töredezés, a reformáció terjedése. Fontos, korszakújító tény a gyarmatosítás, s nyomában a missziók telepítése Észak- és Dél-Amerikába, Indiába, Japánba (Bangert, 1986; Ravier, 1974). A társadalmakat leginkább az a hatalmas szakadék jellemzi, amely a nemesség és az egyszerű nép között fennáll. Ez a szakadék nem csupán anyagi, hanem kulturális is. Rendkívül hiányos az oktatás, a képzés olyan luxus, amit a szegény ember fia nem engedhet meg magának (Ravier, 1974).

Összefoglalóan elmondhatjuk, hogy a Jézus Társasága egy változó, állandó mozgásban lévő, folyamatos kihívásokkal és veszélyekkel teli, több dimenzióban is széttördelt világban jött létre.

A reneszánsz korát ismerve talán nem meglepő, hogy Ignác tele volt a korra jellemző ellentmondásokkal. Egy baszk nemesi család legkisebb fia. Gyermekek- és fiatalkorát találóan foglalja össze Rahner:

„Loyolában jobban örködték a fajta és a hit tisztaságán, mint az erkölcsök fegyelmén. (...) A Loyolák családja az egyik legvégzetesebb volt azok között, amelyeket országunknak el kellett viselnie; egyike azoknak a baszk családoknak, amelyek címet akasztottak házuk kapujára, hogy könnyebben igazolják az életükben napirenden lévő gonosztetteket” (Rahner, 1955: p. 22.). A fiatal Ignác életét háborúk, tivornyák, kalandozások tették ki. Egy (akkoriban megszokott) örökösödési háborúban azonban halálosan megsebesül. Az ebből való csodálatos gyógyulás indít el egy olyan belső folyamatot benne, amely végül megtéréshez, szerzetesi élethez vezet a korábban rakoncátlan baszk fiataalt (31 éves ekkor). A papi hivatást választja, a felszentelést azonban tanulásnak kell megelőznie: Barcelonába indul. Barcelonától északra, egy kis városka, Manresa mellett tölt tíz hónapot. Koldul, hogy fenntartsa magát, de minden idejét az imádságnak szenteli, mély, misztikus Isten-élményei vannak. Nagy figyelmet fordít ezekre a személyes, belső tapasztalatokra. Ezt a belső, intim *folyamatot* lejegyzí egy füzetecskébe (Bangert, 1986; Ravier, 1974; Coghlan, 2005). Később átdolgozza, kibővíti jegyzeteit, és ebből születnek meg az ignáci *Lelkigyakorlatok*.

A tíz hónap lelki elmélyedés végén Barcelona, Alcalá, majd Salamanca egyetemei következnek, s a sort Párizs zárja. Itt, Párizsban néhány kollégiumi társával megismerteti ezeket a gyakorlatokat, annak szellemében élnek együtt, majd 1538-ban a Montmartre-on fogadalmat tesznek, hűségüket a pápának, s végül 1539-ben megalapítják a Jézus Társaságát (Bangert, 1986; Ravier, 1974).

Az alapítást követő évtizedekben a jezsuiták hatalmas befolyásra tettek szert szerte Európában: ott voltak a portugál, a spanyol, a német, az osztrák, az olasz uralkodók udvaraiban, hiszen szükség volt rájuk a terjedő reformáció idején hatalmas tudásuk, műveltségük és kiváló gyakorlati érzékük miatt (Bangert, 1986; Ravier, 1974). Ezek a *közös tulajdonságok a közös lelki tapasztalatból, s annak közös feldolgozásából, vagyis a Lelkigyakorlatok által meghatározott sajátos életvezetési modellből, az ignáci tanulásból fakadnak*.

Loyolai Szent Ignác öröksége: az ignáci tanulási modell

Ahogy tanulmányoztam a társaság történetét az alapítástól napjainkig, a küldetéstől a szervezeti felépítésig, egy dolog játszott központi szerepet, egy dolog tért vissza újra és újra válaszként kérdéseimre: mindennek forrása, közös gyökere az ignáci lelkeség. A témakör legalapvetőbb forrása Loyolai Szent Ignác lelkigyakorlatos köny-

ve. A Lelkigyakorlatok az egyes emberekhez szólnak. A megszólítás, illetve a hozzájuk fűzött kommentárok bőséges forrásul szolgálnak a jezsuita lelkiséghez. További fontos forrás a Rendalkotmány vagy Konstitúciók, amelynek szerzője szintén Ignác³. A Rendalkotmány egy szervezetnek ad irányelveket, de követi a Lelkigyakorlatok lelkiségét, szellemét és dinamikáját⁴. Ezért a hangsúly a Lelkigyakorlatok elemzésén van.

Maga az ignáci *lelkigyakorlat egy mélyreható, személyes változási, tanulási folyamat*. Ignác, saját tapasztalataiból kiindulva, alakított ki egy sajátos *tanulási folyamatot*. Ez a mód saját *tapasztalatának* eredménye. Manresától kezdve így élt, ebben a szellemben alkototta meg a rend alapdokumentumát, a Konstitúciókat is (Ravier, 1974). Egy jezsuita szerzetes szavait idézve: „Ignác megmászta a hegycsúcsot és meglátta Isten arcát, majd újra a völgybe ereszkedett, hogy elmondja nekünk nem azt, *mit* látott, hanem hogy *miként* jutott el a tudásra, miként mászta meg a hegyet, s végül ezt írta meg nekünk” (Coghlan, 2005: p. 92., saját fordítás, eredeti kiemelés).

Az ignáci tanulás *mélyreható* ismérve azt jelenti, hogy az egyén *teljes szellemi és lelki valóságát érinti*, „...*a világlátás és létezés metamorfózisát*” próbálja megvalósítani (Hadot, 2009: p. 22.).

A 4. ábrán látható, hogy Ignácnál a tanulási folyamat első lépése az *előzetes ismeretek összegyűjtése a kontextusról (1)* (Lelkigyakorlatok, 2001; Coghlan, 2005; Forrai, 2000). Ezek vonatkoznak mind a belső, mind a külső kontextusra. A Lelkigyakorlatok esetében, amikor az ember saját magát helyezi a tanulás középpontjába, a kérdések ehhez a szinthez: „Mit tudok magamról, mi jellemzi az én múltamat, mik a céljaim? Mit tudok a környezetemről, a világról, amelyben élek? Milyen kultúrában élek? Kikkel élek? Milyen társas környezetben élek?”

Ezt követi a *tapasztalat (2)* (Lelkigyakorlatok, 2001; Coghlan, 2005; Forrai, 2000). A tapasztalat szóra Ignác a spanyol „sentir” igét használja (Loyolai, 2004), amely olyan tapasztalatot jelent, amely magában foglalja az értelmi megismerést és az érzelmi megismerést is. Tehát a tapasztalat mind az értelmi, kognitív szintre, mind az intuitív, érzelmi dimenzióra vonatkozik.

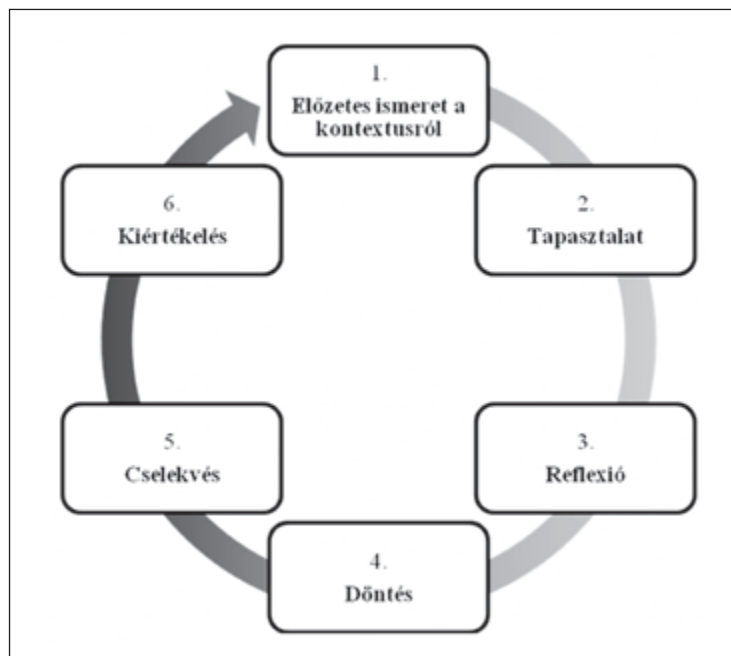
A tapasztalatot követi a *megfontolás (3)*, a *reflexió* a tapasztalatra (Lelkigyakorlatok, 2001; Coghlan, 2005; Forrai, 2000): „Mit jelent a megtapasztalt? Mit jelentenek a reakcióim a tapasztalatra? Mit éreztem, mit jelentenek az érzéseim? Mit jelent a megtapasztalt az

előzetes tudásomat tekintve? Milyen kapcsolat van a megtapasztalt dolgok között?” A megfontolás értelem-szerűen a tapasztalat minden dimenziójára vonatkozik, az értelmi-kognitív és az érzelmi-lelki történésekre is. Ahogy Ignác egyik, rendtársainak címzett levelében írja: „szükséges, hogy azon túl, ami az értelmet táplálja, valami jámbor dolgot is hozzákeverjenek, hogy az érzelm is táplálékot kapjon, azért, hogy (...) ne csak tanultabb, hanem jobb emberekként is térjenek haza” (Loyolai, 2004: p. 149.). Tehát a tanulás nála nemcsak a tudás gazdagodását szolgálja, nemcsak az akár önmagunkról, akár környezetünkről szerzett ismeretek bővülését eredményezi, hanem azt, hogy érzelmileg, lelkileg is gazdagabbá váljunk, hiszen *ezáltal leszünk jobb, teljesebb személyiségekké*. „Mi Istentől függve fejezzük be a teremtést, és *alakítjuk magunkat személyiséggé*. A kegyelem felfokozza az emberi szabadság önteremtő tevékenységét” (Szabó Ferenc SJ bevezető szavai az Ignáci Levelekhez, Levelek, 2004: p. 9., saját kiemelés).

A megfontolást követi a *döntés (4)* (Lelkigyakor-

4. ábra

Loyolai Szent Ignác tanulási modellje



latok, 2001; Konstitúciók, 1552; Loyolai, 2004): a megtapasztalt és értelmezéseinek átfordítása akcióba. Milyen lehetőségeim vannak (alternatívák)? Ezeket hogyan súlyozom? Ezek eredménye a döntés valami mellett, egy cél meghatározása. *Ez a döntés a változás szempontjából kulcsfontosságú: ez a motorja az erőteljes, valódi, teljes személyiséget érintő változásnak* (Konstitúciók, 1552; Coghlan, 2005; Forrai, 2000).

VEZETÉSTUDOMÁNY

A tanulási folyamat tulajdonképpen „a személyes és felelős dönteni tudás iskolája” (Lelki gyakorlatok, 2001: p. 61.). Ez a döntés, akárcsak a tapasztalat vagy a megfontolás, túllép az ember kognitív dimenzióján. Ignác azt vallja, hogy *az egyénnek érzelmileg is meg kell illetődnie, és be kell vonódnia a döntésbe*. A döntéssel együtt járó akarat *„nem az egyén voluntarista törekvését jelenti, hanem olyan valami, amit az ember a szívében ízel, ami megszületik benne”* (Loyolai, 2004: p. 235.). Ez az érzelmi bevonódás az, amely katalizálja a döntést s a tanulási folyamat további fázisait.

Az ignáci tanulás ötödik szakasza az *akció, a cselekvés (5)*. Ez a cselekvés tudatos, és az előző szakaszban lefektetett cél(ok)ra orientált, azokra reflektív. A célt részcélokra kell bontani, de a részcélok megvalósítása közben nem szabad szem elől téveszteni a tágabb (tulajdonképpen magasabb rendű) célt, és a *viszonyulást* sem a célhoz: *„Remélem-e a célt? Valóban teszek-e érte?”* Vagyis a cselekvést párhuzamosan végigköveti a reflexió (Forrai, 2000). Ebben a szakaszban ragadható meg leginkább, mit is jelent az, hogy az ignáci tanulás *„...a világlátás és létezés metamorfózisát”* próbálja megvalósítani (Hadot, 2009: p. 22.).

A cselekvést követi a *kiértékelés szakasza (6)*. Ebben a már beindult folyamatra reflektálók: a cselekvésre és annak eredményeire. Megnézem: *„Mit értem el az alapcél tekintetében? Hogyan alakult az elkötelezettségem a cél felé?”* Mindez egy újabb tapasztalathoz vezet, valamint a környezetről való ismeretem bővüléséhez – amivel újabb tanulási kör kezdődik (Lelki gyakorlatok, 2001; Coghlan, 1999, 2005; Forrai, 2000).

Ez a tanulási folyamat az ignáci lelkiesség kulcsa. *„A tapasztalat, a reflexió, a döntés és az akció által definiált lelkiességet tipikusan ignácinak nevezik, és ez az alapja a jezsuita pedagógiának éppúgy, mint a lelki fejlődésnek”* (Coghlan, 1999: p. 29. – saját fordítás). Ez a tanulás azonban nem egy (egyszeri vagy ismétlődő) gyakorlat, hanem *létmód, folyamatos, megállás nélküli*. S mindennek *a célja egy olyan fejlődés, változás, amely az ember teljes személyiségét, annak lelki és szellemi dimenzióit is érinti és megérinti*.

A tapasztalat átfordítása a reflexión keresztül konzekvenciákra, megállapításokra és megállapodásokra nem ismeretlen a fejlesztő szakemberek előtt. A már ismertett elméletek közül a kolbi tapasztalati tanulás modellje mutatja a legerőteljesebb hasonlóságot Ignác modelljével. A felszínen látható hasonlóság mellett azonban nem érdemes elszaladni, a mélyen komoly és elgondolkodtató különbségek vannak a felfogások között.

Loyolai Szent Ignác és korunk komplex tanuláselméletei

A komplex tanulás elméletei és az ignáci felfogás között igen sok a párhuzam. Érdekes, hogy az elméletek gazdasági-társadalmi kontextusa, amelyben létrejöttek, nagyon hasonló szavakkal írható le: dinamikus, változó, széttördelt, kihívásokkal és veszélyekkel teli. A legerőteljesebb hasonlóság David Kolb és Ignác modellje között látható, de a különbségeik még talán ennél is jelentősebbek. Először a legegyszerűbb, első pillantásra is szembeötlő különbségeket veszem sorra.

A legszembeötlőbb különbség a két plusz tanulási fázis az ignáci modellben: az előzetes ismeretek összegyűjtése a környezetről, illetve a döntési szakasz. Miért is fontos ez? *A döntés elköteleződést teremt, valamint a cselekvést célorientálttá és tudatossá teszi*. Tréninghelyzetekből ismerős lehet a probléma: *meny nyire jó, amit itt hallottunk, de vajon hogyan lesz ebből folytatás a hétköznapiakban, hogyan lesz valódi, tartós eredmény?* A tanulási transzfer problémája sajnos nem ismeretlen a trénerek, szervezetfejlesztők körében. A közösen meghozott, konkrét célok, döntések a továbbiakban fókusz adnak, s ha valóban közösen hoztuk őket, akkor elkötelezettséget is teremtenek. A döntés e kiemelt súlyossága teszi fontossá, hogy *önálló fázis legyen* egy ilyen tanulási modellben. Kolbnál is megjelenik a döntés, de nem önálló szakaszként, s így fennáll annak a veszélye, hogy elveszik az általánosítás és kipróbálás között...

Az ignáci modell azt, hogy *a tapasztalatunk előzetesen meghatározott*, szintén beépíti a tanulási ciklusba, és *tudatossá* teszi azt. Ez a fajta tudatosság a gyakorló szakemberek számára a realitással való összhangot teremti meg. Ki is vagyok én, ki vagyok én a szervezetben, kik vagyunk mi, mi jellemez bennünket, a környezetünket? *Hogyan érkezem ide, a tréningre, milyen előzetes tapasztalatok határozzák meg az attitűdömet stb.?* Ehhez hasonló kérdések nélkül a későbbi tapasztalatra való reflexió alap nélkül marad, s meggátolhatja a lényegi, mélyben fekvő akadályok, belső buktatók, ellentmondások felszínre kerülését.

Egy tréninghelyzetben mindig nagy probléma résztvevői oldalról a felkészülés. Legtöbbször elvárják a tréneret, hogy a résztvevők felkészülten érkezzenek meg – de ennek realitása, megvalósulása már kérdéses. Az előzetes tapasztalatok (pl. az előzetes tréningeken szerzett tapasztalatok) determinálják a tréninghez való hozzáállást, ezért a velük való dolgozás, a tudatosításuk nagyon fontos. Mindenképpen hatással vannak; dönthetünk úgy, hogy nem foglalkozunk velük, a hatás attól még létezik. Bár a komplex tanulás korábban

ismertetett elméletei is beszélnek ezekről az előzetes tapasztalatokról, mint a tanulást befolyásoló tényezőkről, nem építik be modelljükbe olyan explicit módon, mint Ignác. Ez, a döntési szakaszhoz hasonlóan, ahhoz vezethet, hogy elvesznek a tanulási folyamatban.

A második és legfontosabb különbség a *tanulási folyamat* „terepe”, *dimenziója*. Mind Kolb, mind Argyris és Senge kognitív alapokon állnak, s azon nem is lépnek túl. Az ignáci felfogás azonban a kognitív szint mellett, azzal egyenértékűként, az ember lelki szféráját is beemeli a tanulási folyamatba. Tanulási modelljének célja nem egyszerűen az ismeretek, a tudás bővülése, hanem a teljes személyiség fejlődése, jobbra tétele. „Szükséges, hogy azon túl, ami az értelmet táplálja, valami jámbor dolgot is hozzákeverjenek, hogy az érzelem is táplálékot kapjon, azért, hogy (...) ne csak tanultabb, hanem jobb emberekként is térjenek haza” (Loyolai, 2004: p. 149.). Ignác úgy tekint a személyiségre, ami bonthatatlan egységet alkot, a test, a szellem és a lélek épülése nála nem választható el egymástól, egyik a másik nélkül nem történhet meg. (Ezért nem javasolja követőinek – a korabeli szerzetesi hagyományokkal radikálisan szembe menve – az aszkézist [Loyolai, 2004]).

Az ignáci tanulási modell azon túl, hogy a teljes személyiséget veszi alapul, nem bontva meg annak testi-lelki-szellemi egységét, egy olyan létmódot is jelent, amely nem korlátozható csupán egy egyhetes lelkigyakorlatra vagy egy tréningre, hanem folyamatos, állandó. Ez a fajta állandóság minden komplex tanuláselméletben megjelenik: tudattalan/tudatos tanulás Lewinnél, generatív tanulás Senge-nél, valódi követett elvek Argyrisnél, Kolb is hangsúlyozza, hogy minden tapasztalat a tanulás forrása lehet. Azonban azáltal, hogy csak a kognitív dimenzióra szűkítik le ezt az állandóságot, nem teszik lehetővé a tanulás létmóddá, életfilozófiává válását. Hiszen a létől elválaszthatatlan az emberi lét másik két dimenziója: a lélek és a test. Ennek kapcsán merül fel a reflektív gyakorlat és reflektív tapasztalat problémája (magyarul bővebben lásd: Gelei, 2005).

A komplex tanulás elméletei nem teszik továbbá explicitté, mire való, mire „fut ki” a reflektivitáson alapuló létezés. Mert lehet-e a reflexió öncél? Ignác modelljében nem azért szükséges a reflexió, mert az jó, hanem, mert azáltal fejlődik az egyén, azáltal „alakítjuk magunkat személyiséggé” (Szabó, in: Loyolai, 2004: p. 9.). Az ignáci tanulás egy „önteremtő tevékenység” (Szabó, in: Loyola, 2004: p. 9.), amely olyan értelemben is megállás nélküli, folyamatos, hogy *folyamatosan fejlődik maga a tanulási folyamat* azáltal, hogy a személyiség fejlődik. Ez a *magis szelleme az ignáci lelkiségben, tanulásban* (Lelkigyakorlatok, 2001). A magis latin szó, egyszerre jelenti azt, hogy

inkább, még, több, előre (Forrai, 2000). A tanulás célja a *még mélyebbre* hatolás önmagunkba, a *még mélyebb* megértés, s mindezt Isten *nagyobb* dicsőségére⁵. (A gondolatmenet utóbbi, transzcendens vonalának kibontása, szervezeti szinten való értelmezése és megértése túlmutat a jelen cikk keretein.)

Ignác számára hangsúlyos, hogy ebben a folyamatban *segítségként* áll az egyén mellett a lelki *gyakorlat vezetője* (Konstitúciók, 1552; Lelkigyakorlatok, 2001). *A tanulóhoz tehát szükség van vezetőre*, aki támogatja, facilitálja ezt a folyamatot (Lelkigyakorlatok, 2001). A vezetőhöz való hozzáállásban a komplex tanulás elméleteinek ismertett szerzői nem értenek egyet. Argyris hangsúlyozza a külső szakemberek fontosságát (Argyris, 1991, 1994; Edmonson – Moingeon, 1998), azok nélkül nem tartja elképzelhetőnek a valódi tanulást. Senge is beszél a vezető fontosságáról (Senge, 1990ab), bár ő szervezeti keretek között nem elsősorban külső szakemberekben látja a megfelelő facilitátort, hanem a vezetői szerep, a leadership részének tekinti. Kolb viszont nem beszél vezetőről a tanulási folyamat kapcsán.

Fontos, hogy Ignác ebben a kontextusban nem is annyira vezetőről, mint inkább *előljáróról* beszél. A kifejezések szemléltetőek: az előljáró előttem jár tapasztalatban, e folyamatról szerzett ismeretben, gyakorlatban, ez teszi őt vezetővé, nem valami külső, objektív mérce. A sajátos gondolkodás, a reflexió, a kérdések feltevése az, amiben ő előrébb tart, s emiatt a többlettudása, tapasztalata miatt lehet segítője egy-egy csoportnak vagy az egyénnek. Nem mutatja az utat, hanem saját megélt tapasztalatai révén támogatja az egyént annak saját útján (*1. táblázat*).

Ezek a tanulási folyamatok nemcsak az egyénre vonatkoznak, hanem egy egész szervezetre. Ignác a Rendalkotmányban lefektetett elvekben intézményesíti az ő szervezeti tanulási modelljét; megközelítésében az egyén szükségszerűen része valamilyen közösségnek. A cikk első felében ismertett komplex tanuláselméletek alkotói (Argyris, Senge és Kolb) szintén tovább emelték a tanulási elméletüket szervezeti szintre, megalkotva ezzel a szervezeti tanulás koncepcióját.

A szervezeti tanulás általánosan véve olyan tanulás, amely a szervezeten belül történik, és hatással van a szervezet működésére: tulajdonképpen a szervezetben fennálló szabályok, rutinok, működésmódok, struktúrák vizsgálatát jelenti. Az itt ismertett komplex tanuláselméletek szerzői szerint a legfontosabb az a szervezeti tanulás kapcsán, hogy megváltozzon a szervezetet alkotó egyének gondolkodása a szervezetről. Ehhez *meg kell változtatni az egyéneken rögzült kognitív sémákat* (Edmonson – Moingeon, 1998). Ilyenkor a szervezeti gyakorlat hátterében meghúzódó közös

VEZETÉSTUDOMÁNY

Loyolai Szent Ignác elmélete és a komplex tanulás legismertebb elméletei

	Ignác	Senge	Argyris	Kolb
A tanulás alapja	Tapasztalat	Tapasztalat	Tapasztalat	Tapasztalat
A tanulás formája közösségi szinten	Lelkigyakorlatok, párbeszéd Elöljáró	Csoportos tanulás Tanulószervezet A vezető mint facilitátor	Kiscsoportos tanulás Külső szakértő bevonása	Párbeszéd tanulás
A tanulás célja	Magis: változás, személyiség fejlődése, kiteljesítése Isten nagyobb dicsőségére	Változás, kognitív fejlődés	Változás, kognitív fejlődés	Kognitív fejlődés
A változás kulcsa	Egyén	Egyén	Egyén	Egyén
A tanulás feltételei	Önismeret Teljes személyiség bevonódása a folyamatba: szellemi-lelki megérintődés Döntés, elkötelezettség Párbeszéd	Önismeret Gondolati minták feltárása Jövőkép Dialógus	Dialógus Valódi követett elvek feltárása	Párbeszéd

Forrás: Pulinka, 2009 és Kolb et al., 2005 alapján készített saját ábra

kognitív sémák, gondolati minták tudatosulnak, felszínre kerülnek, felülvizsgálat tárgyává lesznek, és ha kell, megváltoztatják őket (Gelei, 2002). A szervezeti tanulás ebben az értelemben „...egy olyan szervezeti önmegismerő folyamatot jelent, amelynek lényege, hogy a szervezet – reflektálva a felhalmozott kollektív tapasztalatokra és rákérdezve az adottnak vett dolgokra – egyre nagyobb tudatosságra tesz szert saját helyzetét, céljait és működését illetően, ezért egyre nagyobb hatékonysággal és eredményességgel tud működni” (Gelei, 2002: p. 6.).

Azt, hogy ennek a szervezeti szintű önmegismerő folyamatnak milyen konkrét megvalósulását látják a szerzők, abból érthetjük meg, ahogyan az egyéni tanulási módokról gondolkodnak. Argyris a nagyobb önmegértésben, követett elveink feltárásában, s azok tudatosításában és megváltoztatásában látja a jövőt (Argyris, 1991, 1994). Senge szintén mind személyes, mind szervezeti önmegértést és tudatos változást, tanulást hangsúlyoz (Senge, 1990ab; Senge – Koffman, 1993).

