

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**  
**Grubbsztröm, Robert**  
**Hofmeister Tóth Ágnes**  
**Horváth Péter**  
**Kövesi János**  
**Kreuzer, Konrad**  
**Román Zoltán**  
**Szintay István**  
**Takács János**  
**Török Ádám**  
**Vastag Gyula**  
**Vecsenyi János**

Főszerkesztő: **Csillag Sára**  
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: **Nusser Tamás**  
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Szerkesztőségi titkár:  
**Roboz Ágnes**  
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

Nyomdai kivitelezés:  
CC Printing Kft.

Előfizetés:  
Előfizetésben terjeszti  
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.  
Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél, az  
ország bármely postáján, Budapesten  
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban  
és a Központi Hírlap Centrumnál  
(Budapest VIII., Orczy tér 1.  
Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).  
További információ: 06 80 444-444  
E-mail: [hirlapelofizetes@posta.hu](mailto:hirlapelofizetes@posta.hu)

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft  
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók  
a Szerkesztőségben és az Aula kiadó  
könyvesboltjában, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem  
küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

XLVI. ÉVF., DECEMBER

2015. 12. szám

## ➤ CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **Hidegh Anna Laura**  
Kritikai menedzsmentelméletek – irányzatok és törésvonalak 2
- **Vörösmarty Gyöngyi**  
A zöldbeszerzés motivációs háttere 13
- **Milicz Ákos – Jenővári Márton**  
Kontroller-feladatkörök a hazai álláshirdetések tükrében 22
- **Kovács Nikoletta**  
Az optimális ár meghatározásának módszere  
az értékteremtés szolgálatában 34
- **Bencsik Andrea – Für Klaudia**  
Olcsó és okos – a frugal innováció és  
a tudásmenedzsment szimbiózisa 41
- **Konferenciabeszámoló**  
Szántó Richárd – Gáspár Judit:  
Beszámoló a SPUDM 25 konferenciáról 52

## ➤ 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

HIDEGH Anna Laura

# KRITIKAI MENEDZSMENDELMELETEK

– IRÁNYZATOK ÉS TÖRÉSVONALAK

A tanulmány a kritikai menedzsmentelméletek (KME) területére nyújt bevezetést a Hidegh – Gelei – Primecz (2014) által a Vezetéstudomány hasábjain kezdeményezett cikksorozat részeként. A KME fogalmát a korábbi, szervezetelméleti paradigmákat ismertető tanulmányoktól eltérő módon, a mátrixokon át/túllépve lépcsőszerűen tárgyalja. Bemutatja, hogyan definiálhatjuk kritikai módon a menedzsmentet és a menedzsmentelméleteket, majd a KME meghatározása és három legfontosabb jellemzője (denaturalizáció, teljesítményelv-ellenesség, reflexivitás) következik. A cikk ismerteti a KME három legmarkánsabb irányzatát: a posztmodernizmust, a kritikai elméletet és a kritikai realizmust, valamint az irányzatok közötti főbb vitapontokba nyújt betekintést.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** kritikai menedzsmentelméletek, szervezetelméletek, kritikai realizmus, kritikai elmélet, posztmodern, menedzsmenttudomány

Az elmúlt évtizedekben a kritikai menedzsmentelméletek (angolul Critical Management Studies – CMS, magyarul a továbbiakban rövidítve KME, ahogyan azt Primecz (2008) bevezette) a nemzetközi tudományos palettán egyre nagyobb teret hódítanak. Ez idő alatt a magyar menedzsmenttudományos kutatás is sokszínűbbé vált, azaz többféle társadalomtudományi paradigma számára is tér nyílt – a főáram töretlen dominanciája mellett. A KME számára azonban mindezidáig kevés babér termett a hazai tudományos életben. Magyar szerzők tollából az első, célzottan a KME-vel foglalkozó tanulmány sokáig váratott magára: 2014-ben jelent meg (Hidegh – Gelei – Primecz, 2014).

Pedig szükséges és fontos lépés a gazdálkodó szervezeteink kritikai társadalomelméleti alapokon nyugvó vizsgálata, amennyiben nem kívánunk vakok maradni a későkapitalizmusra jellemző, menedzsment által (is) okozott társadalmi problémákra. Ennek előfeltétele annak az „új típusú társadalomtudósoknak” a megjelenése, akit Kornai János (2006) interdiszciplináris, a rendszer immanens diszfunkcióira koncentrálnak, puha adatokkal dolgozó kutatóként ír le. Bár a Kornai (1999) által definiált „rendszerparadigma” nem illeszkedik a menedzsmenttudományok területén elfogadott, Burrell és Morgan (1979) által meghatározott rendszerezéshez (és egyébként Kornai maga is megjegyzi, hogy rendszerparadigmája nem felel meg

teljes mértékben a kuhniánus paradigma-fogalom kritériumainak), a KME kiválóan alkalmas elméleti keretet nyújt számunkra, amennyiben „a kapitalizmusnak nem csak egyik vagy másik szféráját akarjuk megérteni, hanem a rendszert mint egészet” (Kornai, 2006: p. 954.).

Az eddig megjelent, kritikai menedzsmentirányzatokat is tárgyaló magyar nyelvű tanulmányok (Bokor, 1994; Gelei, 2006; Hidegh – Gelei – Primecz, 2014; Primecz, 1999; Primecz, 2008) szinte kivétel nélkül a Burrell-Morgan mátrix „foglyai” maradtak abban az értelemben, hogy a mátrix dimenzióinak fényében tárgyalták a különböző menedzsmentelméleteket. Ez a stratégia kiválóan alkalmas az alternatív megközelítések főáramtól való elhatárolásában, ugyanakkor megvilágítatlanul háttérben hagyja az egyes elméletek azon üzeneteit, sajátosságait, amelyek nem mondhatók el a mátrix nyelvén (noha az említett művek a mátrix korlátaival is foglalkoznak). Jelen tanulmány ezért a kritikai menedzsmentelméletek fogalmát a B-M- és Deetz-mátrixoktól függetlenül, egy más utat bejárva hozza közelebb az Olvasóhoz – annak érdekében, hogy rámutasson, mely jellemzők mentén válik valóban kritikaivá egy menedzsmentelmélet. Ismerteti továbbá a KME három legmarkánsabb, társadalomfilozófiai alapokon nyugvó irányzatát (posztmodernizmus, kritikai elmélet és kritikai realizmus), illetve azok egymáshoz való viszonyát.

## A kritikai menedzsmentelméletek fogalmi meghatározása

A kritikai irányzatok közös kiindulópontja, hogy a menedzsmenttel valami probléma van (Fournier – Grey, 2000). A *KME célja, hogy a menedzsmentelméletek társadalomfilozófiai alapjainak, illetve kulcstémáinak kritikai reflexióját megalapozza, valamint a menedzsmentelméletek és –gyakorlatok újragondolásához, fejlesztéséhez egyaránt hozzájáruljon* (Alvesson – Willmott 2003). Akadémiai diszciplínaként való megjelenését Mats Alvesson és Hugh Willmott *Critical Management Studies* című könyvének 1992-es megjelenéséhez kötik – noha e munka megszületését számos, a témához köthető kutatói tevékenység és publikáció előzi meg (erről lásd Alvesson – Bridgman – Willmott, 2009; Hancock, 2008).

A KME esernyőfogalomként ölel fel számos társadalomkritikai élű irányzatot (a teljesség igénye nélkül): a kritikai realista, feminista, posztmodern, posztstrukturalista, posztkolonialista irányzatokat, valamint a munkafolyamat-elméletet (labor process theory), a dekonstrukcionizmust, a környezetvédelemmel foglalkozó kutatásokat és a Frankfurter Iskolára építkező kritikai elméletet (Alvesson – Willmott, 2003; Duberley – Johnson, 2009; Fournier – Grey, 2000). Az irányzatok egy része (társadalomfilozófiai) elméleti gyökerek – pl. kritikai realizmus –, másik része valamilyen szervezeti gyakorlatot jellemző probléma – pl. queer elmélet –, harmadik része pedig az egyes menedzsmentterületek kritikája – pl. kritikai számvitel – alapján különbözteti meg magát (Hidegh – Gelei – Primecz, 2014). Jelen tanulmány az első csoportba tartozó kritikai elmélet<sup>3</sup>, kritikai realizmust és posztmodernizmust tárgyalja részletesebben.

Előtte azonban lépésről lépésre bemutatom a kritikai menedzsmentelméletek tudományos (és gyakorlati) küldetését, illetve azon lényegi jellemzőit, amelyek egy táborba szervezik ezt a rendkívül diverz elméletcsoportot:

- először a *menedzsment* jelentésével foglalkozom, mely a kritika központi tárgya a KME számára, majd
- áttekintem azt a történeti folyamatot, amelyben a *menedzsmentelméletek* fejlődése, terjedése elvezetett a kritikai hangok megjelenéséig, végül
- ismertetem azokat a lényegi vonásokat, amelyek a *kritikai menedzsmentelméleti* irányzatot kritikaivá teszik.

(1) Parker (2002) a *menedzsment* háromféle meghatározását adja. A menedzsment értelmezhető (1) mint főnév: vezetők csoportja, akik egy üzleti vállalkozást

irányítanak, (2) mint ige: a menedzsment aktusának folyamata, készség ötletek produkálására, ügyek kezelésére stb., továbbá (3) mint akadémiai terület, amely a vezetés és szervezés kérdéskörével foglalkozik és oktatási intézmények keretein belül is megjelenik (Parker 2002). Alvesson és Willmott (1996) rámutatnak arra, hogy a menedzsment jellemzően technikai funkcióként értelmezhető: minden komplex rendszernek megkülönböztetett eleme a menedzsment, és ezt a funkciót célszerű szakértők kezébe adni. Child (1969 in: Alvesson – Willmott, 1996) és Hales (1993 in: Alvesson – Willmott, 1996) munkáira építve figyelmeztetnek, hogy a menedzsment nem tekinthető pusztán semleges technikai tevékenységnek, hiszen nem választható el attól a társadalmi helyzettől, amelyben kialakult: a menedzsment szerepe a munkaszervezetek különböző formáinak fenntartása, fejlesztése és ellenőrzése, amelyek konzerválják a társadalmi-gazdasági hatalom egyenlőtlenségeit mind a magán-, mind a közsférában.

Parker (2002) a menedzsmentet egy új civilizációs folyamatnak és egyben új civil vallásnak tekinti. A menedzsment társadalmi és történelmi beágyazottságát figyelembe véve azt az ideológiai kérdést járja körül, hogy a nyugati társadalmakban miért tekintjük a menedzsmentet a fejlődés zálogának, és miért viszonyulunk hozzá pozitívan. Nyugaton a fejlődés tulajdonképpen megegyezik azzal a törekvéssel, hogy a természeti világot – és az emberi természetet – a lehető legszorosabb mértékben tudatos emberi kontroll alá vonjuk. A társadalom ebbéli törekvésében a legmegfelelőbb eszköznek a menedzsment tűnik. Éppen ezért a fejlődés részeként értelmezzük a tudatos tervezésnek, a koordinációs és kontrollstratégiáknak, tehát magának a menedzsmentnek a megjelenését is. Ráadásul a menedzsmentet a korábbi korok ellenőrzési módszereivel összehasonlítva demokratikusabbnak és transzparensabbnak, tehát a modern kor (nyugati kultúrákra jellemző) értékeivel összhangban levőnek tekintjük (Parker 2002).

Összefoglalva, a modern társadalmi fejlődés ideológiai tartalma: a káosz és a rendezetlenség legyőzése a menedzsment eszközeinek alkalmazásával (Parker 2002). Ahogy már Saint-Simon korai érveléséből is kiténik, a szervezeti menedzsmenteszközök történelmileg összefonódtak a dolgok feletti hatalomgyakorlással: a szervezeteket tudományos elvek mentén kell irányítani, melyeket a menedzsmenttudományok termelnek ki (Wollin, 1961 in: Reed, 1999).

(2) Ezzel elérkeztünk a második lépcsőhöz, a menedzsment tudományos alapjainak, a *menedzsmentelméletek* tárgyalásához. A menedzsmenttudományok általánosan elfogadott alapvető célja, hogy hozzájáruljanak a menedzsmenteszközök tudományos alapon nyugvó javításához, és a jobb (hatékonyabb, eredményesebb) menedzsment megteremtéséhez. E nézet

szerint a menedzserek a racionalitás hordozói, és a tudományos tudástermelésnek támogatnia kell a menedzsereket abban, hogy még racionálisabb módon tudjanak cselekedni (Alvesson – Willmott, 2003) – mely nézetben tulajdonképpen a Parker (2002) által új civil vallásként aposztrofált ideológiai tartalom tükröződik vissza. Ennek eredményeként azonban a *menedzsmentről való tudás inkább a menedzsmentért való tudássá válik*, tehát a menedzsmenttudományok egyoldalú, látzólag semleges és technológiai, de valójában politikai tartalommal súlyosan terhelt tudást hoznak létre. A menedzsmentelméletek arra a (vitatható) feltételezésre építenek, hogy a menedzserek az alkalmazottak és a fogyasztók közös érdekét szolgálják, amely megteremti a menedzsment és a menedzsmenttudományok számára is a legitimitást (Alvesson – Willmott, 2003). Például a gépesítéstől azt várjuk, hogy növeli a hatékonyságot, csökkenti a termék árát, a munkások számára könnyebbé teszi a munkát. Ugyanakkor fokozhatja a munka monotonitását, létszámcsökkentést tehet indokoltá.

A következőkben arra koncentrálnok, hogy hogyan alakult ki a főáramú menedzsmentelméletek fenti céljával szembehelyezkedő kritikai irányzat. E menedzsmenttörténeti fókusz lesz a segítségünkre abban, hogy a kritika tárgyát, illetve a kritikai irányzatok kialakulásának hátterét megértsük. A történeti beágyazottság vizsgálata egyébként is fontos szempont a kritikai kutatásoknál – mely szerint elméleteink, mint a világ értelmezésének módjai tulajdonképpen történeti-társas konstrukciók –, és e tanulmány végén soron kritikai szellemben íródik. Fournier és Grey (2000) kiváló összefoglalóját adja a KME, mint brit akadémiái terület megszületésének, melyben egyúttal a menedzsmentelméletek történetével is foglalkoznak. A KME kialakulásának történeti feltételeihez az elemzés hátterét a menedzsmenttudományok és a brit üzleti iskolák (business school-ok) intézményesülési folyamatának vizsgálata adja, a továbbiakban ezzel foglalkozunk.

A menedzsment mint társadalmi tevékenység a késő 1700-as és a kora 1800-as években jelent meg az akadémiai diskurzusban. A szerzők véleménye szerint mindig is jelen volt egyfajta kritikai attitűd a menedzserek szerepével kapcsolatban, még Adam Smith is felhívta a figyelmet a menedzserek opportunistaságának potenciális veszélyeire: „A részvénytársaságok igazgatóitól (...) nem várható el, hogy ugyanazon elővigyázatossággal vigyázzanak a mások pénzére (...)” (Smith, 1776/1904: p. 233. in: Fournier – Grey, 2000: p. 9), melyet a megbízó-ügynök probléma egy korai megfogalmazásának tekinthetünk. A szerzőpáros *három fontos történelmi tendenciát azonosít* a menedzsmenttudományok fejlődésével kapcsolatban az Egyesült Királyságban, amelyek hozzájárultak a KME virágzásához.

Az első ilyen történelmi jelentőségű esemény a *New Right* megjelenése, amely a közsféra menedzszerizmusát támogatta, és ezzel hozzájárult a menedzseri hatalom korlátlan növekedéséhez (Fournier – Grey, 2000). A KME elterjedésének második történelmi feltétele volt a *menedzsment mint gyakorlat nem kielégítően megalapozott tudományos háttere és elégtelen érvényessége* (Fournier – Grey, 2000). Sjersted (1995 in: Radácsi, 2003) szerint a menedzsment mint hivatás legitimitációs válságát a hasznosságon túli mélyebb „érték”-teremtés hiánya okozza, és ezt a krízist a tudományos alapokra való hivatkozással szeretné megoldani. Fournier és Grey (2000) szerint ugyanakkor ez a legitimitációs hiány inkább az egyetemi oktatók és kutatók számára jelent problémát, semmint a menedzserek számára. Ennek az oka meglátásom szerint a két társadalmi csoport eltérő legitimitációs igénye. A menedzserek legitimitációs bázisát a profitabilitás adja (eredményesség a kauzális magyarázat szükségszerűsége nélkül), míg az akadémiai világ legitimitációs bázisa a jól megalapozott tudományos érvelésen nyugszik (az eredményesség kauzális magyarázata). Számos kísérlet létezik ugyan arra, hogy a menedzsmentelméletek tudományos alapjait letegyék matematikai és statisztikai eszközök alkalmazásával – sőt, néhány tudós amellett érvel, hogy a menedzsment már a kuhni értelemben vett normáltudományos módon működik (Donaldson, 2005) –, azonban még ezek a munkák sem adnak választ arra a vitatható kérdésre, hogy a profitteremtés valóban a társadalom közös érdeke-e, és valóban elvezet-e a társadalmi jóléthez.

A KME elterjedését lehetővé tevő harmadik történelmi körülmény az *üzleti iskolák helyzete* az Egyesült Királyságban (bővebben lásd: Fournier – Grey, 2000), valamint az, hogy az egyesült királyságbeli társadalomtudományokban *kevésbé volt egyeduralgó a pozitivistai irányzat*, mint az Egyesült Államokban. Ezért ez a társadalomtudományi háttér termékeny talaj volt a KME számára. Ráadásul a menedzsmenttudományok éppen születésükben levő kritikai irányzata – az erős filozófiai és szociológiaelméleti bázisa miatt – képes volt arra, hogy pótolja a hiányzó tudományos legitimitációs bázist az üzleti iskolák kutatói számára, és lehetővé tegye az akadémiai szférába való belépést (Grey – Willmott, 2005).

(3) A *kritikai menedzsmentelméletek* mint irányzat a menedzseri gyakorlat és tudás problematizálása iránt elkötelezett, és a menedzsmenttudományok érdeklődési körének a kritikai perspektíva bevonásával való bővítése mellett érvel (Alvesson – Willmott, 2003).

Fournier és Grey (2000) megállapítása szerint nincs egyetlen jó módszer arra, hogy elhatároljuk egymástól a kritikai és a nem kritikai irányzatokat. Ez már csak azért is nehézségekké ütközik, mert az akadémiai világban a kritikus hozzáállással végzett alapos vizsgálat kulcsfontosságú, és ebben az értelemben a KME csupán egy

üres kategória lenne (Alvesson – Bridgman – Willmott, 2009), mint ahogy e félreértéssel magam is gyakran találkozom munkám során. Ezért az alábbiakban összefoglalom azokat a törekvéseket, amelyek megkísérelték tisztázni azt, hogy mit jelent pontosan a kritikai ebben a szóösszetételben, mivel szemben fogalmazódik meg a kritika, és milyen intellektuális gyökerekből táplálkozik.

A KME képviselői szerint a menedzsmenttudományok főáramát képviselő kutatások és publikációk egyre inkább szolgálatkész és kontrollálható munkavállaló, illetve fogyasztó képét termelik ki. A menedzsment túlságosan potens, és akár pusztító hatású is lehet (Alvesson – Willmott, 2003), hiszen túl nagy befolyásra tett szert a mindennapi életünk felett, kiszorítva bárminemű spontaneitást (Hancock – Tyler, 2004). A vállalat felülmúlta társadalmi jelentőségében az államot, a családot, a helyi és morális közösségeket: személyes identitást nyújt, strukturálja az időnket, befolyásolja az oktatást és a tudományos gyakorlatot, a cégek reklámtevékenysége megerősíti a társadalmi nemmel (gender) kapcsolatos sztereotípiákat, problematizálja az identitásokat, és bizonytalanná teszi az önértékelést (Deetz, 2003). A menedzsment domináns elméleti megközelítései és gyakorlati megvalósulásuk gyakran a társadalom elit csoportjainak érdekét helyezik előtérbe, kárt okozva a hátrányos helyzetű csoportoknak. Ezért a KME tagadja azt a főáramú nézetet, hogy a szervezetek és a menedzsment önmagunkban a társadalmi koordináció racionális eszközei lennének, s inkább azok elnyomó és elitideológiát – menedzsmentizmust – hordozó szerepét hangsúlyozza (Alvesson – Bridgman – Willmott, 2009). Természetesen nem csak a nagy szervezetekben jelenik meg a menedzsmentizmus, és nem minden szervezet menedzsmentista (Parker, 2002). A probléma inkább az, hogy „azok a szavak, amelyek a szervezeti eszköztár részét jelentik – pl. koordináció, kooperáció, participáció, közösség, demokrácia, (szervezeti) polgárok, csere – jelentős mértékben erodálódtak, marginalizálódtak, vagy pedig alárendelődtek a menedzsmentnek” (Parker, 2002: p. 11.).

Összefoglalásképp: a kritika tehát egyrészt a menedzsment és a szervezetek gyakorlata, azaz a menedzsment ellen irányul, amelynek megvan a képessége arra, hogy totalizálja a társadalmi életet. Másrészt pedig a menedzsmenttanok ellen irányul, amelyek a menedzsment potenciális kiszolgálóivá válnak, pozitívista tudományfilozófiai alapokon nyugszanak, és az objektív tudás létét feltételezik.

### Denaturalizáció, teljesítményelv-ellenesség és reflexivitás a kritikai menedzsmentelméletekben

Fournier és Grey (2000) szerint a kritikai menedzsmentelméletek *három fő jellemző fogalom* köré épülnek, melyek

- a denaturalizáció,

- a teljesítményelv ellenesség és
- a reflexivitás.

Röviden tekintsük át, mit takarnak ezek a kifejezések.

A *denaturalizáció* az adottnak vélt társadalmi és szervezeti viszonyok természetességét kérdőjelezi meg. A jelenlegi társadalmi rendet fenntartó és a privilegiált csoportok érdekét szolgáló hatalmi viszonyok és szervező elvek – pl. hierarchia, önérdékkövetés, versenyképesség – konstruált jellegének megvilágítására törekszik (Alvesson – Bridgman – Willmott, 2009; Fournier – Grey, 2000). A KME célja a menedzsment kreatív szerepének megvilágítása a privilegiált érdekek, a rejtett társadalmi értékek és normák, valamint a hatalmi viszonyok kialakításában, továbbá az elnyomás rejtett struktúráinak feltárása (Duberley – Johnson, 2009). A fennálló hatalmi berendezkedést megerősítő, természetesnek vett társas viszonyok általában a hasonló típusú mondatokban érhetők tetten: „Ez a dolgok rendje. Nincs más lehetőség.” – a KME ezekkel a kijelentésekkel szemben támaszt kihívást (Alvesson – Bridgman – Willmott, 2009). A kritikai irányzatok osztják a tudományos eredmények objektivitásával és semlegességével kapcsolatos kételyeket (Willmott, 2005). A közös álláspont az, hogy minden tudás társadalmilag konstruált (Duberley – Johnson, 2009), ezért a tudástermelés és a hatalom összefonódása kiemelt téma különösen a Foucault munkásságára építkező tanulmányokban.

A *teljesítményorientáltsággal* való szembenállás mögött a kapitalista társadalmi-gazdasági berendezkedés legitimitációs alapjának megkérdőjelezése húzódik meg. A teljesítményelv alapján működő társadalmi rend csupán egy új meritokráciát (Parker, 2002) termel ki. A társadalom jelen rendjébe ágyazott főáramú menedzsmentelméletek alapvetően olyan tudást termelnek, amely a termelőfolyamatok, eljárások hatékonyságának maximalizálásához járul hozzá, másképpen fogalmazva a tudást az eszköz-cél kalkuláció mentén ragadják meg. A KME bírálja a technikai-instrumentális gondolkodást, és tagadja a hatékonyság elsődlegességét a szervezetekben. A kritikai elmélet képviselői szerint a modern társadalmakban az uralkodó racionalitási kritérium az instrumentális, amely a cselekvések ésszerűségének megítélését egy morálisan semleges szférába helyezi (Habermas, 1994). Ez a gondolkodási stílus figyelmen kívül hagyja a tudományos és menedzseri tevékenység politikai természetét, amely a hatalommal és a moralitással szembeni vakságához vezet. Az eszközelvű gondolkodás hegemoniája a szervezetek világában számos társadalmi, társadalom-lélektani patológiás tünetet eredményez. Illusztrálásképpen például ilyenek tekinthetők az ember és a természet eszközként való kezeléséből (Habermas, 1994) fakadó etikai

problémák, környezeti problémák, gender problémák, embertelen pszichés és/vagy fizikai környezetben végzett munka. Ezeket a problémákat a kritikai elmélet szükségtelen szenvedésként definiálja. Ennyiben tehát a teljesítményelv-ellenesség a denaturalizáció egy speciális eseteként is értelmezhető, amely a természetesként kezelt instrumentális társas viszonyok megkérdőjelezését szorgalmazza (Alvesson – Bridgman – Willmott, 2009). A KME szerint meg kell akadályozni, hogy a tudomány a menedzsment szolgálóleányaként működjön, ezért fontos, hogy a tudomány elszámoltatható legyen. Természetesen a KME nem elvi síkon ellenzi a hatékonyságot, hanem az ellen emeli fel a hangját, ha a hatékonyság kizárólagos és egyedüli céllá válik. A hatékonyság ebben a gondolkodási stílusban is értelmezhető, de más jelentést nyer: csak egy morálisan helyes cél hatékony elérése lehet fontos, pl. egy (morális értelemben vett) jobb világot teremteni vagy véget vetni a kizsákmányolásnak (Fournier – Grey, 2000).

A *reflexivitás* elsősorban módszertani és filozófiai síkon kerül előtérbe, de a kritikai önreflexió egyúttal a társadalmi rend megváltoztatásának eszköze is lehet. A fent tárgyalt denaturalizáció eszköze a kritikai önreflexió, amelynek során felismerjük a szervezetben jelen levő elnyomó mechanizmusokat, és saját szerepünket ezek fenntartásában. A KME a főáramú menedzsment reflexívvé tételének fontosságát hangsúlyozza mind az elmélet, mind a gyakorlat szintjén (Fournier – Grey, 2000). Hiszen a menedzsmentelméletek többnyire a normáltudományos működést követik (Willmott, 2005), és nem foglalkoznak a tudományfilozófiai háttérrel, módszertani alapfeltevéseikkel és azok alternatíváival, s ily módon nem teszik explicitté pozitivistá mibenlétüket.