Kolb a párbeszéd tanulásban látja a szervezeti tanulás megvalósításának kulcsát (Baker – Jensen – Kolb, 2005). A párbeszéd tanulás a tapasztalati tanulás csoportosan megvalósított verziója, amikor a résztvevők a közös és az egyéni tapasztalataikból közösen tanulnak. A résztvevők egy párbeszéd keretén belül összegyűjtik egyéni és közös tapasztalataikat, majd együtt reflektálnak azokra. Az egyéni és a közös tapasztalat így válik a közös tudás forrásává. A szerteágazó, egészen különböző tapasztalatokból való közös tanulásra a párbeszéd ad lehetőséget, másképp fogalmazva, a tapasztalati tanulás a párbeszéd során realizálódik/valósul meg (Baker – Jensen – Kolb, 2005).

Ignác leveleiben és a Rendalkotmányban közösségi szinten az előzőekhez hasonlóan a párbeszédben, a folyamatos dialógusban látja a tanulás közösségi szintű megvalósulásának lehetőségét. Többször hangsúlyozza, hogy az egyes közösségeken belül fontos, hogy rendszeresen leüljenek és átbeszéljék a közös és egyéni tapasztalatokat, reflektáljanak azokra. „Szakítsunk esténként egy órát arra, hogy mindnyájan megosszuk egymással, hogy mit végeztünk a nap folyamán és hogy mit kell tenni a következő napon” (Levelek, 2004: p. 99.).

A közös dialógus célja éppúgy, mint az egyéni tanulási folyamaté, az önismeret, az, hogy jobban megértsük saját magunkat, működésünket és „...hogy a lelkek jobban megismerjék önmagukat...” (Levelek, 2004: p. 97.).

Egyértelmű, hogy Ignác is az egyénre fókuszál a szervezetben, az egyéni tanulást tartja elsődlegesnek, ami nélkül nem történhet valódi változás a társaságban. S magának a Lelkigyakorlatoknak, az ignáci tanulás folyamatának is a célja a teljes személyiséget érintő változás, a változtatás a magis szellemében, tehát a mélyebb önmegismerés következtében bekövetkező változás, fejlődés a cél (Isten nagyobb dicsőségére). Ignác ehhez a mind szervezeti, mind egyéni szinten történő folyamatos cselekvéshez és reflexióhoz feltételként a folyamatos párbeszéd szükségességét hangsúlyozza. Olyan párbeszédét, ami a bizalmon, az őszinteségen, a másik partnerként való elfogadásán, az autonóm személyek jelenlétén alapul. Ezenkívül hangsúlyozza az elköteleződés, a felelősség fontosságát.

Argyris és Senge más-más módon, de ugyanerre az autonóm személyre és a dialógusra épít. Arra, aki mentes a védekező stratégiáktól (Argyris, 1991, 1994), aki tudatában van mentális modelljeinek (Senge, 1990ab), és képes azokon változtatni. A párbeszéd vagy dialógus

fontossága Senge munkájában a lehangsúlyosabb, de Kolbnál is központi helyet foglal el (Baker – Jensen – Kolb, 2005).

Összefoglalásként elmondhatjuk, hogy az ignáci tanulás 450 évvel megelőzte korunkat és megdöbbentő modernséggel ismerte fel a hatékony szervezet feltételeit, tulajdonképpen magát a szervezeti tanulás elméletét, sőt tanulási modelljében túl is lép, meg is haladja korunk előszeretettel hivatkozott szerzőit. Kutatásom célja a „rég” és „új” elméletek összevetése, s annak eredménye elgondolkodtató. Ignác ugyanis túllép az ember kognitív szintjén végbemenő tanuláson, és azt kiterjeszti a személyiség lelki dimenziójára is. Munkában úgy tekint az egyénre, aki teljes személyiséggel részét képezi egy közösségnek. A teljes személyiség azt jelenti, hogy az egyén lelki-szellemi-testi mivolta nem darabolható fel, és az igazi tanulás, fejlődés, változás mindhárom dimenziót megéri. Valódi fejlődés, valódi tanulás nem történhet csak kognitív szinten. A lelki, érzelmi rész is szükségszerű és elválaszthatatlan részét képezi a fejlődésnek. Így lesz az ignáci tanulás egy életmód, egy önteremtő tevékenység, amelynek célja a teljes személyiség kibontakozása. Az egyén egy közösség része, s tanulási folyamata is elválaszthatatlan ettől a közösségtől. Szervezeti értelemben nem tehető szervezeten kívülre ez a tanulási folyamat. Ennek tudatos felvállalása eredményezi a szervezeti/közösségi tanulást, amely párbeszéd formájában ölt testet.

Lábjegyzet

- ¹ A szakirodalomban sajnos gyakran Argyris nevéhez kötik a következő, egy- és kéthurkos tanulás koncepciót – tévesen. Annyiban kötődik ez szorosan hozzá, hogy ő volt az, aki ezt az elméletet meghonosította a szervezetelméletek, szervezetekről való gondolkodás elméletei között (Visser, 2007).
- ² A deuteró-tanulás koncepciójának sem a definíciója, sem a leírása nem egységes a szakirodalomban. Az itt ismertetett felfogás csak egyike a különböző elméleteknek, s ezt is több oldalról lehet kritizálni, de mivel nem ez cikkem központi témája, ettől eltekintek. Részletekért bővebben lásd: Visser (2007) cikkét a témában.
- ³ Történelmi vita folyik arról, mennyiben Ignác alkotása a Konstitúciók. A rendalkotmányt Ignác több szakaszban írta, nagyobb részében segítségére volt Polanco titkárá, aki feljegyezte előljárója szavait, gondolatait, majd rendszerezte azokat, így viszont megkérdőjelezhető a szerző kizárólagossága (Ravier, 1974). A történelmi hűség kedvéért tartottam szükségesnek ezt a megjegyzést. Emiatt a Konstitúciókra a dolgozat folyamán nem Loyolai St. Ignác nevével hivatkozom, hanem Konstitúciók (1552) módon.
- ⁴ A cikkben a Lelkigyakorlatokra és a Konstitúciókra nem Loyolai St. Ignác nevével hivatkozom, hanem a címetek adom meg hivatkozásként, pl. Konstitúciók (1552) vagy Lelkigyakorlatok (2001). Ennek oka a *Lelkigyakorlatok* esetében egyrészt az, hogy Ignác alkotásai közül nagyon sajátos dokumentumról van szó: kiemelten fontos forrása a lelkiségnek, ezért kiemelten kezeltem

a hivatkozásokban is. Dátumként azért nem a keletkezési dátum szerepel, mert sok esetben a kiegészítő megjegyzések értelmezésére, interpretációjára hivatkozom, ami viszont nem Ignác alkotása, hanem jezsuita szerzeteseké, a fordítóké, pl. a 2001-es kiadásban többnyire Hevenes Jánosé. Emiatt is Lelkigyakorlatokként hivatkozom rájuk, nem Loyolai St. Ignác nevével.

⁵ Ad Majorem Dei Gloriam. Az eredeti rendalkotmány minden oldalán szerepelt ez a kifejezés (Szabó Ferenc SJ bevezető szavai Loyolai St. Ignác: *Levelek c. kiadványhoz*, 2004).

Felhasznált irodalom

- Ádám J. SJ (1998): Jézus társasága a III. évezred küszöbén. in: Nemesszeghy Ervin SJ (szerk.): *Jezsuiták küldetése*. Kecskemét: Korda Kiadó
- Argyris, C. – Schön, D.A. (1978): *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison – Wesley
- Argyris, C. (1991): *Teaching Smart People How To Learn*. Harvard Business Review, May-June: p. 5–15.
- Argyris, C. (1994): *Good Communication That Blocks Learning*. Harvard Business Review, July–August
- Atkinson, D. – Hilgard, E.R. – Smith, E.E. – Nolen-Hoeksema, S. – Friedrickson, B.L. – Loftus, G.R. (2005): *Pszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó
- Bakacs Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó
- Bakacsi G. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: KJK Kiadó
- Bakacsi G. (2007): *Változás – leadership*. egyetemi előadás. Budapest: BCE, 2007. március 8.
- Baker, A.C. – Jensen, P.J. – Kolb, D.A. (2005): *Conversation As Experiential Learning*. Management Learning, 36. évfolyam 4. szám: p. 411–427.
- Bangert, William V. (2002): *A jezsuiták története*. Budapest: Osiris Kiadó – Jézus Társasága Magyarországi Rendtartománya
- Coghlan, D. SJ (1999): *Good Instruments. Ignatian Spirituality, Organizational Development and The Renewal of Ministries*. Roma: Secretariat for Ignatian Spirituality
- Coghlan, D. SJ (2005): *Ignatian Spirituality As Transformational Social Science*. Action Research, 3. szám: p. 89–107.
- Edmonson, A.C. – Moingeon, B. (1998): *From Organizational Learning to the Learning Organization*. Management Learning, 29. évfolyam, 1. szám
- Fehér P. (2007): *Tudásmenedzsmentet támogató szervezeti megoldások*. Vezetéstudomány, XXXVIII. évf. 7–8. szám: p. 11–21.
- Forrai T. (2000): *Motiváció és minőség a jezsuita nevelésben. A másokkal és másokért élő ember ideálja*. in: A Fényi Gyula Miskolci Jezsuita Gimnázium és Kollégium Évkönyve, 2000/2001
- Gelei A. (2002): *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezettefejlesztés esete*. PhD-disszertáció. Budapest: BKÁE

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Gelei A.* (2005): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: A „reflektív akciótanulás” irányzata. in: Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. (szerk.): Változás és vezetés. Budapest: Aula Kiadó
- Goethals, G.R. – Sorenson, G.J. – MacGregor Burns, S.* (2004): Encyclopedia of Leadership. London: Sage Publications
- Hadot, P.* (2009): Az antik lelkigyakorlatok és a „keresztény filozófia”. in: Pannonhalmi Szemle, XVII. évf., 4. szám
- Kolb, D.* (1984): Experiential Learning. Experience as The Source of Learning and Development. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall
- Kolb, D.* (1991): Learning Styles and Disciplinary Differences. in: Kolb, D. – Irwin, R.M. – Osland, J.S. (eds.): The Organizational Behavior Reader. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall
- Loyolai St. I.* (1523?): Lelkigyakorlatok. Kecskemét: Korda Kiadó, 2001
- Loyolai St. I.* (1552): Konstitúciók Jézus Társaságának Rendalkotmánya és Kiegészítő Szabályok. Budapest: Jézus Társasága Magyarországi Rendtartománya, 1997
- Loyolai St. I.* (2004): Levelek 1524–1556. Budapest: Jézus Társasága Magyarországi Rendtartománya
- Pulinka Á.* (2009): Ignáci tanulás. in: „Tavaszi Szél” Konferenciakiadvány. Szeged: DOSZ
- Rahner, Hugo SJ* (1955): Loyolai Szent Ignác. in: Loyolai Szent Ignác: Lelkigyakorlatok. Kecskemét: Korda Kiadó, 2006
- Ravier, A. SJ* (1974): Loyolai Szent Ignác megalapítja Jézus Társaságát. Budapest: Jézus Társasága Magyarországi Rendtartománya, 1994
- Ratio Studiorum* (1986): A jezsuita nevelés jellemzői és az ignáci pedagógia. Budapest: Jézus Társasága Magyarországi Rendtartománya, 1998
- Senge, P.M.* (1990a): Az 5. alapelv. A tanuló szervezetek kialakításának elmélete és gyakorlata. Bp.: HVG K., 1998
- Senge, P.M.* (1990b): The Leader’s New Work: Building Learning Organizations. Sloan Management Review, Fall
- Schein, E. H.* (1985): Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass
- Visser, M.* (2007): Deutero-learning in organizations: a review and reformulation. Academy of Management Review, Vol. 32, No. 2.
- Wetter, M. Immolata IBMV* (1990): Ward Mária, az angolkisasszonyok Beatae Mariae Virginis Intézetének alapítónője. Eger: A Sancta Maria Leánygimnázium Kiadványa

E SZÁMUNK SZERZŐI

Katona Norbert, marketing-főosztályvezető, Szerencsejáték ZRT.; **Dr. Tessényi Judit**, régióigazgató, Szerencsejáték ZRT. Szegedi Értékesítési Régió; **Piskóti Marianna**, tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Bálint Nóra Anna**, közgazdász, okleveles logisztikai menedzser; **Pulinka Ágnes**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Jakopánecz Eszter**, PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem; **Nyitrai Tamás**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Aranyossy Márta**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Blaskovics Bálint**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Horváth Ákos Ardzsuna**, IT üzleti elemző

JAKOPÁNECZ Eszter

A MARKETING ELSZÁMOLTATHATÓSÁGÁNAK PROBLÉMÁJA

A tanulmány célja, hogy szakirodalmi összefoglalást adjon a marketing elszámoltathatóságának kérdéséről, problematikájáról. Kiindulópontját az a tény adja, miszerint nagyon változó a marketing vállalatban belüli megítélése, stratégiai szerepe sok esetben jelentősen leértékelődik a versenyképességre gyakorolt hatása ellenére. A marketing alulértékeltségének egyik oka, ha a vállalatban belül nem látják az általa „hozott számokat”, csupán azokat, amelyeket „elvisz”. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy ma egy erősen fogyasztóorientált piaci korszakot élünk, amikor is a fogyasztói (és társadalmi) igények határozottabban vannak jelen a gazdálkodók gondolkodásában, mint valaha. Világosan adódik tehát az igény a marketing teljesítményének mérhetővé tételére. A szerző arra keresi a választ, milyen okai és következményei vannak az elszámoltathatóság hiányának, illetve milyen módszertant alkalmazhatnak a döntéshozók annak érdekében, hogy számszerűsíthetővé váljon a marketingteljesítmény.¹

Kulcsszavak: marketingteljesítmény, marketingmérés, teljesítménymérési módszerek, pénzügyi elszámoltathatóság

„You can't manage what you don't measure.”
– old management adage

A marketing mint vállalati funkció szervezeten belüli helyzetének értékelésében kulcsfontosságúvá vált mára az elszámoltathatóság kérdése. A témával kapcsolatban a szakértők és kutatók figyelmét nemcsak az keltette fel, hogy jelentős súlyeltolódások mentek végbe a vállalati funkciók egymáshoz való viszonyában, de az egyre bonyolultabb gazdasági-piaci körülmények, illetve a válság hatása is a mérhetőség igényét erősítette. Mindezek következtében mára alapvető elvárássá vált a marketing teljesítményének mérése, elszámoltathatóvá tétele.

A marketing mérhetősége kapcsán négy fontosabb kérdés biztosan felmerül a témáról gondolkodók számára: (1) milyen folyamatok eredményeként lett mára olyan fontos kérdés a marketing elszámoltathatósága, (2) milyen következményeket von maga után ennek a hiánya, (3) milyen mérési módszereket kínál a szakma, illetve (4) milyen szempontok alapján érdemes választani a döntés előtt álló gyakorlati (vagy elméleti) kollégáknak, amihez szorosan kapcsolódva felvetődik az is, hogy van-e általánosan elfogadott mérési módszer.

Tanulmányunk célja, hogy e kérdések megválaszolására átfogó szakirodalmi áttekintést adjon.

A marketingelszámoltathatóság igényének gyökerei

A szakirodalom több folyamatot is számon tart, amelyek ahhoz járultak hozzá, hogy ma már jelentős szereppel bír a marketing szervezeten belüli megítélésében a pénzügyi elszámoltathatóság kérdése. Lehmann (2004) szerint ez az állapot a vállalati funkciók specializációjának folyamatával, illetve a pénzügyek dominánssá válásával alakult ki a XX. század során. Hosszú távon a specializáció lett az uralkodó trend a vállalati működésben, melynek eredményeként az egyes funkcionális területek olyan mély ismereteket halmoztak fel, hogy végül „már alig értették egymást” („Bábel tornya” jelensége), illetve ezzel együtt integrációs problémák is felléptek. Az 1980-as, '90-es évekre az egyes területek közötti egyenlőtlenség fokozódása mellett a pénzügy olyannyira kiemelkedett a többi funkció közül, hogy nézetei uralkodóvá váltak, vagyis alapvető elvárássá vált „hozni a számokat”.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A piaci tendenciák is abba az irányba mutatnak, miszerint a vállalatok minden részlegének egyre keményebben kell megdolgoznia a pénzéért (Park *et al.*, 2012). A szerzők rámutatnak, hogy a marketing-funkciókat számos vállalatnál költségközpontként kezelik a szervezeten belül, anélkül, hogy tudnák a döntéshozók, miként járul hozzá a vállalati eredményekhez. Nem csoda tehát, hogy ezen információk hiányában gazdasági recesszió idején a vállalatvezetők az elsők között vágják vissza marketing-költségvetésüket (Goldsmith, 2009). Az elszámoltathatóság azonban nemcsak a múltbéli befektetések megtérülésének mérése miatt szükségzerű, segítheti továbbá a költségvetés tervezésének hatékonyabbá tételét is (Alt – Pál, 2012).

Ugyanakkor a fentiekkel ellentétes folyamatok is tapasztalhatók mind a pénzügyek, mind a menedzsment területén. A tőzsdei botrányok és visszaélések rossz fényt vetettek a pénzügyek megítélésére, így ennek hatásaként előtérbe került a *magatartási pénzügy* szemlélete. Ez az irányzat a pénzügyi befektetések terén a fogyasztói magatartást helyezi a középpontba (Lehmann, 2004). Nemcsak a pénzügyek terén, hanem a menedzsment-szemléletmódban is felértékelődött a fogyasztói magatartás, illetve a fogyasztói érték kérdése, így a marketing stratégiai szerepre emelkedett. Ezt a szemléletbeli változást a gyakorlati életben a vállalatvezetők is elismerik a kutatások szerint (Kumar – Shah, 2009). Számszerűsített adatok is rendelkezésre állnak annak alátámasztására, miszerint a vállalati érték meghatározásában egyre nagyobb szerepet kapnak az immateriális, láthatatlan eszközök – ez ugyancsak a marketing-erőfeszítések jelentőségének felértékelődését mutatja. Lowell – Zanini (2005), a McKinsey egyik kutatópárosa, arra világít rá, hogy az USA legnagyobb vállalatainak piaci kapitalizációját számszerűsítve mára sokkal nagyobb szerepet játszanak az immateriális javak a könyv szerinti értékhez képest, mint néhány évtizeddel korábban: a 150 legnagyobb vállalat körében 1984-ben a részvényérték 75%-át tette ki a könyv szerinti érték, 2005-re már csak 36%-ot. Az immateriális javak értékét olyan tényezők teszik ki, mint a szellemi tulajdon, a szabadalmak, a védjegyek, a márkák, az adatbázisok, a szervezeti technikák, illetve a dolgozók tudása (Shapiro – Pham, 2007), amely szerint a marketingtevékenység és annak eredményei is jelentős értékkel bírhatnak. (Érdemes itt megjegyezni, hogy Lowell és Zanini [2005] a munkavállalók tehetségét emelték ki mint versenyelőnyt kovácsoló immateriális jószágot, mérésével kapcsolatban pedig az egy munkavállalóra eső nyereséget tartják alkalmazandónak. Shapiro és Pham [2007] pedig a szellemi javak, illetve a K+F versenyképesség-növelő hatását támasztják alá.)

A szakmai körökben uralkodó, marketingről való gondolkodást tükrözi a vállalatok piaci orientációjának szemlélete is. Ha végiggondoljuk a piaci orientáció fejlődését, a marketinggondolkodás előtérbe kerülését tapasztaljuk. Sandhusen (2008) öt nagy irányzatot különít el: a termelés-, az értékesítés- és a marketingorientációt, a társadalmi és a kapcsolati marketingkonceptiót. Kotler és Keller (2006) a posztmodern marketing fogalmát használják, melyre a holisztikus marketing-szemlélet a jellemző. Az alábbi keretes szemelvény e fogalmak jelentéséről ad áttekintést. Összességében az tükröződik ezen ismeretekből, hogy a piachoz való viszonyt ma a fogyasztói igények határozzák meg, vagyis a versenyképesség szükséges feltétele a marketinggondolkodás megléte. A fent idézett szakirodalmi források szerint az elmúlt évtizedekben a marketing ilyen szempontú felértékelődése ellenére is jelentősen vesztett befolyásából, és stratégiai feladatok helyett inkább csak taktikai szinten operál. Ezt a presztízsvesztéséget az elszámoltathatóság elvárásának domináns mivolta eredményezte hosszú távon.

Sandhusen (2008) klasszifikációja mentén haladva, a *termelési orientáció* a kezdetekben jellemezte a vállalatokat, amikor is a vállalat figyelme sokkal inkább a termelés szervezésére irányult, mintsem a vevőkre és a partnerekre. Az *értékesítési orientáció* az 1920-as években a tömegtermelésnek köszönhetően alakult ki. Az árubőség a diszkrecionális jövedelmek csökkenése mellett ahhoz vezetett, hogy a súlypont átkerült az értékesítésre és a reklámkampányokra az új fogyasztók szerzése, illetve az ellenállók fogyasztásra való rábírása céljából. A szervezeten belül azonban nem használták fel az értékesítésorientált tevékenységeket a fogyasztói igények meghatározása és kielégítése érdekében. A *marketingkonceptió* előtérbe kerülésével a vevői elégedettség, az értékközvetítés, a piacokkal, a termékekkel, a márkákkal kapcsolatos stratégia kérdései kerültek a középpontba. A kommunikáció kétoldalúvá vált: a termékfejlesztést gyakran megelőzte a fogyasztói igények feltárása. Célként fogalmazódott meg, hogy hosszú távon termeljen a vállalat profitot a fogyasztói igények kielégítésével. A szervezeti felépítés szintjén a célok elérése a vállalati funkciók integrálását feltételezi. A túlkínálatban tehát a vállalatoknak azon kell dolgozniuk, hogy a vásárlók követelményeinek lehetőleg optimális mértékben feleljenek meg. Az utóbbi években azzal kritizálták ezt a megközelítést, hogy pazarló, és nem áll összhangban azzal a ténnyel, miszerint a környezet

erőforrásai oly mértékben végesek, hogy az aggodalomra ad okot a társadalom számára. Ennek szellemében alakult ki a *társadalmi marketing koncepciója*, amely nem áll szemben a fogyasztói igények teljesebb, a versenytársakénál is hatékonyabb kielégítésével, viszont mindezt olyan formában teszi, hogy közben törekszik a társadalmi jólét növelésére és/vagy arra, hogy kevésbé jelentsen gondot a társadalmi-természeti környezet számára. Leegyszerűsítve tehát három fél érdekeit kell figyelembe venni a marketingcélok és -tervek megalkotásánál: a vásárlók, az eladók és a társadalom egészének érdekeit. A *kapcsolati marketing* mint vállalati filozófia az új évezred küszöbén terjedt el (Little – Marandi, 2008), és azon a felismerésen nyugszik, miszerint hosszú távon több profitot hoz, ha a vállalat a meglévő ügyfelekre koncentrál, és nem új ügyfelek szerzésére. A lojalításra és a szoros kapcsolat kialakítására való törekvés kiterjed a vállalat többi érdekeltjére is. A kotleri marketingelmélet (Kotler – Keller, 2006) *holisztikus marketingkoncepciója* a belső marketing, az integrált marketing, a kapcsolati marketing és a társadalmi felelősségre épülő marketingelemeket egyaránt magába foglalja.

A marketingelszámoltathatóság hiányának következményei

Azt, hogy a marketing egy szervezeten belül milyen státust tölt be, a menedzseri szemléleten túl két tényező határozza meg alapvetően (Park et al., 2012): a mar-

keting legitimitása és elszámoltathatósága. Előbbi fogalom, a marketing legitimitása sokféle értelmezéssel bír (Suchman, 1995), az egyik megközelítés szerint azt jelenti, hogy a stakeholderek nézőpontjából a marketingtevékenységek *kívánatosak és megfelelnek az elvárásoknak*. Az elszámoltathatóság igénye pedig azt jelenti, hogy a marketingtevékenységek és -kiadások *penzügyileg megragadhatók*. Ennek hiánya minden tervezési és döntéshozói szinten (operatív, taktikai és stratégiai szinten egyaránt) következményekkel jár:

- aláássa a marketing *hitelességét* a vállalaton belül, sőt létezésének jogosultsága is megkérdőjeleződik (Webster et al., 2005), így ennek következtében kisebb hajlandóság mutatkozik más részlegek, funkciók részéről az *információk megosztására*, az együttműködésre, ami pedig kulcsfontosságú lenne a vállalati (illetve marketing-) teljesítmény szempontjából (Suchman, 1995; Kahn – Mentzer, 1998),
- a funkciók közötti együttműködés hiánya a *termékinnováció sikerességét* kérdőjelezi meg, De Luca – Atuahene-Gima (2007) szerint a termékinnováció teljesítményét három tényező határozza meg: a piaci ismeretek, a tudásintegrációs mechanizmusok, illetve a funkciók közötti együttműködés,
- végeredményben más szervezeti funkciókhoz képest a *vállalati stratégia* alakítására is kevés befolyással bírhat a marketing (Clark, 2008 alapján Park et al., 2012), így a piac alakulására is csak marginális hatása lehet (1. ábra),

1. ábra

A marketingelszámoltathatóság vállalati teljesítményre gyakorolt következményei



Forrás: Park et al. (2012: p. 1577.)

VEZETÉSTUDOMÁNY

- szélsőséges esetben a marketing oly mértékben *leértékelődhet* más vállalati funkciók mellett, hogy csupán egy, a „reklámok másolatával és kuponokkal” foglalkozó területté értékelődik át. Hajdú (2013) kutatásai pedig azt is igazolják, hogy a marketingmérések alkalmazása hozzájárul a marketingtevékenység fejlődéséhez is.

E következmények azonban nemcsak elméleti megfontolások. Vállalatvezetőkkel készített kutatások eredményei szerint stratégiai helyett elsősorban taktikai feladatokat látott el a marketing az elmúlt időszakokban (Kumar – Shah, 2009). Világos tehát az igény: a marketing stratégiai szerepének betöltéséhez teljesülniük kell a pénzügyi elvárásoknak is, vagyis a marketinget mérhetővé kell tenni. A következő egységben a mérés lehetőségeit gondoljuk végig.

Mérési módszerek a marketing és a vállalati teljesítmény meghatározásához

A marketing elszámoltathatósága terén számos törekvés, próbálkozás indult a szakmai hiátus kitöltésére, jelentős eredményekkel (Lehmann, 2004). Petersen és szerzőtársai (2009) szerint egyre csak szaporodnak a marketingteljesítmény mérésére szolgáló eszközök és módszerek. Ennek okai a következők (Petersen et al., 2009 és Hajdú, 2013):

- az adatbányászati technológiák terjedésével egyre több információ áll rendelkezésre a fogyasztókról, a vásárlásokról,
- az internet mint értékesítési csatorna is jelentősen növelte a rendelkezésre álló mérési lehetőségeket,
- a mai korok bizonytalan gazdasági helyzete, illetve a gazdasági válság következtében a vállalatok egyre nagyobb hatékonysági kényszer alatt működnek.

Hajdú (2013) arra is rávilágít, hogy szignifikáns nemzetbeli különbségek is vannak a szakmában uralkodó szemléletmódok között. Az angolszász országokban *marketing metrics*nek, vagy *marketing performance measurement*nek hívják a marketingteljesítmény mérését szolgáló tudományt, amely erőteljes pénzügyi szemléletet képvisel. Német nyelvterületen a *marketingcontrolling* szemlélet terjedt el, amely a marketing metrics pénzügyi mutatószámait is alkalmazza, de ezenfelül pszichográfiai tényezőket is magában foglal. A szakma egyébként a marketingcontrolling szemléletmódot tartja követendőnek, több kritika is megfogalmazódott a pszichografikus szemléletmódot nélkülöző, tisztán pénzügyi módszerek kapcsán.

A marketingcontrolling fogalmát a következő módon értelmezhetjük:

„A marketingcontrolling a vállalati controlling, valamint a marketingmenedzsment közös alrendszere. Feladata, hogy koordinálja a MIR (Marketing Információs Rendszer – megjegyzés: J. E.) összehangolt működését a vállalati és marketingtervezéssel és -ellenőrzéssel, így ezáltal egy visszacsatolási funkciót biztosít. Célja, hogy a terv-tény eltérések időben felismerhetőek, a kauzális összefüggések kimutathatóak legyenek” (Hajdú, 2013: p. 7.).

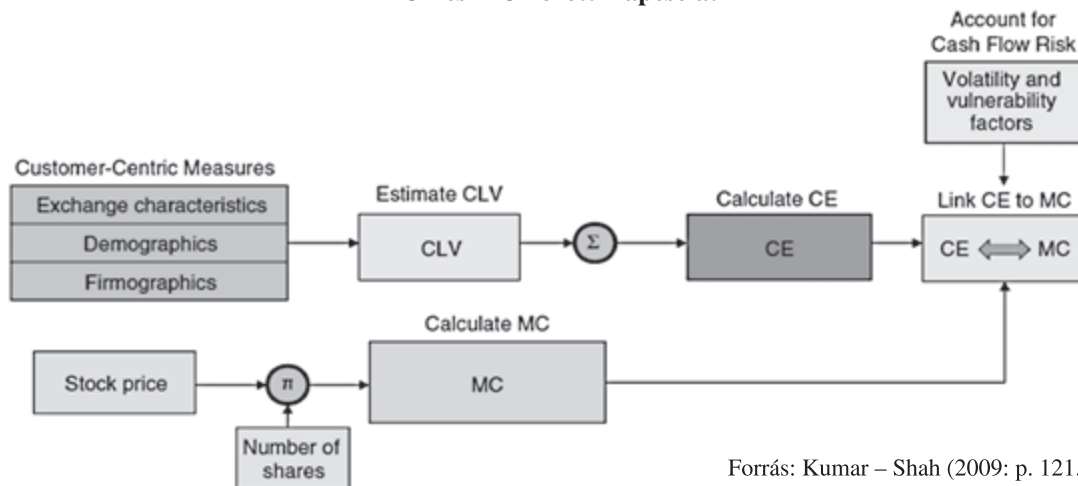
Petersen és szerzőtársai (2009) a marketingteljesítmény mérőszámait hét kategóriába sorolva tartják számon:

- a márkaérték mérése,
- a fogyasztói érték mérése,
- a szájreklám és ajánlási érték mérése,
- a megtartás és megszerzés mérése,
- a keresztértékesítés és felülértékesítés mérése,
- a többcsatornás vásárlás mérése,
- a terméknyeresség mérése.

A szerzők arra is rávilágítanak, hogy a marketingteljesítmény mérésének fejlődési folyamatában ma már nemcsak az egyes marketingfunkciók, -feladatok pénzügyi megragadása érdekes, hanem a marketing holisztikus megközelítésével kapcsolatban lett érdekes a mérés kérdése. A szakértők tehát egyre komplexebben értelmezik a marketing teljesítményét, vagyis a fogyasztói értéket.

Petersen és szerzőtársai (2009) mérőszám-portfóliójából hiányzik a részvényárakat befolyásoló tényezők meghatározásának módszere, ugyan aláhúzzák ennek fontosságát. Azért lenne fontos ennek is a számszerűsítése, mivel kapcsolatot teremtene a fogyasztói és üzleti mérőszámok alakulása között. Kumar és Shah (2009) kutatásaiban találjuk erre a választ, akik szerint a marketing igenis befolyással lehet a vállalat részvényárfolyamára. Ennek vizsgálatára kifejlesztettek egy olyan elméleti keretrendszert, amelyben a marketingkezdemenyezéseket (melyet a vevőiélettartam-értékkel (CLV – customer lifetime value) fejeztek ki) és a vállalat piaci teljesítményét (MC – market capitalization) (ezt a vállalat részvényeinek árával ragadták meg) kötötték össze. Az elmélet empirikus tesztelésére két Fortune 1000-es vállalatot választottak ki, melyek kapcsán számításokat végeztek az elméleti modellben meghatározott mérőszámokra. Eredményeik azt mutatják, hogy a fogyasztóiélettartam-érték megbízhatóan előre tudja jelezni a piaci teljesítményt (MC), másrészt pedig a fogyasztói érték (CE – customer equity) növelése nemcsak a részvényárakat emeli, de a vállalati

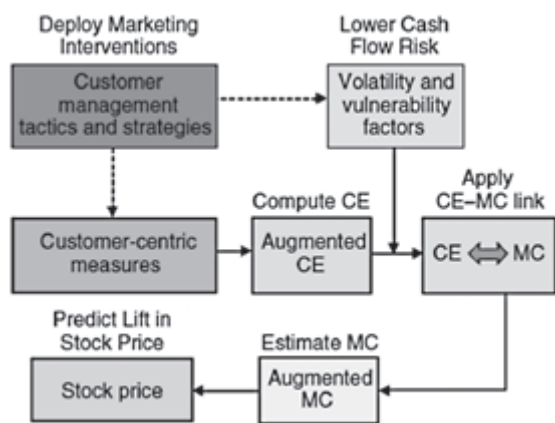
A CE és MC közötti kapcsolat



Forrás: Kumar – Shah (2009: p. 121.)

3. ábra

A fogyasztóközpontú menedzsmentstratégia alkalmazása a részvényárfolyam növelése céljából



Forrás: Kumar – Shah (2009: p. 122.)

teljesítménnyel kapcsolatos piaci várakozásokat is felülmúlja. A fogyasztói érték (CE) és piaci teljesítmény (MC) közötti kapcsolat elméleti keretét a 2. ábra mutatja be, míg a 3. ábra a marketingaktivitás és a részvényárfolyam növekedésének kapcsolatát elemzi.

A fogyasztóiélettartam-érték (CLV) mérése különböző változókkal lehetséges: vásárlási hajlandóság (*Exchange characteristics* kategórián belül szerepel), fedezeti pont, keresztértékesítés, vásárlási gyakoriság, új vásárlások. Ezenfelül a kereskedelmi vevőket demográfiai változókkal (*Demographics*), az üzleti vásárlókat pedig vállalati változókkal (*Firmographics*) határozzák meg. A fogyasztói érték (CE) és piaci teljesítmény (MC) közötti kapcsolat szorosságát mérsékelheti a fogyasztói cash flow volatilitása és sebezhetősége. A jövőbeli pénzáramról már azt is tudjuk, hogy a fogyasztói elégedettség magasabb és kisebb volatilitású jövőbeli cash flow-t eredményez (*Gruca – Rego, 2005*).

Mintz és Currim (2013) részletes áttekintést ad arról, hogy az egyes marketingmix-aktivitásokhoz milyen marketing- és pénzügyi mérőszámok kapcsolódnak. Mivel a mérőszámok tárháza széles, ezért az 1. táblázatban az általános mérőszámokat mutatjuk be a szerzők munkájából. Az általános méréseken kívül még a következő marketingmix-aktivitások kapcsán gyűjtötték össze a marketing- és pénzügyi mérőszámokat: hagyományos reklám, internetes reklám, közvetlen kampányok (DTC), közösségi média, promóciók, árazás, új termék fejlesztése, értékesítés, elosztás, PR/szponzoráció.

1. táblázat

Az általánosként alkalmazott marketing- és pénzügyi mérőszámok

	marketing-mérőszámok	pénzügyi mérőszámok
általános mérőszámok	piacrészesedés, ismertség, elégedettség, kedveltség, preferencia, ajánlásra való hajlam, lojalitás, észlelt termékminőség, összes vásárló, kosárrészesedés, share of voice	nettó profit (NP – net profit), befektetés megtérülése (ROI – return on investment), értékesítés megtérülése (ROS – return on sales), marketingbefektetések megtérülése (ROMI – return on marketing investment), nettó jelenérték (NPV – net present value), gazdasági hozzáadott érték (EVA – economic value added), marketingkiadások, részvényárak, megcélzott mennyiség, fogyasztói szegmens jövedelmezősége, fogyasztóiélettartam-érték (CLV – customer lifetime value)

Forrás: Mintz – Currim (2013: p. 18.)

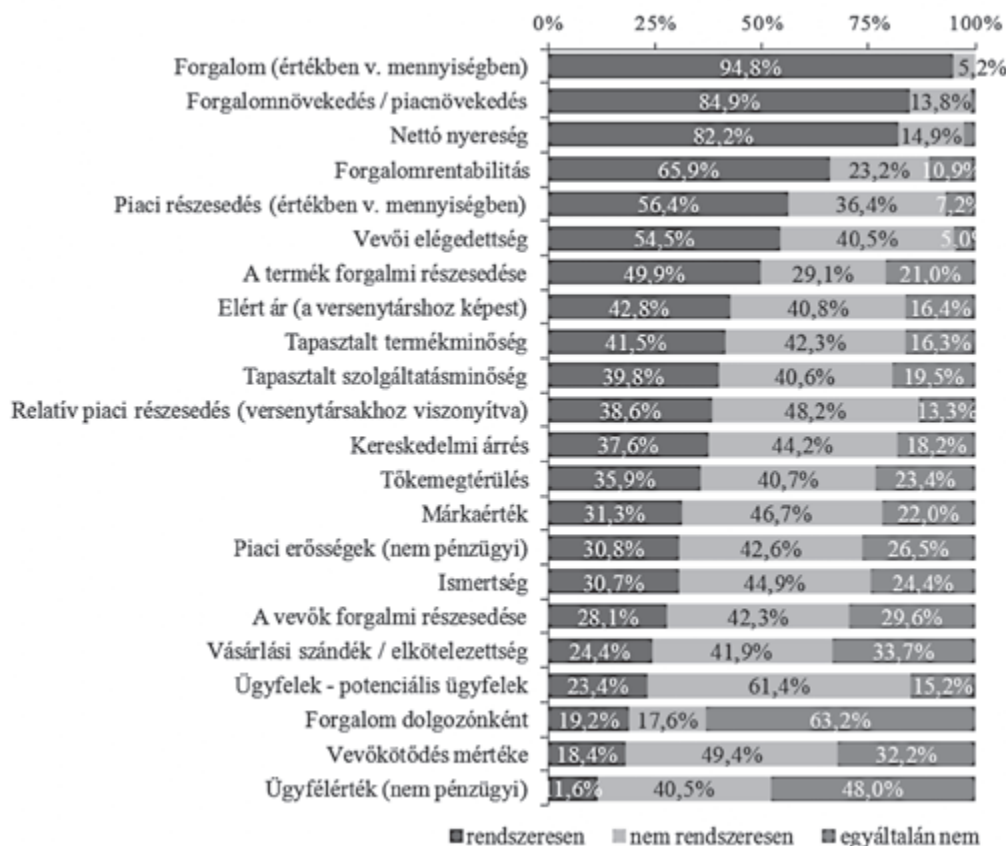
VEZETÉSTUDOMÁNY

Takács (2011) munkája a fentiekhez képest fókuszáltabb: kutatása során a *márkaérték* pénzügyi megragadásával foglalkozik. A szerző megközelítése sokkal inkább módszertani jellegű: olyan eljárásokat gyűjtött össze a márkaérték számszerűsítésére, amelyek jövőre vonatkozó, *szubjektív értékelési paramétereket* tartalmaznak, ezért felhívja a figyelmet, hogy az egyes mérési módszerek csak megalapozott szakértői becslési eljárás során létrehozott paraméterekkel adnak megbízható és releváns eredményt. A szerző a márkaértékelés négy különböző módszertanát tartja számon:

- *bekerülésiérték-alapú* módszerek: a márka létrehozásával kapcsolatban a múltban alkalmazott, illetve a jövőben vállalandó kiadások jelenértékét határozzák meg, figyelembe véve a pénz időértékét,
- *piaciérték-alapú* módszerek: a márkaértéket a teljes vállalat piaci értékéből származtatják, ha ismert az adott márka teljes vállalathoz viszonyított érték-hozzájárulási együtthatója, a számítás elvégezhető a saját tőke piaci értékét vagy könyv szerinti értékét alapul véve,

- *összehasonlításra alapuló módszerek*: a vizsgálandó márkát egy márkázatlan termék teljesítményéhez hasonlítják: az árbevétel-többlet, illetve annak a fenntartási költségre vetített különbsége jelenértékének kiszámításával,
- *hozamérték módszere*: a szerző szerint a szakmában a leginkább elfogadott módszer, amely többlépéses eljárás keretében számszerűsíti a márkaértéket: 1. a teljes vállalati érték meghatározása a jövőbeli hozamtermelő képesség alapján (a diszkontált cash flow módszerével), 2. az adott márkához rendelhető cégérték számszerűsítése (az adott márka érték-hozzájárulási együtthatójának kiszámításával), illetve 3. az adott márka egyedi márkaérték-szorójának meghatározása, amely többek között a brand egyedi sajátosságait, piaci helyzetét, életciklusát, támogatottságát ragadja meg. Ezt a módszert alkalmazza többek között a Millward Brown kutató és tanácsadó cég is, ahol 2014-ben már kilencedik alkalommal adták közre a világ száz legértékesebb márkájának rangsorát.

„Milyen rendszerességgel használja az alábbi mutatószámokat a marketing és értékesítés területén?
(rendszeresen, nem rendszeresen, egyáltalán nem)



Forrás: Hajdú (2013: p. 18.)

4. ábra

Hajdú (2013) empirikus vizsgálatai révén hazai kutatási eredmények is rendelkezésre állnak. A szerző a magyarországi közép- és nagyvállalatok körében ad képet a marketingtevékenységek mérésére használatos mutatószámokról: a döntéshozók többsége olyan mutatószámokat alkalmaz, amelyek alapvetően a pénzügyet érintik (forgalom, a forgalom növekedése, nettó nyereség, forgalomrentabilitás), ezzel szemben a vevőkre vonatkozó (vevői elégedettség, vevőkötődés mértéke, ügyfélérték pénzügyi és nem pénzügyi mutatószámai) mérési módszereket ennél jóval ritkábban használják (4. ábra).

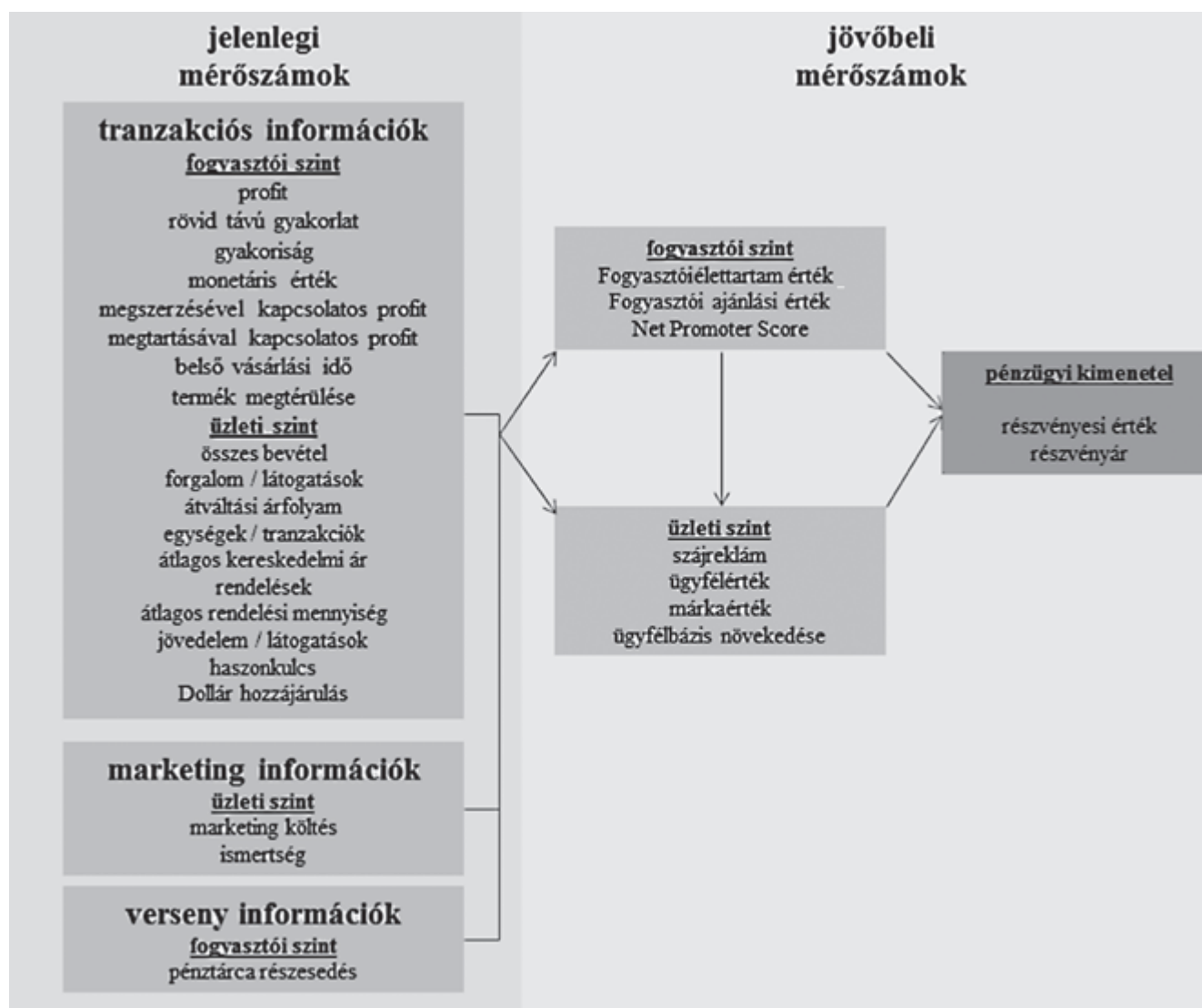
A megfelelő mérési módszer kiválasztásának szempontjai

A bevezetőben arra is ígéretet tettünk, hogy kapacitást kívánunk adni a döntéshozóknak a lehetőségek széles skáláján való választáshoz, vagyis, milyen szempontok vehetők figyelembe a megfelelő mérési módszer kiválasztásához. E kérdés relevanciáját támasztja alá *Petersen és szerzőtársainak* (2009) gondolatmenete, akik szerint a különböző típusú mérési technikák akár nagyon különböző funkcióval is bírhatnak, illetve eltérő tervezési időhorizonton értelmezhetők. Leszögezzük azt is, hogy egyik sem ad önmagában rálátást a marketing összteljesítményére. A megfelelő mérési módszer kiválasztására felállítottak egy elméleti kere-

ket, melynek segítségével meg lehet határozni azokat a kulcsfontosságú mérőszámokat, amelyek megmutatják a vállalat jelenlegi helyzetét, illetve kijelölik, hogy a jövőben milyen irányban tud növekedni. A kiválasztás során figyelembe kell venni, miként viszonyul adott mérőszám a vállalat stratégiai irányvonalaihoz, tervezett lépéseihez, illetve a vállalatnál keletkező fogyasztói értékhez és vállalati teljesítményhez. Ajánlják előre megfontolni azt is, milyen kihívásokkal kell számolni az új mérőszámok bevezetése során. Ezek alapján alapvetően a következő kérdéseket kell megválaszolni a módszertani választást megelőzően: a jelent vagy a jövőt kívánjuk-e mérni, illetve fogyasztói vagy üzleti szinten gondolkozunk-e (5. ábra)?

5. ábra

A marketing teljesítményt mérő eszközök csoportosítása



Forrás: Peterson et al. (2009: p. 103.)

VEZETÉSTUDOMÁNY

Hubert és társai (2012) ugyancsak egy szempontrendszert állítottak össze a mérési módszer kiválasztásának mérlegelésére. Ők a következő szempontok figyelembevételét javasolják:

- a pénzügyi adatok előnyösebben használhatóak, mint a nem pénzügyiek,
- ellenőrzés helyett döntéstámogató adatok alkalmazása,
- olyan releváns mutatószám kiválasztása a kívánatos, amely más területek teljesítményével, illetve mérőszámaival is összhangban van,
- rövid és hosszú távú mérőszámok megfelelő kombinációja,
- statikus helyett dinamikus mérőszámok használata,
- megfelelően részletezett mérés (mind az adatok mélységét, mind szélességét tekintve),
- általános és egyedi mérőszámok megfelelő kombinációja,
- egyetlen metrika helyett mérőszámok láncolata vagy sokdimenziós alkalmazása.

Ambler szerzőtársaival (2004) az Egyesült Királyságban gyakorlati szakemberek körében végzett empirikus kutatást a *márkaérték* kapcsán arról, hogy milyen mérő módszereket alkalmaznak a döntéshozók. Kutatásuk eredményeként egy sorrendet állítottak fel a mérőszámok között abban a tekintetben, milyen gyakran használják azokat, milyen arányban értékelték azokat nagyon fontosnak, illetve milyen arányban jutott el az adott mérőszám a felső vezetéshez. A 2. táblázat utolsó oszlopa azért érdekes, mert rámutat arra, hogy a felső vezetésnek jelentős ráhatása van a módszerek kiválasztására, alkalmazására. Szembetűnik az is, hogy a mérőszámok kevéssé „pénzügyi” szemléletűek, sokkal inkább „marketinges” fogalmak. Ezt az magyarázza, hogy a szerzők a *márkaérték* fogalmából indultak ki, mint egy „modern” értékfogalomból, amelyet pénzügyi és nempénzügyi mérőszámokkal is lehet egyaránt jellemezni, mérni. Amennyiben számunkra a pénzügyi mutatószámok is érdekesek, a szakirodalom ilyen vonatkozásban is tárgyalja a *márkaérték*et.

Ambler és Roberts (2008) néhány évvel később megjelent tanulmányában kifejezetten az „arany mérőszám”-ot („*silver metric*”) keresi. Gondolkodásuk kiindulópontja leegyszerűsített és praktikus: a vállalatvezetők, illetve döntéshozók azt az egyetlen számot szeretnék látni, amely valamilyen módon reprezentálja a profitot. A tanulmányban három, a gyakorlatban széles körben alkalmazott mérőszámot vizsgálnak meg és értékelnek abból a szempontból, hogy megfelelnek-e az „arany mérőszám” kritériumának, ideáljának:

Ambler és Roberts (2008) néhány évvel később megjelent tanulmányában kifejezetten az „arany mérőszám”-ot („*silver metric*”) keresi. Gondolkodásuk kiindulópontja leegyszerűsített és praktikus: a vállalatvezetők, illetve döntéshozók azt az egyetlen számot szeretnék látni, amely valamilyen módon reprezentálja a profitot. A tanulmányban három, a gyakorlatban széles körben alkalmazott mérőszámot vizsgálnak meg és értékelnek abból a szempontból, hogy megfelelnek-e az „arany mérőszám” kritériumának, ideáljának:

2. táblázat

A marketingmérőszámok rangsora a használati arány alapján (n = 2 31, **p < 0,01)

Ssz.	Mérőszám	A használók aránya	Azok aránya, akik nagyon fontosnak tartják	A felső vezetéshez való eljutás aránya	Pearson-féle korreláció a felső vezetés és a fontosság között
1	Profit/jövedelmezőség	92	82	71	0,719**
2	Értékesítés értékben és/vagy mennyiségben	91	71	65	0,758**
3	Bruttó árás	81	66	58	0,827**
4	Ismertség	78	28	29	0,732**
5	Piacrészesedés (mennyiség vagy érték)	78	37	34	0,727**
6	Új termékek száma	73	18	19	0,859**
7	Relatív ár	70	36	33	0,735**
8	Fogyasztói panaszok száma (elégedetlenség szintje)	69	45	31	0,802**
9	Fogyasztói elégedettség	68	48	37	0,815**
10	Disztribúció/elérhetőség	66	18	11	0,900**
11	Vásárlók száma	66	24	23	0,812**
12	Marketingráfordítások	65	39	46	0,849**
13	Észlelt minőség	64	37	32	0,783**
14	Hűség/megtartás	64	47	34	0,830**
15	Relatív észlelt minőség	63	39	30	0,814**

Forrás: Ambler et al. (2004: p. 489.)