A fent bemutatott jellemzés nagy hatással volt a kritikai menedzsmentirodalomra, ugyanakkor vitákat is generált ellentmondásossága miatt (Alvesson – Bridgman – Willmott, 2009), melyek közül a legjelentősebb Thompson (2005) vitáirata. E vitáira Alvesson, Bridgman és Willmott (2009) válaszolnak, és tulajdonképpen minden fő vitás ponton védelmükbe veszik Fournier és Grey (2000) rendszerezését, egy ponton továbbfejlesztést javasolva. Thompson (2005) először is azt kritizálja, hogy számos társadalomelmélet nyugszik alapvetően a denaturalizáció és a reflexivitás elvein, ez nem csupán a KME jellemzője. Alvesson, Bridgman és Willmott (2009) szerint ugyanakkor a denaturalizáció és a reflexivitás jelentéstartalma a KME-ben szorosan összefonódott a radikális változtatás szándékával, hiszen mindkettő egyben az emancipáció eszköze is. Másodsorban Thompson (2005) szerint nem minden KME-be sorolt irányzat esetében központi jelentőségűek a fent felsorolt jellemzők, különösen a teljesítményelv-ellenesség nem illeszkedik például a kritikai realizmus

elveihez, amely eleve elutasítja a gyakorlati hatásra törekvést. Alvesson, Bridgman és Willmott (2009) megvédik Fournier és Grey (2000) álláspontját ezzel kapcsolatban is, mert felhívják a figyelmet arra, hogy a bíráló a technikai értelemben vett teljesítmény dominanciájára vonatkozik, valamint arra, ha a gyakorlati hatást csupán hatékonyságra redukálják. Ezzel együtt elismerik, hogy a teljesítmény fogalmának árnyalására van szükség. Ehhez a Spicer, Alvesson és Kärreman (2009) által kidolgozott tipológiát ajánlják, amely különbséget tesz a technikai és a kritikai teljesítmény (critical performativity) között. Az előbbi a szűken vett, instrumentális teljesítményt jelenti, míg az utóbbi az emancipatorikus teljesítményre, a kizsákmányolás megszüntetésére és egy jobb világ megteremtésére vonatkozik. A kritikai teljesítményelv a menedzsmenttel kapcsolatos diskurzusban aktív és bizonyos értelemben bomlasztó szerepet tétel fel, és célul tűzi ki az uralommentes kommunikáció továbbá a mikroemancipáció elérését (Spicer – Alvesson – Kärreman, 2009).

A kritikai menedzsment az akadémiai szinten megfogalmazott társadalomkritikán túl *politikai projekt*ként is értelmezhető (Fournier – Grey, 2000), melynek célja lerántani a leplet a társadalmilag konstruált és ideológiai tartalommal átitatott hatalmi viszonyokról. Ennek eszköze a *reflexió és az emancipáció*: felszabadítani az egyént a társadalmi és szervezeti viszonyok, valamint a saját szubjektuma – pseudo-énje (bővebben lásd: Fromm, 2002) – által konstruált kényszerek alól. A KME arra törekszik, hogy alternatív módokat találjon a szervezetek kialakítására és működtetésére (Duberley – Johnson, 2009), valamint támogassa az elhallgattatott vagy kevésbé hangos (értsd: érdekét érvényesíteni kevésbé képes) társadalmi csoportokat (Alvesson – Willmott, 2003). A kritikai reflexió jegyében a KME olyan kérdéseket tesz fel, mint:

- Ki birtokolja az autokratikus pozíciót?
- Kinek származik nagyobb előnye egy bizonyos társadalmi rétegződésből? (Alvesson – Willmott, 2003).

A tekintetben azonban nincs egyetértés, hogy ehhez milyen konkrét cselekvési programot kellene társítani, hiszen maga az emancipálás is egyfajta tudásban lecsapódó hatalmi aszimmetriát tétel fel (lásd a kritikai elmélet posztmodern kritikája: Willmott, 2005).

### **Különböző irányzatok a kritikai menedzsmentelméletekben**

Alvesson és Willmott (2003) amellet érvel, hogy a KME jelenlegi legnagyobb kihívása inkább az, hogy a sokszínű filozófiai és szociológiai alapokon nyugvó

irányzatok közötti közös vonásokra építkezzen, mintsem hogy további erőfeszítéseket tegyen jól körülhatárolt kutatási területek megkülönböztetésére a legitimitáció építés és a tudományos szigor megőrzése céljából. Ehhez az állásponthoz kívánok csatlakozni én is, annál is inkább, mert kevésbé látom gyümölcsözőnek azt az olykor ellenségességbe hajló csatározást, amely a tudományterületen zajlik (a KME-t átható feszültségek természetéről lásd: Hancock, 2008). A fundamentális kritika immanens része ennek a tudományterületnek, s bár ez egyik oldalról hitelességet kölcsönöz számára, másik oldalról épp ezt ássa alá azáltal, hogy megnehezíti az empirikus kutatást, a gyakorlati cselekvési program kidolgozását és a pusztá teoretizálást részesíti előnyben.

A KME-n belül elméleti, gyakorlati, valamint tematikus szempontból is megkülönböztethetők irányzatok (erről lásd: Hidegh – Gelei – Primecz, 2014), jelen tanulmányban azonban csak azon irányzatok bemutatására és ütköztetésére törekszem, amelyek tudományfilozófiai, illetve szociológiaelméleti törésvonalakat képeznek le. Nem kívánom viszont leképezni a tanulmányban a teljes elméleti diverzitást, amely a területet jellemzi. Ennek oka, hogy a bevezetőben megfogalmazott céljaimmal összhangban fontosnak tartom azt, hogy bevezetést nyújtsak a kritikai paradigmába, és néhány főbb

elméleti csapásirányt megkülönböztessenek –, azaz egy nagyvonalakban megrajzolt térképet kínáljak a hazai olvasóközönség számára. A nemzetközi irodalomban kiváló összefoglaló irodalmak léteznek (Clegg, 2005; Jones, 2009; Reed, 2009; Scherer, 2009; Thompson – O’Doherty, 2009).

Három fontosabb társadalomfilozófiai elméleti irányzatot tartok érdemesnek bemutatni a KME-n belül: a kritikai elméletet, a posztmodern és a kritikai realizmust. A bemutatás után érintem a különböző elméleti irányzatok közötti vitákat. Az 1. ábra áttekinti a három bemutatásra kerülő irányzat jellemzőit, közös és eltérő vonásait.

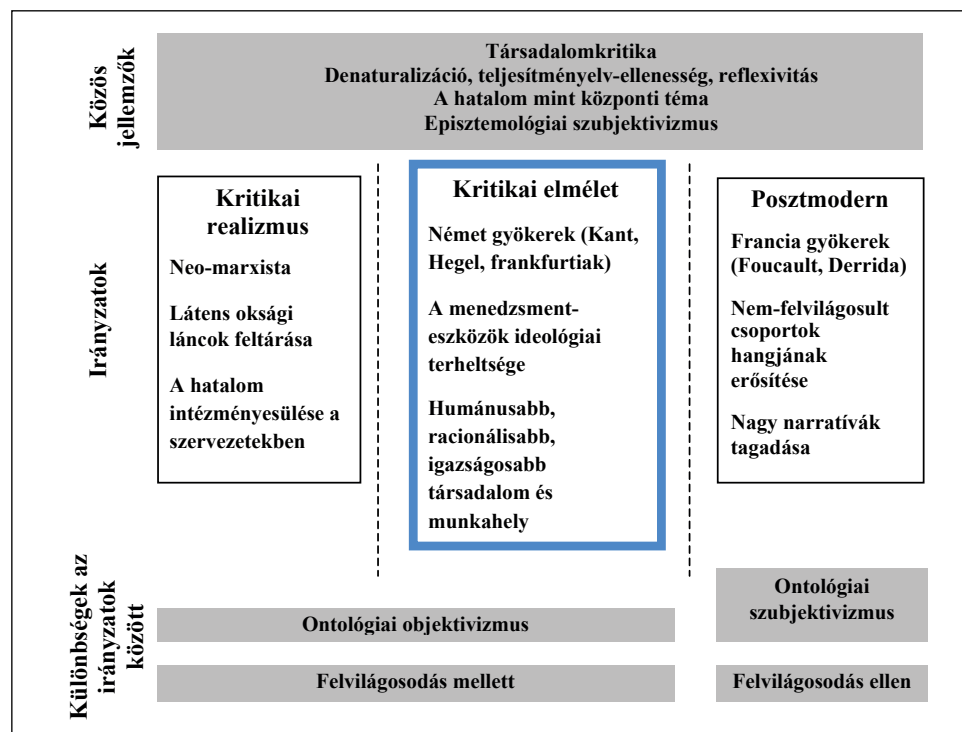
### Kritikai elmélet, posztmodern és kritikai realizmus

Először tehát a szervezetkutatások azon irányzatába nyújtok rövid betekintést, amely a *kritikai elméletre*, azaz a Frankfurter Iskola tradícióját követő irányzatra épít. A társadalomfilozófia ezen ágára alapvetően a német behatás jellemző: a német erkölcsfilozófia, Hegel dialektikája, Kant autonómiába és felvilágosodásba vetett hite (Alvesson – Deetz, 1998; Alvesson – Bridgman – Willmott, 2009), valamint Marx kapitalizmusbírálatát (amelyet a Frankfurter Iskola második generációja jelentősen meghaladt). Kant a felvilágosodást az

önmagunkra kényszerített gyámság alóli felszabadulásként, azaz a tekintély és a mítosz alóli felszabadulásként értelmezte. A kritikai elmélet (továbbiakban KE) felhívja a figyelmet arra, hogy a modernizmus mára maga is mítosszá vált, az uralom új formái alakultak ki a modern társadalomban (Alvesson – Deetz, 1998). A kritikai szervezetkutatás azt vizsgálja, hogy a hatalom és az elnyomás új formái miként kapcsolódnak össze a modern menedzsmentelméletekkel és -gyakorlatokkal. Bírálja például a menedzsmenteszközök ideológiai terheltségét és totalitárius vonásait: azt a folyamatot veszi górcső alá, ahogyan a tömegtermelés és tömegfogyasztás követelményeihez való alkalmazkodás következtében kialakul a standardizált és fogyasztói igényekre szabott egyén

1. ábra

### Irányzatok a kritikai menedzsmentelméletekben



Forrás: saját szerkesztés

(Alvesson – Bridgman – Willmott, 2009).

A KE képviselői szerint – bár a modernista program félresiklott<sup>7</sup> –, a racionalitásértelmezés kitágításával és a társadalmi-történelmi-politikai konstruktivizmus tudatosításával lehetőség van a felvilágosodásban rejlő pozitív értékek kiaknázására (Alvesson – Deetz, 1998). Eszményképe az uralom nélküli, jelenleginél humánusabb, racionálisabb és igazságosabb társadalom, illetve munkahely (Scherer, 2009), amelyben a résztvevők képesek saját sorsukat irányítani (Alvesson – Bridgman – Willmott, 2009). Ehhez azonban társadalmi változás szükséges: a hagyományok és az intézmények megváltoztatása oly módon, hogy az emberek megszabaduljanak a függőségtől, az (ön)alávetettségtől és az elnyomástól (Scherer, 2009). E változásban a KE az értelmiségnek, mint a kritikai ész letéteményesének aktív szerepet szán (Alvesson – Deetz, 1998). A KE-re jellemző egyfajta normatív-etikai beállítottság abban az értelemben, hogy a felvilágosodáshoz kapcsolódó értékeket – szabadság, egyenlőség, testvériség – tartja követendőnek és ezek jegyében fogalmazza meg a modern társadalmi berendezkedéssel kapcsolatos kritikáját. Nem törekszik azonban olyan „legjobb gyakorlat” típusú normatív ajánlások megfogalmazására, mint amelyeket például a menedzsment-tanönyvekben vagy a Harvard Business Review-ban megszokhattunk, mivel a konkrét cselekvési programnak egy torzítatlan kommunikáción, kölcsönös megértésen és az érintettek bevonásán alapuló társadalmi nézetegyeztetés folyamatában kell kialakulnia.

A *posztmodern* inkább francia gyökerekkel rendelkezik, a menedzsmentirodalomban legnépszerűbb alkotói Foucault és Derrida (a panopticon koncepció és a dekonstrukció módszere kötődik legszorosabban a nevükhöz). A két irányzat közötti vélt vagy valós szembenállás, de legalábbis a hiányzó párbeszéd a német-francia nemzeti és kulturális ellentéttel is magyarázható, ugyanakkor Foucault élete végén rendkívül pozitívan nyilatkozott az általa akkor felfedezett Frankfurti Iskoláról (bővebben lásd: Alvesson – Deetz, 1998; Alvesson – Willmott, 2003). A posztmodern szerint a felvilágosodás programja önmagában is hibás, ezért inkább a nem-felvilágosult társadalmi csoportok felkarolása és felvilágosítástól való megmentése szükséges: azon emberi képességek kibontakoztatásának segítése, amelyeket maga a felvilágosodás nyom el (Alvesson – Deetz, 1998). Nem hisz az autonóm egyén létében, a humanista szubjektum a modern társadalomban halott (Alvesson – Deetz, 1998; Alvesson – Bridgman – Willmott, 2009), az értelmiség ugyanúgy kiszolgáltatott a társadalom erőinek, ezért nem lehet a változás motorja. Tagadja a nagy narratívák (pl. a társadalmi fejlődésről szóló általános érvényre számot

tartó elméletek) érvényességét, amelyek összefüggő, koherens rendszerként tárják elénk a társadalom működését vagy a történelmet. A nagy ívű elbeszélések jellemzően egyféle perspektívából mutatják a világot, a létrehozott tudás pedig mindig hatalommal telített (Alvesson – Willmott, 2003). A posztmodern szervezelméleti kutatások a menedzsmentszövegekben rejlő hatalom dekonstrukciójára és az ellenálló olvasatok kialakítására törekszenek (Alvesson – Deetz, 1998). A posztmodern hagyományokat követi a Foucault munkásságára építő posztstrukturalizmus (bővebben lásd: Jones, 2009).

Végül a *kritikai realizmus*ról szövegek röviden, amely szintén a főárammal szemben határozza meg álláspontját a tudományelméleti palettán, azonban egyfajta köztes pozíciót foglal el a konstruktivista (amelybe a posztmodern is beletartozik ontológiai-episztemológiai vonatkozásban) és a pozitivista tradíció között. Az irányzat középpontjában a hatalom intézményesült struktúráinak elemzése és azon oksági mechanizmusok megértése áll, amelyek képesek alakítani a társadalmi világ szerveződésének módját és strukturálni a társas interakciókat (Reed, 2009). A cél annak megértése és megmagyarázása, hogy hogyan és miért történnek úgy a dolgok a világban, ahogy történnek, és miért nem másképp: azaz az oksági láncok és azon rejtett, nem megfigyelhető mechanizmusok feltárása, amelyek ezen oksági láncokat generálják (Reed, 2009). A kritikai realizmus ontológiai alapállását tehát meghatározza, hogy feltételezi a háttérben meghúzódó rejtett struktúrák és kapcsolatok oksági erejének és a felszíni jelenségeket alakító potenciáljának létezését (Reed, 2009). Mindazonáltal elismeri, hogy a tudományos magyarázat azoktól az ontológiai posztulátumoktól függ, amelyeken nyugszik, és ezért nem látja értelmét a hipotézistesztelésnek (Reed, 2009). Kritikai élet az emancipatorikus irányultság adja: feltárni, hogy miért azon a módon történnek a dolgok a társadalomban vagy a munkahelyen, ahogy, és a dolgoknak ez a rendje hogyan szolgálja, vagy éppen sérti bizonyos társadalmi csoportok érdekeit, milyen mögöttes hatalmi és ellenőrzési kapcsolatok léteznek, amelyek fenntartják az egyenlőtlen és igazságtalan társas viszonyokat (Reed, 2009). A kritikai realizmus sokkal erőteljesebb mértékben épít a marxista hagyományokra, mint a KE, különösen a rá épülő, de magát megkülönböztető és önálló szervezelméleti irányzattá fejlődő munkafolyamat-elmélet (Labor Process Theory) dolgozik marxista fogalomtárral (lásd: Adler, 2007; Adler – Forbes – Willmott, 2007).

### ***Törésvonalak a kritikai menedzsmentelméletekben***

A KME területén jelen levő *ellentétek az irányzatok mögött meghúzódó szociológiai és tudományfilozófiai megközelítések közötti különbségekből fakadnak*. Elő-

ször is, eltérnek a vélemények, hogy vajon *objektivist* vagy *szubjektivist* ontológiát érdemes-e követni a szervezeti vizsgálódások során (Duberley – Johnson, 2009). Fournier és Grey (2000) ezt a vitát a realizmus és a relativizmus vitájaként tárgyalja, bár a szubjektívizmus nem feltétlenül egyenlő a relativizmussal úgy, ahogy a posztmodern esetében. A lényegi töréspont két fő tábor között húzódik: az első táborba a kritikai elmélet, a kritikai realisták és a munkafolyamat-elmélet képviselői tartoznak, míg a másodikba a posztmodernizmus és a posztstrukturalizmus képviselői. Az első tábor az ontológiai objektívizmushoz áll közelebb, míg a második az ontológiai szubjektívizmus mellett teszi le a voksot, jóllehet van néhány apró eltérés a táborokon belül is a módszertani alkalmazásokban.

A második vitás pont a KME szerepét érinti a menedzsmentoktatásban, a menedzserek emancipációjában, azaz *a modernista projekt megjavítható-e*. Ezt a vitát Fournier és Grey (2000) az elköteleződés vagy a nem elköteleződés vitájaként tárgyalja. A határvonal szintén a fent említett két tábor között húzható meg: az első tábor az elköteleződés mellett érvel, míg a második a menedzsmentgyakorlatoktól való tökéletes távolságtartás mellett. Az alábbiakban ezen ellentétes álláspontok kifejtése következik.

Először tekintünk át a *tudományfilozófiai vitát*. Ahogyan fentebb már említettem, az episztemológiai álláspont a kritikai menedzsmentirányzatokon belül meg egyezik: nem lehetséges az objektív megfigyelés és az értéksemleges tudás létrehozása, minden tudományos eredmény bizonyos érdekeket szolgál (Duberley – Johnson, 2009; Willmott, 2005). Az ontológiai vonatkozásokban azonban eltérők az álláspontok.

Az első táborba tartozók az episztemológiai szubjektívizmust *ontológiai realizmussal* kombinálják, és dialektikus viszonyt tételeznek fel a cselekvők és a társadalmi struktúrák között. A KE képviselői szerint a kutatási eredményeket mindig befolyásolja a kutató szubjektivitása, amely a kutatótól függetlenül létező társas valóság számos eltérő változatát hozza létre. Elfogadják ugyan a létezését a „valóságnak-úgy-ahogy-van” („reality-as-it-is”) (Duberley – Johnson, 2009), amely azonban ebben a formájában nem hozzáférhető a tudományos megismerés számára. Módszertani javaslatuk a pozitivist értéksemleges tudás koncepciójának helyettesítése a tudatos részrehajlással/elfogultsággal, azaz a kutatási projekt értékét az emancipációs projekthez való hozzájárulása határozza meg, és az, hogy mennyire képes a marginalizált csoportok hangját felerősíteni (Duberley – Johnson, 2009).

A kritikai realisták azt feltételezik, hogy a kutatás tárgya a kutatótól függetlenül cselekszik, ám a világ értelemmel való felruházása egy társas konstrukciós folyamat. Vagyis a társadalmi valóság struktúrái objek-

tíve adottak és hatással vannak az aktorra (identitására, magatartására), ám mindezzel egy időben a társas cselekvők létre is hozzák és alakítják is a társadalmi-gazdasági rendszereket (Bashkar, 1989 in: Duberley – Johnson, 2009). A kritikai realista érvelés azonban nehézségekbe ütközik, amikor meg kell védenie az ok-okozati összefüggést a struktúrák cselekvőkre gyakorolt hatására vonatkozóan (Duberley – Johnson, 2009). A posztmodernnek szerint ez a tudományos érv maga is egy bizonyos érdek által irányított érv (Duberley – Johnson, 2009). A realisták szerint viszont így felmerül a veszély, hogy minden társadalmi tapasztalatot csupán nyelvi jelenséggé redukálunk, amely félrevezető lehet a társadalomtudományok számára (Fournier – Grey, 2000).

A posztmodern tábor ezzel szemben azt az álláspontot képviseli, hogy amit társadalmi valóságnak tekintünk, az maga is kreált, saját cselekvéseink és kognícióink által determinált, a tudás aktusa megteremti azt, amit találni fogunk. Ez az álláspont az *ontológiai szubjektívizmust jeleníti meg*. A kritikai elméletet esszencialista természete miatt bírálják: a KE a diskurzust úgy állítja be, mintha nem-diskurzív folyamatok eredményeként jött volna létre (Duberley – Johnson, 2009). Véleményük szerint semmiféle látnivaló nincs „odakint”: „sosem folytathatsz kutatást egy esemény, karakter vagy diskurzus eredeti valóságáról” (Baudrillard, 1993: p. 146. in: Duberley – Johnson, 2009). A posztmodernisták számára a diskurzus kulcsfontosságú szerepet játszik, a világot diskurzusok alakítják, és azokban létezik csupán – a diskurzus mind a nyelvi, mind a materiális dolgok alapvető természete (Fournier – Grey, 2000). Mindig eltérő interpretációk állnak rendelkezésünkre a világról, ezért a posztmodern tudomány célja a különböző és minél sokszínűbb diskurzusok kialakításának támogatása (Duberley – Johnson, 2009).

A posztmodern irányzatokat nihilizmussal vádolják, mivel teljes mértékben nélkülöznek mindenféle politikai állásfoglalást, pl. tagadják, hogy a kizsákmányoláshoz vezető történetek igazabbak lennének, mint a hatalom képviselői által konstruált történetek. Sőt, amellet érvelnek, hogy az apolitikus álláspont előny, és a relativizmus védelmet nyújt a totalitásra törekvő nagy narratívákkal szemben. A kritikai elmélet, a kritikai realizmus és a munkafolyamat-elmélet csupán ki akarja cserélni az egyik fajta abszolutizmust a másikra (Fournier – Grey, 2000).

A fent említett két tábor között különbséget tehetünk *politikai és gyakorlati alapon* is. A vita valójában a gyakorló menedzserekhez való viszonyt érinti: vajon a KME kötelessége-e megérteni, emancipálni és tanítani a menedzsereket? Egyáltalán kell-e, szabad-e párbeszédbe bocsátkoznia ezzel a társadalmi csoporttal?

Az első tábor a pragmatikus álláspontot képviseli:

*elkötelezettek* a menedzsment humánusabb formáinak kialakítása és támogatása iránt. Transzformatív álláspontot képviselnek, nincs azonban egyetértés arra vonatkozóan, hogy hogyan kell a transzformációnak megvalósulnia (Fournier – Grey, 2000). A menedzseri gyakorlat befolyásolásának egy lehetséges terepe az oktatás: a kritikai pedagógia hagyományait követő kritikai menedzsmentoktatás (Critical Management Education, CME) népszerű téma a KME és a kritikai humánerőforrás-fejlesztés területén is (Contu, 2009; Csillag – Hidegh, 2011; Fenwick, 2004; Monaghan – Cervero, 2006; Perriton – Reynolds, 2004; Samra-Fredericks, 2003). A menedzseri gyakorlat másik befolyásolási terepe a kritikai emberierőforrás-fejlesztés (Fenwick, 2004), a részvételi akciókutatás (Pataki – Vári, 2011), a reflektív akciótanulás (Gelei, 2005) és a kritikai akciótanulás (Alvesson – Willmott, 1996). Mindez azonban egy sokkal megengedőbb hozzáállást kíván meg a menedzserekkel szemben, és inkább a menedzseri világ megértésével kell kezdődnie, semmint éles kritikával (Fournier – Grey, 2000).

A posztmodern tábor azonban inkább az *intellektuális elitizmust* preferálja. Teljes mértékben elutasítják bármiféle lehetőségét a menedzserekkel szimpatizáló diskurzusnak, mivel nézetük szerint a „párbeszéd a hatalom fegyvere” (Burrell, 1996: p. 650. in: Fournier – Grey, 2000). Ezért inkább arra törekszenek, hogy a menedzseri gyakorlatot aláássák. Ez az álláspont azonban nem veszi figyelembe azt, hogy a menedzsment nem homogén csoport (Fournier – Grey, 2000), a társadalmi érzékenység, az önkritika és a kritikai szemléletmód eltérő módon jellemzi az egyes menedzsereket.

## Összegzés

A vitás pontok ellenére láthattuk, hogy a KME közé tartozó irányzatok mindegyikében közös a társadalomkritikai irányultság (*I. ábra*). Alvesson (2008 in: Alvesson – Bridgman – Willmott, 2009) újabb kísérletet tesz a visszatérő és közös témák azonosítására, amelyeket a négy I-nek nevez el: azon ideológiák, intézmények, érdekek (interests) és identitások kritikai megkérdőjelezése, amelyek hatalommal telítettek, árthatnak és a társadalom tagjai ritkán vonják kétségbe az érvényességüket. A megkérdőjelezés eszközei a tárgyalás, a dekonstrukció, defamiliarizáció, az alternatív narratívák és marginalizált társadalmi csoportok hangjának felerősítése. Mindezek a következő célokat szolgálják: inspirációt nyújtani egy olyan társadalmi reform megvalósításához, amely az előjogokkal nem bírók érdekeit szolgálja, és/vagy a négy „I”-vel szembeni ellenállás bázisait megalapozni. Mindeközben Alvesson (2008 in: Alvesson – Bridgman – Willmott, 2009) azt is fontosnak tartja, hogy bizonyos mértékig

a KME tekintetbe vegye a munkahelyi és a társadalmi élet korlátait, valamint azt, hogy a vállalatok számára a szolgáltatás és a termelés legitim célt jelent. A viták arra is rávilágítanak, hogy a különböző irányzatok tanulhatnak is egymástól. A posztmodern és a posztstrukturalista irányzatok például olyan analitikus eszköztárral rendelkeznek, amelyeket érdemes a másik tábornak is alkalmazni a hatalom modern feltételeinek felismerése érdekében. Ezen túl a posztmodern felhívja a figyelmet a diskurzus hatalomtelítettségére, ami figyelmezteti a KE képviselőit, hogy továbbra is érzékenynek és reflektívnek kell maradniuk a kölcsönös egyetértés eredményeként esetlegesen kialakuló új uralmi formákra (Alvesson – Deetz, 1998). Ugyanakkor a posztmodern tábor a társadalmi hasznosság és gyakorlati relevancia tekintetében a kritikai elmélettől tanulhat: az ezoterikussá válás elkerülésének feltétele a morálisan vezérelt kommunikatív érvelésre épülő cselekvési program kidolgozása (Alvesson – Deetz, 1998).