- a befektetések megtérülését (ROI – return on investment) vagy a marketingbefektetések megtérülését (ROMI – return on marketing investment),
- a diszkontált cash flow-t (DCF – discounted cash flow), ez a mutatószám egyébként számos más mérőszám alapját is jelenti, mint például a nettó jelenérték (NPV – net present value), a fogyasztóiélettartam-érték (CLV – customer lifetime value), a fogyasztói érték (CE – customer equity), illetve
- a vevőérték megtérülését (ROS – return on customer).

Az egyes vizsgált mérőszámokkal kapcsolatban több ellenérvet is feltártak, amelyek alapján nem töltik be e szerepet: végeredményként pedig arra jutottak, hogy a különböző mérőszámok megfelelő kombinációja hozhat jó eredményt.

Jogosan merül fel a kérdés, hogy egyáltalán mennyire jellemző a marketing teljesítményének mérési gyakorlata a vállalati döntéshozók számára. *Hajdú* (2013) kutatásai alapján magyar vonatkozású eredményeket is fel tudunk mutatni: egy reprezentatív kutatás szerint a magyarországi közép- és nagyvállalatok közel 80%-a értékeli a marketingtevékenység hatékonyságát, vagyis tervezik, elemzik, értékelik és ellenőrzik e tevékenységeket. Az eredmények szerint az erre fordított kiadások nem érik el az árbevétel 5%-át.

Felvetődik tehát az a kérdés is, mi *gátolja* a vállalati döntéshozókat abban, hogy mérjék a marketingtevékenységek teljesítményét. *Hajdú* (2013) vizsgálatai szerint a legnagyobb akadályt az értékelés költségigénye jelenti (ezt a lehetőséget a válaszadók 50%-a jelölte meg), de magas arányban választották a szubjektivitást (44%), a módszert (44%), illetve a kompetencia hiányát (43%) is. A szerző következtetése szerint hazánkban a vállalatok nem a szemléletbeli hiányosság, hanem azok költségtérhe és a szükséges *kompetencia* hiánya miatt nem fordítanak megfelelő figyelmet e feladatokra.

Összefoglalás

A fogyasztói igényeket középpontba állító piaci orientáció, mint marketing-gondolkodásmód, hatékony eszköznek számít a vállalatok piaci jelenlétének megtartásában, a versenyképesség létrehozásában és megőrzésében. Evidensnek hat ma már, hogy a marketing stratégiai szereppel bír, hatással van a vállalati teljesítményre is. Ezek a mechanizmusok annak ellenére is elterjedtek a „szakmai köztudatban”, hogy a marketinget fogalmi kiterjedés, eszkalálódás jellemzi, egyre szélesebb ugyanis az értelmezési tartománya (*Fojtik*, 2009).

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLVI. ÉVF. 2015. 5. SZÁM / ISSN 0153-0179

Kétségtelen, hogy ez a változási folyamat nemcsak a marketing relevanciájának az állandó és mindig újabb módon való megkérdőjeleződését mutatja, hanem azt is, hogy a gyakorlati életben való megnyilvánulása is számos képet mutatott az idők során, ami miatt számos kérdésben bizonytalanság jellemzi a szakmát (mind elméleti, mint tudományfilozófiai, mind működési szempontból) (*Fojtik*, 2009: p. 15.). E gondolatból kiindulva talán nem is meglepő, hogy a vállalati életben, stratégiában betöltött szerepét számos alkalommal és indokkal megkérdőjelezték már a szakértők.

Jelen dolgozat középpontjában a pénzügyi értékmérés súlyának felülkerekedése áll, arra keresve a választ, miért alakulhatott ki az elszámoltathatóság problémája, és milyen megoldási módszerekkel lehetséges ennek a kezelése. A szakirodalom a kiváltó okok között elsősorban a pénzügy uralkodóvá válását tartja számon, illetve a bizonytalan (és válsággal küzdő) gazdasági környezetet.

A fentiekben bemutatott kutatómunkák rámutatnak, hogy nem is olyan könnyű mérni a marketinget. Nemcsak azért, mert kezdetben meglehetősen megfoghatatlan fogalomként hatott, ma már sokkal inkább a rendelkezésre álló módszerek széles körével kell megküzdenie a szakmabelieknek. Olyan eszköz nincs, ami mindent visz: ha releváns és alapos képet kívánunk adni adott vállalat marketingtevékenységének teljesítményéről, illetve az általa hozott számokról, akkor pénzügyi és pszichografikus módszereket is alkalmaznunk kell (egyszerre többet is). A legújabb kihívást az jelenti, hogy azokon a területeken is minél hatékonyabb méréseket végezzünk, amelyeken a marketingtevékenységek még csak gyerekcipőben járnak: az internet bizonyára még sok lehetőséget nyújt a vállalatok számára.

Lábjegyzet

¹ A szerző köszönettel tartozik a tanulmány megírásához kapott inspirációért és támogatásért tanárainak, dr. Ulbert Józsefnek és dr. Takács Andrásnak.

Felhasznált irodalom

- Alt M. A. – Pál Zs.* (2012): Méréleg a marketingeredmények. *Közgazdász Fórum*, 15. évf. 1. szám: p. 25–40.
- Ambler, T. – Kokkinaki, F. – Puntoni, S.* (2004): Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, Issue 3–4: p. 475–498.
- Ambler, T. – Roberts, J.H.* (2008): Assessing Marketing Performance: don't settle for a silver metric. *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, Nr. 7–8: p. 733–750.

- De Luca, L.M. – Atuahene-Gima, K. (2007):* Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance. *Journal of Marketing*, Vol. 71, January: p. 95–112.
- Fojtik J. (2009):* A marketing mint eszközállás problémája. Esszék a marketingről való gondolkodásról. Doktori értekezés, Pécs: PTE
- Goldsmith, M. (2009):* The Changing Role of the CMO. *Bloomberg Businessweek*, March 31, 2009 http://www.businessweek.com/managing/content/mar2009/ca20090331_196711.htm (letöltve: 2012. április 15.)
- Gruca, T.S. – Rego, L.L. (2005):* Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, Vol. 69, Issue 3, July: p. 115–130.
- Hajdú N. (2013):* Marketingmérési szemlélet és hazai tapasztalata. PhD-értekezés tézisei. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar
- Hubert J. – Dr. Gyulavári T. – Dr. Malota E. (2012):* Marketingmérési. „Coopetition” verseny és együttműködés a marketingben: a Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubjának 18. országos konferenciája. Miskolc, 2012. 08. 30–31.
- Kahn, K.B. – Mentzer, J.T. (1998):* Marketing’s Integration with Other Departments. *Journal of Business Research*, Vol. 42, Issue 1: p. 53–62.
- Kotler, P. – Keller, K.L. (2006):* Marketing-menedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Kumar, V. – Shah, D. (2009):* Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization. *Journal of Marketing*, Vol. 73, Issue 6, November: p. 119–136.
- Lehmann, D.R. (2004):* Metrics for Making Marketing Matter. *Journal of Marketing*, Vol. 68, Nr. 4: p. 73–75.
- Little, E. – Marandi, E. (2008):* Kapcsolati marketing. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Lowell, L.B. – Zanini, M. (2005):* Strategy in an era of global giants. The world’s biggest companies are learning to manage complexity. *The McKinsey Quarterly*, Nr. 4
- Millward B. (2014):* BrandZ Top 100. Most valueable global brands 2014
- Mintz, O. – Currim, I.S. (2013):* What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities? *Journal of Marketing*, Vol. 77, Issue 2, March: p. 17–40.
- Park, H.S. – Auh, S. – Maher, A.A. – Singhapakdi, A. (2012):* Marketing accountability and internal legitimacy: Implications for firm performance. *Journal of Business Research*, Vol. 65, Issue 11, November: p. 1576–1582.
- Petersen, J.A. – McAlister, L. – Reibstein, D.J. – Winer, R.S. – Kumar, V. – Atkinson, G. (2009):* Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value. *Journal of Retailing*, Vol. 85, Issue 1: p. 95–111.
- Sandhusen, R.L. (2008):* Marketing. New York: Business Review Books, Barron’s Educational Series
- Shapiro, R.J. – Pham, N.D. (2007):* Economic Effects of Intellectual Property-Intensive Manufacturing in the United States. Sonecon Study, www.sonecon.com, July 2007 (letöltve: 2014. szeptember 5.)
- Suchman, M.C. (1995):* Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 20, Nr. 3, July: p. 571–610.
- Takács A. (2011):* Márkaértékelés pénzügyi szemmel. *Marketing & Menedzsment, The Hungarian Journal of Marketing and Management*, XLV. évf. 4. szám: p. 27–36.
- Webster, F.E. – Malter, A.J. – Ganesan, S. (2005):* The Decline and Dispersion of Marketing Competence. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46, Issue 4, Summer: p. 35–43.

NYITRAI Tamás

HAZAI VÁLLALKOZÁSOK CSÓDJÉNEK ELŐREJELZÉSE

A CSÓDESEMÉNYT MEGELŐZŐ EGY, KÉT, ILLETVE HÁROM ÉVVEL
KORÁBBI PÉNZÜGYI BESZÁMOLÓK ADATAI ALAPJÁN

A cikk azt vizsgálja, hogy milyen besorolási pontossággal jelezhető előre a hazai vállalkozások csődje az azt megelőző egy, két, illetve három évvel korábbi éves beszámolók adatai alapján. A kutatási kérdés megválaszolásához egy, a hazai szakirodalomban még kevésbé elterjedt nem paraméteres módszer: a k legközelebbi szomszéd eljárást alkalmazza a szerző. A tanulmány külön figyelmet szentel a legjobb előrejelző teljesítmény elérését biztosító paraméterek (szomszédok száma, távolságmérték) optimális megválasztására is. A számításokat egy hazai vállalkozásokból álló, ezerelemű véletlen minta adatain végezték el. Nemzetközi kutatási eredmények szerint nagyobb találati arány érhető el, ha a csődmodellek input változói között nemcsak a csőd előtti év adatait használják fel, hanem az azt megelőző 2-3 év pénzügyi mutatóit is. E kérdés vizsgálatát is célul tűzi ki a tanulmány.

Kulcsszavak: csődelőrejelzés, pénzügyi mutatószámok, legközelebbi szomszéd módszere

A vállalatok jövőbeli fizetőképességének, illetve csődjének előrejelzése napjaink egyik legfontosabb üzleti klasszifikációs problémája (Hu – Tseng, 2007). A témakör iránti érdeklődést fokozta a 2008-ban kezdődött gazdasági válság, melynek kitörésében fontos szerepet játszott a hitelkockázatok nem megfelelő becslése (Riberio et al., 2012). Ebből adódóan napjainkban rendkívül fokozott az igény a minél pontosabb csődelőrejelző modellek iránt, amelyek lehetőséget nyújtanak a potenciális csődveszély korai előrejelzésére és az abból eredő veszteségeket minimalizáló döntések meghozatalára (Chen et al., 2013).

Módszertani szempontból a csődelőrejelzés egy bináris klasszifikációs probléma, melynek célja: múltbeli tapasztalatok alapján a jövőre vonatkozóan elkülöníteni a fizetőképes, illetve a fizetésektelen megfigyeléseket. Mivel a vállalatok fizetőképessége pénzügyi fogalom, a csődelőrejelzésben hagyományosan a számviteli információs rendszerből kinyerhető pénzügyi-számviteli mutatókat használják a megfigyelések jellemzésére. A klasszifikációs feladat megoldására számos többváltozós módszer áll rendelkezésre. Ezek teljesítményé-

nek összehasonlítása képezi a csődelőrejelzés kutatásának fő áramát.

A vállalatok jövőbeli fizetőképességének előrejelzése azonban nem csak módszertani kérdés. Általános probléma az input változók körében felhasznált pénzügyi-számviteli mutatók múltorientációja, amely miatt a modellek alkalmazhatósága korlátozott (Lin et al., 2014). Ebből adódóan fontos kutatási irány a pénzügyi mutatókban rejlő információtartalom minél nagyobb kihasználása. Ez ugyanis az alkalmazott módszertől függetlenül teheti lehetővé az elérhető találati arány¹ növekedését.

Általános gyakorlatnak mondható a csődelőrejelzésben, hogy a modellek magyarázó változói között kizárólag a csődöt közvetlenül megelőző év adatait használják fel. Emiatt ezek a kutatások csak a vizsgált vállalatok statikus pénzügyi helyzetét veszik alapul (Chen et al., 2013). Jelen tanulmány feltevése szerint azonban érdemes figyelmet szentelni a vállalati gazdálkodás folyamatjellegének, melyből adódóan a fizetésektelenség nem egy hirtelen esemény, hanem egy hosszabb-rövidebb pénzügyi problémákkal jelle-

VEZETÉSTUDOMÁNY

mezhető időszak végső kimenetele. Ezt alapul véve azonban feltételezhető, hogy releváns információval bírnak a csődöt megelőző 2-3 év beszámolóinak adatai is.

A csődelőrejelző modelleket gyakran nevezik korai előrejelző rendszereknek, melyek célja felhívni a döntéshozók figyelmét a potenciális csődvészély jelenlétére. Szintén általános megközelítés, hogy az előrejelzés rövid távú (legfeljebb egy év). Kérdéses azonban, hogy ez az idő elégséges-e a csődvészély elhárítására, illetve amennyiben nem, akkor a fizetésektől eredő költségek minimalizálását lehetővé tevő döntések meghozatalára.

A nemzetközi szakirodalom e rövid táv alkalmazását a csődelőrejelzés úttörő kutatóinak eredményeivel (Beaver, 1966; Altman, 1968) indokolja. Az idézett szerzők ugyanis azt találták, hogy a csődöt közvetlenül megelőző év adatai bírnak a legnagyobb diszkrimináló erővel a fizetőképesség és a fizetésektől mentes vállalatok körében, e diszkrimináló erő azonban a csődtől időben távolodva folyamatosan csökken. A témakör hazai tudományos kutatása is ezt a megközelítést adaptálta, azonban ismereteim szerint ezt magyar vállalatok adatain alapuló empirikus kutatási eredmény nem támasztja alá. Ezt a hiányt kívánja pótolni a tanulmány, melynek fő kérdésfeltevése, hogy milyen találati aránnyal jelezhető előre a hazai vállalkozások fizetésektől mentesége az azt megelőző egy, két, illetve három évvel korábbi adatok alapján.

A szerző tudomása szerint szintén nem vizsgálta még publikált kutatás magyar vállalkozások adatain annak lehetőségét sem, hogy a csődöt megelőző három év változóhalmazait egyszerre – ún. több időszakos csődelőrejelző modellekben – alkalmazva milyen találati arány érhető el. A vizsgálat alapja, hogy nemzetközi kutatási eredmények szerint ezzel a megközelítéssel a modellek előrejelző teljesítménye növelhető ahhoz képest, amikor csak a csődöt közvetlenül megelőző év adatait használják fel az input változók körében.

A cikk második célkitűzése egy, a hazai szakirodalomban kevésbé elterjedt módszer: a k legközelebbi szomszéd eljárás elméleti alapjainak, illetve alkalmazásának bemutatása abban a reményben, hogy egyszerűségének köszönhetően a jövőben nagyobb teret nyer majd a klasszifikációs jellegű vezetői döntéseket támogató eljárások körében. Terjedelmi korlátok miatt a tanulmány nem tér ki a más klasszifikációs eljárásokkal elérhető eredményekkel történő összevetésre. Erre vonatkozóan a nemzetközi szakirodalomból például Brown – Mues (2012)² munkáját, illetve a következő szakaszban hivatkozott tanulmányokat ajánlom az olvasó figyelmébe.

A cikkben bemutatott empirikus vizsgálat ezer hazai vállalkozás adataiból álló véletlen mintán alapul. A mintavétel során nem alkalmaztam iparágra vagy méretre vonatkozó korlátozást. Ebből adódóan a minta rendkívül heterogén, ami nem teszi lehetővé gyakorlati alkalmazásra optimalizált csődelőrejelző felállítását; véleményem szerint azonban megfelel egy olyan kísérleti kutatás megvalósítására, melynek következtetései hasznosak lehetnek a gyakorlati modellezők, illetve döntéshozók számára.

A tanulmány második szakaszában bemutatom a kutatás szempontjából releváns hazai és nemzetközi publikációkat. A harmadik szakasz röviden ismerteti a k legközelebbi szomszéd módszerének elméleti alapjait. A negyedik szakaszban az empirikus vizsgálatban felhasznált adatokat és az alkalmazott kutatási módszereket mutatom be. Az ötödik szakaszban az empirikus kutatási eredmények olvashatók. A hatodik, zárórész összefoglalja a tanulmányból levonható főbb következtetéseket, melyek alapot jelenthetnek további kutatások számára.

Szakirodalmi áttekintés

A csődelőrejelzés tudományos kutatásának kezdete az 1960-as évekre nyúlik vissza. A tudományterület fejlődéstörténetét a Vezetéstudomány olvasói Virág (2004) munkájából ismerhetik. E fejlődéstörténetet azonban jelentősen befolyásolta a klasszifikációra alkalmas többváltozós módszerek és az azt támogató informatika korszerűsödése. A dinamikus technikai fejlődésnek köszönhetően hasonló ütemben növekszik a csődelőrejelzés témakörében megjelenő tudományos publikációk száma is, melyek témája leggyakrabban a különböző klasszifikációs eljárások teljesítményének összevetése. Du Jardin (2010) kutatása szerint az elmúlt ötven évben több mint ötszáz különböző módszert alkalmaztak a vállalatok jövőbeli fizetőképességének előrejelzésére. Míg nincs azonban konszenzus arról, hogy egyértelműen hatékonyabbnak tekinthető-e valamelyik eljárás a többihez képest. Gyakori eset, hogy egy adott kutatási területen eredményes eljárás más kérdés megválaszolására kapcsán gyengébb teljesítményt nyújt (Oreski et al., 2012). Emiatt napjainkban egyre gyakrabban jelennek meg olyan publikációk, amelyek nem módszertani oldalról igyekeznek javítani a csődelőrejelző találati arányát, hanem a tudományterület olyan egyéb aspektusaira helyezik a hangsúlyt, mint például az adatok modellezésre történő előkészítése, a kiugró értékek szűrése (García et al., 2012), vagy a releváns változók szelekciója (Nikolic et al., 2013) – csak néhányat említve a számos alternatív kutatási irány közül.

Mindezek a folyamatok nyomon követhetők a csőd-előrejelzés hazai szakirodalmában is. Az első hazai csődmodell adatbázisán számos kísérleti kutatást végeztek Virág Miklós és szerzőtársai. A csőd-előrejelzés területén hazánkban először Virág – Kristóf (2005) alkalmaztak neurális hálókat, amelyek az emberi agy működését modellezve képesek a magyarázó változók és a csődesemény későbbi bekövetkezése között tapasztalható – jellemzően nem lineáris – kapcsolatrendszer feltárására anélkül, hogy a vizsgált adatokkal szemben bármilyen előzetes feltevéssel élnének. Az eljárás gyakorlati alkalmazását nehezíti, hogy nem mutatják be a függő és a független változók közti oksági kapcsolatokat (Lee – Choi, 2013), további problémát jelent, hogy nem garantálható, hogy az eljárás tanítási folyamata ne lokális minimumnál álljon le (Blanco et al., 2013).

Az utóbbi problémát igyekszik orvosolni az SVM (support vector machine) eljárás, amely a strukturális kockázat minimalizálásának elvére épül, így a módszer eredményeképp adódó klasszifikációs megoldásban nem merül fel a lokális minimum problémája. Ennek köszönhetően az eljárás jellemzően felülmúlja a neurális hálókkal elérhető találati arányt, amely miatt az SVM-módszert a legkorszerűbb és leghatékonyabb klasszifikációs technikának tekintik a csőd-előrejelzés nemzetközi szakirodalmában (Riberio et al., 2012). Az eljárást az első hazai csődmodell adatbázisán Virág – Nyitrai (2013) is alkalmazták. Eredményeik – a szakirodalmi tapasztalatokkal összhangban – felülmúlták a neurális hálókkal felállított modellek találati arányát.

A csőd-előrejelzés mainstream kutatási irányát napjainkban a módszerkombinációk, illetve a módszerek sokszoros (ensemble) alkalmazása jellemzi. Előbbire a hazai szakirodalmában is találunk példát. Virág – Kristóf (2009) kismintás elemzésében a többdimenziós skálázás és a logisztikus regresszió együttes alkalmazásával érték el kiemelkedő besorolási pontosságot. Utóbbi napjaink aktuális kutatási területe, melyben bármely klasszifikációs módszert alkalmazhatjuk. A csőd-előrejelzésben leggyakrabban alkalmazott módszerek sokszoros alkalmazás mellett teljesítményét vizsgálta Marqués et al. (2012). Az idézett szerzők e körbe sorolják a k legközelebbi szomszéd módszerét is, amely egy nem paraméteres adatbányászati eljárás, ami nemzetközi kutatási eredmények alapján felveszi a versenyt a bonyolultabb módszerek teljesítményével (lásd például Paleologo et al., 2010; Gaganis, 2009; Gaganis et al., 2007; Ioannidis et al., 2010 stb. munkáit). Előnye, hogy mindössze egyetlen, véges számú lehetséges értékkel bíró paramétere van, amelyet optimalizálni szükséges az alkalmazása során. Ebből adódóan egyszerű és relatíve megbízható klasszifikációs módszerről van szó,

mely a hazai szakirodalmában még kevésbé elterjedt. Az eljárás lényegét, előnyös és hátrányos sajátosságait a következő szakasz ismerteti részletesebben.

A tudományterület alternatív kutatási irányai nem módszertani oldalról igyekeznek a modellek teljesítményének növelésére. A legtöbb klasszifikációs eljárás hatékonyságát csökkenti a kiugró értékekkel bíró megfigyelések jelenléte, így azok megfelelő kezelése kulcsfontosságú lehet a csődmodellek teljesítménye szempontjából. Ebből adódóan fontos figyelmet fordítani az adatok modellezésre történő előkészítésére, amely sokszor nehezebb feladat, mint maga a modellezés (Kristóf – Virág, 2012).

Az eddig hivatkozott művek mindegyikében közös, hogy a modellek input változói körében csak a csőd előtti legutolsó lezárt üzleti év adatait használják, amelyek vitathatatlanul a leginformatívabbak a csőd előrejelzése szempontjából (Berg, 2007). A megközelítés problémája, hogy ezzel csak egy statikus helyzetkép áll a modell rendelkezésére a megfigyelt vállalkozások pénzügyi helyzetéről (Chen et al., 2013), emiatt pedig nem veszik figyelembe a vállalati gazdálkodás folyamatjellegét, melyet az egymást követő évek pénzügyi mutatóinak időbeli alakulásával jellemezhetünk. Az előbb idézett szerzők ezt az időbeli folyamatot szemlélítették önszerveződő térképek alkalmazásával. Korábban pedig Du Jardin – Séverin (2012) tett kísérletet az e módszerrel vizualizált „csődutak” klasszifikációjára. Az idézett szerzők empirikus kutatási eredményei megalapozzák a dinamikus csődmodellek létjogosultságát, mivel eredményeik elérték és több esetben meg is haladták a statikus modellekkel adódott klasszifikációs teljesítményt.

Hasonló következtetésre jutott Berg (2007), aki azt vizsgálta, hogy a csődöt közvetlenül megelőző év adataira épített csődmodell előrejelző képességét felülmúlja-e egy olyan modell, amely a csőd előtti három év pénzügyi mutatóit is tartalmazza. Az idézett szerző norvég vállalatok adatain végzett empirikus kutatást, melynek során vizsgálta a csőd előtti 1-3 évek pénzügyi mutatóinak diszkrimináló erejét. Az eredmények arra engedtek következtetni, hogy a csőd előtti év adataira épített csődmodellek jóval pontosabb előrejelzést tesznek lehetővé, mint a csőd előtti második és harmadik év mutatói, amely összhangban van a korábbi kutatási eredményekkel. A szerző azonban kísérletet tett a csőd előtti 1-3 év mutatóinak együttes modellbe építésére is. Az így kapott modell előrejelző képességét a mintavételen kívüli időszak adatain tesztelve stabilabb előrejelző teljesítmény adódott, mint azon modellek esetén, amelyeket csak a csőd előtti legutolsó év adatain állítottak fel.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A k legközelebbi szomszéd módszere

Az eljárás klasszifikációs és regressziós feladatok megoldására egyaránt használható. Klasszifikáció esetén a módszer legegyszerűbb változata az egyes megfigyeléseket ahhoz a csoporthoz sorolja, amelybe a vizsgált megfigyelés k darab legközelebbi szomszédjának többsége tartozik (García et al., 2012).

Az eljárás a nem paraméteres statisztikai módszerek csoportjába sorolható: alkalmazása nem feltételez előzetes függvényformát, továbbá nem igényli a vizsgálni kívánt sokaság vonatkozásában paraméterek (átlag, szórás stb.) becslését. Az alkalmazásához szükséges mintaméret szempontjából javasolt, hogy a modellezéshez használt minta elemszáma kellően nagy legyen ahhoz, hogy a vizsgált csoportok kellő számban képviseltetve legyenek a tanuló mintában. Tartózkodni érdemes azonban a túlságosan nagyméretű adathalmazok alkalmazásától, ugyanis azok használata jelentősen növelheti a modell felállításának számításgényét, ami nem szükségszerűen jár együtt a modell teljesítményének javulásával.