A kritikai irányzatokkal kapcsolatban gyakran merül fel a kételkedő kérdés: vajon miben áll a KME cselekvési programja, hogyan fordítható le kutatási programmá – illetve ezen jóval túlmutató, a gazdálkodó szervezetek mindennapjait átalakító változtatási törekvéssé, és hogyan kerülhető el a pusztá kritika meddővé válása. Tekintettel arra, hogy ez egy elméleti témájú cikk, ennek a kérdésnek a megválaszolására itt nem vállalkozhatom. Annyit azonban előrebocsátanék, hogy bár a KME gyakorlathoz való viszonya igen kényes – mindazonáltal ahogyan azt fentebb is tárgyaltam, léteznek megoldási javaslatok. A kutató számára például a kutatás tárgyától elidegenítő elefántcsonttoronyból való kiszabadulást a kritikai etnográfia vagy a beavatkozástól sem visszariadó kritikai-emancipatorikus akciókutatás (lásd Duberley – Johnson, 2009) hozhatja meg. Ez azonban egy másik cikk témája lehet már, a kételkedőtől addig Sayer (2000: p. 161. in: Reed, 2009) szavaival búcsúzom: „minden kritika egy jobb élet lehetőségét feltételezi”.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> A tanulmány egy hosszabb távú kutatómunka részeként született meg, amely során sok támogatást kaptam Gelei Andrásztól és Radácsi Lászlótól, amelyért nagyon hálás vagyok. Köszönetemet fejezem ki továbbá Bácsi Katalinnak, Csillag Sárának, Kováts Gergőnek, Lázár Lászlónak és Primecz Henriettnek.

<sup>2</sup> A queer elmélet meleg és lesbikus tanulmányokból váltak irányzattá, mely az LMBTQ emberek mint marginalizált társadalmi csoport helyzetével foglalkoznak.

<sup>3</sup> A kritikai menedzsmentelméletek és a kritikai elmélet fogalmait a tanulmány későbbi szakaszában tisztázom. A Frankfurter Iskola által képviselt kritikai elmélet egy olyan társadalomelméleti irányzat, amelynek érvrendszerét a menedzsmenttel szembeni kritika megfogalmazásában is felhasználják.

<sup>4</sup> Alapvetően az Egyesült Királyság tekinthető a KME szellemi otthonának,

noha mára már sokkal inkább nemzetközivé vált a terület, és számos más országban is vannak húzónevei a KME-nek (Hancock, 2008).

<sup>5</sup> A menedzserizmus (managerialism) a menedzserek mint társadalmi csoport egyre meghatározóbbá válását, és ezzel párhuzamosan a menedzsmentideológia terjedésének jelenségét jelöli (Cunliffe, 2014).

<sup>6</sup> A teljesítményelv a modern társadalmak legfontosabb ideológiai bázisa, amely szerint az egyén képességeinek megfelelő munkát kell, hogy végezzen, amelyért az elvégzett munkával arányos jövedelem jár. A teljesítményelv szabja meg, hogy melyek a társadalmi státus elnyerésének, illetve megtartásának elfogadható útjai, ily módon egyben a társadalmi egyenlőtlenségek igazolásának modern formájává is válik (Huszár, 2011).

<sup>7</sup> A modernkori szervezetek kritikájáról lásd: Hidegh, Gelei, Primecz cikkét a 3. oldalon.

<sup>8</sup> A posztstrukturalizmus és a munkafolyamat-elmélet kiváló összefoglaló tanulmányok találhatóan az Oxford Handbook of Critical Management Studies-ban (Campbell, 2009, illetve Thompson – O’Doherty, 2009).

## Felhasznált irodalom

Adler, P. S. (2007): The Future of Critical Management Studies: A Paleo-Marxist Critique of Labour Process Theory. *Organization Studies*, 28 (9): p. 1313–1345.

Adler, P. S. – Forbes, L. C. – Willmott, H. (2007): Critical Management Studies. *Academy of Management Annals*, 1: p. 119–179.

Alvesson, M. – Bridgman, T. – Willmott, H. (2009): Introduction. in: Mats Alvesson – Hugh Willmott – Todd Bridgman (eds.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. New York: Oxford University Press: p. 1-26.

Alvesson, M. – Deetz, S. (1998): A munkahelyi uralom modern formái, avagy mit üzen a kritikai és a posztmodern gondolkodás a szervezetkutatás számára? *Kovács*, 2 (2): p. 3–31.

Alvesson, M. – Willmott, H. (1992): *Critical Management Studies*. London: Sage Publications Ltd.

Alvesson, M. – Willmott, H. (1996): *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. London: Sage Publications Ltd.

Alvesson, M. – Willmott, H. (2003): Introduction. in: Mats Alvesson – Hugh Willmott (ed, by): *Studying Management Critically*. London: Sage: p. 1-22.

Bokor, Attila (1994): Posztmodern a menedzsmenttudományokban. *Közgazdasági Szemle*, 41 (12): p. 1118–1132.

Burrell, G. – Morgan, G. (1979): *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann

Clegg, S. (2005): Managing Organization Futures in a Changing World of Power/Knowledge. in: Haridimos Tsoukas – Christian Knudsen (eds.): *Oxford Handbook of Organization Theory*. New York: Oxford University Press: p. 536-568.

Contu, A. (2009): Critical Management Education. in: Mats Alvesson – Todd Bridgman – Hugh Willmott (eds.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. New York: Oxford University Press: p. 536-550.

Cunliffe, A. L. (2009): A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management. London: SAGE

Csillag Sára – Hidegh Anna L. (2011): Hogyan bonthatók le a látható és a láthatatlan falak? Kooperatív kutatás a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával kapcsolatos mentális gátak lebontásáról. *Vezetéstudomány*, 42 (12): p. 23–36.

Deetz, S. (2003): Disciplinary Power, Conflict Suppression and Human Resources Management. in: Mats Alvesson – Hugh Willmott (eds. by): *Studying Management Critically*. London: Sage: p. 23-45.

Donaldson, L. (2005): Organization Theory as a Positive Science. in: Haridimos Tsoukas – Christian Knudsen (eds.): *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press: p. 39-62.

Duberley, J. – Johnson, P. (2009): Critical Management Methodology. in: Mats Alvesson – Todd Bridgman – Hugh Willmott (eds.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. New York: Oxford University Press: p. 345-368.

Fenwick, T. J. (2004): Toward a Critical HRD in Theory and Practice. *Adult Education Quarterly*, 54 (3): p. 193–209.

Fournier, V. – Grey, C. (2000): At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies. *Human Relations*, 53 (1): p. 7–32.

Fromm, E. (2002): *Menekülés a szabadság elől*. Budapest: Napvilág Kiadó

Gelei András (2005): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a ‘reflektív akciótanulás’ irányzata. in: Bakacsi Gyula – Balaton Károly – Dobák Miklós (szerk.): *Változás és vezetés*. Budapest: Aula: p. 109-135.

Gelei András (2006): A szervezet interpretatív megközelítése. *Vezetéstudomány*, 37 (Special Issue 2): p. 79–97.

Grey, C. – Willmott, H. (2005): Introduction. in: Chris Grey – Hugh Willmott (eds.): *Critical Management Studies: A Reader*. Oxford: Oxford University Press: p. 1-15.

Habermas, J. (1994): A technika és tudomány mint ideológia (Herbert Marcuse hetvenedik születésnapjára). in: Jürgen Habermas: *Válogatott Tanulmányok*. Budapest: Atlantisz: p. 11–59.

Hancock, P. (2008): Critical Management Studies: An Introduction. *Critical Sociology*, 34 (1): p. 9.

Hancock, P. – Tyler, M. (2004): MOT Your Life: Critical Management Studies and Management of Everyday Life. *Human Relations*, 57 (5): p. 619–645.

Hidegh Anna L. – Gelei András – Primecz Henriett (2014): Mi a baj a modern szervezetekkel? – kritikai menedzsmentelméletek. *Vezetéstudomány*, 45 (6): p. 2–13.

- Huszár Ákos* (2011): Teljesítményelv. A társadalmi egyenlőtlenségek igazolásának modern formája. *Múltunk*, (2): p. 34-50.
- Jones, C.* (2009): Poststructuralism in Critical Management Studies. in: Mats Alvesson – Todd Bridgman – Hugh Willmott (eds.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. New York: Oxford University Press: p.76-98.
- Kornai János* (1999): A rendszerparadigma. *Közgazdasági Szemle*, 46. (7-8.): p. 585–599.
- Kornai János* (2006): A társadalomtudományok elkülönüléséről és együttműködéséről. *Közgazdasági Szemle*, 53 (11): p. 949–960.
- Monaghan, C. – Cervero, R.* (2006): Impact of Critical Management Studies Courses on Learners' Attitudes and Beliefs. *Human Resource Development International*, 9 (3): p. 379–396.
- Parker, M.* (2002): *Against Management: Organization in the Age of Managerialism*. Cambridge: Polity Press
- Pataki György – Vári Anna* (szerk.) (2011): *Részvétel – akció – kutatás: magyarországi tapasztalatok a részvételi, akció- és kooperatív kutatásokból*. Budapest: MTA Szociológiai Kutatóintézet
- Perriton, L. – Reynolds, M.* (2004): Critical Management Education: From Pedagogy of Possibility to Pedagogy of Refusal? *Management Learning*, 35 (1): p. 61–77.
- Primecz Henriett* (1999): A szervezeti tudás születése. A szervezetelméletek pozitivista, kritikai realista és posztmodern megközelítése. *Vezetéstudomány*, 30 (6)
- Primecz Henriett* (2008): Multiparadigmikus megközelítés válasza a paradigma vitára. *Vezetéstudomány* 39 (4): 12–23.
- Radácsi László* (2003): „One best way” a menedzsmenttudományos kutatásokban. Gondolatok a kvalitatív módszertan hazai helyzete ürügyén. *Vezetéstudomány*, 34 (10): p. 4–12.
- Reed, M. I.* (1999): Organizational Theorizing: A Historically Contested Terrain. in: Stewart R. Clegg – Cynthia Hardy (eds.): *Studying Organization. Theory and Method*. London: Sage Publications: p. 25-51.
- Reed, M. I.* (2009): Critical Realism in Critical Management Studies. in: Mats Alvesson – Todd Bridgman – Hugh Willmott (eds.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. New York: Oxford University Press: p. 52-75.
- Samra-Fredericks, D.* (2003): A Proposal for Developing a Critical Pedagogy in Management from Researching Organizational Members' Everyday Practice. *Management Learning*, 34 (3): p. 291–312.
- Scherer, A. G.* (2009): Critical Theory and Its Contribution to Critical Management Studies. in: Mats Alvesson – Hugh Willmott – Todd Bridgman (eds.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. New York: Oxford University Press: p. 29-51.
- Spicer, A. – Alvesson, M. – Kärreman, D.* (2009): Critical Performativity: The Unfinished Business of Critical Management Studies. *Human Relations*, 62 (4): p. 537–560.
- Thompson, P.* (2005): Brands, Boundaries, and Bandwagons: A Critical Reflection on Critical Management Studies. in: Chris Grey – Hugh Willmott (eds.): *Critical Management Studies: A Reader*. Oxford: Oxford University Press: p. 364-383.
- Thompson, P. – O'Doherty, D. P.* (2009): Perspectives on Labor Process Theory. in: Mats Alvesson – Todd Bridgman – Hugh Willmott (eds.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. New York: Oxford University Press: p. 99-122.
- Willmott, H.* (2005): Organization Theory as a Critical Science? Forms of Analysis and 'New Organizational Forms.' in: Haridimos Tsoukas – Christian Knudsen (eds.): *The Oxford Handbook of Organization Theory*. New York: Oxford University Press: p. 88-112.

VÖRÖSMARTY Gyöngyi

## A ZÖLDBESZERZÉS MOTIVÁCIÓS HÁTTERE

A vállalatok zöldbeszerzési gyakorlatának különbözőségei számos kutatást indukáltak. Ezek a kutatások egyrészt motivációs, illetve gátló tényezők keresésével, másrészt racionális szakmai kritériumokkal magyarázzák a vállalati beszerzési gyakorlat eltéréseit. Ez a tanulmány a nemzetközi szakirodalmi háttér áttekintése után egy kérdőíves felmérés segítségével elemzi a zöldbeszerzési gyakorlat egyes tevékenységeit azzal a céllal, hogy a motivációs tényezők beszerzési tevékenységekre gyakorolt hatását mutassa. Eredménye, hogy kapcsolatot azonosít a válaszadó személyes motiváltsága és a vállalatának beszállítók kezelésére vonatkozó gyakorlata között.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** zöldbeszerzés, beszállítómenedzsment, zöldbeszerzés motivációja

A környezeti tényezők fontossága a vállalati működésben ma már általánosan elfogadott a szakirodalomban, s a környezeti kérdésekkel kapcsolatos publikációk jelentős része foglalkozik a zöldbeszerzés és a zöldellátási láncok vizsgálatával. A szakirodalom számos előnyét megfogalmazza a beszerzési gyakorlat „zöldebbé tételének”. Ezeket a pozitív hatásokat legátfogóbban talán Bowen et al. (2006) irodalom-összefoglalója összegzi, mely kiemeli, hogy a beszerzés több vonatkozásban is multiplikátor hatással bír. Egyrészt a társadalmi hasznosság fontos, amelynek része a beszállítói körre gyakorolt diffúziós hatás, ami így a gazdaság jelentős részére nyomást gyakorol. Másrészt a piaci lehetőségek vállalati gyakorlatba építésével tudja támogatni a vállalati célokat: csökkentheti a költségeket, reputációs kockázatokat, elősegítheti a piaci elvárásoknak való megfelelést. Harmadrészt javíthatja a beszerzési munka minőségét, hiszen növeli az ellátási biztonságot, költségeket csökkenthet, javítja a külső és belső kapcsolatokat. Az irodalom szintjén ezek az előnyök igen meggyőzőek, ugyanakkor a vállalati gyakorlatot vizsgáló kutatások alapján az érzékelhető, hogy a környezeti tényezők szerepe nem vált átütővé a vállalatok összességének beszerzési gyakorlatában. Éppen ezért érdemes vizsgálni, hogy milyen motivációs tényezők hatnak az egyes vállalatokra, és azok hogyan hatnak a beszerzési tevékenységekre, valamint milyen egyéb tényezők befolyásolják azt, hogy figyelmet fordít-e egy vállalat a környezeti tényezők beszerzésben való figyelembevételére.

A fő kutatási irányok közül a cikk elsősorban a zöldbeszerzés motivációs hátterével és a motivációk

zöldbeszerzési gyakorlatra tett hatásával foglalkozik. Kitér a zöldbeszerzések szakmai hátterével, indokoltságával foglalkozó tanulmányokra. Ennek alapján felállít egy kutatási modellt. A modell kapcsolatait egy hazai kérdőíves felmérés adatainak segítségével, statisztikai módszerekkel vizsgálja.

### A zöldbeszerzést elősegítő és akadályozó tényezők a szakirodalomban

A kutatókat már régen foglalkoztatja az, hogy milyen tényezők játszanak fő szerepet abban, hogy a környezeti szempontok súlya megerősödjön a beszerzési tevékenységekben. A zöldbeszerzés az 1990-es évek közepe óta visszatérő téma a kutatási projekteknél, s a motiváció kérdése is azóta szerepel a vizsgált kérdések között.

Ebből a jelentős számú szakirodalomból elsőként is érdemes kiemelni Walker et al. (2008) cikkét, akik irodalomfeldolgozás eszközével összesen 48 (9 belső és 39 külső) lehetséges hajtóerőt és 13 (10 belső és 3 külső) akadályozó tényezőt azonosítottak. Megállapítják, hogy a szakirodalom és az elvégzett interjúk alapján a hajtóerők főként külső, míg az akadályok főként belső tényezők. Belső hajtóerők közé a szervezeti tényezőket sorolják pl. költségcsökkentés, kockázatcsökkentés, a tulajdonos értékrendje stb. A külső hajtóerők között említik a jogi szabályozást, vevői elvárásokat, a verseny hatását, a társadalmi elvárásokat és a beszállítókat, mint szempontcsoportokat.

Mathiyazhagan et al. (2013) kutatása a gátló tényezőkre koncentrált. Ők 26 akadályozó tényezőt azonosítottak írásukban. Az ISM (interpretive structural

analysis) módszerével, szakértői vélemények alapján ezek közül 25-öt minősítettek erősnak. (Legkevésbé akadályoz a vállalati társadalmi felelősségvállalás hiánya.) A tényezőket hét csoportba sorolták: beszállítók, pénzügyek, menedzsment, szabályozás, vevő, technológia és tudás. Érdekes módon összecseng az előző kutatással, hogy a beszállító szerepe elkülönül a többi tényezőtől. Walker et al. eredményei alapján nem jelentettek erős hajtóerőt, míg e kutatás alapján a legerősebb akadályt a beszállítók tudatossága (illetve annak hiánya) jelenti.

Ez a két kutatás kiválik a szakirodalomból a széles hajtóerő és a gátlótényező-lehetőségek összegyűjtésével. Azonban számos, más kutatás is foglalkozik azzal, hogy mennyire jelentős egyes tényezők hatása a zöldbeszerzési gyakorlatra.

Talán az első ilyen kutatás Min és Galle (1997) nevéhez fűződik. Ők a vizsgált tényezők közül a jogi szabályozás hatását találták a legfontosabbnak, s felhívták a figyelmet arra, hogy érdemes a belső auditok és szabályozások erejét növelni. Carter et al. (1998) tanulmányának eredményei az egyénhez közeli erők szerepét emelték ki, így a felső vezetés támogatása gyengébb, a középvezetés támogatása erősebb szerepet kapott, és a vállalati misszió szerepe kisebb, mint az osztály céljainak hatása. Ugyanakkor az találták, hogy az oktatás szerepe eltérő az USA és a német mintában, amit az egyén előzetesen megszerzett tudásával és attitűdjeivel magyaráztak.

Giunipero et al. (2012) tanulmánya – igaz, 14 évvel később – 21 USA beszerzési vezető válaszában Delphi-módszerrel történő feldolgozása alapján fő hajtóerőként a felső vezetés kezdeményezését és a jogi megfelelést emeli ki, ugyanakkor alacsony szerepet talált az ISO 14000 esetén és a kormányzati ösztönzőknél. A gátló tényezők közül a kezdeti vevői és beszállítói beruházásigényt és a gazdasági bizonytalanságot emeli ki, míg alacsony szerepet talál a külső tudatosság és a nehezen megváltoztatható politika esetében.

Zhu et al. (2005) cikkükben a kínai gyártóvállalatok gyakorlatát elemezték kérdőíves felméréssel, melynek eredményeként azt a következtetést vonták le, hogy a vizsgált 13 hajtóerő mindegyike fontos hatással bír, s a kínai cégek tudatában vannak ezeknek a tényezőknek. A legerősebb a szabályozási környezet hatása volt. A költségek és az iparági szakmai kapcsolatok egy kicsit kevésbé fontosak voltak a többi tényezőhöz képest.

A későbbi kutatások közül több is hasonló következtetésre jutott publikált eredményeiben, azaz szinte minden tényező hatása számít. Így például Dubey et al. (2013) a piaci nyomás, a vezetés, a szabályozási környezet és a minőségmenedzsment hatását egyaránt fontosnak ítélték. De láthattuk, hogy Walker et al. (2008) brit nagyvállalati interjúk alapján készült elemzése és

Mathiyazhagan et al. (2013) tajvani vállalati kutatása is lényegében ilyen összefüggést mutatott ki.

A hazai kutatások is foglalkoznak a környezettudatos vállalati magatartást befolyásoló tényezőkkel. Nemcsicsné (2006) a szervezeti kultúra szerepét vizsgálta, kiemelve a környezetvédelem szervezeti kultúrába ágyazottságát. Zilahy (2007) a szervezetek közötti együttműködés egyik formájaként ragadta meg a zöldbeszerzést, melyet a szervezetközi kapcsolatok elméleti megközelítésének tükrében vizsgált.

Bár a hajtóerőkkel és akadályozó tényezőkkel kapcsolatos tanulmányok (melyek végső soron a stakeholder hatását fogalmazzák meg) igen széles körűek, érdekes megemlíteni, hogy egyes kutatások olyan tényezőket is figyeltek, amelyek hatással voltak a zöldbeszerzési gyakorlatra: pl. Min és Galle (2001) az alkalmazottak száma, illetve a költségtudatosság és a zöldbeszerzés mértéke között mutatott ki összefüggést. Más kutatások szakmai megfontolásokat is említenek pl. Krause et al. (2009) a Kraljic-mátrix kapcsán a zöldbeszerzés eltérő alkalmazási lehetőségeiről írtak. (A szűkkeresztmetszeti termékeknél kevésbé indokolt az alkalmazása.) Arnold és Schmidt (2010) a Kraljic-mátrixot egy stakeholderekre gyakorolt hatás dimenzióval egészítette ki, és így jelölte ki a fenntarthatóság (és részeként a környezetvédelem) szempontjából fontos beszerzési területeket. Bár kevés ilyen tanulmány született, s ezek is inkább koncepcionális írások (azaz hiányzik az empirikus alátámasztás), de ezek azt jelzik, hogy lehetnek olyan szakmai indokok, amelyek a zöldbeszerzés ellen hatnak, vagy megkérdőjelezzik annak eredményességét, a bevezetésben leírt multiplikatív hatás létezését.

Igen változatos módszerrel, több, különböző országban és iparágban kutatták tehát a hajtóerőket és a gátló tényezőket, ugyanakkor a végeredmények is nagyon különbözőek. Valószínűleg az első publikációk kutatása óta eltelt közel 20 év jelentős változásokat hozott ebben. Sajnos a publikációk fogalomhasználata és az eltérő adatfelvételek miatt ezt nehéz lenne kimutatni. Fontos eredmény azonban, hogy az ismereteink a lehetséges befolyásoló tényezőkről egyre sokrétűbbek, s ez a növekvő ismeretanyag segíti a folyamatosan fejlődő valóság megismerését. Ugyanakkor a kutatások által összegyűjtött összetett motivációs rendszer valószínűleg tükrözi a gyakorlati szakemberek által érzékelt komplexitást is.

Éppen ezért a kutatások fontos iránya az, amely a nagyszámú azonosított tényező logikai csoportosítására törekszik, de sajnos kevés olyan írás van, amelyikből a beszerzési tevékenységre tett hatást is megismerhetjük: pl. a motivációk kapcsán sokat idézett már Walker et al. (2008) tanulmányban a motivációs erők külső és belső forrásokra rendszerezése nem nyújt magyarázó erőt a hatás elemzésére.

Az első ilyen tanulmányok között van Min és Gale (1997) cikke, amely reaktívnak nevezi a főként jogszabályi előírásokra reagáló beszerzési gyakorlatot, s éppen ezért a vállalati auditrendszer megerősítését sürgeti a zöldbeszerzés támogatására.

A hatás jellege szerint csoportosítja a motivációs tényezőket Zhu et al. (2013). Így meghatároznak kényszerítő (coercive – pl. jogszabályok), előíró (normative – pl. vevők) és utánzó (mimetic – pl. versenytársak) tényezőket (pressure kifejezést használja). A három említett hatáscsoport esetében közvetlenül a zöldbeszerzéssel kapcsolatot nem azonosítanak, csak a zöldtervezés (eco-design) és a belső környezeti menedzsmenten keresztül (pl. vezetés támogatása, képzés, ISO 14000 stb.).

Yen és Yen (2012) a felső vezetés szerepét találják fontosnak, további eredményük, hogy a beszállítóval való együttműködés is pozitívan befolyásolja a zöldbeszerzés adaptációját, ugyanakkor ebben a jogszabályi környezet és a vevői nyomás szerepe nem jelentős. Eredményeiket 239 tajvani cég kérdőívének elemzésével kapták.

A motivációs erőket 4 csoportra bontva tárgyalja Hsu et al. (2013), és a modell érdekessége, hogy a malajziai vállalatok adatainak segítségével feltárt összefüggések szerint a motivációs erők a vállalati vízió és a stratégiai tervekben keresztül érik el a zöldellátásilánc-kezdemenyezéseket. Megállapításuk, hogy a legegyszerűbb a zöldbeszerzés bevezetése, azt követi a környezeti tervezés és a visszutas logisztika. Ez az elsőre meglepő eredmény azonban magyarázatot nyer, ha megnézzük a kérdőívben a mérési szempontokat: Hsu et al. (2013) zöldbeszerzés-meghatározása ugyanis egy nagyon szűk beszerzésértelmezést takar (lényegében beszállítói előírásokat), a zöldellátásilánc-tevékenységei viszont nagyban átfednek pl. Carter 1998-as zöldbeszerzési tevékenységeivel (Carter fogalma bővebb). Ezen a ponton érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy a cikkek zöldbeszerzés- és zöldellátásilánc-értelmezése is különböző.

Összefoglalva az eddig leírtakat a lehetséges motivációknak igen széles tárházát ismerteti a szakirodalom, de csak igen keveset tudunk meg arról, hogy ezek hogyan hatnak. A szakirodalom számos rendszerezést ad a motivációk csoportosítására, de ezek a rendszerezések inkább a motivációs tényezők közötti összefüggések feltárására és egyszerűsítésre szolgálnak, kevés segítséget adnak abban, hogy a beszerzésre tett hatásukat megismerhessük. Éppen ezért ebben a cikkben egy korábbi kutatásunk során kialakított és interjúkkal tesztelt motivációs modell lesz a kiindulópont (Vörösmarty et al., 2010). Ebben a motivációknak 3 csoportját különböztetjük meg:

a/ A „negatív hatás elkerülése” motivációnak a lényege, hogy a beszerző azért cselekszik, mert szeretne valamilyen számára vagy a vállalata számára káros hatást elkerülni. Tipikusan ilyen

hatás lehet egy jogszabály be nem tartásáért járó büntetés vagy negatív publicitás, ami az értékesítések csökkenését okozhatja. Ebben az esetben a beszerző célja az, hogy az érintettek negatív reakcióit elkerülje. Ez azt is jelenti, hogy csak érzékelt veszély esetén lépnek, ugyanakkor a tevékenység nem feltétlenül fog tényleges zöldülést jelenteni, csak éppen annyit, hogy a felelősség ne a szereplőn legyen és a káros következményt elkerüljék.

b/ Az „elvárásoknak való megfelelés” azt jelenti, hogy a stakeholderek beszerzés számára érkező elvárásainak a beszerző eleget tesz, azt teszi, amit várnak tőle. Megteszi, de nem tesz többet. Így, ha pl. egy audit feladatokat ír elő számára, akkor részt vesz az auditban. Itt tehát előírják a beszerzőnek, hogy mit tegyen, de ő nem keres új feladatokat és megoldásokat.

c/ A „pozitív hatásokra való törekvés” azt jelenti, hogy a beszerző kifejezetten keresi azokat a megoldásokat, amelyek környezetbarátabbá tehetik a mindennapi munkáját.

Látható, hogy a három motivációs csoportban azonos motivációs tényezők is lehetnek: pl. a jogszabályi háttér szigorodására adott válasz a motivációs típustól eltérően többféle lehet. A különbség a motivációs tényező (hajtóerő) hatására elvégzett tevékenységben van.

### A zöldbeszerzés tevékenységeinek csoportosítása

Az irodalom a zöldbeszerzési tevékenységek meghatározásakor felvonultat olyan kereteket, amelyek alkalmasak arra, hogy a zöldbeszerzés lehetséges tevékenységeit összegyűjtsük, igaz ezek száma nem jelentős. Így Carter et al. (1998) tanulmánya az USA és Németország vállalatainak zöldbeszerzési gyakorlatait összevetve a következőket azonosítja: újrahaznosítás, újrafelhasználás és erőforrás-csökkentés elősegítése. Arnold et al. (1999) egy nemzetközi összehasonlítás során egy bővebb keretet használ, amikor 13 zöldbeszerzési tevékenységet állapít meg. A Carter et al. (1998) tanulmányhoz képest többletet jelentő tevékenységként vonják be a vizsgálatba a következőket: a beszerzés mennyire vesz részt a veszélyes anyagok/kemikáliák, illetve berendezések vásárlásában, a környezeti szempontokat is figyelembe vevő specifikáció elkészítésében, a vállalati környezeti auditban, az ISO 14000 minősítésben, a beszállító környezeti auditálásában. Zhu et al. (2005) 21 tevékenységgel írja le a zöldellátásilánc-gyakorlatot, mely már ellátásilánc-kontextusban említi a korábbi két kutatás tevékenységeit, s kiegészíti öt, beszállítókkal kapcsolatos elemmel (zöld szempontokat tartalmazó specifikáció, együttműködés a beszállítókkal zöld célért, a beszállító környezeti auditálása, a beszállító ISO

14000 szerinti minősítése, második körös beszállítók környezeti szempontú értékelése). A 2000-es években megjelent cikkekben jellemző, hogy a zöldbeszerzést egy tágabb zöldellátásilánc-megközelítés részeként értelmezik, melyben a beszerzés feladatai kettősek: egyrészt csatlakozni a belső környezeti tevékenységekhez, másrészt érvényre juttatni a beszállítói kapcsolatokban a zöld szempontokat. Hasan (2013) cikkében ezeket a kapcsolatokat a következőképpen rendszerezi: vállalat-on belüli környezeti tevékenységek, beszállítókkal és vevőkkel kapcsolatos gyakorlatok, környezettudatos termék- és folyamatfejlesztés.

Bár a zöldbeszerzés irodalma meglehetősen nagy, látható, hogy viszonylag kevés tanulmány vállalkozott arra, hogy a zöldbeszerzés gyakorlatát empirikusan is tesztelhető tevékenységekre bontsa le. Ez az irodalom is erősen a termelővállalatok gyakorlatának vizsgálatára összpontosít.

A kutatás során az idézett tanulmányok alapján azonosított tevékenységeket két csoportra bontottuk: az első csoport a beszerzésnek a környezeti szempontból releváns belső folyamatokkal és tevékenységekkel való kapcsolódásaival (a beszerzés bevonásának mértékével) foglalkozik, míg a második csoport a szállítói kapcsolatok kezelésének környezeti vonatkozásait méri.

Belső, környezeti szempontú integráció:

- A) a vállalati környezetimenedzsment-tevékenységbe való integráció,
- B) a tervezési folyamatokba való integráció,
- C) a visszutas logisztikai/ellátásilánc-folyamatokba való integráció,
- D) a beszerzés integráltsága a specifikáció készítésben.

Beszállítókkal kapcsolatos zöldbeszerzési tevékenységek:

- A) termékszintű környezeti szállítóértékelés,
- B) folyamatszintű környezeti szállítóértékelés,
- C) szállítói kapcsolatok menedzsmentjének környezettudatossága.

### Felmérés a hazai zöldbeszerzési gyakorlatról

A következőekben egy hazai zöldbeszerzési felmérés eredményeit elemzem. Ennek főhipotézise, hogy az irodalom-összefoglalóban bemutatott és az elemzés során meghatározott motivációs csoportok (ld. Vörös-

marty et al., 2010) zöldbeszerzési gyakorlatának elemei (azon belül is a beszállítókkal kapcsolatos zöldbeszerzési tevékenységek) eltérőek, valamint különbség van a csoportok között abban is, hogy az egyes motivációs tényezőket mennyire érzékelik erősnek.

### A felmérés háttéréről

A Budapesti Corvinus Egyetem logisztika és ellátásilánc-menedzsment tanszékén elvégzett kérdőíves felmérés az irodalom által felvázolt tevékenységek hazai gyakorlatban való megjelenését vizsgálta. A kérdőívet 109 vállalati szakember töltötte ki. A kitöltésnél törekedtünk arra, hogy olyan válaszadókat keressünk, akik az adott cégnél rálátnak a beszerzésre, így főként beszerzési vezetők, beszerzők, logisztikai és ellátásilánc-vezetők, kisebb cégeknél ügyvezetők töltötték ki a kérdőívet. A kérdőív kitöltése publikus vállalati címlisták (Figyelő TOP 200, a Nemzeti Cégtár adatbázisa és egy KKV-adatbázis) megkeresésével, illetve az alacsony válaszadási ráta miatt a Beszerzési Vezetők Klubja tagjainak és az MLBKT taglistájára való kiküldéssel beérkezett válaszokat tartalmazza. A minta nem tekinthető reprezentatívnak. A telefonos megkeresések során a kitöltést nem vállalók elsősorban a vállalati adatok bizalmas jellegére hivatkozva tagadták meg a válaszadást (holott a kérdőív kifejezetten törekedett arra, hogy minél kevesebb bizalmasnak minősíthető információt kérjen). Valószínűsíthető azonban, hogy a kérdőív kitöltésére az alapvetően jó gyakorlatot követő, illetve a zöldbeszerzés iránt személy szerint alapvetően nyitottabb beszerzők inkább voltak hajlandóak. Ez azt is jelenti, hogy az eredmények valószínűleg a valósnál pozitívabb képet festenek a hazai gyakorlatról.

### A felmérés eredményei

A következő elemzések azt vizsgálják, hogy mennyire jelentenek különbséget a vállalati gyakorlatban az elméletben bemutatott személyes motivációs csoportok. A következő kérdésekre fogjuk keresni a választ:

- Van-e különbség a motivációban?
- Van-e különbség a zöldbeszerzési gyakorlatban?

A személyes motivációt önbevallásos alapon értékeltük. A válaszadóknak 3 lehetséges opció közül kellett kiválasztaniuk azt, amelyik rájuk leginkább megfelel. Mivel a kitöltés anonim volt, s nem volt jelen kérdező-

1. táblázat

A személyes motivációs attitűdcsoportok megoszlása

Attitűdtípus	Válaszok száma
Negatív hatások elkerülése (Negatív)	15
Elvárásoknak való megfelelés (Megfelelés)	63
Pozitív hatás elkerülése (Pozitív)	31

biztos, a kitöltő egyedül válaszolta meg a kérdést. Így azt feltételeztük, hogy nem állt nyomás alatt arra vonatkozólag, hogy a ténylegesnél pozitívabb választ jelöljön meg. (1. táblázat)

A magukat „negatív hatások elkerülése” attitűdcsoportba soroló válaszadók száma alacsony. Valószínűsíthetően ez a csoport nem volt motivált a kérdőívek kitöltésében sem, így arányuk a mintában a valósnál kisebb lehet. A válaszok kis száma miatt ennek a csoportnak a gyakorlatát csak jelzésértékűen mutatjuk be.

### A személyes attitűd és a motivációs tényező

A személyes attitűdtípusok elemzéséhez a szakirodalomból 17 motivációs szempontot gyűjtöttünk össze. Olyan tényezők jelennek itt meg, amelyeket a szakirodalom előmozdítóerőnek (driver) vagy korlátnak (barrier) azonosított. A továbbiakban ezeket motivációs tényezőkné fogjuk nevezni. Az 1. ábra a motivációs tényezők és a személyes attitűdcsoportok kapcsolatát mutatja. A motivációs tényezők hatását a válaszadók 1-5 skálán értékelték, s az ábra a minta, illetve a csoportok átlagait mutatja.

A minta egészénél a legerősebb hatása a környezeti előírásoknak és jogszabályoknak van (4,20), a második legerősebb hatást a pénzügyi elvárások, költségcélok tulajdonították a válaszadók (3,981), a harmadik a

piaci (vevői) elvárások (3,954), a negyedik a felső vezetés támogatása (3,91), melyet az érték követ (3,88). Ez egyben azt is jelzi, hogy a fontosabb érintettek határozzák meg a beszerzés motivációs rendszerét. Ugyanakkor más, a vállalat szempontjából lényeges érintettek pl. a versenytársak és a helyi közösségek a legkevésbé fontos motivációs tényezők közé kerültek. Azok a motivációs tényezők, amelyek a beszerzés szakmai környezetét jelentik (pl. az ellátási lánc adottságai, a beszerzés piaci pozíciója stb.) nem kerültek be a legfontosabb szempontok közé.

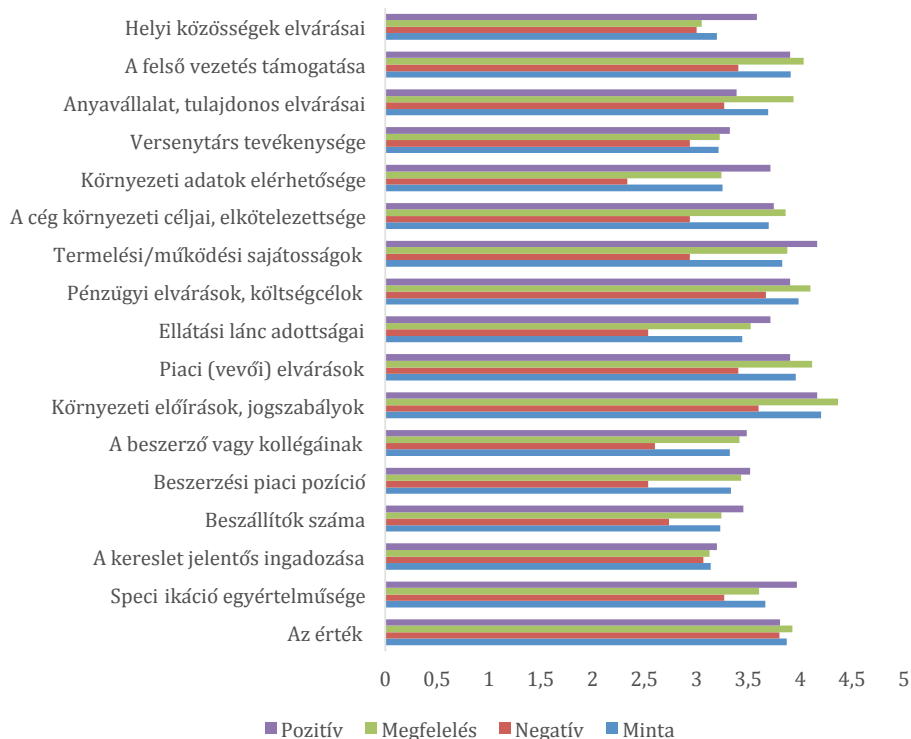
Az eredmények azt tükrözik, hogy a negatív hatások elkerülésére törekvő csoport esetében a motivációs tényezők hatása minden esetben alacsonyabb, mint a mintaátlag. A kis csoportméret miatt ezek a válaszok komoly bizonytalansággal fogadhatók el, további vizsgálatokat lenne érdemes az elemzésükre végezni.

A motivációs csoportok eredményei érdekes különbségeket mutatnak. A 2. táblázat a minta és a motivációs csoportok esetén mutatja a legfontosabb öt motivációs tényező sorrendjét. A magukat „megfelelésre törekvő” és a „pozitív” attitűddel jellemző válaszadók esetén egyaránt a környezeti előírásoknak és jogszabályoknak van a legnagyobb hatása (1-5 skálán 4,37, illetve 4,16 a csoportátlag). Mindkét csoportnál fontosak a piaci (vevői) elvárások és a pénzügyi elvárások, költségcélok. A leg-

fontosabb motivációs tényezők közé a „megfelelésre törekvő” csoport esetében a felső vezetés támogatása és az anyavállalat, tulajdonos elvárása, míg a „pozitív” csoport esetében viszont a termelési/működési sajátosságok és a specifikáció egyértelműsége került. Ez a különbség visszaigazolja a csoportbontásra vonatkozó elméleti elvárásainkat: a „megfelelésre törekvő” csoport cselekedeteinél fontosabbak a fő, belső stakeholdereinek elvárásai, míg a „pozitív” csoport esetében a napi működési feltételek kötöttségei jelentenek inkább korlátot vagy segítséget.

Az Anova-elemzés eredményei azt jelzik, hogy a 17 motivációs tényező közül mindösszesen három esetben van eltérés (5%-os szignifikanciaszinten) a „Pozitív” és a „Megfelelés” csoportok között. (A „Negatív” csoport szinte mindegyik tényező szempont-

### A motivációs tényezők hatása az egyes attitűdcsoportok esetén



1. ábra

2. táblázat

Az öt legfontosabb motivációs tényező sora a minta és az egyes attitűd csoportok esetén

Szempon	Minta	Negatív	Megfelelés	Pozitív
Környezeti előírások, jogszabályok	1.	3.	1.	1.
Pénzügyi elvárások, költségcélok	2.	2.	3.	5.
Piaci (vevői) elvárások	3.	4.	2.	4.
A felső vezetés támogatása	4.	5.	4.	-
Érték	5.	1.	-	-
Anyavállalat, tulajdonos elvárása	-	-	5.	
Termelési/ működési sajátosságok	-	-	-	2.
Specifikáció egyértelműsége	-	-	-	3.

jából eltér, de ezt a kis elemszám miatt nem vizsgáltuk.) Az „anyavállalat, tulajdonos elvárása” a „Megfelelés” csoport esetében magasabb (a tényező hatása 1-5 skálán adott válaszok átlaga 0,548-del magasabb, ami 0,028 szinten szignifikáns), mint a „Pozitív” csoport esetén. A „környezeti adatok elérhetősége” esetében a „Pozitív”

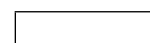
csoport jelölt magasabb értéket (a hatás értéke 0,472-del magasabb, 0,045 szinten szignifikáns), mint a „Megfelelés” csoport. A harmadik tényező, amiben eltérés van az a „helyi közösségek elvárásai” itt is a „Pozitív” csoport jelzett nagyobb hatást. (0,532-del magasabb az átlag, a szignifikanciaszint 0,018), mint a „Megfelelés”

3. táblázat

A faktorelemzés eredményei

	Komponens			
	1	2	3	4
a) Az érték	<b>,627</b>	,096	-,211	,470
b) Specifikáció egyértelműsége	<b>,633</b>	,002	,180	,193
c) A kereslet jelentős ingadozása	,304	-,055	,125	<b>,791</b>
d) Beszállítók száma	<b>,682</b>	,025	,424	-,018
e) Beszerzési piaci pozíció	<b>,667</b>	,118	,178	,139
f) A beszerző vagy kollégáinak környezettudatossága	,413	,371	<b>,466</b>	,048
g) Környezeti előírások, jogszabályok	,355	<b>,651</b>	,221	-,241
h) Piaci (vevői) elvárások	,344	<b>,544</b>	,076	,365
i) Ellátási lánc adottságai	<b>,677</b>	,147	,081	,146
j) Pénzügyi elvárások, költségcélok	<b>,669</b>	,351	-,310	,157
k) Termelési/működési sajátosságok	<b>,690</b>	,264	,245	-,027
l) A cég környezeti céljai, elkötelezettsége	,299	<b>,619</b>	,330	-,181
m) Környezeti adatok elérhetősége	,217	,225	<b>,799</b>	,168
n) Versenytárs tevékenysége	,099	,376	,321	<b>,686</b>
o) Anyavállalat, tulajdonos motivációja	-,093	<b>,798</b>	,069	,267
p) A felső vezetés támogatása	,144	<b>,787</b>	,168	,132
q) Helyi közösségek elvárásai	,056	,425	<b>,604</b>	,336

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 Rotation converged in 10 iterations.



csoport esetén.

Ezek a különbségek a korábbi esettanulmányos kutatásunk eredményei alapján kialakított modell logikáját támasztják alá. A Megfelelés csoport esetében a tulajdonos/anyavállalat és a felső vezetés által alkotott elvárások alkotják a cselekvés elsődleges keretét, amelynek alapvető része a költség szempontok és a jogi, illetve a céges szabályozások betartása. A modell szerinti feltételezésünk az volt, hogy a felső vezetés támogatásának hatása nagyobb a „Megfelelés” csoportnál (magasabb is az átlag, de az Anova-számítás szerint öt százalékos szinten nem szignifikáns a különbség). Ugyanakkor Az Anova-számítás arra a gondolatra világított rá, hogy az anyavállalat/tulajdonos elvárása fontosabb a „Megfelelés” csoport esetében. A Pozitív csoport esetében viszont fontosabb az információ hiánya: azaz keresik az új megoldásokat, s kész előírások/megoldások hiányában ez számukra jelentősebb korlátot jelent, mint a „Megfelelés” csoport esetén. A helyi közösségek elvárásainak nagyobb jelentősége is egyfajta nyitottabb hozzáállást mutat.

A 3. táblázat a 17 motivációs tényezőre végzett faktorelemzés eredményeit mutatja (rotált komponens mátrix).

Az első faktor a beszerzés napi munkáját meghatározó működési tényezőket gyűjti össze. A második

faktorban a feladatok kereteit meghatározó elvárások és azok figyelembevételét elváró elemek gyűlnek össze. A harmadik faktor a „Pozitív” csoport számára fontosabb tényezőket gyűjti össze és ide kapcsolódik (bár nem kifejezetten erősen) a „beszerző és a kollégáinak környezettudatossága” tényező is. A negyedik faktor az értékesítési piac sajátosságait kapcsolja össze.

**A személyes attitűd típusa és a beszállítóval kapcsolatos tevékenységek**

Ahogy az irodalmi összefoglalóban már említettem, a nemzetközi kutatások alapján a publikációkban számos zöldbeszerzési tevékenység azonosítható. A következőkben a beszállítóval kapcsolatos tevékenységekben vizsgálom meg a motivációs attitűdcsoportok szerinti különbségeket.

A 4. táblázatban látható, hogy a minta válaszainak átlaga alacsonyabb az értékelési skála (1-5) középértékénél. Ez alól egyetlen kivétel a környezetre ártalmas anyagok, összetevők kizárása a szállítókiválasztásnál. Ugyanakkor a „Pozitív” csoport a saját gyakorlatát általában jobb értékekkel jellemezte, mint a többiek. Azt láthatjuk, hogy elsősorban azok a zöldbeszerzési gyakorlatok kaptak 3-nál magasabb értéket, amelyek vagy valamely termékjellemzőre mutatnak, vagy egyszerű módszerekkel kezelhetők (pl. elvárás, hogy a beszállító

4. táblázat

**A beszállítóval kapcsolatos tevékenységek az egyes motivációs csoportok esetén**

	Minta átlag	Negatív	Megfelelés	Pozitív
a) Termékekre vonatkozó környezeti szempontok beépítése a beszállítóértékelésbe	2,789	2,067	2,587	3,548
b) A beszállító folyamataira vonatkozó környezeti szempontok beépítése a beszállítóértékelésbe	2,560	1,800	2,317	3,419
c) Csomagolásra vonatkozó környezeti szempontok beépítése a beszállító kiválasztásba	2,761	1,933	2,651	3,387
d) Termékéletciklus elemzése a beszállítóértékelésnél	2,514	1,733	2,492	2,935
e) Környezetre ártalmas anyagok, összetevők kizárása a szállítókiválasztásnál	3,138	2,933	2,984	3,548
f) Elvárás a beszállító felé a környezeti hatások bemutatása	2,670	1,933	2,397	3,581
g) Elvárás, hogy a beszállítónak legyen ISO 14000 minősítése	2,541	1,800	2,460	3,065
h) A beszállítótól megkövetelni a veszteség minimalizálási célokat	2,486	1,800	2,460	2,871
i) A beszállítói folyamatok környezeti szempontú felmérése	2,385	1,800	2,270	2,903
j) Saját környezeti standardok kijelölése a beszállítóknak	2,312	2,333	2,159	2,613
k) Szállítóval való együttműködés környezetbarátabb termékek kifejlesztésre	2,183	1,867	2,048	2,613
l) Tréning/tanácsadás a beszállítónak a környezeti szempontú fejlesztésekhez	1,917	1,600	1,825	2,258

rendelkezzen ISO 14001 szerint tanúsított környezetirányítási rendszerrel).

Az adatok Anova-elemzése azt mutatja, hogy számos tevékenység esetében 5%-os szignifikanciaszinten különbség van a csoportok válaszaiban. (A „Negatív” csoport véleménye a „Pozitív” színtől szinte minden gyakorlat esetében eltérést mutat, de a kis minta miatt ebben nagy bizonytalanság lehet.) A „Pozitív” csoportnál a „Megfelelés” csoporthoz képest 12 gyakorlatból 7 esetében eltérés található. Az öt olyan gyakorlat közül, ahol nincs eltérés, 4 esetben azt tapasztaljuk, hogy összetettebb módszertan alkalmazására vagy mély tudásra lenne szükség. (Termékéletről elemzése a beszállítóértékelésnél, saját környezeti standardok kijelölése a beszállítóknak, a beszállítótól megkövetelni a veszteségminimalizálási célokat, tréning/tanácsadás a beszállítónak a környezeti szempontú fejlesztésekhez.) Ez megint alátámasztja és árnyalja a modellünket és a motivációs tényezőknél tapasztaltakat: a „pozitív csoport a teljesítménye jobb, ugyanakkor az információ és a tudás fontos lenne a további előrelépéshez. Az ötödik gyakorlat, ahol nincs szignifikáns eltérés az Anova-eredmények szerint az a környezetre ártalmas anyagok, összetevők kizárása a szállítókiválasztásnál. Ez volt az a szempont, ahol a mintaátlag egyedül hármassal felelt volt.

## Összefoglalás

A cikk célja az, hogy elemezze a zöldbeszerzési gyakorlatban tapasztalható különbségeket, s vizsgálja a személyes környezeti attitűd hatását. A bemutatott eredmények korábbi kutatási eredményekre épültek és kérdőíves felmérés eredményeinek segítségével vizsgálták a kérdést.

Az egyéni attitűd alapján képzett csoportok motivációérzékelése eltérő volt. A jogi szabályozás hatása erős. Ugyanakkor különösen a „Megfelelés” csoportban a vállalati vezetés/tulajdonos/anyavállalat elvárásainak való megfelelés is erős volt. Ezzel szemben a „Pozitív” csoportban a belső működés feltételei jelentek meg. Ugyancsak fontos volt az információ elérhetőségének kérdése.

A beszállítói kapcsolatok kezelésének gyakorlatában is voltak különbségek. A „Pozitív” csoport esetében minden tevékenységnél jobb gyakorlatot jeleztek az eredmények. Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy azok a tevékenységek voltak különösen erősebbek, amelyek kevés információt, módszertani tudást igényelnek, egyszerűen, nagy időbefektetés nélkül megvalósíthatók.

Az eredmények tehát megerősítették a modellünket, de további kérdéseket is felvetnek, melyeket későbbi kutatásokban érdemes lehet vizsgálni.

A „Negatív” csoport válaszadóinak száma igen

alacsony volt a mintában. Ez a szám valószínűleg jelentősen alatta marad a sokaságbeli arányoknak. A 15 válasz statisztikailag nem ad megbízható eredményeket, így a kapott információkat inkább csak jelzésértékűnek vehetjük. Ezek azonban azt jelzik, hogy lényeges különbség van a „Negatív” és a másik két csoport gyakorlata között. Ez a csoport igen költségorientált, valószínűleg a tevékenység jellege sokszor közvetlenül nem kifejezetten környezetterhelő, így a vállalatvezetés sem elkötelezett a környezeti értékek mellett. Ezeket a különbségeket érdemes lenne további kutatásokkal feltárni.