A módszer alkalmazásához szükséges, hogy valamilyen módon mérjük az egyes megfigyelések közti távolságot. Erre a célra leggyakrabban az euklideszi, a Csebisev- és a Manhattan-távolságot használják. E távolságmértékek számításmódja rendre az alábbi:

$$\sqrt{\sum_{i=1}^n (p_i - q_i)^2} \quad \max_i (|p_i - q_i|) \quad \sum_{i=1}^n |p_i - q_i|$$

ahol

p és q a két vizsgált megfigyelés
i a megfigyelések egyes tulajdonságait jelöli.

A csődelőrejelzés vonatkozásában a p és a q két változót, az i pedig az egyes pénzügyi mutatókat jelenti. A három távolságmérték alapvetően két szempontból különbözik. Az euklideszi és a Manhattan-távolság valamennyi változónál figyelembe veszi a két megfigyelés különbözőségét, míg a Csebisev-távolság két megfigyelés távolságát csak azon változó értékére alapozza, amelyben a leginkább eltér a két megfigyelés. A másik fontos különbség, hogy míg a Csebisev- és a Manhattan-távolság a megfigyelt értékek eltéréseinek abszolút értékét veszi alapul, addig az euklideszi távolság a különbségek négyzetösszegét tekinti – nagyobb súlyt adva ezzel a nagyobb eltéréseknek a távolság számítása során.

Az eljárás alkalmazása során a modellező választhat, hogy mely távolságmértéket kívánja alkalmazni. Erre vonatkozóan azonban nincs szakirodalmi iránymutatás. Ezt követően meghatározásra kerül az összes megfigyelés egymáshoz viszonyított távolságait tartalmazó távolságmátrix. Egy adott megfigyelés szomszédjait azok a megfigyelések alkotják, akik a távolságmátrix értékei alapján a legközelebb vannak a vizsgált elemhez. Az eljárás alkalmazásakor a modellezőnek kell eldönteni, hogy a besorolás során a legközelebbi szomszédok közül hányat vegyen a módszer figyelembe. Szélsőséges esetben ez lehet egy, ami azt jelenti, hogy minden megfigyelés abba a csoportba kerül besorolásra, amelybe a hozzá legközelebb eső megfigyelés tartozik. Ez a választás azonban általában túltanult modelleket eredményez a gyakorlatban, amelyek a tanuló mintát akár hiba nélkül minősíthetik, de mintán kívüli megfigyeléseken jóval gyengébb teljesítményt mutatnak. Emiatt a figyelembe veendő legközelebbi szomszédok k darabszámát érdemes nagyobbak választani, de a szakirodalom ebben a tekintetben sem nyújt egyértelmű iránymutatást, így azt érdemes a klasszifikációs feladatnak, illetve a minta méretének megfelelően optimalizálni.

Fontos szempont, hogy amennyiben a figyelembe vett szomszédok száma egynél nagyobb, akkor az eljárás a többségi szavazás elvét alkalmazza, azaz a besorolás abba a csoportba történik, ahová a k legközelebbi szomszéd többsége tartozik. Ebben a tekintetben problémát jelenthetnek a kiugró értékek, amelyek csökkenthetik a módszer megbízhatóságát. Emiatt célszerű lehet eltérni az „egy megfigyelés – egy szavazat” elvtől, és az egyes szomszédok szavazatának mértékét a minősíteni kívánt megfigyeléstől vett távolsággal arányosan figyelembe venni. Tehát praktikus lehet, ha az egyes szomszédok olyan súllyal vesznek részt a besorolás meghatározásában, amilyen közel vannak a minősítendő megfigyeléshez. Ez lényegében azt jelenti, hogy a végső klasszifikációt a besorolandó vállalathoz legközelebbi (azaz leghasonlóbb) vállalatok csoportba sorolása határozza meg a legnagyobb mértékben; a távolabbi szomszédok pedig csak kisebb súllyal vannak jelen a minősítés meghatározása során. Ez a megközelítés megoldást nyújt arra a problémára, ami a ferde eloszlású adatok esetén ahhoz vezet, hogy az eljárás hajlamos a többségi csoportba sorolni az újabb megfigyeléseket azok nagyobb számossága miatt.

A súlyozott többségi szavazás elve lehetőséget teremt az outlier megfigyelések torzító hatásának mérséklésére is. A kiugró megfigyelések kezelésére az eljárás keretein belül további lehetőséget nyújt a minősítésben figyelembe vett szomszédok számának (k)

meghatározása, melyre vonatkozóan nincs objektív iránymutatás a szakirodalomban, így azt empirikusan szükséges optimalizálni, amire a tanulmány is kísérletet tesz.

Az előnyös tulajdonságok mellett szót kell ejteni a k legközelebbi szomszéd eljárás hátrányairól is:

- érzékeny az adatok lokális struktúrájára, ami a minél reprezentatívabb minta alkalmazására hívja fel a figyelmet.: ha ugyanis a tanulmány mintában rendelkezésre álló megfigyelések nem fedik le kellőképp a teret, akkor a vizsgálni kívánt sokaság mintában nem (vagy nem elegendő elemszámmal) képviselt tagjai nagy valószínűséggel rossz csoportba kerülnek besorolásra,
- különös figyelmet kell fordítani a modellezésben felhasznált magyarázó változók megfelelő kiválasztására, ugyanis az irreleváns változók használata, illetve a fontos magyarázó tényezők kihagyása is jelentősen ronthatja a k legközelebbi szomszéd módszer alkalmazásával elérhető klasszifikációs teljesítményt, így sajnos az eljárás nem képes a statisztikai modellezés során gyakran alkalmazott stepwise, illetve forward elvre építve a legrelevánsabb változók kiválasztására, ezért erre a célra valamely más statisztikai eljárás változószelekciós módszerét használják a gyakorlatban (például kétmintás t-próba, logisztikus regresszió, diszkriminanciaanalízis, döntési fák szignifikáns változói),
- fontos említést tenni arról, hogy a módszer bizonyos értelemben „fekete doboznak” tekinthető, ugyanis a k legközelebbi eljárás alkalmazásakor az elemző nem kap választ arra a kérdésre, hogy az egyes magyarázó tényezők milyen súllyal játszottak szerepet a megfigyelések egyik vagy másik csoportba történő besorolásakor. Mindössze annyi állítható, hogy egy konkrét megfigyelés azért soroltatott egyik vagy másik csoportba, mert a hozzá leginkább hasonló k darab megfigyelés többsége is az adott osztályba tartozik. Más szóval a módszer alkalmazásakor a kutató nem kap egy kézzelfogható modellt, amit értelmezni lehetne. Vizuális szemléltetésre is csak abban az esetben van lehetőség, amikor a magyarázó változók száma legfeljebb három. Ekkor ugyanis még egy háromdimenziós térben szemléltethető az egyes megfigyelések klasszifikációja. Ennél több magyarázó változó esetében azonban grafikus ábrázolásra nincs mód, így ettől a tanulmányban is eltekintek.

A vizsgált adathalmaz és az alkalmazott kutatási módszerek

A minta

A kutatási kérdések megválaszolása céljából saját adatgyűjtésből összeállításra került egy ezerelemű minta, mely 50-50%-os arányban tartalmaz fizetőképes és fizetésektelen vállalatokat. Ebből adódóan a minta nem tekinthető reprezentatívnak, amely általánosnak mondható a csődelőrejelzésben. A csődös cégek felülreprezentálása azzal magyarázható, hogy a gépi tanulásra épülő adatbányászati eljárások egyenlőtlen megoszlás esetén hajlamosak a domináns csoport sajátosságaira specializálódni (Horta – Camanho, 2013), ami a csődelőrejelzésben a fizetésektelen vállalkozások túlságosan alacsony találati arányát eredményezheti. A mintavétel során azok a vállalkozások minősültek fizetésektelennek, amelyek a Cégjegyzékben a mintavétel időpontjában csőd vagy felszámolási eljárás alatt álltak.

A mintavétel során érvényesített szempontok:

1. Csak olyan megfigyelések kerültek be a mintába, amelyek adatai legalább három évre visszamenőleg hozzáférhetőek voltak a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálatának internetes oldalán³. E mintavételi szempont alkalmazását az indokolja, hogy lehetőség szerint kiszűrésre kerüljenek a nagyon fiatal vállalkozások, amelyek a kezdeti nehézségek miatt gyakran jobban hasonlítanak az idősebb, de fizetésektelen vállalkozásokra, mint a működőkre (Du Jardin, 2010).
2. Kimaradtak a mintából az olyan megfigyelések, amelyek legalább két egymást követő évben nem realizáltak árbevételt. Ennek oka, hogy az ilyen vállalkozások vélhetően nem folytatnak érdemi gazdálkodást, így mintába kerülésüknek torzító hatása lenne a modellek eredményeire.

Du Jardin (2010) szerint a csődelőrejelzésben gyakran alkalmazott megközelítés azon pénzügyi mutatók használata magyarázó változóként, amelyek más tanulmányokban eredményesnek bizonyultak. E tanulmány is ezt a megközelítést alkalmazza. Az input változók kiválasztása során az első hazai csődmodell változóit (részletesen lásd pl. Kristóf [2005]) és saját megfontolásaimat vettem figyelembe. A kiszámított 17 mutató nevét és számítás módját mutatja az 1. táblázat. A mutatószámok tartalmát részletesen Virág et al. (2013) tárgyalja. Az egyes mutatók számítása során az egyes mérlegtételeket, illetve az eredménykimutatás érintett sorait azok fordulónapi záróértékükön vettem figyelembe.

Az empirikus vizsgálatban felhasznált mutatószámok neve és számítmódja

Mutatószám neve	Számítmódja
Likviditási ráta	Forgóeszközök/rövid lejáratú kötelezettségek
Likviditási gyorsráta	(Forgóeszközök-készletek)/rövid lejáratú kötelezettségek
Pénzeszközök aránya	Pénzeszközök/forgóeszközök
Cash flow/kötelezettségek	(Adózás utáni eredmény+értékcsökkenési leírás)/kötelezettségek
Cash flow/rövid lejáratú kötelezettségek	(Adózás utáni eredmény+értékcsökkenési leírás)/rövid lejáratú kötelezettségek
Tőkeellátottság	(Befektetett eszközök+készletek/saját tőke
Eszközök forgási sebessége	Értékesítés nettó árbevétele/mérlegfőösszeg
Készletek forgási sebessége	Értékesítés nettó árbevétele/készletek
Követelések forgási ideje	Követelések/értékesítés nettó árbevétele
Eladósodottság	Kötelezettségek/mérlegfőösszeg
Saját tőke aránya	Saját tőke/mérlegfőösszeg
Bonitás	Kötelezettségek/saját tőke
Árbevétel-arányos nyereség	Adózás utáni eredmény/értékesítés nettó árbevétele
Eszközarányos nyereség	Adózás utáni eredmény/mérlegfőösszeg
Követelések/rövid lejáratú kötelezettségek	Követelések/rövid lejáratú kötelezettségek
Nettó forgótőke aránya	(Forgóeszközök-rövid lejáratú kötelezettségek)/mérlegfőösszeg
Vállalat mérete	Az eszközállomány természetes alapú logaritmus

A csődmodellekben gyakran használt mutatószámok közé tartozik a sajáttőke-arányos nyereség, amely gyakran veti fel a kettős negatív osztás problémáját (Kristóf, 2008). A probléma kezelésére nincs egyértelműen preferált megoldás a szakirodalomban, ezért e mutató nem került figyelembevételre a számítások során.

A hányados típusú mutatószámok másik jellemző problémája akkor merül fel, amikor a hányados nevezőjében nulla érték adódik. E problémát a gyakorlatban gyakran kezelik úgy, hogy az ilyen adatokat hiányzó értéknek tekintik, melyeket a többi megfigyelés valamilyen középértékével, vagy azok valamelyik szélső percentilisével helyettesítik. Véleményem szerint azonban e megközelítés nem feltétlenül visz konzisztens értéket a csődelőrejelző modellekbe. A tanulmányban alkalmazott megoldás a következő példával illusztrálható. Tekintsünk egy olyan vállalkozást, amely rövid lejáratú kötelezettségeit mindig azonnal, vagy jellemzően minden évben a mérleg fordulónapját közvetlenül megelőzően teljesíti, ebből adódóan a mérleg fordulónapján nem rendelkezik rövid lejáratú kötelezettséggel, ami lehetetlenné teszi a likviditási ráta kalkulációját. Tételezzük fel, hogy a példában szereplő vállalkozás jelentős forgóeszköz-állománnyal is rendelkezik, ami lehetővé teszi számára, hogy egy később felmerülő esetleges „likviditási sokkot” képes le-

gyen finanszírozni. Ha egy ilyen vállalkozás likviditási rátáját a mintában szereplő többi megfigyelés átlagával helyettesítenénk, akkor a megfigyelést a modell átlagos likviditású vállalkozásnak tekintené, ami az adatai alapján nem helytálló.

A másik lehetőség: valamely szélső percentilissel történő helyettesítés, amely már konzisztensebb információt visz a modellbe, de ekkor azonban mintaszpecifikus, hogy egy konkrét mutatószám mivel kerül helyettesítésre. A fenti okfejtésből kiindulva az adatok előkészítése során azt a megoldást alkalmaztam, hogy azokban az esetekben, ahol a nevező értéke nulla lenne, a nullaértéket 1-gyel helyettesítettem. Így a példában szereplő vállalat likviditási rátája egy meglehetősen nagy értéket vesz fel, jelezve, hogy a vállalat likviditása rendkívül magas.

A fenti szempontok alapján végrehajtott mintavétel eredményeképp rendelkezésre áll egy ezer hazai vállalkozás pénzügyi mutatóiból álló adatbázis, amely a mintába került megfigyelések 2001–2012. üzleti évekre vonatkozó adatait tartalmazza hároméves időszakra visszamenőleg. A minta véletlen jellegéből adódóan rendkívül heterogén; tartalmaz meglehetősen alacsony eszközállománnyal jellemezhető mikrovállalkozásokat, valamint közepes és nagyvállalatokat egyaránt. A tevékenységi körökben a minta hasonlóan heterogén, melyben a gazdaság valamennyi fontosabb részterülete

képviselteti magát (mezőgazdaság, ipar, kereskedelem, informatika stb.). Ebből adódóan a következő szakaszban bemutatott elemzések eredményei nem alkalmasak gyakorlati csőd-előrejelzésre, azonban az elemzésből levonható következtetések a szerző reményei szerint hasznosak lehetnek a további kutatások, valamint a gyakorlati csődmodellezés szempontjából.

A kutatási módszerek

Az előbb bemutatott minta adatai alapján először arra a kérdésre keressük a választ, hogy a csőd, illetve felszámolási eljárás megkezdését megelőző egy, kettő és három évvel korábbi pénzügyi mutatók milyen találati aránnyal képesek a jövőbeli fizetéseképtelenség előrejelzésére a k legközelebbi szomszéd módszerének alkalmazásával.

A módszertan ismertetése során bemutatásra került, hogy az eljárás során lehetőség van arra, hogy a modellező meghatározza azt a mérőszámot, amellyel a megfigyelések közti távolságot mérni kívánja, illetve a besorolás során figyelembe venni kívánt szomszédok számát, melyekre vonatkozóan az elmélet nem ad egyértelmű iránymutatást. A tanulmány ezt a hiányt igyekszik pótolni azzal, hogy a harmadik szakaszban bemutatott mindhárom távolságmértéket alkalmazza annak érdekében, hogy megvizsgálja, melyik távolságmérték használatával adódik a legpontosabb előrejelző modell. Emellett megvizsgáltam azt is, hogyan érdemes megválasztani a legközelebbi szomszédok számát az előrejelző teljesítmény maximalizálása érdekében. A cikk a k lehetséges értékeit egy és száz között vizsgálta.

A modellek pontosságát azok találati arányával mértem, amely a helyesen klasszifikált megfigyelések aránya az összes megfigyeléshez viszonyítva. A felállított modellek előrejelző képességének becslése érdekében a mintát 80-20 %-os arányban osztottam fel tanuló és tesztelő mintára. Előbbi a paraméterek optimalizálását és a modell felállítását szolgálja, utóbbi pedig az előrejelző képesség értékelését.

A legjobb előrejelző teljesítményt biztosító paraméterek meghatározása céljából a szakirodalomban általánosan elterjedt tízszeres keresztvalidációs eljárást alkalmaztam. Ennek lényege, hogy a tanuló mintát tíz egyenlő részre osztottam fel, melyek közül kilenc rész adatait a vizsgált paraméter-kombináció mellett alkalmaztam a k legközelebbi szomszéd módszerét, melynek pontosságát a kihagyott részen elért találati aránnyal jellemeztem oly módon, hogy a minta minden egyes tizede szerepelt egyszer a tesztelő mintarészlet szerepében. Ezt követően a tíz tesztelő mintarészleten kapott találati arány átlagaként meghatároztam a mo-

dell előrejelző képességét a vizsgált paraméter-kombináció (távolságmérték, szomszédok száma) alkalmazása mellett.

A bemutatott eljárás azt jelenti, hogy a vizsgált 3 távolságmérték és a szomszédok lehetséges száma (1-től 100-ig) alapján összesen 300 paraméter-kombinációt alkalmaztam, melyek közül azt alkalmaztam a teljes minta 20%-át kitevő tesztelőmintán, amelyik a keresztvalidációs eljárásban a legjobb előrejelző teljesítményt mutatta.

Ugyan a mintában 17 pénzügyi mutató értékei állnak rendelkezésre, azok mindegyikét nem célszerű a modellezés során szerepeltetni, mivel az irreleváns változók jelenléte gyengíti az adatbányászati modellek teljesítményét (Wang et al., 2014). A szakirodalomban számos módszert dolgoztak ki a modellezés szempontjából releváns változók hatékony szelekciója szempontjából. Ennek ellenére gyakran még napjainkban is a legegyszerűbb kétmintás t próba alapján szignifikáns eltérést mutató változókat szerepeltetik a csődmodell input változóinak körében. Ez egyrészt a módszer egyszerűségével és gyorsaságával magyarázható, másrészt tudományos érv is szól az eljárás alkalmazása mellett: Tsai (2009) a leggyakrabban alkalmazott változószelekciós módszerekkel felállított modellek pontosságát vetette össze öt különböző adathalmazon a neurális hálók kapcsán.⁴

Eredményei szerint a kétmintás t próba eredménye alapján szignifikánsan különböző változókra épített modellek mutatták a legjobb előrejelző teljesítményt. Fontos megjegyezni, hogy a kétmintás t próba alkalmazási feltételei (normális eloszlás, azonos szóródás, függetlenség) a tanulmányban alkalmazott pénzügyi mutatószámok esetén jellemzően nem teljesülnek. Ennek ellenére számos példa található a nemzetközi szakirodalomban, ahol ezt a módszert használják a releváns magyarázó tényezők szűrésére, illetve a különböző módszerekkel kapott eredmények szignifikáns különbségének vizsgálatára.

A fentiekből adódóan a tanulmányban is a kétmintás t próbát alkalmaztuk. A k legközelebbi szomszéd módszerének használata során azokat a változókat vetjük figyelembe, amelyek 5%-os szignifikanciaszinten érdemi eltérést mutattak a csődös és a működő vállalatok körében. A számításokat elvégeztem 10, illetve 20%-os szignifikanciaszint alkalmazásával is, de mivel a legjobb eredmények 5%-os szignifikanciaszint mellett adódtak, így a következő szakaszban csak azokat az eredményeket mutatom be, amelyek azon változók alkalmazásával adódtak, amelyek 5%-os szinten szignifikáns különbséget mutattak a kétmintás t próba alapján.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az empirikus vizsgálat eredményei

A 2. táblázat azokat a változókat mutatja, amelyek 5%-os szinten szignifikáns különbséget mutattak a csődös és a működő vállalatok körében a kétmintás t próba alapján. A csődesemény bekövetkezésének évét t-vel jelölve az azt megelőző 1-3 évet a táblázatban rendre, t-1, t-2 és t-3 jelöli.

2. táblázat

A vizsgált években szignifikáns különbséget mutató pénzügyi mutatók

Mutató neve	t-1	t-2	t-3
Pénzeszközök aránya	x	x	x
Saját tőke aránya	x		
Követelések forgási ideje	x	x	
Eladósodottság	x		
Eszközarányos eredmény	x		
Méret		x	x
Likviditási gyorsráta		x	
Követelések/ rövid lejáratú kötelezettségek		x	
Likviditási ráta			x
Eszközök forgási sebessége			x

Tekintettel arra, hogy a szerző tudomása szerint hazai vállalatok körében hasonló vizsgálatot még nem publikáltak, vessünk néhány pillantást a táblázatban közölt eredményekre. Szembetűnő, hogy a csőd előtti mindhárom évben szignifikáns különbséget mutat a pénzeszközök aránya, ami megerősíti azt a feltételezést, hogy a hazai vállalkozások csődje nem váratlanul és előjel nélkül bekövetkező esemény. Az eredmények arra utalnak, hogy a potenciális csődveszélyben lévő hazai vállalkozások már a csőd előtt három évvel szignifikánsan különböző pénzeszközarányal jellemezhetők, mint a működő vállalkozások.

A követelések forgási ideje a csőd előtti első és második évben mutatott szignifikáns különbséget a két csoportban, a vizsgált vállalkozások mérete pedig csak a csőd előtti második és harmadik évben. Érdekes megfigyelni, hogy az egyes években a szignifikáns változók köre jelentősen különbözik, ami arra utal, hogy hazai viszonyok közt beszélhetünk a csőd rövid (egy év) és hosszú távú előrejelző mutatóiról. Ebben a tekintetben meglepő eredmény, hogy a közvetlenül a csőd előtti év adataira épülő csődmodellek szinte mindegyikében szignifikánsak a likviditási ráták. Esetünkben azonban csak hosszabb (2-3 éves) időtávon mutattak szignifikáns különbséget ezek a mutatók.

Az egyes évek szignifikáns változói az előző szakaszban bemutatott modellezési módszer alkalmazásával a k legközelebbi szomszéd módszerét használva meghatározásra kerültek a legjobb előrejelző teljesítményt biztosító paraméterek (szomszédok száma, távolságmérték), melyeket az érintett modellek tanuló és tesztelő mintáin elért találati arányával⁵ együtt a 3. táblázat mutatja be.

3. táblázat

A csőd előtti 1-3 év adatain becslött modellek besorolási pontossága

	t-1	t-2	t-3	Több időszakos modell
Tanuló minta (%)	77,8	69,3	64,1	77,8
Tesztelő minta (%)	76,5	67,5	67,5	80
Távolságmérték	Csebisev	Manhattan	Manhattan	Manhattan
k	82	77	25	77

Az eredmények megerősítik a nemzetközi szakirodalomban olvasható eredményeket, mely szerint a csőd előtti 1-3 év változói közül a csődöt közvetlenül megelőző év adataira építhető a legmegbízhatóbb csődmodell. Határozottan gyengébb, de a véletlen találgatást érdemben meghaladó találati aránnyal jellemzik a csőd előtti második és harmadik év változóira épített modelleket.

A 3. táblázat eredményeiből látható, hogy a vizsgált három évből két esetben a Manhattan-távolság mértéke adta a legjobb előrejelző teljesítményt, a csőd előtti év esetében pedig a Csebisev-távolság. Ez meglepő eredmény, ugyanis a legtöbb adatbányászati szoftverben alapértelmezett beállítás az euklideszi távolság, melynek alkalmazása a nemzetközi szakirodalomban is általánosan elterjedt. Hazai vállalkozások esetében azonban egyetlen esetben sem volt célszerű az euklideszi távolság használata az előrejelző képessége maximalizálása szempontjából.

A szomszédok optimális számánál azt láthatjuk, hogy a csőd előtti első és második évben több, míg a harmadik évben jóval kevesebb szomszéd csoporttag-ságát érdemes figyelembe venni a minősítés meghatározásánál a lehető legjobb előrejelző teljesítmény elérése érdekében.

Tekintettel arra, hogy az eredmények sem az alkalmazott távolságmértékben, sem a szomszédok számának nagyságrendjében nem tekinthetők robusztusnak, a paraméterek optimális értékeinek meghatározása további kutatást igénylő kérdésnek tekinthető.

A tanulmánynak célja volt, Berg (2007) munkáját alapul véve, annak vizsgálata is, hogy milyen előrejelző képességgel jellemezhető az a modell, amely a csőd előtti 1-3 évek pénzügyi mutatóit szimultán tartalmazza. A korábban bemutatott paraméter-optimalizációs eljárás eredményeképp azt láthatjuk, hogy a hazai adatokon végzett kutatás eredményei a nemzetközi szakirodalomban olvashatóval azonos következtetést engednek levonni, ugyanis a több időszakos modell előrejelző képessége számottevő mértékben meghaladta azon modell találati arányát, amely csak a csőd előtti legutolsó év adatait tartalmazta. Ez pedig arra utal, hogy a statikus csődmodellek helyett a gyakorlatban érdemes lehet a pénzügyi mutatószámok időbeli trendjét is figyelembe venni a minél jobb előrejelző képesség elérése érdekében.

Összegzés

A tanulmány fő kérdésfeltevése az volt, hogy milyen találati aránnyal jelezhető előre a hazai vállalkozások jövőbeli fizetéseképtelensége a csőd előtti 1-3 év pénzügyi-számviteli mutatóira épített csődelőrejelző modellek segítségével a k legközelebbi szomszéd módszerének alkalmazása mellett.

A cikk ismertette a klasszifikációs módszer elméleti alapjait, valamint külön figyelmet szentelt az eljárás alkalmazása során a paraméterek (szomszédok száma, távolságmérték) optimalizálására az előrejelző képesség maximalizálása szempontjából.

Az empirikus vizsgálatokat egy saját adatgyűjtésből származó ezerelemű minta adatai alapján végeztem, amely 50%-os arányban tartalmazott fizetőképes és fizetéseképtelen vállalkozásokat. A bemutatott kutatási eredmények összhangot mutattak a nemzetközi publikációkban olvasható eredményekkel.