A kutatás nem vizsgálta azt, hogy a válaszadó önbewalláson alapuló személyes attitűdje milyen kapcsolatban áll a vállalati kultúrával, illetve környezeti programjaival. A szervezet és az egyén magán értékrendje közötti különbségtétel egy további kutatás tárgya lehetne. További vizsgálatokat érdemelne az is, hogy a csoportok közötti különbségek csökkentésében milyen szerepe lehet az állami szabályozásnak, illetve a környezetbarát megoldásokról több információ elérhetővé tétele hogyan javítaná a gyakorlatot.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> A tanulmány az OTKA támogatásával készült: OTKA-K 105888

## Felhasznált irodalom

- Arnold, U. – Cox, A. – Debruyne, M. – de Rijcke, J. – Heindrick, T. – Iyogun, P. – Liouville, J. – Vörösmarty, Gy. (1999): A multi-country study of strategic topics in purchasing and supply management. Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies Research Report
- Arnold, U. – Schmidt, B. (2010): Integrating Sustainability into Strategic Purchasing: An advanced portfolio approach. Academic paper. (8th Annual International Symposium on Supply Chain Management, Exploring the leading edge in SCM, September 26-28, Toronto, Ontario, Canada: p.1-19.
- Bowen, F. – Cousins, P. – Lammig, R. – Faruk, A. (2006): Horses for courses: Explaining the gap between the theory and practice of green supply. in: Sarkis, J. (ed.) (2006): Greening the supply chain. Heidelberg: Springer: p. 151-172.
- Carter, C. R. – Ellram, L. M. – Ready, K. J. (1998): Environmental purchasing: Benchmarking our German counterparts. International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 34. No. 4.: p. 28-37.
- Dubey, R. – Bag, S. – Ali, S. S. – Venkatesh, V.G. (2013): Green purchasing is key to superior performance: an empirical study. International Journal of Procurement Management, Vol. 6. No. 2.: p. 187- 210.
- Hasan, M. (2013): Sustainable Supply Chain Manage-

- ment Practices and Operational Performance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3: p. 42-48.
- Hamner, B.* (2006): Effects of Green Purchasing Strategies on Supplier Behaviour. in: *Sarkis, J.* (ed.) (2006): *Greening the supply chain*. Heidelberg: Springer: p. 25-37.
- Giuniperro, L. C. – Hooker, R. E. – Denslow, D.* (2012): Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18., No. 4.: p. 258–269.
- Krause, D. S. – Vachon, S. – Klassen, R. D.* (2009): Special Topic Forum on Sustainable Supply Chain Management: Introduction and reflections on the role of purchasing management. *Journal of Supply Chain Management*, vol. 45. no. 4.: p. 8-24.
- Mathiyazhagan, K. – Kannan G. A. – Nooru H. A.-Yong G.* (2013): An ISM approach for the barrier analysis in implementing green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 47., May: p. 283–297.
- Min, H. – Galle, W. P.* (1997): Green Purchasing Strategies: Trends and Implications. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 33., No. 2.: p. 10–17.
- Min, H. – Galle, W. P.* (2001): Green purchasing practice of US firms. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21. No. 9.: p. 1222-1238.
- Nemcsicsné Zsóka Á.* (2006): A szervezeti kultúra szerepe a környezettudatos vállalati magatartásban. *Vezetéstudomány*, Vol. 27, No. 9.: p. 27-38.
- Vörösmarty, Gy. – Dobos I. – Tátrai T.* (2011): Motivations Behind Sustainable Purchasing. in: *Burritt, R. L.* (Editor-in-Chief) – *Schaltegger, S. – Bennett, M. – Pohjola, T. – Csutora, M.* (eds.): *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management*. Dordrecht: Springer: p. 41-54.
- Walker, H. – Di Sisto, L. – McBain, D.* (2008): Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 14. No. 1.: p. 69-85.
- Zhu, Q. – Sarkis, J. – Geng, Y.* (2005): Green supply chain management in China: pressures, practices and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 Iss: 5: p. 449 – 468.
- Zhu, Q. – Sarkis, J. – Lai, K.* (2008): Confirmation of a measurement model for green supply chain management practices implementation. *International Journal of Production Economics*, Vol. 111, Issue 2: p. 261-273.
- Zhu, Q. – Sarkis, J. – Lai, K.* (2013): Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 19., No. 2.: p. 106–117.
- Zilahy Gy.* (2007): Szervezetek közötti együttműködés a fenntartható fejlődés szolgálatában. *Vezetéstudomány*, Vol 38, No. 4: p. 2-13.

MILICZ Ákos – JENŐVÁRI Márton

## KONTROLLER-FELADATKÖRÖK A HAZAI ÁLLÁSHIRDETÉSEK TÜKRÉBEN

A szerzők cikkükben a kontroller-munkakörre jellemző feladatok szakirodalmi elméletével, gyakorlati élethől vett konkrét álláshirdetések feldolgozásának eredményeivel, valamint az ott ismertetett képességbeli és képzettségi követelményekkel foglalkoznak. A kontrollermunkakörre vonatkozó nemzetközi és hazai publikációk számos feladatot mutatnak be a kontroller-pozícióval összefüggésben, és ezzel kapcsolatban a kontroller személyiségére is különféle követelményeket támasztanak. Kutatásuk során 109 darab hazai álláshirdetést elemeztek és dolgoztak fel, kvalitatív módszertani alapokon, annak érdekében, hogy a szakirodalmakban felsorolt feladatokat ütköztessék a hazai vállalatok által Magyarországon megjelentetett kontroller-álláshirdetésekkel. Kutatásuk eredményeképpen megállapították, hogy a leggyakrabban kiemelt (legfontosabbnak vélt) feladatok a valóságban igen sokszínűek, és azoknak egy része átfedésben van az elméleti publikációkban szereplő feladatokkal (pl. tervezésben való közreműködés, beszámolók készítése, költségelemzések elvégzése, kontrollrendszer kiépítése és fejlesztése). Ugyanakkor azt is megállapították, hogy a hazai hirdetésekben elmaradnak olyan tevékenységek, melyeket a szakirodalom a kontrollereknek szán feladatként, de a gyakorlatban ezeket a munkaadók nem tekintik szükséges elvégzendő kontrolleri feladatnak hazánkban (pl. adózási riportok összeállítása, adatok és jelentések megbízhatóságának biztosítása, belső folyamatok szabályozása, vagyon védelme és megőrzése adminisztratív eszközökkel).

**Kulcsszavak:** kontroller, kontrollingmunkakör, kontroller-feladatkörök, álláshirdetések elemzése

A kontrollerek feladatkörét a vállalati kontrollingfunkció, illetve a controllingfilozófia (Bodnár, 1999: p. 4-50.) megismerését követően lehet megalkotni, abból levezetve a felelősségi körét, tevékenységeit, napi visszatérő feladatait. Ez elviekben nem különbözik bármely más munkakör-tervezési feladattól. Számos tankönyv, publikáció, szakcikk, korábbi kutatási összefoglaló, tanácsadói iránymutatás foglalkozik ezekkel a feladatokkal, ezek hazánkban is széleskörűen elérhetők, illetve továbbképzések, tréningek során elsajátíthatók. Ugyanakkor az elméleti szakirodalmak is gyakran hangsúlyozzák, hogy a kontrollerek feladatköre vállalatokként eltérő lehet, nehéz azt tipizálni és uniformizált munkaköri leírás keretében a kiválasztással, toborzással foglalkozó munkatársaknak átadni. Ezért izgalmas kérdés volt számunkra a hazai gyakorlat feltárása, az elmélet és a gyakorlat összehasonlítása szakmai és tudományos alapokon.

### Kontrolling-feladatkör a nemzetközi szakirodalomban

A nemzetközi szakirodalom a kontroller-munkakörrel kapcsolatosan gazdag és egyre bővülő feladatlírást ho-

zott létre. Egzakt és egyértelmű, mindenre kiterjedő és teljes értékű munkaköri leírást ebből kifolyólag egyetlen korábbi publikációban sem találhatunk. Ezért alábbiakban a kontrolling tevékenységét leíró, különféle aspektusú nemzetközi források segítségével jellemezzük a kontrolling munkakört. Továbbiakban a kontrollerszakma öndefinícióját, valamint a pozíció angolszász (management control) és kontinentális megközelítéséből eredő kontroller (controller) munkaköri feladatait ismertetjük.

A Kontrollerek Nemzetközi Szervezetének (IGC<sup>1</sup>) meghatározása szerint a kontroller a vezetőket szolgálja ki, a menedzsment számára nyújt szolgáltatást. Ennek érdekében olyan irányítási eszközöket fejleszt ki és működtet, mint a (keret)tervezés, a terv-tény összehasonlítás és a várhatóérték-számítás (IGC, 2004: p. 45-46.). A kontroller feladata a költségek és teljesítmények áttekinthetőségének biztosítása a vezetés minden szintje számára, a legmagasabb üzleti irányelvektől kezdődően, a stratégián át, egészen az éves kerettervezésen keresztül az operatív megvalósításig. A kontrollernek gondot kell fordítania arra, hogy az általa kialakított

és működtetett információellátó- és információelemző-rendszerek megfeleljenek a vezetés igényeinek és egyben a kontrollig elvárásainak is (IGC, 2004). Az IGC küldetésnyilatkozata alapján a kontrollerek konkrét feladatai az alábbiakból vezetendők le, ezekre terjednek ki feltétlenül (IGC, 2004):

- az átláthatóság biztosítása, ennek érdekében a kontrollerek alakítják és gondozzák a kontrollig-rendszereket,
- a résztervek és részcélok összehangolása, az ezzel kapcsolatos vezetői tevékenységek moderálása, alakítása,
- a célkitűzésektől való eltéréseket kimutató, jövőorientált beszámolók készítése, ennek érdekében a szükséges adat- és információs rendszerek működtetése.

A kontrollig-feladatok megítélése és a kontrollig-filozófia többféle megközelítésben értelmezhető. A kontrollig-tevékenység az angolszász területen menedzsmentkontroll-rendszerként, míg a kontinentális országokban inkább kontrollig (controlling) funkcióként ismertek a vállalatokon belül. Ennek megfelelően a szervezetek struktúrájában is különféleképpen épülnek be és jelennek meg az e feladatokat ellátó szervezeti egységek.

A menedzsmentkontroll-rendszer angolszász megközelítésben létrejött, meghonosodott kifejezés, ahol a hangsúly a vezetési szerepen van, attól nehezen elválasztható. Ebben a megközelítésben a kontrollig-folyamatot a vezető és a kontroller(ek) együttesen működtetik. Anthony és Govindarajan művében a menedzsmentkontroll kifejezést módszeresen folyamatnak definiálják, és a feladatköröket ehhez igazítva határozzák meg. Meghatározásuk szerint (Anthony – Govindarajan, 2009: p.7): „A menedzsmentkontroll az a folyamat, amelynek során a vezetők annak érdekében befolyásolják a szervezet tagjainak magatartását, hogy megvalósítsák a szervezet stratégiáját.”

Anthony és Govindarajan felfogásában a menedzsmentkontroll-rendszer kialakításáért és működtetéséért felelős személyt kontrollernek nevezzük. A kontroller általában a következő funkciókat látja el a szervezetben (Anthony – Govindarajan, 2009: p. 118.):

- információellátási és menedzsmentkontroll-rendszerek tervezése és működtetése, amely forrásul szolgál a különféle érintetteknek szóló beszámolók elkészítéséhez,
- pénzügyi kimutatások és beszámolók (riportok, jelentések) összeállítás a különböző belső és külső érdekelt feleknek,
- teljesítményértékelés elvégzése, ezzel kapcsolatos

- beszámolók készítése és elemzése, e jelentések bemutatása és értelmezése a vezetés számára,
- éves kerettervezés koordinálása, a vállalat különböző szegmenseiből származó akció- és kerettervek aggregálása, a tervezési folyamat támogatása,
- a belső ellenőrzés és a számviteli kontrollfolyamatok felügyelete az információk érvényességének biztosítása érdekében, megfelelő védelem kiépítése lopás és hamisítás ellen, operatív auditok végrehajtása,
- a kontrollig-szervezet munkatársainak képzése és részvétel a vezető tisztségviselők képzésében a menedzsmentkontroll-funkcióhoz kapcsolódó területeken.

Hasonló feladatokat szán a kontrollereknek Merchant és Van der Stede is művében (Merchant – Van der Stede, 2012: p. 618.):

- jelentések készítése külső és független szereplők számára, különösképp a pénzügyi piacok, a hitelezők és az adóhatóságok részére,
- belső jelentések, riportok, kimutatások összeállítása és magyarázatokkal való ellátása a vezetés számára,
- a tervezési és budgeting feladatok vezetésnek, koordinálásának,
- belső kontrollrendszer működtetése, ennek keretében az adatok megbízhatóságának biztosítása és a vagyon védelmét szolgáló eljárásrend kidolgozása, működtetése.

Számos, további angolszász területen publikáló szerző – főleg a korábbi, 2000-es éveket megelőző műveiben – a menedzsmentkontroll-feladatkört a vezetői számvitel<sup>2</sup> (management accounting) részének tekinti, és a feladatokat ennek megfelelően határozza meg (Garrison, 1985: p. IX-XVII.), (Lucey, 1996: p.130-254.), (Atkinson et al., 1997: p. 500-603.), (Nedles et al., 1999: p. 199-328.), (Lynch, 1983: p. 7-15.), (Horngren – Foster, 1991: p. 11.) úgy mint belső riportok készítése a vezetés részére, a tervezés, illetve a költségallokációs feladatok ellátása vagy az árazási feladatok elvégzése, illetve adózási feladatokban való tevékeny közreműködés.

A kontrollig (controlling)<sup>3</sup> kifejezés, illetve a kontrollig-kon koncepció elsősorban a kontinentális országokban, főleg német nyelvterületen nyert teret és a vezetést támogató kontrollt funkcióként, vezetési eszközként értelmezi. Horváth Péter meghatározása szerint (Horváth – Partners, 2009: p.15.): „A kontrollig olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információellátás összehangolása. E feladat megvalósításáért a controller a felelős.”

E klasszikus felfogásban a menedzsment a döntéshozó és a végrehajtói feladatkört látja el a vállalat életében, felelős az eredményekért és a stratégia megvalósításáért, míg a kontroller az ehhez szükséges információkat, javaslatokat szállítja a menedzsment számára, azaz koordináló és információnyújtó szerepkört tölt be a vállalatban.

Horváth Péter korábbi művében részletesen foglalkozik a kontroller munkakörrel, a kontroller feladatait a következőkben határozza meg (Horváth – Partners, 2009.):

- tervezésben való aktív közreműködés, koordináció, résztervek és részcélok egységes tervvé történő összehangolása,
- információs és jelentéstételi rendszer kialakítása, működtetése, amelyben a terv, a tényleges és a várható számítások adatainak összevetése történik terv-tény összehasonlítás céljával, szükség szerint a kedvezőtlen eltérések elkerülésének, illetve megszüntetésének magyarázatával,
- a célkitűzések mérhetővé tétele és a jelentős mértékű eltérések jelzése, bemutatása a menedzsmentnek,
- szervezési és adatfeldolgozási feladatok ellátása, iránymutatások kiadása a megfelelő információk gyűjtése és biztosítása érdekében,
- egyéb kapcsolódó munkafeladatok elvégzése, úgy mint általános költség, illetve értékelemzések végzése minden területen, elektronikus adatfeldolgozási projektek vezetése, külső szakemberek kiválasztása, szükséges standard software kiválasztása stb.

Thomas Reichmann művében a kontrollingtevékenységek célját úgy jelöli, mint amely segíti a tervezési feladatokat és a tervek, illetve célkitűzések elérését (célra tartás, célhoz igazodás segítése), az eredmények realizálását a szervezetekben. Felfogásában idetartozik minden tevékenység, amely a stratégiai célok nyomán követésével és mérésével kapcsolatosak, a pénzügyi teljesítmény mutatószámok, az eredményesség és a likviditás követése (Reichmann, 1995: p. 3.).

Steven M. Bragg, noha nem német nyelvterületről származik, mégis funkcióként tekint a kontrollingra, és művében a kontroller gyakorlati, napi feladatait veszi számba, úgymint a tervezés, a tervek irányába való haladás koordinálása, a mérés és értékelés és a beavatkozás (Bragg, 2011: p. 2-5.). Hasonlóan részletes feladatköröket mutat be művében Albrecht Deyhle (Deyhle, 2005) és Deimel, Heupel és Wiltinger (Deimel – Heupel – Wiltinger, 2013: p. 15-23.) is.

Érdekelhető, hogy a kontrollingtevékenységek kontinentális felfogása és az angolszász megközelítés

között vannak átfedések (pl. tervezési horizontok, jelentéstétel, adatok információs bázisának biztosítása, vezetők támogatása) és különbségek is (pl. megbízhatóság biztosítása az angolszász rendszerben, belső költségelszámolási rendszer működtetése a kontinentális felfogásban hangsúlyos). Ezekre az eltérésekre, illetve átfedésekre hívja fel a figyelmet Mészáros Ágnes (Mészáros, 1995), illetve közöl összehasonlításokat Bodnár Viktória (Bodnár, 1997; Bodnár, 2009).

### Kontroller-feladatok a hazai szakirodalomban

A hazai kontrolling-szakirodalom jórészt a kontinentális megközelítést fogadja el, ismerteti és veszi át műveiben. Eszerint a kontrolling inkább vezetést támogató eszközrendszerből felépülő vezetési funkció a szervezetben. E szerzők főleg a fent idézett, elsősorban Horváth Pétertől származó (Horváth – Partners, 2009: p. 15.), német eredetű művekre alapozva határozzák meg a vállalati kontrolling területén dolgozók munkaköri feladatait.

Ennek megfelelően Hanyecz Lajos (Hanyecz, 2006: p. 20-44.) a tervezés, információgyűjtés és beszámolási rendszer kiépítését ismerteti művében részletesen, de kontrollingfeladatnak tekinti a költségelszámolási rendszer működtetését, üzleti modellek készítését és megvalósításuk nyomán követését, különféle analízisek elvégzését, belső információs rendszer működtetését is (Hanyecz, 2006: p. 16.).

Véry Zoltán és szerzőtársai szerint a kontrolling irányítási rendszerként működik a vállalatban a menedzserek és a kontrollerek együttes munkája révén (Véry, 2004: p. 13-14.). Véry szerint a kontrollereknek feladata főleg a célmeghatározásban, a tényhelyzetmérésben és terv-tény összehasonlításban, az értéklánc-elemzésben, valamint a teljesítménymérés területén van.

Körmendi Lajos és Tóth Antal művükben a kontrollingot elsődlegesen úgy említik, mint ami a tervezést, a terv megvalósulásának ellenőrzését, az eltérések döntés-előkészítő elemzését és e tevékenységekkel összefüggő információkezelést vállalja fel (Körmendi – Tóth, 2003: p. 11.). Felfogásukban a kontroller egyszerre döntéstámogató, önellenőrzést segítő, koordinátor (pl. tervezési folyamatban), moderátor (pl. újszerű eljárásokban), kontrollingeszközök kifejlesztője, hídverő az egyes szakterületek között, figyelemirányító és beavatkozó szerepet tölt be egyszemélyben (Körmendi – Tóth, 2003: p. 140.).

Hasonló feladatkört mutat be könyvében Boda György és Szlávik Péter, akik a kontrollingot a tervek koordinálójaként és számviteli információkból kinyert tényadatok értelmezőjeként és beavatkozásra ösztönző irányító személyként határozzák meg (Boda – Szlávik, 1999: p. 15-16.). Sinkovics Alfréd művében a kontroller

feladatának az erőforrások hatékony kihasználását tekintti (Sinkovics, 2007: p. 20-21.). További hazai szerzők különféle, de fentiekhez idomuló, hasonló kontrollinglefogásait foglalja össze többek között Maczó Kálmán (Maczó, 1997), Boros és munkatársai (Boross et al., 2001.), Kondorosi Ferencné (Hágen – Kondorosi, 2011: p. 10-22.), Francsovcics Anna (Francsovcics, 2005: p. 48-62.) és Szukits Ágnes (Szukits, 2015: p. 41., 110.) is.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a hazai forrásokban is igen gazdag feladatköre van a kontrollereknek, s nincs egyetlen olyan etalonnak tekinthető felsorolás vagy lista, amely a kontrollerek feladatkerénél kiindulási pontnak tekinthető.

Ugyanakkor utóbbi okfejtésben kiemelt sokszínűség és gazdagság ellenére kiemelhetők bizonyos elemek, melyek jellemzően megjelennek a szakirodalom általános értelmezésében, úgy mint: vállalati célok meghatározása és tervezésben való részvétel, döntés-előkészítő anyagok és elemzések készítése, pénzügyi kimutatások, beszámolók és egyéb kalkulációk végzése, vezetői információrendszer kialakítása, terv-tény elemzések készítése, illetve a teljesítményértékelésben való részvétel.

A fejezetben tárgyalt értelmezések közötti különbségeket gyakran a kontrollfunkció által ellátott feladatösszesség kategorizálási, tipizálási rendszerében tapasztalható differenciák okozzák, ugyanakkor a kontrollerek küldetésében – a különböző megközelítések ellenére – általános összhang tapasztalható.

Az előző fejezetben bemutattuk, hogy a kontinentális kontrollinglefilozófia mára igen nagymértékű közeledést mutat az angolszász megközelítésű menedzsmentkontroll-rendszerek koncepcióhoz. A hazai mindennapi életben az összemosódás még gyakoribb: tanácsadók, szakértők, szakmai szervezetek szakmai anyagai, oktatást segítő dokumentációi és online publikációiban ez a sokszínűség még inkább tetten érhető (lásd részletesen bemutatta Drótos, 2013; IFUA Horváth&Partners, 2014; IPRI, 2009; Hajós, 2010). Ugyancsak árnyalt képet festenek a kontrollerek feladatkeréről, szereplőiről készített korábbi felmérések eredményei (Bodnár – Dobák – Lázár, 1997), illetve kutatási összefoglalók (Szukits, 2014) is.

### **Kutatási módszerek és a mintavételi eljárás**

Kutatásunk során a kontrollerek álláshirdetéseiben megjelenő, munkáltatók által kommunikált feladatait, a velük szemben támasztott foglalkoztatói elvárásokat vizsgáltuk és hasonlítottuk össze a felsorolt szakirodalmakban megjelenő munkaköri feladatokkal. A kutatás célja az elméleti modellek és szakirodalmak, tankönyvek által közölt előfeltevések, illetve a kontrollerekről és feladataikról kialakult sztereotípiák, hiedelmek összevetése volt a tényleges munkaerő-piaci kereslettel,

azaz a mindennapi gyakorlati, valóságos feladatokkal. Kutatásunk során az álláshirdetésekből leírt feladatokra úgy tekintettünk, mint amit a munkakör betöltője az adott vállalkozásnál későbbiekben ténylegesen is végezni fog. Ugyanakkor lehetséges, hogy az állás betöltését követően kiderül, a hirdetésben rögzítettekhez képest ténylegesen más is, többet is, egyéb feladatokat is el kell látnia a munkavállalónak ahhoz képest, mint amit az álláshirdetésben olvashatott. Ezt a különbséget cikkünkben nem kívántuk kezelni, mivel kutatásunk fókuszpontja a hirdetések és a szakirodalmi elmélet összevetése volt.

Kutatásunk során posztulátumként kezeltük és alapvetően építettünk az emberierőforrás-menedzsment területén belül a munkakör-elemzést és a kiválasztási folyamatokat leíró ismeretekre. A munkakörtervezésre, illetve az álláshirdetésekre vonatkozó, alapvetően munkaerő-piaci és humán erőforrás-menedzsment aspektusú kritériumokat lásd részletesen Dara, Henczi és Szei (2008: p. 100-102.), Roóz (2006: p. 173-190.), Pintér (2001: p. 266-271.), Poór (2009: p. 191-195.) műveiben.

### **A kutatási módszertan ismertetése**

Kutatási módszerünk kvalitatív alapokon nyugszik, dokumentumelemzést végeztünk, ténylegesen meghirdetett kontrollerek álláshirdetéseket elemeztünk általunk választott szempontok szerint. E hirdetésekre úgy tekintettünk, mint valóságos pozíciókra szabott, konkrét elvárásokat támasztó tartalommal bíró leírása a kontrollerek munkaköröknek. Módszertanunk tehát kvalitatív módszer volt, szövegelemzést, tartalomelemzést, valamint a szövegek jelentéstartalmának értelmezését végeztük el. Kutatásunk feltáró jellegű volt, triangulációt nem alkalmaztunk, illetve a módszertanból következően kutatásunkban értelmezhetetlen a mintavételi statisztikák helye és a populáció egészére vonatkozó következtetések sem lehetnek emiatt teljes értékűek, csak a tendenciákat jelzik. Megállapításaink során, egy-egy helyen látens összefüggéseket emeltünk ki és elemeztünk tovább tágabb kontextuális körben, illetve kísérletet tettünk az összefüggést számszakilag is igazolni az egyes változóink között. A választott módszertanhoz segítségül hívtuk Budai Eleonóra (Budai, 2008) hasonló, számviteli tárgyú álláshirdetések elemzéséről írt, korábbi publikációját is.

A kutatási módszertanból következően a mintavétel alapja nyilvánosan meghirdetett, online kontrollerek munkaköri álláshirdetések vizsgálata, kódolása és elemzése volt. Az adatfelvétel során 110 db on-line álláshirdetést dolgoztunk fel 2014.09.15. – 2014.12.15. közötti három hónapos időszakban. A legfőbb forrásnak a profession.hu honlap tekinthető, de a kutatáshoz használtunk egyéb álláshirdető oldalakat<sup>4</sup> is, ahol ilyen munkakört hirdettek online felületen. Az álláshirdetések közül a „kontroller”

és „controller” hívószavak, kulcsszavak eredményeit használtuk fel, így a vizsgálati kosárba bekerült hirdetések kontrolleri vagy szinonim pozíciókra vonatkoznak, mint controller, riporting munkatárs, analyst stb., illetve csak magyar és angol nyelvű hirdetéseket elemeztünk, és egyazon cégtől csak eltérő típusú hirdetések kerültek be. Nem kerültek bele a mintába az ellenőr, számlalikvidátor, elemző közgazdász stb. munkaköri megnevezésű hirdetések, mivel azokat szakmailag nem tartjuk a controller-munkakör szinonimájának.

Összesen 110 db hirdetést vizsgáltunk meg a referencia időszakban, majd egy hirdetést a vélhető ismétlődés miatt kizártunk az elemzési körből. Így a végső megállapításokat 109 darab hirdetésből vontuk le. A hirdetések legkevesebb 82 db különböző cégtől eredhetnek, de ennek pontos számát az anonim hirdetések miatt nem lehet egyértelműen meghatározni. Azt sem lehet továbbá megállapítani, hogy ebben az időszakban mindösszesen az országban hány ilyen hirdetést publikáltak a különböző honlapokon, így a mintavétel %-os nagyságára nem lehet adatokat közölni. A 110 darabos mintavételi körrel ugyanakkor úgy véljük, hogy kellő elemszámmal tekinthető egy kvalitatív kutatás során ahhoz, hogy tendenciákat állapítsunk meg egy-egy ismérvre vonatkozóan. A mintavétel ugyanakkor nem tekinthető reprezentatívnak azért sem, mert az adatfelvétel elektronikusan közzétett álláshirdetésekre fókuszát, így a nyomtatott sajtóban megjelenő hirdetések egyáltalán nem kerültek bele a mintánkba. Kizárólag Magyarországon megjelenő, csak magyar, illetve angol nyelvű hirdetések vizsgálatára szorítkoztunk, így kimaradtak az esetlegesen külföldön megjelenő, illetve hazai, de német, spanyol, vagy éppen szlovák nyelvű hirdetések.

A vizsgálati szempontok meghatározása egy azonos mintaszámú, de még 2013-as előzetes mintavétel alapján történt. Az akkor megjelent álláshirdetések elemzése során állapítottuk meg az egyes vizsgálati kategóriákat, illetve a jellemző válaszokat, mint a kódolás alapjául szolgáló tartalmakat.

A fent tárgyalt elemzési szempontok alapján alább közöljük a hirdetések és a pozíciók alapvető tulajdonságait.

### **Pozíciók megoszlása funkcionalitás szerint**

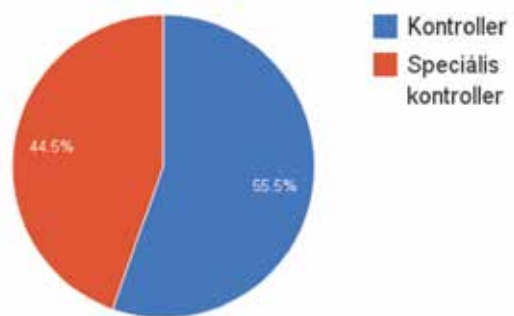
Ahogy az 1. ábrán látható a meghirdetett pozíciók megnevezése 55.5%-a egyszerűen „controller”, a másik 44.5%-ba tartoznak a speciális, funkcionális, ágazati jelzővel illetett kontrollerek, mint logisztikai, pénzügyi, hr-, értékesítési, banki, üzemeltetési, termelési és egyéb kontrollerek.

Ezek jellemzően funkcionális területre vonatkozó jelzők, lehatárolások, melyek az álláshirdetésekből közölt feladatokban is visszatükröződnek. A speciális jelzővel illetett kontrollerek feladatköre hasonló az

univerzális kontrollerek feladatköréhez. Az egyszerű controller megnevezés magas aránya egy általános, specializálatlan, funkcionális szakterülettől független munkakörre engedhet következtetni.

1. ábra

### **A controller-munkakörök megoszlása funkcionalitás szerint**

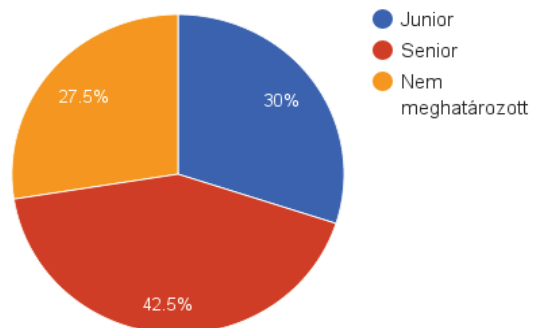


### **Szenioritás szerinti megoszlás**

Jelen „junior”, illetve „senior” jelzők a hirdetések megnevezéséből kerültek rögzítésre. Szenioritás alatt értjük azt, hogy a pozícióra mennyire tapasztalt, milyen mértékű szakmai előélettel rendelkező jelöltet keres a hirdető, mely nem mérhető abszolút értékben, például releváns pozícióban ledolgozott évek számának vizsgálatával, sokkal inkább a meghirdetett pozíció felelősségi körének minőségéről közöl információt. A szeniorok 42%-ot meghaladó magas aránya (lásd 2. ábra) arra utal, hogy a munkáltatók inkább gyakorlati tapasztalattal rendelkező, szakmailag felkészült jelöltekre keresnek a munkaerő-piacon.

2. ábra

### **A kontrolleri munkakörök megoszlása szenioritás szerint**



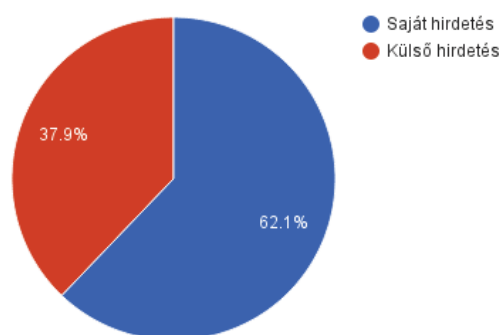
### **A hirdetést megjelentető cégek megoszlása**

A pozíció megjelentető vállalkozás gyakran nem annak a munkaszervezetnek a része, ahol a konkrét állást

be akarják tölteni. Az on-line álláshirdető oldalakra felkerülő pozíciók feltöltését sokszor nem maguk a jövődöbéli munkáltatók, hanem egyéb általuk megbízott fejadász cégek, munkaerő-közvetítő, illetve toborzó-kiválasztó vállalkozások végzik. Ezek a hirdetések jellemzően megőrzik a megbízó cégek anonimitását, ami a kutatás szempontjából torzító körülményként jelenik meg, mivel a hirdetés megfogalmazása nem feltétlenül az eredeti igény megfogalmazójától származik.

A 3. ábra a hirdető forrása szerint mutatja a feldolgozott álláshirdetéseket. Ez alapján látható, hogy minden harmadik controller pozíciót inkognitóban, a munkaadó személyének felfedése nélkül tettek közzé, fejadász vagy toborzó-kiválasztó vállalkozás bevonásával.

**Megbízott hirdető és saját hirdetések aránya**



3. ábra

### Iparági megoszlás

A 4. ábra megmutatja a mintába került hirdetések megoszlását iparágak szerint. Sajnos a mintavételi módszertanból eredően az anonim hirdetések száma 20 darab volt (a minta 18,3%-a), amelyekből még az iparágra sem lehetett következtetni.

A termelő iparágakat tovább bontottuk építő-, élelmiszer-, autó-, gyógyszer- stb. ágazatokra, noha ezek mindegyike termelő-, gyártótevékenységet végez. Az egyéb gyártótevékenységet ellátó vállalatok (pl. fémfeldolgozás, bútorigar, műanyagtermék-gyártás) szerepelnek összevontan az „Egyéb termelés” iparágban. A mintában nagy valószínűséggel – részben az iparági sajátosságok okán – felülreprezentált az autóipar.

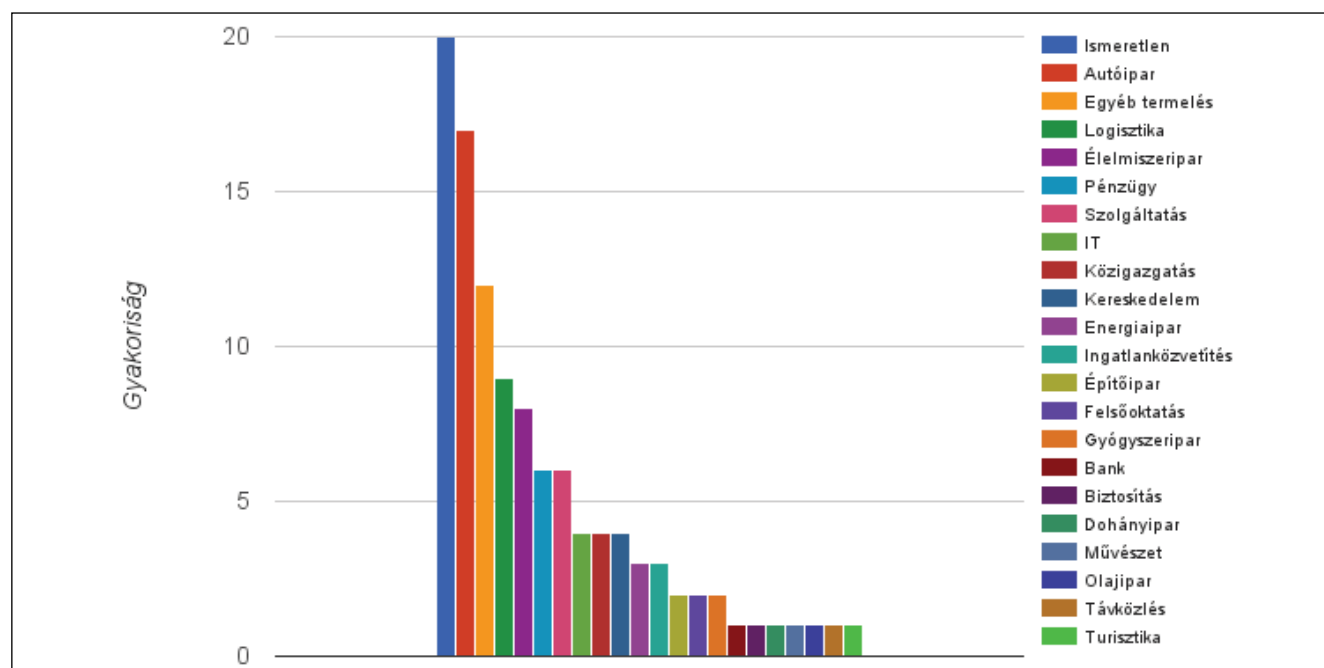
A 4. ábra felhívja a figyelmet, hogy mely iparágban tevékenykednek a controller-pozíciót hirdető, illetve láttatja az ezek közötti arányt is. Az elemzés alapján – az iparágat, vagy szektort megjelölő hirdetések között – egyértelműen dominál a termelés és azon belül is az autóipari szektor. Ezt követik csökkenő sorrendben az élelmiszeripar, logisztika és pénzügyi szektorok.

### A legfontosabb skillek gyakorisága

Skillek alatt olyan alapvető kompetenciákat értünk, amelyek az állás betöltése során fontosak, illetve amelyeket a hirdető elvárna a controller-pozícióra jelentkezőktől. E skillek megoszlása megmutatja a mintába került hirdetések közötti leggyakrabban elvárt

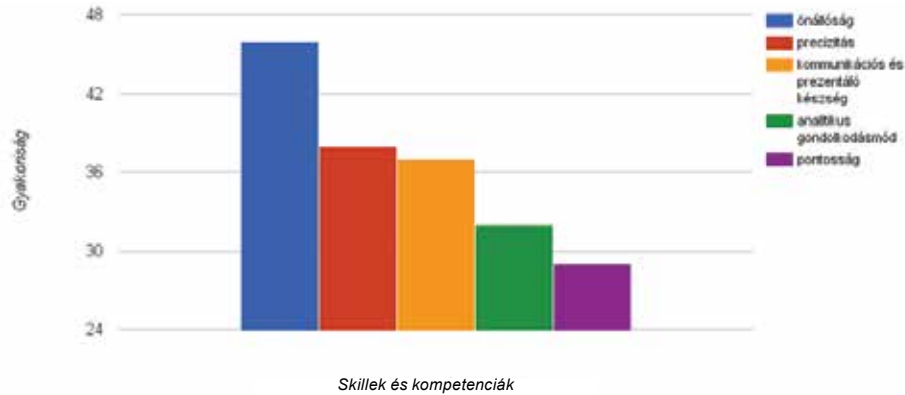
4. ábra

### Iparágak megoszlása



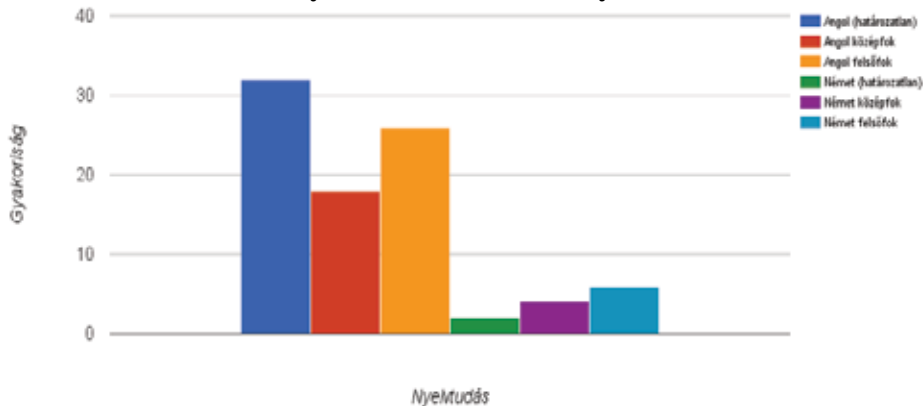
5. ábra

**Skillekkel, képességekkel, személyiségjegyekkel szembeni elvárások**



6. ábra

**Nyelvismeret követelménye**



képességeket, készségeket. Az 5. ábrán látható, hogy első helyen az önállóság áll, melyet követnek a precizitás, kommunikációs készség, analitikus gondolkodásmód, majd a pontosítás. Arányaiban jól látható az önállóság dominanciája.

**Nyelvismeret**

Az álláshirdetések szerves része a szükséges nyelvtudás megjelenítése, megkövetelése a szint megjelölésével. Egyértelműen látszik a nyelvismeret megoszlását mutató 6. ábra alapján, hogy az angol nyelvismeret a vezető, domináns elvárt idegen nyelv is egyben (még a német tulajdonú hirdetőik esetében is). A vizsgált hirdetésállomány 69%-a elvárja az angol nyelv ismeretét, melyeknek – a nyelvtudás szintjét is meghatározó hirdetések közül – 59%-a felsőfokú tudást jelölt meg. Az egyetlen számottevő egyéb nyelv a német volt a vizsgált hirdetésekben, melynek ismeretét a hirdetések 10%-a várta el.

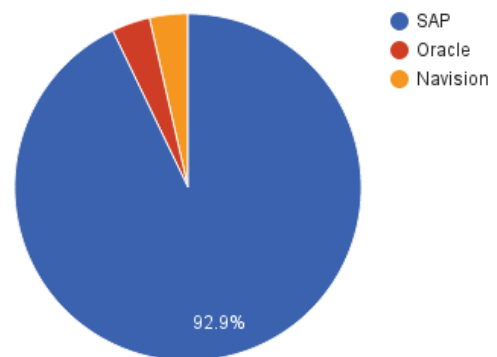
**Integrált vállalatirányítási rendszerek ismerete**

Az integrált vállalatirányítási rendszerek ismeretét megkövetelő hirdetések alapján beazonosítottuk a szükséges szoftver/alkalmazás nevét, illetve a rendszer ismeretével és a program használatával kapcsolatos szaktudást. A 7. ábra kitűnően érzékelteti az SAP-rendszer egyeduralmát. A hirdetések 32%-a igényelte valamely ERP-rendszer ismeretét, melynek 74%-a kifejezetten az SAP-t jelölte meg, a Navision és Oracle rendszerek egyszer-egyszer fordultak elő ne-

tuk a szükséges szoftver/alkalmazás nevét, illetve a rendszer ismeretével és a program használatával kapcsolatos szaktudást. A 7. ábra kitűnően érzékelteti az SAP-rendszer egyeduralmát. A hirdetések 32%-a igényelte valamely ERP-rendszer ismeretét, melynek 74%-a kifejezetten az SAP-t jelölte meg, a Navision és Oracle rendszerek egyszer-egyszer fordultak elő ne-

7. ábra

**Integrált vállalatirányítási rendszerek ismeretének követelménye**

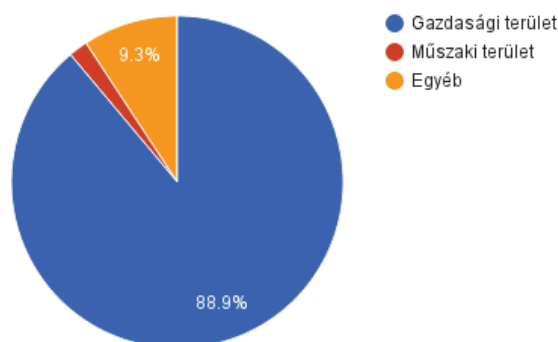


vesítetten a hirdetésekben, mely egyben azt is jelenti, hogy a teljes hirdetésállomány kevesebb, mint 1-1%-a igényelte ismeretüket. A hirdetések 8%-a nem kötött ki kifejezett ERP-rendszerismeretet, elvárását általánosságban fogalmazta meg.

### A végzettségek megoszlása

8. ábra

#### A szükséges végzettségek megoszlása



A hirdetések tanúsága szerint döntően főiskolai/egyetemi végzettség szükséges a pozíció betöltéséhez. Alapvető elvárás konkrétan a gazdasági felsőfokú végzettség megléte (lásd 8. ábra). A hirdetések több, mint 98%-a vár el felsőfokú végzettséget, melynek 89%-a kifejezetten gazdasági, 9%-a meghatározatlan és 2%-a műszaki képzést igényel.

### Kutatási eredmények – Kontroller-feladatkörök az álláshirdetések tükrében

#### Feladatok gyakorisága a hirdetésekben

Összesen 22 féle iparágon belül 109 társaság hirdetését dolgoztuk fel, azokon belül 723 alkalommal azonosítottunk 33 darab különféle feladatot. A konkrét feladatok gyakoriságát az 1. táblázat tartalmazza részletesen, gyakoriság szerint csökkenő sorrendben. Az álláshirdetések alapján tipikusnak, dominánsnak tekinthető feladatok – a hasonló tevékenységek összevonását követően – a táblázat elején, míg az elvétve előforduló egyéb feladatok a táblázat végén szerepelnek.

Utóbbiba értendők a hirdetések 20%-ánál kevesebben szereplő, egyéb tevékenységek között jellemzően a különféle ellenőrzések (monitoringfeladatok, készletszint-figyelés, auditok végzése) és tényeken alapuló mutatószámok elemzése, illetve ezzel összefüggő teljesítménymérési feladatok ellátása, valamint különféle premizálási és javadalmazási mutatók számítása jelenik meg.

1. táblázat

### Kontroller-feladatkörök az álláshirdetésekben gyakoriság szerint

Feladat megjelölése	Feltüntetés (db.)
Elemzés készítése	97
Riportok készítése	90
Tervezésben való részvétel	71
Költségek vizsgálata, elemzése	47
Pénzügyi zárásokban való részvétel	42
Előrejelzések készítése	36
Terv/Tény elemzés	30
ERP- és BI-feladatok ellátása	30
Kontrollrendszer fejlesztése/működtetése/kiépítése	29
Árképzési feladatok, termékkalkulációk készítése	29
Adminisztráció és adatszolgáltatás	28
Bevétel és fedezet számítása	27
Számviteli és könyvelési folyamatokban való részvétel, illetve ezek támogatása	27
Döntés-előkészítésben való részvétel	22
Folyamatfejlesztés	19
Riportrendszer működtetése és fejlesztése	14
Projektben való aktív részvétel	14
Monitoringfeladatok	13
Audit végzése	12
Beruházások elemzése, megtérülés számítása	11
Mutatószámok/Indikátorok számítása, mutatószámrendszer működtetése, alakítása	9
Cash flow-menedzsment	8
Készletmonitoring, készletszint-figyelés	6
Termelésfelügyelet	5
Kockázatelemzés	3
Teljesítménymérés és -értékelés	3
Pályázati anyagok összeállítása/értékelése	3
Gyökérokelemzés	2
Prémiumszámítás, premizálás, mozgóbérek megállapítása + ösztönzési rendszer	2
HR-kontrollingfeladatok ellátása	2
Vevői kinnlevőség, vevőbesorolás, hitelkeret-számolás	1
Számviteli rendszer alapelveinek meghatározása, pontosítása, fejlesztése	1
Oktatásban való részvétel, oktatási segédanyagok	1

### A feladatok iparági sajátosságai

Továbbá az előző részben közölt általános megállapításokon, a kontrolleri feladatkörök iparágankénti elemzése arra világít rá, hogy az egyes funkcionális sajátosságok mennyire támasztanak egyedi, különleges feladatokat a kontrollerek számára, illetve a többi iparághoz képest milyen feladatok felülreprezentáltak, illetve elhanyagoltak egy-egy iparágon belül. Az egyes iparágakon belül az alábbi feladatok kiemelkedően sok hirdetésben szerepelnek, így azokat hangsúlyosnak, illetve kiemelt feladatnak tekinthetjük, melyek a következők:

- Az autóipari szegmensben szereplő hirdetésekben az átlaghoz képest 150%-kal több esetben szerepel a beruházások gazdaságosságának számítása, mint feladat. Ezen kívül a termelési adatok felülete 40%-kal, a különféle mutatószámok és indikátorok használata és elemzése pedig 36,4%-kal gyakoribb, mint a mintán belül más iparágak esetében.
- Az egyéb termelő iparágban a terv/tény elemzések készítése és a költségek analizálása felülreprezentált, előbbi dupla annyiszor, utóbbi 30%-kal gyakoribb ezen iparági álláshirdetésekből, valamint a pénzügyi zárásokban való részvétel is 100%-kal gyakoribb e cégek hirdetéseiben.
- Az informatikai iparágban a döntés-előkészítő, döntéstámogató feladatok felülreprezentáltak, négyszer annyi esetben szerepel e feladat ezen iparági hirdetésekben, mint a többi iparágban.
- Az élelmiszeriparon belül a tervezésben való részvétel kétszer gyakoribb feladat más iparágakhoz képest, s ugyancsak ezen iparágban háromszor

gyakoribb az adminisztrációs és adatszolgáltatási, jelentéstételi feladatok.

- A közigazgatási szektorban az auditok végzése kétszer gyakrabban szerepel a többi iparághoz képest.

Természetesen az iparági hirdetésekben elhanyagolt, alulreprezentált feladatok is kiszűrhetők a fenti módszer segítségével. Például az élelmiszeriparban a számviteli rendszerek fejlesztése és összehangolása című feladat elmarad a többi iparághoz képest, a logisztikai iparágban pedig az általános elemzések és az adatszolgáltatások alulreprezentáltak. A pénzügyi szektorban az általános elemzések és a költségek elemzése ugyancsak kevésbé fordult elő a többi iparághoz képest.

### A feladatok közötti összefüggések vizsgálata

A feladatok közötti összefüggések vizsgálata során arra kerestük a választ, hogy mely feladatok „járnak együtt”, azaz szokásosan melyek jelennek meg együtt egy-egy hirdetésben, s ez a korreláció milyen irányú, mértékű, mennyire erős az együttjárási kapcsolat a megadott feladatok között.

A feladatok korrelációs mátrixából a jelentősebb összefüggéseket a 2. táblázatban mutatjuk be. Ebben látható, hogy az egyes feladatok közül kiemelkedően együttjáró, domináns feladat nincs. Az egyes feladatok között számos összefüggés felfedezhető, de egyik között sincs erős, meghatározó kapcsolat, inkább közepes-gyenge összefüggést állapíthatunk meg köztük. A korrelációs együtthatók rendre pozitív előjelűek, azaz a feladatok között kölcsönös összefüggés, egymásra hatás mutatható ki az alábbi esetekben.

2. táblázat

Feladatok közötti korrelációs együtthatók, szignifikanciaszint feltüntetésével

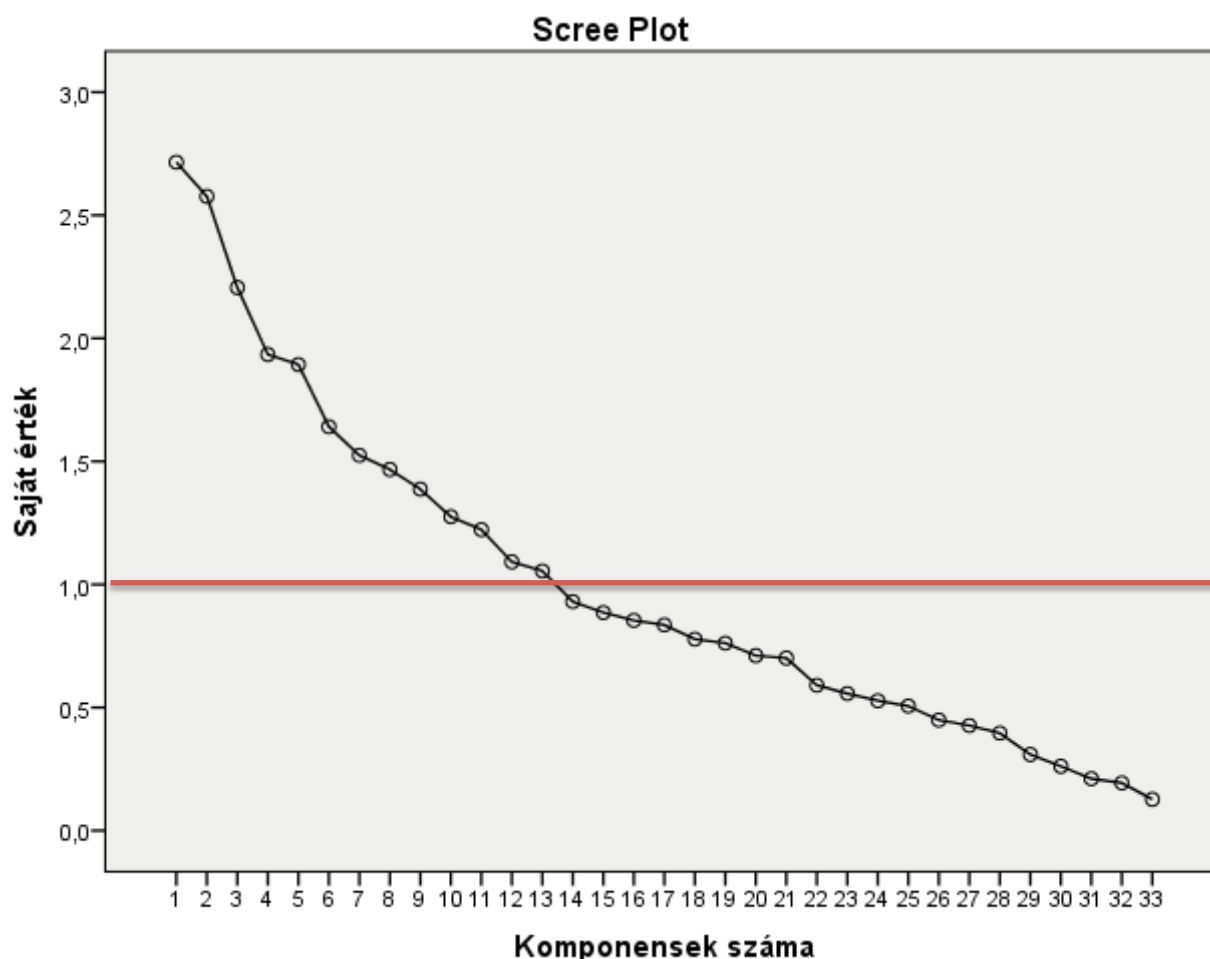
Szignifikanciaszint	Feladatok és a közöttük lévő korreláció mértéke	Korreláció mértéke
1%-os hibahatáron belül szignifikáns értékek	Mutatószámrendszerek kidolgozása és működtetése – Gyökérok elemzése	+ 0,456
	Terv/Tény elemzés – Költségelemzés	+ 0,417
	Bevétel és fedezet számítása – Költségelemzés	+ 0,316
	Cash flow-menedzsment – Vevői kinnlevőségek értékelése	+ 0,342
	Kockázatelemzés – Auditok végzése	+ 0,299
	Monitoringfeladatok – Cash flow-menedzsment	+ 0,222
	Bevétel és fedezet számítása – Kontrollingrendszer fejlesztése	- 0,249
5%-os hibahatáron belül szignifikáns értékek	Előrejelzések készítése – Kockázatelemzés	+ 0,240
	Bevétel és fedezet számítása – Prémiumkalkuláció, javadalmazási számítás	+ 0,238
	Tervezésben való közreműködés – Terv/tény elemzés	+ 0,235
	Költségelemzés – Tervezésben való részvétel	+ 0,209
	Teljesítménymérés – Készletmonitoring feladatok	+ 0,205

Mivel a fenti kétváltozós korrelációs összefüggések laza és kiterjedt összefüggést vázoltak elénk, a 2. táblázatban közölt korrelációpárokon túllépve a feladatok összefüggéseit tartalmazó korrelációs mátrixot faktoranalízisnek vetettük alá annak céljából, hogy a 33 feladatot tartalmazó komplex modellünket redukálni tudjuk, s megkíséreljük azt a 3-5 db kulstényezőt kiemelni ezek közül, melyek alapvetően meghúzódnak a kontroller feladatkörök mögött. Faktoranalízisünk azonban nem

vezetett eredményre. A feladatok változószámát 33-ról mindössze 13 komponensre sikerült csak redukálni (ezek mindegyikének saját értéke nagyobb 1-nél – lásd a 9. ábrát), s e változók mindössze 66 %-ban magyarázzák a teljes modellen belüli összefüggéseket. Mivel e 13-ra redukált változó közötti kapcsolat még mindig kellően komplex modellnek tekinthető, a faktoranalízis további lépéseitől eltekintettünk, ezért az egyes komponensek jelentéstartalmát sem tudtuk meghatározni.