Külön vizsgálva a csőd előtti első, második és harmadik év pénzügyi mutatóit, megállapítható, hogy a pénzeszközök aránya egy olyan mutató, amely már három évvel a fizetéseképtelenség bekövetkezése előtt szignifikánsan különbözik a csődös és a működő vállalatok körében. Ez arra utal, hogy a hazai vállalkozások csődjét egy hosszabb-rövidebb pénzügyi problémákkal jellemezhető időszak előzi meg, melynek alaposabb elemzése egy későbbi kutatás tárgya lehet.

Az eredmények arra is rámutattak, hogy bizonyos mutatószámok inkább rövid távon (1 éven belül), míg mások hosszabb távon (2-3 év) adnak korai figyelmeztető jelzéseket a hazai vállalkozások potenciális csődveszélyére vonatkozóan. Az egyes években szignifikánsan különböző mutatók felhasználásával a k legközelebbi szomszéd módszerét alkalmaztam.

A modellezés során törekedtem a legjobb előrejelző teljesítményt lehetővé tevő paraméterek (szomszédok száma, távolságmérték) meghatározására. Tekintettel arra, hogy azok nem mutattak robusztus eredményt, érdemes e paramétereket minden esetben a klasszifikációs feladatnak megfelelően optimalizálni.

Az elvégzett számítások alapján megállapítható, hogy a magyar vállalkozások esetén is a csődöt közvetlenül megelőző év pénzügyi mutatói bírnak legnagyobb információtartalommal a fizetéseképtelenség előrejelzése szempontjából, azonban a csőd előtti 2-3 év adatai alapján is lehetőség van a véletlen találgatást érdemben meghaladó pontosságú csődmodell felállítására. Az eredményből kiindulva kísérletet tettem egy olyan csődmodell felállítására, amelyben egyidejűleg szerepelnek a csőd előtti 1-3 éves időszak szignifikáns változói. Berg (2007) eredményeihez hasonlóan a hazai vállalkozások adatain is meghaladta a „több időszakos” modell találati aránya azon modell besorolási pontosságát, amely csak a csődöt közvetlenül megelőző év mutatóit tartalmazta. Ez az eredmény pedig arra enged következtetni, hogy a pénzügyi mutatók időbeli trendjének, illetve dinamikájának modellbe építése egy ígéretes kutatási irány a csődelőrejelzésben, mely lehetővé teszi a csődmodellek előrejelzési képességének növekedését.

A bemutatott eredmények számos jövőbeli kutatási irányt vetnek fel. Érdemes lehet a bemutatott elemzést a későbbiekben más klasszifikációs módszerek alkalmazásával is elvégezni. Külön vizsgálati terület lehet annak vizsgálata, hogy a különböző változószelekciós eljárások (stepwise logit, diszkriminanciaanalízis stb.) eredményeképp szűrt magyarázó tényezők mellett milyen teljesítményt mutat a legközelebbi szomszéd algoritmus. További vizsgálatot igényel a paraméterek optimális értékének meghatározása is. Ebben a tekintetben az elemzést érdemes lehet leszűkíteni egy-egy konkrét iparágra, vagy a kutatást megismételni a Platt – Platt (1990) által javasolt iparági relatív rátákkal az eredmények robusztusságának vizsgálata céljából.

Lábjegyzet

¹ A modell által helyesen minősített vállalatok aránya az összes megfigyelt vállalat számához viszonyítva.

² Az idézett szerzők több adathalmazon végeztek kutatásokat arra vonatkozóan, hogy a különböző klasszifikációs eljárások teljesítményét – melyet a ROC-görbe alatti területtel mértek – hogyan befolyásolja a csődös megfigyelések arányának változtatása a mintában. Kutatásukban számos módszert alkalmaztak, melyek közt szerepelt a k legközelebbi szomszéd módszere is. Az idézett szerzők eredményei szerint az eljárás hasonlóan magas klasszifikációs teljesítménnyel jellemezhető, mint a csődelőre-

jelzésben általános elterjedt módszerek (logisztikus regresszió, diszkriminanciaanalízis, neurális hálók stb.)

³ <http://e-beszamolo.kim.gov.hu/kereses-Default.aspx>, a letöltés ideje: 2014. február 20.

⁴ A hivatkozott munka a neurális hálók kapcsán vetette össze a különböző változószelekciós eljárások hatékonyságát, így kérdéses, hogy a következtetések mennyiben állják meg a helyüket a k-legelebbi szomszéd módszer vonatkozásában. Erre a kérdésre a tanulmányban terjedelmi okok miatt nem tértem ki, viszont érdekes jövőbeli kutatási irányt jelent annak vizsgálata, hogy mennyiben befolyásolja az eljárás klasszifikációs teljesítményét a különböző módszerekkel szelektált magyarázó változók alkalmazása.

⁵ A modellek találati aránya alatt a helyesen besorolt megfigyelések számát értem az összes megfigyelés számához viszonyítva. Tekintettel arra, hogy a mintában a csődös és a működő megfigyelések azonos arányban vannak jelen, a modell klasszifikációs teljesítményét csak a találati arány alkalmazásával ítélem meg. Ettől eltérő arány esetén azonban indokolt a GINI-mutató, illetve a ROC-görbe alatti terület alkalmazása a modellek diszkrimináló erejének objektív megítélése céljából.

Felhasznált irodalom

- Altman, E.I.* (1968): Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23, 4. szám: p. 589–609.
- Beaver, W.H.* (1966): Financial ratios as predictors of failure. *Empirical research in accounting: Selected studies. Journal of Accounting Research*, 5, különszám: p. 71–111.
- Berg, D.* (2007): Bankruptcy prediction with generalized additive models. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 23: p. 129–143.
- Blanco, A. – Pino-Mejías, R. – Lara, J. – Rayo, S.* (2013): Credit scoring models for the microfinance industry using neural networks: Evidence from Peru. *Expert Systems with Applications*, 40: p. 356–364.
- Brown, I. – Mues, C.* (2012): An experimental comparison of classification algorithms for imbalanced credit scoring data sets. *Expert Systems with Applications*, 39: p. 3446–3453.
- Chen, N. – Riberio, B. – Vieira, A. – Chen, A.* (2013): Clustering and visualization of bankruptcy trajectory using self-organizing map. *Expert Systems with Applications*, 40: p. 385–393.
- Du Jardin, P. – Séverin, E.* (2012): Forecasting financial failure using a Kohonen map: A comparative study to improve model stability over time. *European Journal of Operational Research*, 221: p. 378–396.
- Du Jardin, P.* (2010): Predicting bankruptcy using neural networks and other classification methods: The influence of variable selection techniques on model accuracy. *Neurocomputing*, 73: p. 2047–2060.
- Gaganis, C. – Pasiouras, F. – Spathis, C. – Zopounidis, C.* (2007): A comparison of nearest neighbours, discriminant analysis and logit models for auditing decisions. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 15: p. 23–40.
- Gaganis, C.* (2009): Classification techniques for the identification of falsified financial statements: a comparative analysis. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 16: p. 207–229.
- García, V. – Marqués, A.I. – Sánchez, J.S.* (2012): On the use of data filtering techniques for credit risk prediction with instance-based models. *Expert Systems with Applications*, 39: p. 13 267–13 276.
- Horta, I.M. – Camanho, A.S.* (2013): Company failure prediction in the construction industry. *Expert Systems with Applications*, 40: p. 6253–6257.
- Hu, Y.-C. – Tseng, F.-M.* (2007): Functional-link net with fuzzy integral for bankruptcy prediction. *Neurocomputing*, 70: p. 2959–2968.
- Ioannidis, C. – Pasiouras, F. – Zopounidis, C.* (2010): Assessing bank soundness with classification techniques. *Omega*, 38: p. 345–357.
- Kristóf T. – Virág, M.* (2012): Data reduction and univariate splitting – Do they together provide better corporate bankruptcy prediction? *Acta Oeconomica*, 62, 2. szám: p. 205–227.
- Kristóf T.* (2005): A csődelőrejelzés sokváltozós statisztikai módszerei és empirikus vizsgálata. *Statisztikai Szemle*, 83, 9. szám: p. 841–863.
- Kristóf, T.* (2008): A csődelőrejelzés és a nem fizetési valószínűség módszertani kérdéseiről. *Közgazdasági Szemle*, 55: p. 441–461.
- Lee, S. – Choi, W.S.* (2013): A multy-industry bankruptcy prediction model using backpropagation neural network and multivariate discriminant analysis. *Expert Systems with Applications*, 40: p. 2941–2946.
- Lin, F. – Liang, D. – Yeh, C.C. – Huang, J.C.* (2014): Novel feature selection methods to financial distress prediction. *Expert Systems with Applications*, 41: p. 2472–2483.
- Marqués, A.I. – García, V. – Sánchez, J.S.* (2012): Exploring the behaviour of base classifiers in credit scoring ensembles. *Expert Systems with Applications*, 39: p. 10 244–10 250.
- Nikolic, N. – Zarkic-Joksimovic, N. – Stojanovski, D. – Joksimovic, I.* (2013): The application of brute force logistic regression to corporate credit scoring models: Evidence from Serbian financial statements. *Expert Systems with Applications*, 40: p. 5932–5944.
- Oreski, S. – Oreski, D. – Oreski, G.* (2012): Hybrid system with genetic algorithm and artificial neural networks and its application to retail credit risk assessment. *Expert Systems with Applications*, 39: p. 12605–12617.
- Paleologo, G. – Elisseeff, A. – Antonini, G.* (2010): Subagging for credit scoring models. *European Journal of Operational Research*, 201: p. 490–499.
- Platt, H.D. – Platt, M.B.* (1990): Development of a class of stable predictive variables: The case of bankruptcy prediction. *Journal of Business Finance and Accounting*, 17, 1. szám: p. 31–44.

- Riberio, B. – Silva, C. – Chen, N. – Vieira, A. – das Neves, J. C. (2012): Enhanced default risk models with SVM+. *Expert Systems with Applications*, 39: p. 10 140–10 152.
- Tsai, C. F. – Cheng, K. C. (2012): Simple instance selection for bankruptcy prediction. *Knowledge-Based Systems*, 27: p. 333–342.
- Virág M. – Kristóf T. – Fiáth A. – Varsányi J. (2013): Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés, vállalati válságkezelés. Budapest: Kossuth Kiadó
- Virág M. – Kristóf T. (2005): Az első hazai csődmodell újraszámítása neurális hálókkal segítségével. *Közgazdasági Szemle*, 52, 2. szám: p. 144–162.
- Virág M. – Kristóf T. (2009): Többdimenziós skálázás a csődmodellezésben. *Vezetéstudomány*, 40, 1. szám: p. 50–58.
- Virág, M. – Nyitrai, T. (2013): Application of support vector machines on the basis of the first Hungarian bankruptcy model. *Society and Economy*, 35, 2. szám: p. 227–248.
- Virág, M. (2004): A csődmodellek jellegzetességei és története. *Vezetéstudomány*, 35, 10. szám: p. 24–32.
- Wang, G. – Ma, J. – Yang, S. (2014): An improved boosting based on feature selection for corporate bankruptcy prediction. *Expert Systems with Applications*: 41: p. 2353–2361.

CONTENTS

- KATONA, Norbert –
– TESSÉNYI, Judit**
The extension of self-assessment system of corporate responsible behaviour based on Szerencsejáték Plc’s practice 2
- PISKÓTI, Marianna**
The role of environmental identity in environmentally conscious behaviour –
– An investigation into the measurement of environmental identity 13
- BÁLINT, Nóra Anna**
Servitization in Western-Europe and Hungary –
– Based on an international survey 24
- PULINKA, Ágnes**
The learning theory of St Ignatius of Loyola 34
- JAKOPÁNECZ, Eszter**
Accountability issue of marketing 45
- NYITRAI, Tamás**
Prediction of national enterprises’ bankruptcy based on data of financial statements from one, two and three years before the event of bankruptcy 55
- ARANYOSSY, Márta – BLASKOVICS, Bálint –
HORVÁTH, Ákos Ardzsuna**
Success and failure of information technology projects –
International experiences and domestic research results 66

VEZETÉSTUDOMÁNY

ARANYOSSY Márta – BLASKOVICS Bálint –
– HORVÁTH Ákos Ardzsuna

INFORMÁCIÓTECHNOLÓGIAI PROJEKTEK SIKERE ÉS KUDARCA

NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK ÉS HAZAI KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Az információtechnológiai projektek 44%-a kihívásokkal küzd és további 24%-a egyértelműen megbukott, miközben a globális IT-költés 2013-ban 3.700 milliárd USD körül alakult. Érthető, hogy a nemzetközi és a tudományos közvélemény egyaránt érdeklődéssel követi az IT-projektek sikeréhez vagy kudarcához köthető tényezők feltárására irányuló kísérleteket. A téma tárgyalását e cikkben a projektsiker alapos és többdimenziós fogalmi körüljárásával kezdjük a szerzők, amely biztos alapot jelent a nemzetközi empirikus tapasztalatok bemutatásához. Kutatásuk során hazai szakértőket kérdeztek az IT-projektek bukásához vezető okokról és a sikerhez szükséges projektmenedzseri jellemzőkről. A legfontosabbnak ítélt bukási okok sorrendben a következők voltak: nem megfelelő kommunikáció az érintettek között, költségek/határidők alultervezése, és végül az elégtelen felsővezetői támogatás. Ezzel párhuzamosan a sikeres IT-projektvezetőknek a következő főbb kompetenciákkal kell rendelkezniük: változáskezelési képesség, kommunikációs képesség és vezetési képesség. Látható, hogy a kritikus tényezők elsősorban nem a technológiához kötődnek, hanem a projektmenedzsment folyamatához és emberi tényezőihez, a vezetői figyelemnek főként a tervezésre – és újratervezésre –, illetve az érintettek kezelésére érdemes irányulnia.

Kulcsszavak: információtechnológiai projektmenedzsment, projekt-sikertényezők, IT-projektmenedzseri kompetenciák

A projektsiker kérdésköre mindig fontos volt a vállalatok számára, hiszen a projektek nemcsak a vállalati értékteremtésben játszanak jelentős szerepet, hanem a megváltozott környezeti feltételekhez való alkalmazkodás fő eszközei is. Ennek ellenére azonban a sikeres projektek aránya viszonylag alacsony, az információtechnológiai (IT) projektek esetében pedig már csak megközelítőleg 30% (Standish Group, 2009). Ez azonban nem abból fakad, hogy a cégek által a projektek számára dedikált erőforrások szintje alacsony, hiszen a projektekre szánt összeg 2005-re elérte a világ GDP-jének majdnem 20%-át (Bredillet, 2007). Figyelembe véve a projektek sikerességének alacsony arányát, a projekt stratégiai jelentőségét és a rájuk szánt forrásokat, a projektek sikertényezőinek vizsgálata kritikus fontosságú gyakorlati – és így elméleti szempontból egyaránt.

A téma feldolgozását cikkünkben az alapfogalmak – projekt, projektsiker, sikerkritériumok, sikerténye-

zők – alapos körüljárásával kezdjük, véleményünk szerint ugyanis ezen alapfogalmak komplexitásának megértése segít a projektek bukásának összetettségét is megérteni. Ezután az információtechnológiai projektek vonatkozó jellegzetességeivel, a specifikus empirikus tapasztalatok bemutatásával folytatjuk a nemzetközi kutatások tanulságainak összefoglalását. A cikk második felében egy széles körű és elméleti és gyakorlati szempontból egyaránt tanulságos magyarországi kutatás eredményeit elemezzük részletesen.

A projektsiker irodalmának áttekintése

A projekt és projektsiker szerepe, fogalma

A projektek eredete régre nyúlik vissza (elég csak a piramisokra vagy a középkori katedrálisokra gondolni), azonban külön diszciplína csupán a XX. századtól foglalkozik vele. Az 1900-as évek elején a vállalatok új

menedzsmentmódszereket kezdek alkalmazni, a taylori elvet vagy a fayoli munkamódszereket integrálták a napi munkafolyamatokba. Ebből fakadóan a folyamatok jól szabályozottak voltak, jól körülhatárolt elvárt eredménnyel és erőforrásigénnyel. A projektek pedig ennek leképeződései voltak, azaz (főként az erőforrásbőség és a statikus környezet miatt) a megfelelően körülhatárolt folyamat kivitelezését jelentették az adott keretek között.

Azonban az üzleti környezet, és ebből fakadóan a projektek komplexebbé¹ válásával a klasszikus projektelemelek felülvizsgálatára volt szükség. Egyre több projekt fejeződött be sikertelenül, részben azért, mert a projektek vezetéséhez szükséges szaktudás jelentősége megnőtt, ez pedig nem állt rendelkezésre a cégeken belül. A projektek kezelése is változott, hiszen már nem lehetett rá egyszerű folyamatként tekinteni, amihez az erőforrások (többé-kevésbé) korlátlanul állnak rendelkezésre, hanem olyan önálló entitás lett, amely legalább olyan komplex és összetett, mint bármely egyéb területe a menedzsmentnek. A XXI. század kezdetén ez a szemléletmód még erősebbé vált, hiszen a külső és belső környezet, s vele a projektek komplexitása és kiszámíthatatlansága tovább emelkedett, a szükséges menedzsmentszaktudás iránti igény pedig szintén nőtt.

Ezek a jellemzők hatottak a projekt fogalmának fejlődésére is. A kezdeti projektdefiníciók – a projekt folyamatcentrikus megközelítései – a klasszikusnak számító idő, költség és minőség hármásával próbálták meghatározni ezt a fogalmat (l. pl. Olsen, 1971). Azonban a fenti okok miatt elengedhetlenné vált, hogy új nézőpontok is integrálódjanak a projekt fogalmába. Ennek kapcsán két fontos mérföldkövet lehet említeni. Lundin és Söderlund (1995) nevéhez köthető az a fontos felismerés, hogy a projekt többé nem csupán folyamat, hanem szükséges, hogy azt ideiglenes szervezetnek is tekintsük. A másik fontos mérföldkő Cleland (1994) nevéhez fűződik, aki a projekteket nem csupán önálló entitásnak, hanem a vállalati élet szerves részének tekinti, így elengedhetetlen, hogy azok a vállalati célokkal, a stratégiával összhangban kerüljenek meghatározásra és kivitelezésre. Így manapság a projekt már hármass szerepkört tölt be, úgymint:

- folyamat (meghatározott eredmény létrehozása érdekében, ugyancsak meghatározott idő- és költségkorlátokkal),
- ideiglenes szervezet és
- stratégiai építőelem.

A *projektsiker* értelmezése a projekt értelmezésének fejlődésével összhangban változott (l. pl. Judgev – Müller, 2005), és négy jelentős szakaszt lehet meg-

különböztetni. Az első szakaszban (pl. Olsen, 1971) úgy tekintettek a projektsikerre, amely jól leírható az idő, költség és minőség hármásával. Ez a nézet a '70-es évekig volt uralkodó, és a környezet statikusságából fakadt. A második szakaszban (pl. Atkinson, 1999) az érintettek, különösen a végfelhasználó és a projekt tulajdonos elégedettsége, markáns hangsúlyt kaptak, hiszen a statikusság felborulásával elsődleges kérdéssé vált a teljesítés közben megváltozott igényekre történő reagálás. A harmadik szakasz a '90-es évekre volt jellemző (l. pl. Cooke-Davies, 2002), ekkor a projektsiker két fontos alkotóelemére, a sikerkritériumokra és a kritikus sikertényezőkre már nem lehetett önálló entitásként tekinteni, hanem a rendszerrel, a stratégiával vannak szoros összhangban. Továbbá fontossá váltak az egyéb érintettek, azaz a tágabb értelemben vett környezet elemei is. A jelenlegi, negyedik szakasz (pl. Görög, 2003) sajátja, hogy a stratégiai szemléletmód még inkább szükségessé vált, és a rendszerszemlélet is erősödött. Ennek értelmében elengedhetetlen, hogy a projektsikerhez kapcsolódó tényezőkre ne mint önálló jelenségekre, hanem egymással kölcsönhatásban álló entitásokra tekintsünk.

A sikerkritériumok és a kritikus sikertényezők

A projektsiker többféle módon vizsgálható. Egyfelől elemezhető a sikeresség mértékének szempontjából, másfelől pedig megvizsgálható, hogy milyen tényezők vezettek a projekt sikeréhez, vagy épp ellenkezőleg, ahhoz, hogy a projekt sikertelenül végződött. Az első vizsgálati fókuszhoz nyújtanak segítséget a sikerkritériumok, míg az utóbbi kérdések kapcsán a kritikus sikertényezőket keressük. Judgev és Müller (2005) alapján – amennyiben a projektsikert teljes egészében akarjuk vizsgálni, és nem csak annak egy szegmensét – szükséges mindkét fogalmat megvizsgálni ahhoz, hogy a projektsikerről átfogó, pontos képet kapjunk.

A *sikerkritériumok* értelmezése is összhangban fejlődött a projekt és a projektsiker értelmezésének változásával. Természetesen a klasszikus projektháromszög, azaz az idő, költség és minőség szerinti értékelés manapság is kifejezetten fontos és releváns szempont, azonban önmagában véve nem elégséges. Összhangban a korábban bemutatottakkal, illetve az aktív és passzív érintettek szerepének fontosságával, a projektsiker értékelése során három szempontot kell figyelembe venni, úgymint (l. pl. Görög, 2003; Project Management Institute, 2010):

- projektháromszög (idő, költség, minőség),
- projekttulajdonosi szervezet elégedettsége és
- az érintettek elégedettsége.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A sikerkritériumok mellett azt is szükséges megvizsgálni, hogy milyen tényezők vezetnek a projektek sikeres vagy sikertelen teljesüléséhez. A *kritikus sikertényezők* azok a faktorok, amelyek realizálódása esetén a projektsiker esélye jelentősen növekszik. A kritikus sikertényezőkkel ellentétes megközelítésen alapul a kritikus sikertelenségi tényezők vizsgálata, amikor is azt kutatjuk, hogy milyen tényezők vezettek a projekt kudarcához (l. pl. Turner, 2004). Azonban ezek céljukat tekintve nem térnek el a kritikus sikertényezőktől, hiszen mindkettő azt vizsgálja, hogy milyen feltételek vezettek a végállapothoz, azaz a projekt sikeres vagy sikertelen befejezéséhez.

A szakirodalom számtalan (kritikus) sikertényezőt azonosít, amelyek kisebb-nagyobb mértékben hozzájárulnak a projektek sikerességéhez – Fortune és White (2006) összegezte a leggyakoribbakat, amelyek a következők:

- a felső vezetés támogatása,
- világos, egyértelmű célok,
- reális, naprakész projektterv,
- jó kommunikáció/visszajelzés,
- végfelhasználói bevonás.

Emellett természetesen több más faktor is fontos szereppel bír a projekt sikeressége szempontjából, ilyenek lehetnek a következők (l. pl. Görög, 2003; Umble – Haft – Umble, 2003; Yang – Huang – Wu, 2011):

- a projektvezető munkája,
- a projekt kontrollja,
- a projekt teljesítésének alapjául szolgáló szervezet jellemzői vagy
- a változásmenedzsment.

A kvalitatív jellemzőkkel bíró tényezők, azaz azok, amelyek a körülményekre vagy az érintettek koncentrálnak (pl. felhasználói bevonás vagy felsővezetői támogatottság) markánsabban jelennek meg a vizsgálatok során, mint a kvantitatív tényezők, amelyek a projektterv tervezésére és ennek betartására koncentrálnak (pl. a reális, naprakész terv), köszönhetően a projekt és a projektsiker értelmezés bemutatott fejlődésének.

A kritikus sikertényezők rendkívül jól használhatók arra, hogy a projektcsapat és a fontosabb érintettek figyelmét rávilágítsák azokra a faktorokra, amiknek külön és kiemelt figyelmet kell szentelni, azonban az ilyen jellegű kutatások kapcsán kritikai észrevételek is megfogalmazódtak (Fortuna – White, 2006):

- A kritikus sikertényezők fontossága idővel, a projekt előrehaladtával változhat. Jó példa erre a projektkontroll, amely a projekt tervezése során

kevésbé markáns szerepet játszhat, mint a megvalósítás során².

- A kritikus sikertényezők közötti kölcsönhatások negligálása helytelen következtetésekhez vezet, hiszen maga a kapcsolat néhány esetben fontosabb lehet, mint a kritikus sikertényező. Könnyen belátható, hogy például a jó és megfelelő kommunikáció és a változásmenedzsment szoros kapcsolatban áll egymással.

Ezek mellett még egy fontos tényt figyelembe kell venni, miszerint a projektek, jellegükből fakadóan, eltérő sikerkritériumokkal és kritikus sikertényezőkkel bírnak. Például más-más tényező vagy kritérium alapján kerül értékelésre és kialakításra egy klasszikus beruházási projekt (pl. egy lakópark építése) és egy IT/IS-projekt (pl. egy ERP-rendszer bevezetése). Így a korábban említett kritikák mellett óhatatlanul szükséges figyelembe venni a projekt egyedi jellemzőit is, és ennek fényében végezni az elemzést.