9. ábra

Kontrolleri feladatok faktorelemzésének végeredménye (scree plot)



### Összegzés

Elemzésünkben a kontrollermunkakör szakirodalmi elméleti feladataival és gyakorlatban végzett tevékenységeinek összevetésével, szembeállításával foglalkoztunk álláshirdetések elemzése révén. Cikkünk elején a kontrolling-szakirodalomban szereplő számos feladatot mutattuk be részletesen, hivatkozva a szerzők különféle megközelítésére, szemléletmódjára. Ezt

követően összesen 22-féle iparágban működő vállalat álláshirdetéseit elemeztük 3 hónapon keresztül, szám szerint 109 kontroller munkakörre vonatkozó álláshirdetést dolgoztunk fel, és mindösszesen 33 különféle feladatkört azonosítottunk 723 eset feldolgozása révén.

A hirdetések elemzése során korrelációs összefüggések feltárása és faktorelemzés révén arra jutottunk, hogy a különféle iparágakban működő vállalatok ál-

tal konstruált kontrolleri feladatkörök igen változatosak, sokszínűek és nem lehet néhány feladatot pusztán gyakoriság szerint kiemelni, vagy azokra a kontrolleri munkakört leszűkíteni. Mind iparáganként, mind a feladatok pontos megfogalmazásánál vannak eltérések az egyes feladatleírásokban, így iparági vagy „funkcionális” kontrolling-munkaköri leírásokat sem lehet egyértelműen készíteni.

Mindazonáltal megállapítottuk, hogy a szakirodalomban felsorolt legfontosabb feladatok az álláshirdetésekből is visszatükröződnek. A beszámoló/elemzések/terv-tény kimutatások készítése, a tervezésben való aktív részvétel, a különféle költségelemzések és –analízisek elvégzése a legtöbb hirdetésben megjelenik a vállalatoknál. Ezek visszaigazolják a szakirodalmi forrásokban is megjelenő kontrolleri munkaköri feladatokat, tevékenységeket.

Ugyanakkor az adatok megbízhatóságára vonatkozó compliance feladatkör, valamint a stratégiai tervezésben való aktív közreműködés, illetve különféle üzleti divíziók teljesítménymérése és belső elszámoló árak képzése kevésbé, mondhatni alig jelennek meg konkrét feladatként az álláshirdetésekből, míg ezeket a szakirodalom alapvetően fontos kontrolleri feladatoknak tekinti. Ezek esetében alapvető különbségről beszélhetünk tehát a szakirodalmi források, illetve a vállalati álláshirdetésekből visszatükröződő feladatkörök között.

Az álláshirdetésekből mindazonáltal néhány tipikus munkaadói követelmény, jellemvonás, illetve szakmai ismeret is domináns volt. Ezek közül kiemelhető a felsőfokú gazdasági végzettség, az SAP-ismeret, az angol nyelv használata lehetőleg felsőfokon, valamint a munkavállaló személyiségénél a precizitás, az önállóság, az analitikus szemlélet és a jó kommunikációs, prezentációs képesség megléte.

Bízunk benne, hogy a hazai kontrollerek munkaköréről alkotott képet árnyalni, illetve gazdagítani tudtuk, mely legfontosabb célunk volt kutatásunk megkezdésekor.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> International Group of Controlling (IGC) a kontrollerek nemzetközi szinten tevékenykedő civil szervezete, a szervezetről bővebb információk itt érhetők el: <http://www.igc-controlling.org/EN/index.php> (2015. 07. 13.)

<sup>2</sup> E felfogásban a számvitel alapvetően két részre osztható: ahol a vezetői számvitel (management accounting) a belső, azaz a menedzsment részére szóló információkat gyűjti, állítja elő, illetve elemzi és értelmezi, míg a pénzügyi számvitel (financial accounting) a külső feleknek szóló klaszszikus éves beszámoló összeállítására és annak könyveléssel való alátámasztására szolgál.

<sup>3</sup> C-vel vagy magyarosítva k-val írva. Cikkünkben mi a k-val való írásmódot alkalmaztuk.

<sup>4</sup> [www.monster.hu](http://www.monster.hu), [www.jobline.hu](http://www.jobline.hu)

## Felhasznált irodalom

- Anthony, R. – Govindarajan, V. (2009): Menedzsmentkontroll-rendszerek. Budapest: Panem Kiadó
- Atkinson, A. – Banker, R. – Kaplan, R. – Young, S. (1997): Management Accounting. New Jersey: Prentice-Hall International
- Boda, G. – Szlávik, P. (1999): Vezetői kontrolling. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Bodnár, V. (1997): Menedzsmentkontroll, controlling, vezetői számvitel: nemzetközi elmélet és gyakorlat – hazai tapasztalatok. 3. rész. A controlling hazai gyakorlata. Vezetéstudomány, 5. sz.: p. 20-30.
- Bodnár, V. (1999): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság. A magyarországi üzleti szervezeteknél bevezetett controlling rendszerek összetevői és rendszer szintű jellemzői. Doktori (PhD) értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Bodnár, V. (2009): Miért éppen menedzsmentkontroll? in: R. Anthony – V. Govindarajan (2009): Menedzsmentkontroll-rendszerek. Budapest: Panem: p. XXI-XXVII.
- Bodnár, V. – Dobák, M. – Lázár, L. (1997): A szervezettervezés és menedzsmentkontroll alprojekt zárótanulmánya (Z23. kötet). Budapest: Versenyképesség Kutatóközpont. Letöltés dátuma: 2015. 10. 30., forrás: [http://edok.lib.uni-corvinus.hu/263/01/Z23\\_Bodn%C3%A1r\\_Dob%C3%A1k\\_L%C3%A1z%C3%A1r.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/263/01/Z23_Bodn%C3%A1r_Dob%C3%A1k_L%C3%A1z%C3%A1r.pdf)
- Boross, Z. – Bácsfalvi, M. – Bordáné Rabóczy, M. – Csenegői, C. – Gyökér, I. – Horváth, E. K. (2001): Controlling a gyakorlatban. Budapest: Verlag Dashöfer
- Bragg, S. (2011): The Controller's function. New Jersey: Wiley
- Budai, E. (2008): Számviteli vezetőkkel szembeni munkáltatói elvárások: Kutatás álláshirdetésekből. Számvitel-Adó-Könyvvizsgálat, 50.(6.): p. 276-278.
- Dara, P. – Henczi, L. – Szetei, T. (2008): Állásvadászati és karriertervezés: Gyakorlati fortélyok és munkaerő-piaci technikák – nem csak pályakezdőknek. Budapest: Perfekt
- Deyhle, A. (2005): A controller praxisa I. és II. Budapest: IFUA Horváth&Partners
- Dobák, M. – Antal, Z. (2013): Vezetés és szervezés. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Drótos, Gy. (2013): Hogyan változik a controller szerepe (és hogyan reflektáljon erre a felsőoktatás)? Controlling Portál. Letöltés dátuma: 2015. 10. 30., forrás: [http://www.controllingportal.hu/Tematikus\\_konyvtar/Controller\\_controlling\\_szerepdefiniciok/Hogyan\\_valtozik\\_a\\_controller\\_szerepe\\_%28es\\_hogyan\\_reflektaljon\\_erre\\_a\\_felsooktatasi\\_szerepe\\_re%29](http://www.controllingportal.hu/Tematikus_konyvtar/Controller_controlling_szerepdefiniciok/Hogyan_valtozik_a_controller_szerepe_%28es_hogyan_reflektaljon_erre_a_felsooktatasi_szerepe_re%29)

- Francsovics, A.* (2005): Controlling. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Garrison, R.* (1985): Managerial Accounting. New York: McGraw-Hill
- Hágen, I. – Kondorosi, F.* (2011): Kontrolling kezdőknek és haladóknak. Debrecen: Controll 2003. Kft.
- Hajós, D.* (2010): Kontroller: a gazdaság folyamatok Nostradamusa. Profession.hu. Letöltés dátuma: 2015. 10. 30., forrás: [https://www.profession.hu/cikk\\_szakmak/20100407/kontroller-a-gazdasag-folyamatok-nostradamusa/350](https://www.profession.hu/cikk_szakmak/20100407/kontroller-a-gazdasag-folyamatok-nostradamusa/350)
- Hanyecz, L.* (2006): A controlling rendszere. Budapest: Saldo
- Horngren, C. – Foster, G.* (1991): Cost Accounting – A managerial emphasis. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Horváth & Partners* (2009): Controlling – Út egy hatékony controlling-rendszerhez. Budapest: Complex Kiadó
- Horváth, P.* (2011): Controlling. München: Wahlen
- IFUA Horváth&Partners* (2014): Átalakítási tervek a controlling területen: munkaerőpiaci körkép. Controlling Portál. Letöltés dátuma: 2015. 10. 30., forrás: [http://www.controllingportal.hu/Tematikus\\_konyvtar/Controller\\_controlling\\_szerepdefiniciok/Atalakitasi\\_tervek\\_a\\_controlling\\_területen:\\_munkaeropia-ci\\_korkep](http://www.controllingportal.hu/Tematikus_konyvtar/Controller_controlling_szerepdefiniciok/Atalakitasi_tervek_a_controlling_területen:_munkaeropia-ci_korkep)
- IGC* (2004): Controllerek küldetése. in: Controlling értelmező szótár (old.: <http://www.igc-controlling.org/EN/index.php>). Budapest: IFUA Horváth & Partners. Letöltés dátuma: 2015. 07. 13., forrás: <http://www.igc-controlling.org/EN/index.php>
- IGC* (2004): Controlling értelmező szótár. Budapest: Alinea Kiadó
- IGC* (2004): Controlling értelmező szótár: Fontos kifejezések a controlling területéről magyar, német és angol nyelven. Budapest: IFUA Horváth & Partners
- IGC* (2013): Controllerek küldetése. Controllerek küldetése. old.: 1. Letöltés dátuma: 2015. 01. 27., forrás: [http://mce.hu/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=163&Itemid=200205](http://mce.hu/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=163&Itemid=200205)
- IPRI* (2009): Controller – Leitbilder weltweit – Nr. 21. IPRI homepage. Letöltés dátuma: 2015. 10. 30., forrás: [http://archiv.ipri-institute.com/images/Abstract\\_RP21.html](http://archiv.ipri-institute.com/images/Abstract_RP21.html)
- Körmendi, L. – Tóth, A.* (2003): A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása. Budapest: Perfekt
- Lucey, T.* (1996): Management Accounting. London: DP Publications
- Lynch, R.* (1983): Accounting for management – Planning and control. New York: McGraw-Hill
- Maczón, K.* (1997): Controlling a gyakorlatban. Budapest: Kempelen Farkas Hallgatói Információs Központ. Letöltés dátuma: 2015. 06. 21., forrás: <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/controlling-gyakorlatban/ch01s05.html>
- Merchant, K. – Van der Stede, W.* (2012): Management control systems. Harlow: Pearson
- Mészáros, Á.* (1995): A controlling sajátosságai magyar konzern- és holding-szervezetekben. Vezetéstudomány, 26. 3. sz.: p. 25-37.
- Needles, B. – Powers, M. – Mills, S. – Anderson, H.* (1999): Managerial Accounting. New York: Houghton Mifflin Company
- Pintér, Z.* (2001): Hogyan csináljunk karriert?: Kézikönyv álláskeresőknek, állásváltóknak és pályaválasztás előtt állóknak. Budapest: Horton International
- Poór, J.* (2009): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Budapest: Complex
- Reichmann, T.* (1995): Controlling mit kennzahlen und managementberichten. München: Verlag Franz Valen
- Roóz, J.* (2006): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Budapest: Perfekt
- Simons, R.* (1995): Levers of Control. Boston: Harvard Business School Press
- Sinkovics, A.* (2007): Költség- és pénzügyi controlling. Budapest: Complex
- Szukits, Á.* (2014): A controlling szervezeti jelentősége a magyar vállalatoknál: Befolyásoló tényezők és időbeli változások kvantitatív elemzése. Vezetéstudomány, 45. 9. sz.: p. 12-25.
- Szukits, Á.* (2015): Management control system design and the organisational role of controllers. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Véry, Z. (szerk.)* (2004): Ágazati és funkcionális controlling. Budapest: Saldo

KOVÁCS Nikoletta

## AZ OPTIMÁLIS ÁR MEGHATÁROZÁSÁNAK MÓDSZERE AZ ÉRTÉKTEREMTÉS SZOLGÁLATÁBAN

A tanulmány a mikroökonómia eszközszerét és a hazai gépjárműpiac 2013-as adatait segítségül hívva egy új módszert mutat be az ármeghatározás területén. A kutatás központi kérdése az, hogy hol található az a pont, amikor a fogyasztó elégedett a kínált minőséggel és árral – lehetőleg megfelelő időben – és a vállalat is elégedett a megszerzett profittal. A tanulmányban tehát az ármeghatározás során központi szerepet játszik a minőség és az idő, mint értékteremtő funkció. Az elemzés egyik legfőbb következtetése, hogy a profitmaximumból levezetett optimális ár a minőség és az idő különböző paramétere mellett meghatározható. A módszer segítségével a vállalatok közgazdasági eszközszer segítségével kapnak egy új szemléletet működési paramétereik és egyben versenyprioritásaik (ár, költség, minőség, idő) felállításához.

*Kulcsszavak:* profitmaximum, minőség, árképzés

A minőség és az idő szerepe a vállalatok életében kimagasló szerephez jutott az elmúlt időszakban, mivel a versenyben maradáshoz szükséges e paraméterek fokozott figyelembevétele. Mind a minőség, mind az idő definiálása nem egyszerű feladat, azonban a kettő közti egyensúly megtalálása megoldást jelenthet a stratégiai célok teljesítése közben. A legfőbb cél többnyire a magasabb profit elérése, azonban a másik oldalról szükséges feltétel a fogyasztói igények teljesítése is. A tanulmány így annak az optimumnak a megtalálását tűzte ki célul, mely ponton a gazdasági folyamat szereplői elégedettek a kialakult árral és az általa keletkezett profittal. A továbbiakban az optimum megtalálásához az ár, minőség és idő szerinti keresleti függvényből és a profitmaximumból indulunk ki. Matematikai optimalizálást segítségül hívva kívánunk eljutni az optimális árig, amit meghatároz az idő és a minőség, mint függő paraméter. Az optimális árból meghatározásra kerül az optimális kereslet is, melyet összehasonlítunk a kereslet maximális értékével, melyek alapján hosszú távú következtetéseket tudunk levonni.

A téma elmélyítésének első lépéseként figyelembe vesszük azt az elméleti meghatározást, miszerint tökéletes versenykörülmények között a termelők rövid távon mindaddig növelik kibocsátásukat, míg a pótlólagosan eladott termékért kapott ár meghaladja a termék előállításának marginális költségét, azaz egy újabb egység előállítása során felmerülő költséget. A vevők pedig mindaddig növe-

lik vásárlásukat, amíg a pótlólagosan megvásárolt termék által nyújtott marginális hasznosság meghaladja az azért fizetett árat. Az egyensúlyi ár akkor alakul ki, amikor a pótlólagos termék előállításának marginális költsége megegyezik azzal a marginális hasznossággal, amit egy pótlólagos termék vásárlása nyújt a vevő számára.

Eszerint tökéletes verseny körülményei között minden terméket egyensúlyi áron adnak el, ezért a vevők is és az eladók is többel jutnak. A vevő többlete a termékért fizetett ár és az általa nyújtott érték különbsége. Az eladói többlet a termékért kapott tényleges ár és a marginális költségek különbsége képezi. Tiszta versenystruktúrával azonban csak nagyon ritkán találkozunk, akárcsak természetes monopóliummal. A kutatás így arra helyezi a hangsúlyt, hogy ha a feltételek nem – vagy nem pontosan – definiáltak, akkor milyen magatartást érdemes követnie egy versengő vállalatnak a fogyasztóval szemben.

### A termelési/szolgáltatási költségek, minőség és idő figyelembevétele az árképzés során

Egy 1993-94-ben végzett kutatás szerint az amerikai és európai vállalatvezetőknek a piaccal kapcsolatos döntések közül az árak jelentik a legnagyobb nehézséget (Simon, 2009). Egy 2004-es McKinsey kutatás is az előbbi állítást igazolja, miszerint a vállalati szakemberek

az árképzésben érzik a legnagyobb versenyt a piacon. Az árak változása ugyanis sokkal nagyobb hatással van a vállalati profit alakulására, mint például a költségek módosítása (Rekettye, 2011). Ez azért lehetséges, mert a fogyasztók a piacon csak az árak változását érzékelik, arról semmilyen információjuk nincsen, hogy a vállalatok milyen költségekkel vagy árréssel dolgoznak. Taticonda – Montana – Weiss (2001) kutatásából is kiderül, hogy a fajlagos költségeknek nincsen jelentős hatása a fogyasztói megelégedettségre, viszont az alacsony termelési költségek – melyek végül az árat is meghatározzák – jelentősen növelik a forgalmat. Tehát a profit növeléséhez és a versenyhez alapvető, hogy a termelési költségeket alacsonyan kell tartani, és az árat e költségekhez igazítva kell meghatározni.

Fabiani és kutatótársai tanulmánya alapján elmondható, hogy az eurózóna vállalataink 54 %-a a hagyományos árképzés híve, miszerint az árat a költségek és az elvárt profit határozza meg. A kutatók szerint azért választja ezt a módszert ilyen nagyszámú vállalat, mert egyszerű és áttekinthető, továbbá becsületes magatartás látszatát kelti, hisz a költségeken felül csak a társadalmilag elfogadott nyereséget fizetteti meg a fogyasztóval (Rekettye, 2011).

Hammer (2004) tanulmánya azonban azt is igazolja, hogy a legjobb megoldás arra, hogy egy vállalat növelje bevételeit az, ha csökkenti a működési költségeit és ezzel együtt az árakat, de mindeközben növeli a minőséget és a nyújtott szolgáltatásait. Brekke és társai (2010) tanulmányából is kiderül, hogy a verseny és a minőség között kimutatható a pozitív kapcsolat. A minőség növeléséhez legtöbbször ugyanis nem kell plusz befektetés, csupán nagyobb odafigyelés és a folyamatok megváltoztatása. Tökéletes verseny esetén azonban a minőséget csak addig érdemes emelni, amíg a minőség-növelés generálta áremelés miatti forgalomcsökkenés nem haladja meg a minőség-növelés miatti pótlólagos árbevétel-növekményt (Vörös, 2003). Az árak meghatározásával kapcsolatos döntéseket bonyolítja, hogy a fogyasztók általában a termék árából következtetnek a minőségre (Ding et al., 2010), bár erről már hosszú ideje vita van a szakirodalomban (Gabor – Granger, 1966; Wheatley – Chiu, 1977; Koku, 1995; Yoon – Kijewski, 1997). Ha azonban a vállalat alacsony költségekből képes magas minőséget előállítani, akkor az árképzésben kaphat némi szabadságot. Ma és Burgess (1993) tanulmánya szerint azonban a piac gondoskodik az optimális minőségszintről, amennyiben a minőséggel és az árral kapcsolatos döntések egyidejűek, azaz az árak az annak megfelelő minőségszintet reprezentálják.

Azáltal, hogy a vállalat minimálisra csökkenti a termelési költségeit, melyhez segítséget nyújthat a veszteségek kiküszöbölése, és közben figyelmet fordít a korlátok között elérhető legmagasabb minőségre és a legrövidebb termelési és leszállítási időre – a továbbiakban időre -, értéket

teremt. Példaként szolgál a többcsatornás elosztás és marketing esetében az az elv, miszerint minden egyes csatorna a vevők más szegmensét vagy egy adott vevő különböző szükségleti állapotait veszi célba, és a megfelelő terméket a megfelelő helyen, a megfelelő módon a legalacsonyabb költséggel szállítja (Kotler – Keller, 2012).

A minél rövidebb leszállítási idő is versenyprioritást jelenthet, azonban az optimális idő meghatározására is érdemes figyelmet fordítani. Az 1990-es években Japánban az időalapú verseny sötét oldalát is megmutatta. A japán vállalatok meghátráltak a gyorsaságtól, szerintük ugyanis az idővel való versenyzés egy csapda. Úgy érezték, hogy egyre gyorsabban és gyorsabban futottak, mégis mintha a versenyben egyhelyben álltak volna (Stalk – Webber, 1993). A versenytársakkal folytatott versenyben a megoldást az idő figyelembevétele mellett a fogyasztói igények jobb megismerése jelentette.

Összességében tehát elmondható, hogy az árak alakulása befolyásolja a vállalati profitot, azonban emellett nagy figyelmet érdemel a minőség alakulása is, melynek kialakításához idő és erőforrások ráfordítása szükséges, ami megemelheti a költségeket. Mindemellett a fogyasztók számára nem mindig jelent pontosan ugyanakkora pótlólagos hasznot a minőség megváltoztatása, mint amekkora pótlólagos költséget a vállalatnak okoz, így nem feltétlenül hajlandóak magasabb ár mellett is megvásárolni a terméket vagy szolgáltatást. A kutatás további kérdése tehát az, hogy hol van az a pont ahol a fogyasztó elégedett a kínált minőséggel és árral – lehetőleg megfelelő időben – és a vállalat is elégedett a megszerzett profittal.

## A modell

A következőkben egy olyan modellt fogalmazunk meg, melyben profitmaximalizálás érhető el optimális minőség, optimális leszállítási idő és optimális ár mellett. Az egyszerű értelmezhetőség érdekében csak komparatív statikus elemzést végzünk. A keresleti függvényről feltesszük, hogy a termék vagy szolgáltatás minőségének növekvő függvénye (Vörös, 2003), az árak pedig csökkenő függvénye (Dolan – Simon, 1996).

A továbbiakban  $x$  a termék vagy szolgáltatás minőségszintjét jelöli. A könnyebb értelmezés érdekében  $(0,1)$  zárt intervallumot használunk, melyen  $0$  a teljesen elfogadhatatlan minőséget,  $1$  pedig a tökéletes minőséget jelöli. Fine (1986), és Fine – Porteus (1989) már az 1980-as években különbséget tett design- és folyamatminőség között, miszerint a designminőség a termék vagy szolgáltatás főbb tulajdonságait jelenti, a folyamatminőség azonban ezzel ellentétben a folyamat tulajdonságaira vonatkozik. Jelen esetben teljesítményminőségről beszélünk, azonban feltételezzük a maximális folyamatminőséget is. A  $t$  az időt jelenti, melybe beletartozik a teljes előállítási és leszállítási idő is, melyből a fogyasztó csak egy részt érzékel. Az

időre szintén (0,1) zárt intervallumot használunk, és ahogy a minőség esetében, itt is a 0 a fogyasztó szempontjából elfogadhatatlanul hosszú időt, 1 pedig az azonnali, azaz legkedvezőbb leszállítást jelöli. Továbbiakban  $c$  a termék vagy szolgáltatás fajlagos állandó költségét,  $p$  pedig az árát jelöli. A modell felállításakor az időt és a minőség fontosságát, súlyát azonos mértékűnek tételezzük fel.

Ezek alapján a kereslet volumenét a  $t$  időpontban az alábbiak szerint írhatjuk:

$$D(p(t), x(t), t).$$

Az előzőek szerint a következőket tehetjük fel:

$$D_x = \frac{\partial D}{\partial x} > 0, \quad D_p = \frac{\partial D}{\partial p} < 0, \quad D_t = \frac{\partial D}{\partial t} > 0.$$

Továbbá feltesszük, hogy:

$$D(p, 0, t) = 0 \text{ és } D(p, x, 0) = 0 \text{ és } D(p, x, t) > 0, \text{ ha } x > 0 \text{ és } t > 0.$$

Minél magasabb minőség előállítása, vagy minél rövidebb – jelen esetben magasabb – idő a cél, annál nagyobb fajlagos költségeket jelentenek ezek a feltételek a termelés során, így feltesszük, hogy:

$$c_x = \frac{\partial c}{\partial x} > 0 \text{ és } c_t = \frac{\partial c}{\partial t} > 0.$$

Továbbá feltesszük azt is, hogy:

$$c(0, t) = 0 \text{ és } c(x, 0) = 0.$$

Feltesszük, hogy a teljesítményminőség és az idő növekedésével a termelési/szolgáltatási fajlagos változó költségek is növekszenek, és függvényünk lineáris:

$$C(x, t) = c \cdot x \cdot t \tag{1}$$

Az árat, a minőséget és az időt is figyelembe véve a keresleti függvényünk a következőképpen néz ki:

$$D(p, x, t) = (a - b \cdot p) \cdot x \cdot t, \tag{2}$$

ahol  $a$  telítődési pont, vagyis az a keresett mennyiség, amely 0 ár esetén jelentkezik. A  $b$  paraméter pedig a keresleti függvény meredeksége, amely megmutatja, mennyivel változik a keresett mennyiség az ár egységnyi változásával. A kereslet lineáris függvénye mind az árak, mind a minőségek és időnek.