Az IT-projektek sikere és kudarca

Projektsiker az információtechnológia terén

A fentiek okán érdemes tehát elsőként összefoglalni, hogy miben különbözik egy szoftverfejlesztési projekt más beruházási, fejlesztési projektektől. Természetesen az információtechnológiai projektekre is igaz, hogy rendelkeznek költség-, idő- és terjedelemtorlátokkal, illetve jól szakaszolhatók, ütemezhető részekre bonthatók. Azonban, ha a létrehozandó cél tulajdonságaira, jellemzőire, illetve az előállításához szükséges szakértelemre fókuszálunk, sok egyediséget állapíthatunk meg. Agarwal és Rathod (2006) a következő fontos különbségekre világított rá:

- a szoftverfejlesztési projektek terjedelme egyedi, hiszen az esetek döntő többségében specifikus üzleti folyamatokhoz kapcsolódó funkciólista jelenti a fejlesztés iránytűjét,
- a felhasználók, ügyfelek elfogadása, a használatbavétel után lelkesedésük fenntartása kritikus jelentőségű a bevezetés sikerességének elbírálásában,
- az új technológiával, designnal kapcsolatban általános felhasználói elutasítás érvényesülhet,
- a technológiai sokszínűség miatt a fejlesztésben közreműködő csoportoknak koncentrált és specializált ismeretekkel kell rendelkezniük, és a közös cél érdekében hatékonyan kell együttműködniük,
- az üzleti döntéshozók, a specifikálásban részt vevő funkcionális területek (kulcsfelhasználók) és a fejlesztők „más nyelvet beszélnek”, ezért sok múlik a közvetítőkön,

- az új rendszer hasznossága és megtérülése sokszor nehezen mérhető és kalkulálható.

Kappelman et al. (2006) szerint az IT-projektek 20%-a meghiúsul a bevezetés előtt, és csupán 30%-a marad benne az eredetileg megtervezett költség- és időkeretben. A komolyabb, összetettebb projektek esetében a meghiúsulás kockázata a duplájára nő, azaz körülbelül 40%-ra. Ráadásul az IT-projektek sikerességét a különböző érintett csoportok különbözőképpen értelmezik, ezért az előkészítő szakaszban definiált *projektsiker-kritériumok* nagyban megkönnyítik a projekt sikerességének későbbi megítélését.

Al-Ahmad et al. (2009) szerint az IT-projekt sikeressége vagy kudarca egy csoport véleményének az eredménye, akik saját játékszabályokkal, célokkal, érdekekkel és feltevésekkel rendelkeznek. A projekten dolgozó csoportok, a végfelhasználók érdeke és a termékhez való viszonya különbözik, ezért a sikeresség mást és mást jelenthet számukra. Összességében elmondható, hogy a projekten dolgozó teamek sikere, ha a feladattal határidőre elkészülnek, illetve ha elégedettek a munkájuk minőségével a projekt lefutása során és a végtermék kapcsán egyaránt. A végfelhasználók számára siker, ha a projektteljesítés végén a leszállított terméket elfogadják, és az előre meghatározott módon és időben munkájuk során felhasználhatják azt, illetve ha az új rendszer valóban eredményesebbé teszi a munkájukat.

A projektvezetők szemszögéből a siker a jó minőségben leszállított munka öröme, illetve a sikerélmény, hogy a felhasználók megelégedettségüket kifejezik, ez a legfontosabb a vezetők számára is. Az önállóság és a döntéshozatali jogkör gyakorlása szerepel a fontossági listájuk harmadik helyén, ezt követi az újdonság tanulásának, megtapasztalásának az élménye (Procaccino – Verner, 2006). Végül a projekt teljesítésében részt vevő szerződéses partnerek sikere, hogy a projektben való részvételükkel, annak sikerével jövedelemhez és referenciához jutottak.

A sikerkritériumok széles körének figyelembevételével felépített leghíresebb absztrakt modell DeLone és McLean (1992) nevéhez fűződik, a nézőpontok egymásra épülése az 1. ábrán látható módon szemléltethető.

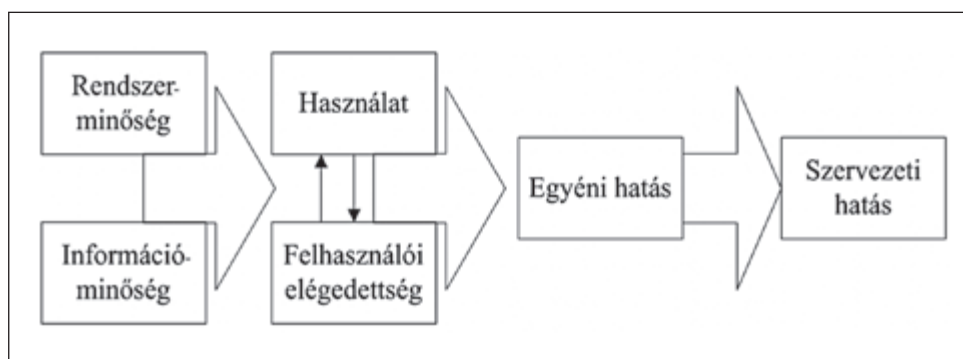
Az IT-projektek siker- és kudarctényezői

Nem ritka a nemzetközi szakirodalomban, hogy a kutatások az IT-projektek sikertényezőit vizsgálják (pl. Fowler – Horan, 2009), ám az IT-projektek „rossz hírneve”, gyakori sikertelensége okán a tanulmányok inkább az IT-projektek meghiúsulásához vezető okok feltárására fókuszáltak (pl. egyik első: Keil, 1995). Al-Ahmad et al. (2009) kutatásaikra támaszkodva felállítottak egy modellt, mely osztályozza és példákkal illusztrálja az általuk beazonosított IT-kudarctényezőket. Ez alapján az IT-projektek bukása elsősorban projektmenedzsment felsővezetői, technológiai, szervezeti, komplexitási és folyamatjellegű kockázattényező csoportokra vezethető vissza. Kappelman – McKeeman – Zhang (2006) olyan korai figyelmeztető jeleket vizsgált, melyek előjelezhetik a projektek teljes kudarcát. Ezek azok a jelzések, amelyek korai felismerése biztosítja a vezetők számára, hogy beavatkozással elkerülhető legyenek a későbbi bonyodalmak, rosszabb esetben a projekt teljes kudarca. Az azonosított 12 legfontosabb előjel (1. 1. táblázat) segíthet a korai beavatkozásban, illetve abban, hogy a vezetés még időben leállítsa a projektet, ezzel erőforrást spórolva meg.

Az 1. táblázatban több szerző kritikus IT-projektbukási tényezőkről alkotott listáját mutatjuk be, szemlélítve a vizsgálatok különböző fókuszát és absztrakciós szintjét. Megfigyelhetők azonban hasonlóságok is. Nelson (2007) például az elemzett kudarcba fulladt projektek vizsgálatánál négy fő kudarckategóriát képzett, ezek – hasonlóan más elemzésekhez – a következők voltak: emberi, folyamat, termék- és technológiai tényezők. Szintén közös tanulság, hogy az IT-projektek kudarca elsősorban humán, és folyamatjellegű tényezőkre vezethető vissza, a technológiai tényezők kevésbé kritikusak. Kappelman et al. (2006) véleménye szerint ez nem azért van, mert a rendszerek hibátlanok,

1. ábra

Az információs rendszer sikerének modellje



(DeLone – McLean, 1992: p. 87. alapján)

VEZETÉSTUDOMÁNY

**IT-projektek kudarctényezői,
illetve korai figyelmeztető jelei különböző megközelítésekben**

<i>Kappelman et al. (2006: p. 34.)</i>	
Emberekkel kapcsolatos kockázatok	Folyamatokkal kapcsolatos kockázatok
1. Felső vezetés támogatásának hiánya	7. Követelmények és/vagy sikerkritériumok dokumentálásának a hiányossága
2. Gyenge projektvezető(k)	8. A változáskezelés-menedzsment hiánya
3. Érintettek nem kellő bevonása vagy részvétele	9. Rosszul ütemezett projektterv
4. A projektszempont gyenge elkötelezettsége	10. Elégtelen kommunikáció az érintettek között
5. A teamtagok a projektben elvárt képességeinek és/vagy tudásának a hiánya	11. Erőforrások egy magasabb prioritású projekthez hozzárendelése
6. Túlterhelt szakértők	12. Megtérülési tanulmány (Business Case) hiánya
<i>Nelson (2007) alapján</i>	
Emberi tényezők	Folyamatok tényezők
1. Motiváció hiánya; produktivitás + minőség	5. Projekt-előkészítésre elvesztegetett idő
2. Személyes teljesítőképesség és munkakapcsolat	6. Túl optimista ütemterv
3. Problémás csapatagok nem megfelelő kezelése	7. Nem megfelelő kockázatmenedzsment
4. Késés esetén új tag bevonása tovább csökkentheti a hatékonyságot	8. Kockázatos kiszervezések
<i>Folwer és Horan (2009)</i>	<i>Capaldo és Rippa (2009)</i>
1. Projektmenedzsment-képességek/-tudás hiánya	7. Nem megfelelően meghatározott követelmények
2. Felhasználói részvétel hiánya	8. A régi rendszer komplexitásának kezelése és az új rendszer személyre szabása
3. Felső vezetés projekt iránti elkötelezettségének hiánya	9. Felső vezetés projekt iránti erős elkötelezettségének hiánya
4. Projektszemélyzet tudásának, képességeinek hiánya	10. Az újratervezésre nincs meghatározott, tiszta stratégia
5. Nem megfelelő oktatás	11. A változás szembeni ellenállás és a felhasználók bevonásának hiánya
6. Felhasználói ellenállás	12. Nem megfelelő felhasználói oktatás

(vastag betűs szedéssel kiemelve a jelen kutatásban is vizsgált tényezők)

hanem mert a technikai problémák a legtöbb esetben levezethetők az emberi és folyamatok problémákból.

A hazai empirikus kutatások közül kiemelendő az Ernst&Young felmérése, ami 42 hazánkban működő nemzetközi és hazai vállalat projektmenedzszerének tapasztalatait gyűjti össze. A kutatás szerint a hét leggyakoribb projektkudarctényező a következő (előfordulásokat tekintve csökkenő sorrendben; McIntyre – Szabó, 2006: p. 3.):

1. a projektterjedelemben („scope”) változása,
2. a költségek/határidők alultervezése, illetve túl optimista tervezés,
3. elégtelen támogatás a felső vezetés részéről,
4. félreértés a projekt végtermékében,
5. körülmények megváltozása,
6. erőforrások/erőforrás-koordináció elégtelensége,

7. személyi ellenállás, a változás elfogadásának hiánya a projektszemponton kívül.

Projektmenedzserek szerepe a sikerben

A projektek kritikus siker- és kudarctényezőit tanulmányozó kutatások mindegyike foglalkozik az emberekhez kapcsolódó hibákkal, kockázatokkal, köztük a projektmenedzszeri képességekkel és vezetői attitűddel. Cheng et al. (2005) kompetenciamodellje szerint például a jó projektmenedzszer a következő 12 tulajdonsággal rendelkezik: eredményorientáltság, kezdeményező-készség, informálódási készség, ügyfélközpontúság, befolyásolóképeség, csapatmunkára való készség, együttműködési képeség, csapatvezetői képeség, analitikus gondolkodás, koncepcionális gondolkodás, önuralom, rugalmasság.

Kifejezetten az információtechnológiai projekteket vizsgálva Stevenson és Starkweather (2010) 15 olyan

projektvezetői alapképességet talált, melyek nagymértékben hozzájárulnak a projektek sikerességéhez (1. 2. táblázat). A legfontosabb kategóriák az interperszonális képességekkel kapcsolatosak, úgymint vezetés, kommunikáció több szinten, köztük kiemelten a vezetés felé történő kommunikálás képessége, az írásbeli és szóbeli kompetenciák.

2. táblázat

Alapvető IT-projektmenedzseri képességek

Prioritás		Alapvető képességek
1.	Kritikus	Vezetés
2.		Több szinten történő kommunikációs készség
3.		Kommunikációs készség
4.		Íráskészség
5.		Hozzáállás
6.		Változás és nem egyértelmű helyzetek kezelésének képessége
7.	Közepesen lényeges	Munkareferenciák
8.		Munkatapasztalat
9.		Eszkalációs képesség
10.		Kultúrák közötti boldogulás
11.		Technikai ismeretek
12.	Kevésbé fontos	Képzettség
13.		Korábbi megbízások hossza
14.		Előzőleg vezetett csapatok mérete
15.		PM-képesítés megléte

(Stevenson – Starkweather, 2010: p. 668.)

Meglepő lehet a technikai ismeretek relatíve alacsony fontossága, bár ez összecseng azzal a korábbi megállapításunkkal, hogy az IT-projektek siker- és kudarctényezői között sem a technológiai problémák a kritikusak. Erre a következtetésre jutott Bur Emma és Pálvölgyi Lajos is közös cikkében: „a projektmenedzsernek a projektmenedzser szakértőjének kell lennie. Fokozottan így van ez nagy és komplex projekteknél.” (Bur – Pálvölgyi, 2008: p. 15.)

Hazai kutatási eredmények

A módszertan

A magyarországi IT-projektek kudarcához vezető tényezők és a kapcsolódó projektmenedzseri képességek feltárásához kérdőíves kutatást végeztünk. A kutatás célcsoportja a hazai szakmai közösség volt, vagyis olyan gyakorló szakemberek, akik valamilyen szerepkörben (többségében projektmenedzserként, munkacsoport tagjaként vagy vezetőjeként, szakmai terület vezetőjeként, projektszponzorként, külső tanácsadóként vagy egyéb szerződéses partnerként

– akár több szerepben is) dolgoztak komplex IT-bevezetési projekteken. A kérdőívek kitöltésére on-line formában került sor 2011-ben, illetve egy második ütemben 2013-ban. Összesen 72 szakember töltötte ki a kérdőívet – a minta összetételét a 3. táblázatban szemléltettük.

3. táblázat

A minta megoszlása különböző jellemzők szerint

Szerepek	N	Tapasztalat	N
Projektvezető	50	1–3 év	14
Külső tanácsadó	25	4–10 év	26
Projektmunkacsoport-vezető	21	11–16 év	14
Projekttag	39	16–20 év	4
Projekttiroda képviselője	13	Több mint 20 év	8
Szakterületi vezető	11	na	6
Projektszponzor	10		
Egyéb szerződéses partner	7		
Kitöltés éve	N	Nem	N
2011	57	Férfi	49
2013	15	Nő	23

A kérdőív összeállításához a vonatkozó nemzetközi empirikus kutatások fő kérdéseit vettük alapul, törekedve egyben a kérdőív kitöltésére fordítandó idő minimalizálására is. A feltett kérdésekre a kitöltők – a demográfiai és szakmai tapasztalatokra utaló leíró adatokon túlmenően – ötfokozatú skálán adhattak válaszokat aszerint, hogy a kérdésben megfogalmazott tényezőt kritikusnak (5) vagy legkevésbé lényegesnek (1) tartották.

Az 1. táblázatban korábban összefoglaltuk a szakirodalom domináns és reprezentatív gyűjtéseit az IT-projektek kudarcához vezető tényezőkről, és a táblázat az általunk vizsgált faktorokat is kiemeli. A vizsgálandó tényezők kiválasztása során a hasonló absztrakciós szint megtartására törekedtünk, emellett kiegészítettük a listát néhány további, érdeklődésre számot tartó elemmel. E hozzáadott tényezők egyike a scope (terjedelem) folyamatos változása (l. McIntyre – Szabó, 2006) a projekt lefutása során, amely sokat emlegetett jellemzője az IT-projekteknek. A lista bővítése során a projektmenedzser módszertani, illetve szervezeti kérdéseire is kitértünk, illetve a vezetői támogatás mellett az érintett vezetők ismereteinek szerepére is kíváncsiak voltunk. Az IT-projektek sikeréhez vezető projektmenedzseri jellemzők vizsgálatához alapvetően Stevenson – Starkweather (2010) listáját használtuk a kérdések megfogalmazásához. Az így kialakult két külön kérdéscsoport 14-14 kérdéssel fókuszált az IT-

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az IT-projekt-kudarctényezők fontosságának megítélése

	Átlag	Szórás	Ferdesség	Intervallum 95%-os megbízhatósági szinten		Kappelman et al. (2007) n = 55 átskálázott átlag
				alsó	felső	
Scope változása	3,38	1,283	-,290	3,07	3,68	4,18
Költségek/határidők alultervezése	4,01	,986	-1,027	3,78	4,25	4,35
Érintettek ellenállása	3,46	1,074	-,451	3,21	3,71	na
Elégtelen felsővezetői támogatás	3,71	1,106	-,548	3,45	3,97	4,71
Érintettek nem kellő bevonása	3,24	1,028	-,094	2,99	3,48	4,51
Teamtagok képességeinek/tudásának hiánya	3,18	1,214	-,066	2,90	3,47	4,40
Projektcsapat gyenge elkötelezettsége	3,26	1,245	-,116	2,97	3,56	4,41
Követelmények dokumentálásának hiányossága	3,39	1,240	-,285	3,10	3,68	4,70
Megtérülési tanulmány hiánya	2,51	1,222	,348	2,23	2,80	4,36
Erőforrások/erőforrás-koordináció elégtelensége	3,21	1,100	-,102	2,95	3,47	4,37
Nem megfelelő kommunikáció az érintettek között	4,13	,786	-,405	3,94	4,31	4,41
Projektmenedzsment-módszertan hiánya	2,83	1,187	,020	2,55	3,11	4,05
Projektmenedzsment-iroda hiánya	1,99	,911	,831	1,77	2,20	na
Felső vezetők hiányos ismeretei	3,18	1,079	-,095	2,93	3,43	na

(öt fokozatú skálán, 5: kritikus, 1: legkevésbé kritikus)

Az IT-projekt sikeréhez hozzájáruló projektmenedzseri jellemzők fontosságának megítélése

	Átlag	Szórás	Ferdesség	Intervallum 95%-os megbízhatósági szinten	
				alsó	felső
Vezetési képesség	4,41	0,754	-1,790	4,22	4,60
Hozzáállás, modor, viselkedés	4,19	0,877	-0,980	3,97	4,41
Kommunikációs képesség	4,48	0,715	-2,099	4,30	4,66
Íráskészség	3,37	1,021	-0,420	3,11	3,62
Képzettség	3,10	1,088	-0,272	2,82	3,37
Projektmenedzsment-képesítés	1,89	1,018	0,893	1,63	2,15
Projektmenedzsment-módszertanok	2,95	1,156	-0,228	2,66	3,24
Projekt szakmai ismerete	3,10	1,027	-0,104	2,84	3,35
Technikai ismeretek	2,60	0,925	0,381	2,37	2,84
Munkatapasztalat	3,94	0,878	-0,761	3,72	4,16
Korábbi megbízások hossza	2,21	0,859	0,385	1,99	2,43
Korábbi projektcsapat mérete	2,60	0,925	0,003	2,37	2,84
Változáskezelési képesség	4,52	0,644	-1,027	4,36	4,69
Eszkalálás képessége	3,59	0,835	-0,457	3,38	3,80

(öt fokozatú skálán, 5: kritikus, 1: legkevésbé kritikus)

projektek sikertelenségének okaira (l. 4. táblázat első oszlopa) és az IT-projektek sikeréhez szükséges projektvezetői képességekre (l. 5. táblázat első oszlopa).

Az elemzés során elsősorban leíró statisztikai mutatókat, csoportátlagokra vonatkozó statisztikai próbákat és faktorelemzést alkalmaztunk a következtetések levonása érdekében.

Elemzés

A 4. táblázat szemlélteti az átlagos válaszokat az IT-projektek kudarcához hozzájáruló tényezők gyakorlati fontosságáról. Ezek alapján azt mondhatjuk, hogy az érintettek közötti nem megfelelő kommunikációt tartják a szakemberek a kudarcok legfontosabb okának – olyannyira, hogy a többi 13 tényező közül 12-nél szignifikánsan fontosabbnak ítélik meg. A második legfontosabb tényező a költségek és határidők alultervezése, amely gyakorlatilag definíció szerint, közvetlenül járul hozzá az IT-projektek kudarcához.

Az elégtelen tervezés okai között megemlíthető a technológiaprojektekben rejlő, az általánosnál nagyobb bizonytalanság (pl. Adel – Aladwani, 2002) és komplexitás (pl. Xia – Lee, 2004). A lista harmadik helyezettje – az előbbieknél szignifikánsan alacsonyabb megítéléssel – a szakirodalomban sokat hangsúlyozott felsővezetői támogatás (pl. Ifinedo, 2008) hiánya. Érdekes, hogy a hasonló módszertanú Kappelman et al. (2006, ld. 4. táblázat) kutatás leginkább kritikus tényezői hasonlóak, ám a sorrend ott más: a felsővezetői támogatás

hiánya a legfontosabb korai vészjelző faktor, és hasonlóan kritikus a követelmények megfelelő dokumentációjának hiánya és az érintettek nem kellő bevonása. Vagyis a felső vezetés hozzáállása, a tervezés hiányosságai és az érintettek kezelése jelenti a három legfontosabb problémát az amerikai szakemberek szerint is.

Az ellenkező véletet szemlélve: a felsorolt tényezők közül a projektmenedzsment-iroda hiányát a megkérdezettek egyáltalán nem tartják kritikusnak, emellett a projektmenedzsment-módszertan és a megtérülési esettanulmány fontosságának megítélése az IT-projektek kudarcában játszott szerepükben egyaránt átlagon aluli.

Ha megvizsgáljuk, hogy a különböző szerepekben dolgozó szakemberek mit tartanak fontosnak, találhatunk néhány érdekes, szignifikáns különbséget (l. 6. táblázat). A projektvezetők például a követelmények dokumentálásának hiányosságait az átlagnál fontosabb kritikus tényezőnek tartják, míg a projektszervezők gyenge elkötelezettségét az átlagnál kevésbé hangsúlyozzák. Ezzel szemben a projekttagok az erőforrások, illetve az erőforrás-koordináció elégtelenségét emelik ki. Ezek a különbségek, véleményünk szerint, részben az eltérő nézőpontokból (vezető-beosztott) fakadnak – a szereplők gyakran hibáztatják a rajtuk kívül álló tényezőket a kudarcért. Hasonlóképpen, az IT-projektekben érintett szakterületi vezetők az átlagosnál fontosabbnak tartják az érintettek bevonását és az elégtelen felsővezetői támogatást – ez a látásmód részben szintén az ő szervezetben, illetve az IT-projektekben játszott szerepükből fakadhat.

6. táblázat

Az IT-projekt-kudarctényezők fontosságának megítélése különböző csoportokban

	Teljes mintaátlag	Szignifikánsan különböző csoportátlag ($\alpha < 10\%$)		
		átlag	szign.	csoport
Scope változása	3,38			
Költségek/határidők alultervezése	4,01			
Érintettek ellenállása	3,46			
Elégtelen felsővezetői támogatás	3,71	4,13	0,095	2013-as kitöltések
Érintettek nem kellő bevonása	3,24	3,73	0,085	szakterületi vezetők
Teamtagok képességeinek/tudásának hiánya	3,18			
Projektszervező gyenge elkötelezettsége	3,26	3,10	0,092	projektvezetők
Követelmények dokumentálásának hiányossága	3,39	3,56	0,077	projektvezetők
Megtérülési tanulmány hiánya	2,51			
Erőforrások/erőforrás-koordináció elégtelensége	3,21	3,44	0,056	projekttagok
Nem megfelelő kommunikáció az érintettek között	4,13	5,00	0,013	16-20 év tapasztalat
Projektmenedzsment-módszertan hiánya	2,83			
Projektmenedzsment-iroda hiánya	1,99	2,50	0,029	1-3 év tapasztalat
Felső vezetők hiányos ismeretei	3,18	4,00	0,005	szakterületi vezetők

VEZETÉSTUDOMÁNY

Emellett a nagyon tapasztalt szakemberek (16-20 év tapasztalat, bár $n = 4$ csupán) 100%-ban kritikusnak tartják az egyébként is vezető kudarcokat, az érintettek közötti kommunikációt, amely tényező a 20 évnél nagyobb tapasztalattal rendelkezőknél is kiemelkedően magas pontokat (4,5) kapott. Vagyis a tapasztalatok felhalmozódásával az érintettek egyaránt e tényező kritikus voltát hangsúlyozzák. Amennyiben a kitöltés időbeli különbségeit is igyekszünk figyelembe venni, megállapíthatjuk, hogy a felsővezetői támogatás hiánya még fontosabb tényezővé vált 2013-ra.

Ha a sikerhez vezető projektmenedzseri (PM) jellemzőket tekintjük (5. táblázat), a legfontosabb három faktor megítélése közel azonos – a 4,5 körüli értéket kapó, kiemelt fontosságú PM-képességek a következők: változáskezelési képesség, kommunikációs képesség, vezetési képesség. Ezek egy része jól köthető a legfontosabbnak tartott (érintett kommunikációs) kudarc-tényezőhöz; a változáskezelési képesség hangsúlyozása pedig rímelt az IT-projektekre jellemző, korábban említett bizonytalanságra, illetve arra a felismerésre, hogy az IT-projektek sikere, értékteremtése szorosan összefügg a párhuzamosan végrehajtott szervezeti változtatásokkal (Brynjolfsson – Hitt – Yang, 2002).

A felsorolt tényezők közül a megkérdezettek a projektmenedzsment-képesítést minden másnál kevésbé fontosnak ítélték (1,89-es pontszámmal), hasonlóképpen nem tűnik kritikusnak a korábbi megbízások hossza és a korábbi projektcsapat mérete, de középérték alatti a megítélése a projektmenedzsment-módszertanokra vonatkozó ismereteknek is. Ez azért különösen érdekes, mert ezek azok a képesítéshez és szakmai tapasztalatokhoz kötődő tényezők, amelyek egy önéletrajzból vagy egy kezdeti HR-beszélgetésből kiderülhetnek – ám úgy látszik, a szakmai megítélés szerint ezeknek nincs közük az IT-projektek sikerességéhez (l. még pl. Stevenson – Starkweather, 2010). Vagyis nehéz dolguk van az IT-projektmenedzser szerepkörre toborzóknak, hiszen a historikus adatok és képesítések legfeljebb szükséges, de semmiképp sem elégséges feltételek a szerepkör sikeres betöltéséhez.

Amennyiben a projektvezetők véleményét kérdezzük, akkor ők a többiekénél kevésbé fontosnak tartják a hozzáállás, modor, viselkedés – puha – tényezőit, és a technikai ismeretek szerintük egyáltalán nem mérvadók (l. 7. táblázat). A projektszponzorok ezzel szemben az íráskészség, a módszertani ismeretek, a munkatapasztalatok és a változáskezelési készségek fontosságát

7. táblázat

Az IT-projekt sikeréhez hozzájáruló projektmenedzseri jellemzők fontosságának megítélése különböző csoportokban

	Teljes mintaátlag	Szignifikánsan különböző csoportátlag ($\alpha < 10\%$)		
		átlag	szign.	csoport
Vezetési képesség	4,41			
Hozzáállás, modor, viselkedés	4,19	4,07	0,076	projektvezetők
Kommunikációs képesség	4,48			
Íráskészség	3,37	2,80	0,056	projektszponzor
Képzettség	3,10			
Projektmenedzsment-képesítés	1,89			
Projektmenedzsment-módszertanok	2,95	2,20	0,024	projektszponzor
		3,35	0,038	nők
		2,13	0,029	2013-as kitöltések
Projekt szakmai ismerete	3,10	3,70	0,041	projektszponzor
Technikai ismeretek	2,60	2,44	0,030	projektvezetők
		3,31	0,026	1-3 év tapasztalat
Munkatapasztalat	3,94	3,50	0,086	projektszponzor
Korábbi megbízások hossza	2,21			
Korábbi projektcsapat mérete	2,60	2,11	0,085	szakmai vezetők
Változáskezelési képesség	4,52	4,20	0,083	projektszponzor
Eszkalálás képessége	3,59			

gát tartják a többi szereplőnél szignifikánsan kevésbé fontosnak – miközben a projektvezető szakmai ismereteit jóval az átlagnál magasabbra értékelik. Érdekes, hogy míg a női válaszadók az átlagnál többre értékelték a projektmenedzsment-módszertanok ismeretét, addig a tényező átlagos megítélése 2013-ra összességében rendkívül alacsony (2,13) szintre csökkent. Hasonlóképpen említésre méltó, hogy az általában kevésbé kritikusnak tartott technikai ismeretek szerepét pályájuk elején még szignifikánsan magasabbra értékelik a szakemberek.

sabb három tényező három különböző főkomponenshez kapcsolódik. A negyedik főkomponensben az érintettek közötti kommunikáció érdekes módon a kevésbé fontosnak ítélt megtérülési tanulmánnyal és az erőforrás-koordinációval kapcsolódik össze objektív statisztikai szempontok alapján. A költségek/határidők alultervezése más, tervezéshez kötődő tényezővel mozog együtt (5. főkomponens). Végül a felsővezetői támogatás megítélése összekapcsolódik más érintettekkel kapcsolatos tényezővel, mint az érintettek nem kellő bevonása, illetve ellenállása.

8. táblázat

Az IT-projekt-kudarctényezők főkomponens-elemzése
(Varimax rotálással)

	Fő komponensek				
	1 PM- módszertan	2 Csoport	3 Érintettek	4 Erőforrás- kontroll	5 Tervezés
Scope változása	-,011	,073	-,083	-,205	,682
Költségek/határidők alultervezése	,077	-,089	,140	,133	,784
Követelmények dokumentálásának hiányossága	,352	,243	,304	,149	,358
Érintettek ellenállása	-,036	-,176	,816	-,158	,179
Elégtelen felsővezetői támogatás	-,122	,292	,625	,480	-,067
Érintettek nem kellő bevonása	-,072	,490	,529	,188	,014
Teamtagok képességeinek/tudásának hiánya	,282	,798	,016	,057	,106
Projektcsapat gyenge elkötelezettsége	,133	,827	-,048	,135	-,034
Megtérülési tanulmány hiánya	,254	-,060	,021	,704	,039
Erőforrások/erőforrás-koordináció elégtelensége	,374	,202	,106	,552	,427
Nem megfelelő kommunikáció az érintettek között	-,110	,292	,027	,713	-,164
Projektmenedzsment-módszertan hiánya	,818	,196	-,074	,015	,042
Projektmenedzsment-iroda hiánya	,764	,171	-,110	,111	,143
Felső vezetők hiányos ismeretei	,597	-,162	,520	,147	-,252

Érdekesnek tartottuk megvizsgálni, hogy vajon a fentebb részletesen elemzett IT-kudarctényezők, illetve IT PM-jellemzők egy része összevonható-e egy-egy általános faktorba. Ennek jelentősége elméleti szempontból is fontos ahhoz, hogy objektív módon alapozhassuk meg a további kutatásokat a tényezők klasszifikációja terén, és a tudományterület alapfogalmai a közeljövőben egységessé és robusztussá válhassanak.

A vonatkozó főkomponens-elemzés alapján (8. táblázat) látható, hogy a megkérdezettek együttesen, egymáshoz hasonlóan ítélik meg bizonyos projekt-kudarchoz kötődő képességeket. Az első azonosított főkomponens a kevésbé fontosnak tartott projektmenedzsment-módszertani tényezőket fogja össze, míg közepes az átlagos megítélése a második, a csapatokhoz kötődő főkomponensnek. A legfonto-

Szakmailag hasonlóan könnyen értelmezhető a projektvezetői képességek kapcsán végzett főkomponens-elemzés eredményei (9. táblázat). Az első főkomponens az „iskolapadban” megszerelhető tudáshoz kapcsolódik, aminek fontossága az IT-projektek sikere szempontjából a megkérdezettek szerint átlagos vagy alacsony. Hasonlóan átlagos a megítélése a technológiai-szakmai ismereteknek, amelyek a negyedik főkomponensben tömörülnek. Ezzel szemben a második főkomponens kifejezetten puha képességeket fog össze, amelyeket kifejezetten kritikusnak tartanak a szakértők. Érdekes azonban, hogy a tapasztalathoz kötődő tényezők (harmadik főkomponens) megítélése vegyes: az egészen kritikustól (változásvezetési képesség – 4,36) a nem relevánsig (korábbi megbízások hossza – 1,99).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az IT-projekt sikeréhez hozzájáruló projektmenedzseri jellemzők főkomponens-elemzése
(Varimax rotálással)

	Főkomponens			
	1 Képzettség	2 Puha tényezők	3 Tapasztalat	4 Szakismeret
Vezetési képesség	-,006	,717	,172	-,107
Hozzáállás, modor, viselkedés	,098	,660	,125	-,063
Kommunikációs képesség	,243	,746	-,060	,067
Íráskészség	,459	,406	,262	-,310
Képzettség	,677	,239	,127	,299
Projektmenedzsment-képesítés	,808	-,024	,070	,022
Projektmenedzsment-módszertanok	,774	,037	,203	,089
Projekt szakmai ismerete	,206	-,388	-,049	,586
Technikai ismeretek	,113	,061	,025	,884
Munkatapasztalat	-,027	,489	,565	,288
Korábbi megbízások hossza	,278	,213	,671	,078
Korábbi projektcsapat mérete	,252	,181	,694	,011
Változáskezelési képesség	,033	-,159	,727	-,230
Eszkalálás képessége	,473	,261	,419	,166

Következtetések és kitekintés

Össességében megállapítható, hogy a projektsiker értékelése komplex és összetett folyamat, amelynek során három tényezőt kell figyelembe venni: a projekt-háromszög szerinti, a projekttulajdonosi szervezet szerinti és az egyéb érintettek szerinti siker értelmezését. Ezeket a dimenziókat mind a sikeresség értékeléséhez használt kritériumok, mind pedig az ahhoz vezető kritikus sikertényezők azonosítása során szem előtt kell tartanunk. Az információtechnológiai projektek esetében a komplexitás és a bizonytalanság magasabb foka tovább nehezíti a siker elérését és mérését egyaránt.

Az IT-projektek kudarcához vezető tényezőkben az empirikus kutatások közös pontja, hogy a technológiai kihívásoknál sokkal lényegesebbek az emberi, illetve a folyamatjellegű tényezők. Ezt megerősítik saját kutatási tapasztalataink is. A 10. táblázatban összefoglaltuk a hazai szakemberek megítélése alapján legfontosabbnak, illetve legkevésbé kritikusnak ítélt IT-projekt-tényezőket és projektmenedzseri jellemzőket. A gyakorlati IT-menedzsment számára különösen hasznos az ilyen jellegű empiria, hiszen sok-sok sikeres és kevésbé sikeres IT-projekt tapasztalata áll mögötte, különböző érintettek különböző nézőpontjait egyesítve. Különösen érdemes lehet a következtetéseinket figyelembe venni olyan vál-

A legfontosabb és legkevésbé fontos tényezők az IT-projektek sikere érdekében

Legfontosabb három kudarc-tényező	Átlag	Legfontosabb három PM képesség a siker érdekében	Átlag
Nem megfelelő kommunikáció az érintettek között	4,13	Változáskezelési képesség	4,52
Költségek/határidők alultervezése	4,01	Kommunikációs képesség	4,48
Elégtelen felsővezetői támogatás	3,71	Vezetési képesség	4,41
Legkevésbé fontos három kudarc-tényező	Átlag	Legkevésbé fontos három PM képesség a siker érdekében	Átlag
Projektmenedzsment-módszertan hiánya	2,83	Korábbi megbízások hossza	2,21
Megtérülési tanulmány hiánya	2,51	Technikai ismeretek/Korábbi projektcsapat mérete	2,60
Projektmenedzsment-iroda hiánya	1,99	Projektmenedzsment-képesítés	1,89

lati döntési helyzetekben, mint az IT-projektvezetők kiválasztása, projektmenedzserek képzése, illetve IT-projektek tervezése és kommunikációs folyamatainak kialakítása. Bár, ahogy korábban megjegyeztük, a projektmenedzserek toborzása ezek ismeretében sem könnyű feladat, hiszen a kritikus tényezők nem derülnek ki egy önéletrajzból, nehezen mérhetők.

Míg a hazai kutatásban legfontosabbnak kiemelt tényezők alapvetően összecsengenek a nemzetközi tapasztalatokkal, addig látható egy-két hazai sajátosság is. A hasonló felépítésű Kappaleman et al. (2006) kutatás alapján is a felső vezetés hozzáállása, a tervezés hiányosságai és az érintettek kezelése jelzi előre leginkább az IT-projektek kudarcát. Ám a hazai szakemberek – különösen a tapasztalati évek számának növekedésével – ezen belül inkább az érintettekkel való kommunikációra helyezik a hangsúlyt, míg a tervezés során a célok helyett a költségek és határidők tervezésének hiányosságai kerülnek előtérbe. Természetesen ezek a különbségek nem feltétlenül csupán a földrajzi, illetve piaci eltérésekből fakadhatnak, hanem szerepet kaphat az időtényező is. Vagyis a két kutatás között eltelt hat-nyolc év alatt a projektmenedzsment-gyakorlat is fejlődhetett annyit, hogy a célok rögzítése vagy az érintettek bevonása – amelyeket az amerikai kutatás hangsúlyoz – már egyre inkább a bevett gyakorlat része. A nemzetközi irodalomban hangsúlyozott felsővezetői támogatás szerepe azonban 2013-ra nálunk is tovább nőtt.

Emellett érdemes megemlíteni, hogy a hazai kutatásban jól látszik az is, hogy a projektben betöltött szerep jelentősen befolyásolhatja a siker- és kudarc-tényezők megítélését. Nem ritka, hogy a projektek résztvevői a saját hatáskörükön kívül eső tényezőket hibáztatják az esetleges kudarcért. E torzításokat olyan kutatásokkal lehet a jövőben kiküszöbölni, amelyek a kudarc-tényezők és a projektek valódi, objektív eredményeinek együttmozgását (is) vizsgálják.

A fenti gyakorlati következtetések mellett kutatásunk során a vonatkozó elmélet kapcsán is érdekes és előremutató következtetésekre juthattunk. A szakirodalom rendkívül diverz módon konceptualizálja és operacionalizálja az IT-projektek sikeréhez, illetve kudarcához vezető tényezőket, fogalmi konszenzus e téren, illetve a tényezők csoportosítása terén sem alakult ki. Ez utóbbihoz járulhat hozzá, ha nemcsak szubjektív szakmai szempontok szerint, hanem objektív, sta-

tisztikai szempontok alapján is kimutatható bizonyos tényezők összetartozása, a nagyobb tényezőcsoportok szerepe. Jelen kutatás során objektív többváltozós statisztikai módszerekkel a 11. táblázatban bemutatott – egyébként a teoretizáló szakirodalmi csoportosításokhoz részben hasonló – főkomponenseket találtuk.

11. táblázat

IT-kudarc-tényezők objektív csoportosítása

Tényezőcsoportok (Főkomponensek)	IT-kudarc-tényezők
Tervezés	Scope változása
	Költségek/határidők alultervezése
	Követelmények dokumentálásának hiányossága
Érintettek	Érintettek ellenállása
	Elégtelen felsővezetői támogatás
	Érintettek nem kellő bevonása
Erőforráskontroll	Megtérülési tanulmány hiánya
	Erőforrások/erőforrás-koordináció elégtelensége
	Nem megfelelő kommunikáció az érintettek között
Projektcsapat	Teamtagok képességeinek/tudásának hiánya
	Projektcsapat gyenge elkötelezettsége
Módszertan	Projektmenedzsment-módszertan hiánya
	Projektmenedzsment-iroda hiánya
	Felső vezetők hiányos ismeretei

(átlagos megítélés szerinti csökkenő fontossági sorrendben, a top 3 tényező vastag szedésű kiemelésével)

Természetesen jelen kutatás módszertani korlátaival is tisztában vagyunk, ilyen például a viszonylag kis elemszám hatása a következtetések erejére, vagy a kérdőív szerkesztéséből, illetve szubjektív kitöltéséből eredő potenciális torzítások. Megjegyzendő azonban, hogy az IT-menedzsment területén sokszor még a feltáró esettanulmányoknál tart az empiria, illetve amennyiben nagyobb mintás statisztikai vizsgálatokra kerül sor, akkor a jelen vizsgálatokhoz hasonló vagy kisebb elemszámmal dolgoznak a kutatók a lényegesen nagyobb amerikai piacok ellenére is (pl. Kappelman et al., 2006: n = 55).

Ennek megfelelően a további kutatások során érdemes lehet nagyobb mintával dolgozni, esetleg mélyinterjúkkal vagy esettanulmányokkal kontextusba helyezni és elmélyíteni következtetéseinket. Szintén érdekes lehet a hazai kutatást kiterjeszteni Kelet-Közép-Európa más országaira is, így egy robosztusabb empiria birtokában vethetnénk össze tapasztalatainkat az amerikai vagy nyugat-európai eredményekkel. Az egyik fontos tanulság azonban aligha változna, misze-

VEZETÉSTUDOMÁNY

rint a technológiaprojektekben nem maga a technológia az igazi kihívás, hanem a kapcsolódó emberi, munkafolyamati, szervezeti tényezők kezelése lehet a siker vagy a kudarc oka.

Lábjegyzet

- ¹ Komplexitás alatt a behatárolás bonyolultabbá válását, az interakciók (környezet és projekt és projekt főbb szereplői között) számának és a releváns szereplők számának növekedését értjük.
² Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a tervezés során nem kell figyelmet szentelni neki, hiszen a mérföldkövek kijelölése és a normák meghatározása ebben a szakaszban történik.

Felhasznált irodalom

- Adel, M. – Aladwani, (2002):* IT project uncertainty, planning and success: An empirical investigation from Kuwait. *Information Technology & People*, Vol. 15, No. 3.: p. 210–226.
- Agarwal, N. – Rathod, U. (2006):* Defining success for software projects: An exploratory revelation. *International Journal of Project Management*, Vol. 24.: p. 358–370.
- Al-Ahmad, W. – Al-Fagih, K. – Khanfar, K. – Alsamara, K. – Abuleil, S. – Abu-Salem, H. (2009):* A Taxonomy of an IT Project Failure: Root Causes. *International Management Review*, Vol. 5, No. 1.: p. 93–106.
- Atkinson, R. (1999):* Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No. 6: p. 337–342.
- Bredillet, C. (2007) :* From the Editor. *Project Management Journal*, Vol. 38, No. 2.: p. 3–4.
- Brynjolfsson, E. – Hitt, L.M. – Yang, S. (2002):* Intangible assets: Computers and organizational capital. *Brookings Papers on Economic Activity*, No. 1.: p. 137–198.
- Bur E. – Pálvölgyi L. (2008):* Mi a siker előfeltétele? *IT Business*, 2008.12. 09.: p.15.
- Capaldo, G. – Rippa, P. (2009):* A planned-oriented approach for ERP implementation. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 22.: p. 642–659.
- Cheng, M. – Dainty, A. – Moore, D. (2005):* What makes a good project manager? *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, No. 1.: p. 25–37.
- Cleland, D.I. (1994):* *Project Management – Strategic Design and Implementation*. New York: McGraw-Hill
- Cooke-Davies, T. (2002):* The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 20, No. 3: p. 185–190.
- DeLone, W. – McLean, E. (1992):* Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable. *Information Systems Research*, Vol. 3, No. 1.: p. 60–95.
- Fortune, J. – White, D. (2006):* Framing of project critical success factors by a system model. *International Journal of Project Management*, Vol. 24, No. 1.: p. 53–65.
- Flower, J. – Horan, P. (2009):* Information Systems Success and Failure – Two Sides of One Coin, or Different in Nature? in: Steve Clarke (2009): *Evolutionary Concepts of End User Productivity and Performance*, Information Science Reference. New York: Hershey: p. 1–18.
- Görög M. (2003):* *A projektvezetés mestersége*. Budapest: Aula Kiadó
- Görög M. (2013):* *Projektvezetés a szervezetekben*. Budapest: Panem Könyvkiadó
- Iffredo, P. (2008):* Impacts of business vision, top management support, and external expertise on ERP success. *Business Process Management Journal*, Vol. 14, No. 4.: p. 551–568.
- Judgev, K. – Müller, R. (2005):* A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, Vol. 36, No. 4.: p. 19–31.
- Kappelman, L.A. – McKeeman, R. – Zhang, L. (2006):* Early warning signs of IT project failure: The dominant dozen. *Information Systems Management*, Vol. 23, No. 4.: p. 31–37.
- Keil, M. (1995):* Pulling the plug: software project management and the problem of project escalation. *MIS Quarterly*, Vol. 19, No. 4.: p. 421–447.
- Lundin, R.A. – Söderlund, J. (1995):* A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No. 4.: p. 437–455.
- McIntyre, M. – Szabó A. (2006):* *Projektmenedzsment felmérés*. Ernst&Young Tanácsadó Kft. és a PMI Budapest közös felmérése
- Nelson, R. (2007):* IT Project Management: Infamous Failures, Classic Mistakes, and Best Practices. *MIS Quarterly Executive*, Vol 6, No. 2.: p. 67–78.
- Olsen, R.P. (1971):* Can project management be defined? *Project Management Quarterly*, Vol. 2, No. 1.: p. 12–14.
- Procaccino, J. – Verner, J. (2006):* Software project managers and project success: An exploratory study. *The Journal of Systems and Software*, Vol. 79.: p. 1541–1551.
- Standish Group (2009):* *The Standish Group Report – Chaos*. <http://www.cs.nmt.edu/>, letöltve: 2014. 04. 30.
- Stevenson, D. – Starkweather, J.A. (2010):* PM critical competency index: IT execs prefer soft skills. *International Journal of Project Management*, Vol. 28, No. 8.: p. 663–671.
- Turner, J.R. (2004):* Five necessary conditions for project succes. *International Journal of Project Management*, Vol. 22, No. 5.: p. 349–350.
- Umble, E.J. – Haft, R.R. – Umble, M.M. (2003):* Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research*, Vol. 146, No. 2: p. 241–257.
- Xia, W. – Lee, G. (2004):* Grasping the Complexity of IS Development Projects. *Communications of the ACM*, Vol. 47, No. 5.: p. 69–74.
- Yang, L. – Huang, C. – Wu, K. (2011):* The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, Vol. 29, No. 3.: p. 258–267.

CIKKEK

ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

KATONA, Norbert – TESSÉNYI, Judit

The extension of self-assessment system of corporate responsible behaviour based on Szerencsejáték Plc's practice

Corporate social responsibility (CSR) is characterized by common elements of followings: behind responsibility there is business and decision makers, CSR activities are led by principles of voluntary action and results in measurable business and social value-crafting gains. Many studies and business-practice have already highlighted that assessment of CSR activities are primarily based on self-assessment and self-evaluation, and contains little quantitative components. Although, empirical studies confirm that corporate social responsibility can be measured. The author's research inductively attempts to study and develop a quantitative, measurable and comparable self-assessment system for actors of gambling industry using the model of Hungarian Lotteries operating in domestic market. They suggest a "user friendly", well parameterized, weighted system suitable for CSR evaluation methods and tools, taking into consideration that CSR activities should fit the core-competence of the examined organization. This improved self-assessment output model with its 11 + 1 criteria and 86 items leads to deeper understand of CSR performance – in compared to the basic model worked with 5 criteria and only 38 items.

PISKÓTI, Marianna

The role of environmental identity in environmentally conscious behaviour – An investigation into the measurement of environmental identity

A human relationship with the natural world is a prerequisite for the emergence of environmentally friendly behaviour. Feeling closer to nature and having a vivid environmental identity strengthens empathy towards nature and the desire to help in order to preserve it. Those individuals who feel connected to nature tend

to be more concerned about environmental problems. Those who hold a weaker environmental identity only worry about environmental problems which have a direct effect on the individual. Environmental identity shows the relationship between identity and nature, a sense of connection to nonhuman natural environment, which affects the ways in which we perceive and act toward the world. The article covers the concept of environmental identity presenting the review of the relevant literature and the possibilities of applying the concept for the purposes of examining the environmentally conscious behaviours. The question of consciousness when examining the connection to nature is important to focus on. If this connection is a conscious phenomenon, it can be measured with explicit measures, while when the relation between human and nature is unconscious, the application of implicit measures are necessary. This study aims to compare the explicit and implicit measurements of environmental connection. As an implicit measurement Schultz's Nature adaptation of Implicit Association Test was used, and was assessed against Clayton's Environmental Identity Scale. Additionally the study presents the relationship between environmental identity and environmental attitudes and the development of environmentally friendly behaviour.

BÁLINT, Nóra Anna

Servitization in Western-Europe and Hungary – Based on an international survey

The paper focuses on the servitization of manufacturing companies in Western-Europe and Hungary. The author's goal was to analyse the degree and the returns of servitization. The investigations were conducted using data of the IMSS, considering the dimensions of strategy, operations and returns. Besides giving a picture of the servitization of Western-European and Hungarian companies, the paper also offers a reliable comparative analysis between the two regions, which

VEZETÉSTUDOMÁNY

can be considered as main value added of the paper. Services are among the most important competitive goals in Western-Europe, but have a low ranking in Hungary. Regarding the operational level, programs supporting the offering of services are in the average in both places. This does not necessarily contradict the high strategic level in Western-Europe, because we can say that programs related to servitization do not rule out improvement initiatives in other areas (e. g. lean programs). The service paradox is experienced in both territories.

PULINKA, Ágnes

The learning theory of St Ignatius of Loyola

In this article the author presents a unique learning model, which at first glance is very similar to David Kolb's experiential learning model. However, this model transcends and expands the already known experiential learning theory, which is also made remarkable by the fact that this model had been formulated by a monk 400 years before David Kolb was born. By doing so, St Ignatius of Loyola (1491–1556) did not only precede his own time, but also ours, and furthermore, this learning model was raised to an organizational level in the 16th and the organization that he himself founded, known as the Society of Jesus or Jesuits, still works by this same principle.

JAKOPÁNECZ, Eszter

Accountability issue of marketing

The issue of accountability plays a key role in evaluating the marketing as corporate function within the organization. Measurability is a growing requirement, because of the following conditions: the development of the corporate functions in relation to each other, the increasingly uncertain economic and market conditions, and the impact of the crisis. However, the role of marketing in competitiveness is undisputed. Present study provides answers to the following questions: (1) what processes led to greater importance to marketing accountability; (2) what consequences has the lack of accountability; (3) what measurement methods are recommend in literature; (4) what criteria should choose practical (or theoretical) colleagues faced decisions. The author's study aims to answer these questions providing an overall literature review.

NYITRAI, Tamás

Prediction of national enterprises' bankruptcy based on data of financial statements from one, two and three years before the event of bankruptcy.

The article investigates the predictability of national enterprises' bankruptcy on the basis of data from annual accounts 1-3 years before bankruptcy. To answer the research question the nonpar a metric k nearest neighbor method is applied which is rare in the Hungarian literature. The study gives special attention to the optimal choice of parameters (number of neighbors, distance metric) ensuring the maximal predictive power. The analysis was carried out on the basis of the sample consisting of 1000 Hungarian enterprises' data. According to international research results higher hit rates can be obtainable when data from the last year before bankruptcy is completed by data from earlier 2-3 years as well. The study aims to investigate this question too.

ARANYOSSY, Márta – BLASKOVICS, Bálint – HORVÁTH, Ákos Ardzsuna

Success and failure of information technology projects – International experiences and domestic research results

44% of IT projects face with challenges and 24% has failed, while the global spending on IT has reached 3 700 billion USD in 2013. Based on that it is understandable that both the academic and private sector consider researches aiming to identify factors related to project success or project failure very important. The paper starts with a multidimensional conceptual analysis related to project success which provides a reliable basis for introducing the international empirical works. In the authors' research Hungarian experts were asked about the main reasons leading to IT project failure and about the required project management capabilities. The most important reasons for failure are as follows: inappropriate communication among stakeholders, underestimation of budget/time requirement and inadequate senior management support. At the same time a successful IT project manager should possess the following capabilities: change management related capability, communication related capabilities and leadership related capabilities. It can be concluded that the critical success factors are not technical factors, but project management and human related factors and project managers should focus on planning, re planning and stakeholder management.