### A profitmaximumból levezetett optimális ár meghatározása

Feltételezzük, hogy a fogyasztói elégedettséggel párhuzamosan megjelenik a kínálati oldalon is az elége-

dettség, melynek szerves részét képezi a profit maximalizálása. A vizsgálódást így profit maximalizáló magatartásból kiindulva folytatjuk, és a vállalati profitot a szokásos módon  $\Pi$ -vel jelöljük. Feladatunk a

$$\Pi(p, x, t) = (p - c(x,t))D(p,x,t) \tag{3}$$

függvény globális maximumhelyének meghatározása.

Behelyettesítve a korábbi összefüggéseket, az alábbiakat kapjuk:

$$\Pi(p, x, t) = (p - c \cdot x \cdot t)(a - b \cdot p) \cdot x \cdot t. \tag{4}$$

A globális maximumhely meghatározásához a szükséges feltételeket a következőképpen foglalhatjuk össze:

$$(1a) \quad \frac{\partial \Pi}{\partial p} = (a - b \cdot p) \cdot x \cdot t - (p - c \cdot x \cdot t) \cdot b \cdot x \cdot t \tag{5}$$

$$(2a) \quad \frac{\partial \Pi}{\partial x} = -c \cdot t^2 \cdot (a - b \cdot p) \cdot x + (p - c \cdot x \cdot t) \cdot (a - b \cdot p) \cdot t \tag{6}$$

$$(3a) \quad \frac{\partial \Pi}{\partial t} = -c \cdot t^2 \cdot (a - b \cdot p) \cdot t + (p - c \cdot x \cdot t) \cdot (a - b \cdot p) \cdot x \tag{7}$$

Nem tekintve zérus minőséget és időt, az árra a következő kifejezésekre jutunk:

$$(1b) \quad p = \frac{1}{2} \cdot c \cdot x \cdot t + \frac{1}{2} \cdot \frac{a}{b} \tag{8}$$

$$(2b) \quad p = 2 \cdot c \cdot x \cdot t \tag{9}$$

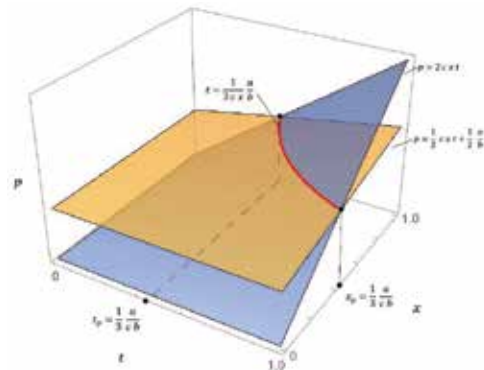
$$(3b) \quad p = 2 \cdot c \cdot x \cdot t \tag{10}$$

Első összefüggésünk tehát:

$$\frac{1}{2} \cdot c \cdot x \cdot t + \frac{1}{2} \cdot \frac{a}{b} = 2 \cdot c \cdot x \cdot t = p$$

1. állítás: a fajlagos költség az eladási ár felét teszi ki.

### 1. ábra Az optimális minőség és idő az ár (költségek) függvényében



Forrás: saját szerkesztés

A továbbiakban az (8) és a (9) függvények metszéspontját keressük, mivel ez adja meg az optimális ár helyét (1. ábra):

$$\frac{1}{2} cxt + \frac{1}{2} \frac{a}{b} = 2cxt \quad (11)$$

A két sík metszéspontjának egyenlete alapján megállapítható, hogy a minőség az időnek hiperbolikus függvénye:

$$t = \frac{1}{3} \frac{a}{cxb}, \quad (12)$$

melynek szélsőértékei:

$$t_{min} = \left\{ \frac{ab}{3c}, \text{ ha } x = 1 \wedge c > 0 \wedge b > 0 \wedge a > 0 \right\}$$

$$t_{max} = \{ 1, \text{ ha } x = \frac{1}{3} \frac{a}{cb} \wedge c > 0 \wedge b > 0 \wedge a > 0 \}$$

illetve hasonló elgondolás alapján,

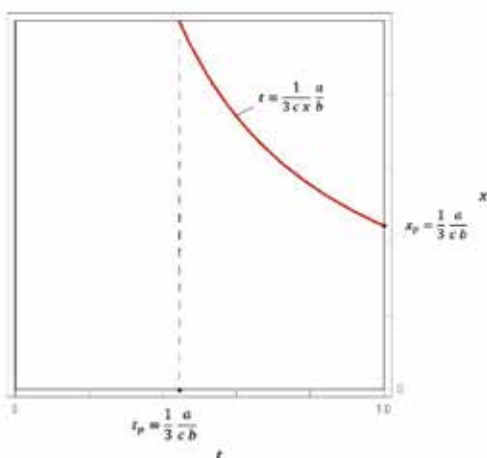
$$x_{min} = \left\{ \frac{ab}{3c}, \text{ ha } t = 1 \wedge c > 0 \wedge b > 0 \wedge a > 0 \right\}$$

$$x_{max} = \{ 1, \text{ ha } t = \frac{1}{3} \frac{a}{cb} \wedge c > 0 \wedge b > 0 \wedge a > 0 \}$$

A (12) görbe  $tx$  alapsíkra való vetületét mutatja a 2. ábra.

2. ábra

### Az optimális minőség és idő grafikus ábrázolása



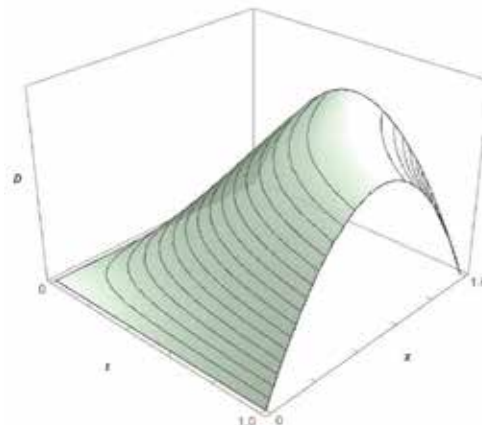
Forrás: saját szerkesztés

2. állítás: Az optimális ár, az idő és minőség szintek különböző kombinációjából előállítható.

A kapott eredményeket a (2) egyenletbe helyettesítve mutatja a keresleti függvényt a 3. ábra:

3. ábra

### Kereslet alakulása a minőség és idő függvényében



Forrás: saját szerkesztés

$$D(p, x, t) = (a - 2bcxt) x t. \quad (13)$$

A (12) görbe egy tetszőleges pontját felvetítve a keresleti függvényre, megkapjuk a kereslet optimális nagyságát:

$$D_{opt} = \frac{1}{9} \frac{a^2}{c b} \quad (14)$$

A minőség és idő optimális szintje tehát hozzásegít az optimális ár és kereslet meghatározásához. Ennek a két tényezőnek az ismerete pedig hosszú távú profit maximalizálást teszi lehetővé a (3) összefüggés alapján. A termék vagy szolgáltatás költségeit pedig úgy kell meghatározni, hogy az árnak maximum felét tegyék ki (9) alapján. Modellünk alapján arra is fény derült, hogy az árat a minőség és az idő együttesen befolyásolják.

Eddig csak a profitmaximumból levezetett keresletről esett szó, azonban a vállalati célokat kiegészíthetjük a kereslet maximalizálásával is, amikor a keresleti függvény (2), minőség ( $x$ ) és idő ( $t$ ) szerinti való maximumhelye,  $0 \leq x \leq 1, 0 \leq t \leq 1, a > 0, b > 0, c > 0$  feltételek mellett a következőképpen alakulnak:

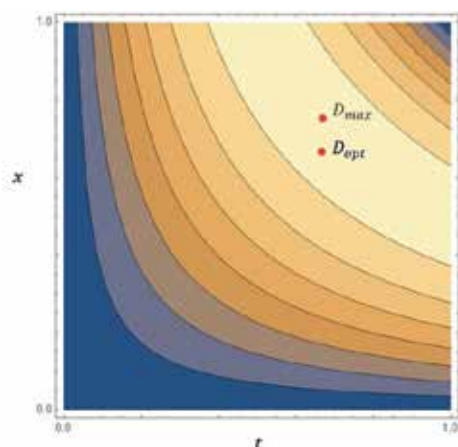
$$D_{max} = \left\{ \frac{a^2}{8bc}, \left\{ x \rightarrow \frac{a+4bc}{8bc} \text{ ha } c > 0 \wedge a > 0 \wedge b > \frac{a}{4c}, t \rightarrow \right. \right. \quad (15)$$

$$\left. \rightarrow \frac{2a}{a+4bc} \text{ ha } c > 0 \wedge a > 0 \wedge b > \frac{a}{4c} \right.$$

Az optimális minőség- és idő szintje melletti kereslet (14) szerint  $D_{opt} = \frac{1}{9} \frac{a^2}{bc}$ , míg a maximális kereslet (15) szerint  $D_{max} = \frac{1}{8} \frac{a^2}{bc}$ , amennyiben az adott feltételek teljesülnek. A 4. ábra szemlélteti a feltételek elégségességét.

4. ábra

**Az optimális és maximális kereslet egymáshoz viszonyított helyzete**



Forrás: saját szerkesztés

3. állítás: Az optimális minőség- és idő szintje mellett kereslettel megközelíthetjük a kereslet maximális pontját, bizonyos feltételek teljesülése esetén.

**A modell számokkal illusztrálva**

A modell számokkal történő illusztráláshoz a hazai gépjárműpiacon kialakuló optimális ár, minőség és idő meghatározását hívjuk segítségül. A Központi Statisztikai Hivatal járművásárlásra vonatkozó fogyasztói ár-indexe a KSH honlapján található 3.6.4 Fogyasztói ár-indexek az egyéni fogyasztás rendeltetés szerinti osztályozása (COICOP) alapján (2003-) adatbázis alapján 98 százalék volt 2013-ban, mely az előző évet 100 százaléknak tekintve 0,02 százalékos csökkenést mutat. Az ugyanitt megtalálható 4.4.11. A kiskereskedelmi eladási forgalom főbb árucsoportonkénti megoszlása (%) adatbázis alapján a kiskereskedelmi eladási forgalom meg-

oszlása ugyanebben az évben 43,82 százalék volt az új, és 17,57 százalék a használt gépjárművekre vonatkozóan, a gépjármű-kiskereskedelem 100 százalékát tekintve. 2012-ben a megoszlás 41,75 százalék volt az új, és 17,73 százalék a használt gépjárművekre vonatkozóan. A fentiek alapján az új gépjárművek árrugalmassága 2013-ban a következők szerint számítható:

$$E_x = \frac{(0,4382+0,1757)-(0,4175+0,1773)}{-0,02} = -0,995 \quad (16)$$

A kapott eredmény alapján elmondható, hogy az új gépjárművek kereslete nem árrugalmas, azaz ha a gépjárművek ára nő, a kereslete nem csökken. A továbbiakban a rugalmasság abszolút értékét tekintve 0,995-tel számolunk tovább.

Az árrugalmasság jelenleg megállapított értékével megadható a keresleti függvény *b* paramétere, azaz a keresleti függvényünk meredeksége. A telítődési pont megadásához, mely az *a* paramétert jelenti a számításokban, hazánk lakosságának számát vesszük – itt 9.877.365 főt –, ezzel feltételezve, hogy nulla ár esetén mindenki vásárolna egy új autót. Szükségünk van még a *c* paraméterre, amit a könnyebb számolás miatt egy milliónak véve – mint fajlagos állandó költség –, kiszámíthatjuk a fajlagos változó költséget (1) alapján az idő és minőség függvényében.

A korábban bemutatott állapotra vonatkozó számításokat tekintve hamar belátható, hogy a minőség és idő paraméter is nem vehető (0,1) intervallumon, mivel (12) – ben bemutatásra került, hogy a minőség az időnek hiperbolikus függvénye. A folytatásban tehát választhatunk, hogy az időt vagy a minőséget vesszük alapul a számításainkban. Jelen kutatásban az időhöz viszonyítjuk a minőséget, de a végső következtetéseken ez nem változtat.

A keresleti függvény meredekségét és telítődési pontját, valamint a fajlagos állandó költséget állandónak véve, az időt pedig (0,1) intervallumon vizsgálva az 1. táblázatban látható eredményt kapjuk.

1. táblázat

**Az optimális értékek bemutatása**

D	a	b	p	x	t	c	C
10.894.734	9.877.365	0,995	6.618.000	33,09	0,1	1.000.000	3.309.000
10.894.734	9.877.365	0,995	6.618.000	16,55	0,2	1.000.000	3.309.000
10.894.734	9.877.365	0,995	6.618.000	11,03	0,3	1.000.000	3.309.000
10.894.734	9.877.365	0,995	6.618.000	8,27	0,4	1.000.000	3.309.000
10.894.734	9.877.365	0,995	6.618.000	6,62	0,5	1.000.000	3.309.000
10.894.734	9.877.365	0,995	6.618.000	5,52	0,6	1.000.000	3.309.000
10.894.734	9.877.365	0,995	6.618.000	4,73	0,7	1.000.000	3.309.000
10.894.734	9.877.365	0,995	6.618.000	4,14	0,8	1.000.000	3.309.000
10.894.734	9.877.365	0,995	6.618.000	3,68	0,9	1.000.000	3.309.000
10.894.734	9.877.365	0,995	6.618.000	3,31	1	1.000.000	3.309.000

Forrás: saját szerkesztés

Az a, b, c, és t paramétereket állandónak véve kiszámítható az adott idő szerint előállítható minőségszint. A számítások során beigazolódott, hogy a minőség az időnek valóban hiperbolikus függvénye. A minőség és idő paraméterei szerint kiszámítható a fajlagos változó költség és az ár is.

A 3. tulajdonság a (15)-ös összefüggés szerint igazolható, miszerint az optimális kereslet jelen esetben megközelíti a maximális keresletet az adott feltételeknek megfelelően:

$$D_{opt} = \frac{1}{9} \frac{a^2}{c b} = \frac{1}{9} \frac{9\,877\,365^2}{1\,000\,000 \cdot 0,995} = 10\,894\,734 \quad (17)$$

és

$$D_{max} = \frac{1}{8} \frac{a^2}{c b} = \frac{1}{8} \frac{9\,877\,365^2}{1\,000\,000 \cdot 0,995} = 12\,256\,575. \quad (18)$$

A maximális kereslet azzal a módosítással került kiszámításra, hogy a minőséget nem korlátozzuk (0,1) intervallumra, hanem a minőségszintek ismeretében (0,34) intervallumon számolunk. Ennek megfelelően a valós maximumhely:

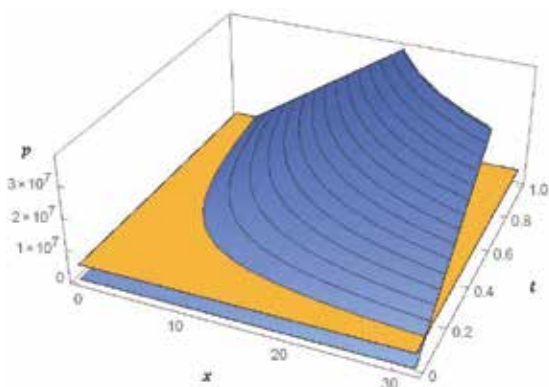
$$D_{max} = \left\{ \frac{a^2}{8bc}, \left\{ x \rightarrow \frac{a+136bc}{8bc} \text{ ha } c > 0 \wedge a > 0 \wedge b > \frac{a}{136c}, t \rightarrow (19) \right. \right.$$

$$\left. \rightarrow \frac{2a}{a+136bc} \text{ ha } c > 0 \wedge a > 0 \wedge b > \frac{a}{136c} \right\}$$

Az adatbázisból felhasznált számok alapján az 1. ábrán látható feltételezett összefüggés az 5. ábrán láthatóak szerint módosul.

5. ábra

**A gépjárművásárlás piacán meghatározható optimális ár 2013-ban**

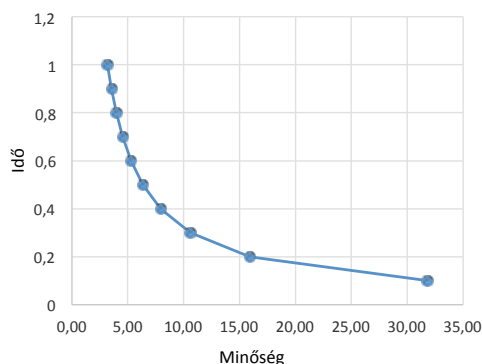


Forrás: saját szerkesztés

A feltételezések alapján korábban (2. ábrán) bemutatott metszet a számítások alapján a 6. ábrán láthatóak szerint alakul.

6. ábra

**Az optimális időhöz tartozó minőségszintek a gépjárművásárlás piacán 2013-ban**

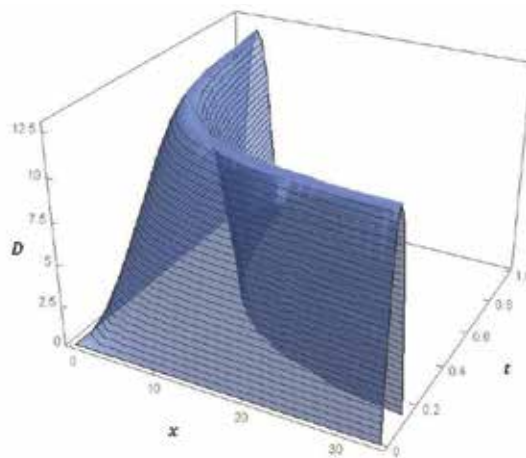


Forrás: saját szerkesztés

A keresleti függvény a felhasznált adatok alapján a 7. ábrán látható.

7. ábra

**A keresleti függvény alakulása a gépjárművásárlás piacán 2013-ban**



Forrás: saját szerkesztés

**Következtetések**

A két legfontosabb állítás, miszerint az optimális ár, az idő- és minőségszintek különböző kombinációjából előállítható, illetve hogy az optimális minőség- és időszintje melletti kereslettel megközelíthetjük a kereslet maximális pontját, arra engednek következtetni, hogy a minőség és az idő paraméterei szubjektivitásuk ellenére kézzelfoghatóvá tehető. A bemutatott modell kevés specifikációt tartalmaz a költség- és keresleti függvényekkel kapcsolatban, ezért nagyon általános következtetések

tetéseket von le, azonban az összefüggések rendkívül szemléletesek. Segítségével a telítődési pont és az árrugalmasság ismertében könnyen kiszámítható bármely termék piacán az optimális ár és kínálat, valamint a hozzájuk tartozó optimális idő és minőségszint. A megállapítás szerint a minőség – vagy az idő – bármennyig fokozható, azonban a fogyasztó türelmi zónáján belül kell a határt megszabni.

Az általános következtetések és a bármely piacról vehető adatok abban nyújtanak segítséget, hogy általánosságban is megállapításokat tehessünk az egyes piacokon zajló ár-helyzetekről, illetve általános jövőbeli iránymutatást is jelentenek.

### Felhasznált irodalom

- Brekke, K. R – Siciliani, L. – Straume, O. R.* (2010): Price and quality in spatial competition. *Regional Science and Urban Economics*, 40: p. 471-480.
- Ding, M. – Ross, W. T. Jr. – Rao, V. R.* (2010): Price as an Indicator of Quality: Implications for Utility and Demand Functions. *Journal of Retailing*, 86 (1): p. 69-84.
- Dolan, R. J. – Simon, H.* (1996): *Power Pricing*. New York: The Free Press
- Fabiani – Durant, S. – Hernando, M. – Kwapił, I. – Landau, C. – Loupias, B. – Martins, C. – Mathä, F. – Sabbatini, T. J. – Stahl, F. – Stokman, H. – A. C. J.* (2005): The Pricing Behaviour of Firms in the Euro Area. *European Central Bank Working Paper Series*, No. 535, October 2005
- Fine, H. C.* (1986): Quality Improvement and Learning in Productive Systems. *Management Science*, Vol. 32, No. 10.: p. 1301-1315.
- Fine, H. C. – Porteus, E. L.* (1989): Dynamic Process Improvement. *Operation Research*, Vol. 37. No. 4.: p. 580-591.
- Gabor, A. – Granger, C. W. J.* (1966): Price as Indicator of Quality. Report on an Inquiry, *Economica*, Vol. 33, No. 12: p. 43-70.
- Hammer, M.* (2004): Deep Change. *Harvard Business Review*, April: p. 84-93.
- Koku, P. S.* (1995): Price signaling: does it ever work? *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, No. 1: p. 45-49.
- Ma, C. A. – Burgess, J. F.* (1993): Quality competition, welfare, and regulation. *Journal of Economics*, 58: p. 153-173.
- Reketye, G.* (2011): *Multidimenzionális árazás*. Budapest: Akadémia Kiadó
- Simon, H.* (2009): *Preismanagement, Analyse, Strategie, Umsetzung*. Wiesbaden: Gabler
- Stalk, G. – Webber, A. M.* (1993): Japan's dark side of time. *Harvard Business Review*, 1993 July-August: p. 93-102.
- Tatikonda, M. V. – Montoya-Weiss, M. M.* (2001): Integrating Operations and Marketing Perspectives of Product Innovation: The Influence of Organizational Process Factors and Capabilities on Development Performance. *Management Science*, Vol. 47., No. 1: p. 151-172.
- Vörös, J.* (2003): A minőség figyelembevételének szükségessége az egyensúlyi állapot meghatározásában. *Közgazdasági Szemle*, L. évfolyam, január: p. 6-21.
- Wheatley, J. J. – Chiu, J. S. Y.* (1977): The effects of Price, Store Image, and Product and Respondent Characteristics on Perception of Quality. *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, No. 2: p. 181-186.
- Yoon, E. – Kijewski, V.* (1997): Dynamics of the Relationship Between Product Features, Quality Evaluation, and Pricing. *Pricing Strategy and Practice*, Vol. 5, No. 2: p. 45-60.

BENCSIK Andrea – FÜR Klaudia

## OLCSÓ ÉS OKOS

– A FRUGAL INNOVÁCIÓ ÉS A TUDÁSMENEDZSMENT SZIMBIÓZISA

A tudásmenedzsment-rendszerek működtetése lassan elfogadottá, és a nagyobb vállalatok életében a mindennapok részévé vált az elmúlt években. A rendszer hordozta előnyök, lehetőségek teljes körű kiaknázása azonban közel sem mutat ilyen reményteli képet. Különösen igaz ez, ha a vállalati működés kulcsfolyamataival való kapcsolatát, egymásba épülését vizsgáljuk. E folyamatok közé tartozik az innováció is. Bár minden szakmabeli és laikus gondolkodás egyértelműen látja, hogy az innovációhoz tudás kell, és a tudásmenedzsment-rendszernek is a tudás az alapja, mégsem valósul meg e két terület szoros kapcsolata, együtt mozgása a siker érdekében. Különösen igaz ez a hiányosság a legújabb innovációs megoldásokban. A tanulmány a tudásmenedzsment-rendszer és a frugal innováció kapcsolatát, elvi és gyakorlati lehetőségeit mutatja be.

*Kulcsszavak:* frugal, innováció, tudás, tudásmenedzsment

A változó üzleti környezetben a vállalatok alkalmazkodóképessége és a versenyben maradás szempontjából a tudásmenedzsment-rendszerek kialakítása és működtetése kritikus fontosságú tényezővé vált. Olyan vállalati folyamatokban kap kiemelkedő szerepet, amelyek az adatok, az információs technológia információfeldolgozó képessége, valamint az emberek kreatív és innovatív képessége közötti szinergiákat keresik (Nonaka et al., 2014).

Szó szerint véve a tudásmenedzsment nem új dolog, ha a vállalatokban létező tudás kezelését értjük alatta, mert ide tartozhatnak akár a humán erőforrással összefüggő feladatok, vagy éppen a dolgozók tapasztalatcseréje. Nagyon sok esetben szükségünk van olyan ismeretekre, tudásra, amelynek kezelése és elérése a tudásmenedzsment eszközeivel könnyebbé, hatékonyabbá tehető.

Napjaink gazdasága és egyben társadalma is átalakulóban van. Előtérbe kerülnek a korábban nem ismert, megfoghatatlannak tekintett értékek (Marosi, 2013), melyek közé tartozik a szervezeti tudás is. Ezért az információs társadalom kora továbbvezet a tudástársadalom, a tudásalapú gazdaság felé. A vállalat egyedi tudása, annak újrafelhasználása és fejlesztése az, amely a piaci pozíció megtartása érdekében versenyelőnyt jelent (Davila, 2012).

A XXI. század vállalatainak figyelembe kell venniük, hogy a sokszor drágán megszerzett tudásuk rendkí-

vül könnyen elvész, ha nem használják fel időben, ezért a folyamatos innováció ma már létkérdés.

Az innováció és a tudásmenedzsment-rendszer logikájának rövid bemutatása után a tanulmány arról szól, hogy hogyan aknázhatók ki a lehetőségek a vállalati életben a tudásmenedzsment és a frugal innováció ötvö-zése eredményeként és hogyan vihető sikerre az eddig egymástól – jó részt – függetlenül tárgyalt és kezelt két, a vállalat sikerességét fémjelző gazdálkodási tényező.

### A tudás jelentősége

A világpiacon és -gazdasági helyzet számos kihívás elé állítja a vállalatokat, kezdve a globalizáció okozta kiélezett versenytől, egészen a gyorsan és kiszámíthatatlanul változó külső-belső környezetig. A gyakran jelentkező és különböző mértékű változásokat a mindennapi vállalati életben nemcsak megélni, de menedzselni is kell, mindez azonban elképzelhetetlen a megfelelő erőforrások megléte nélkül (Tóth-Bordásné, 2014).

A tudás egyénekhez kötött, tanulás által vagy gyakorlatban szerzett tapasztalat során alakul ki és fejlődik, ez a folyamat nem ruházható át másra. A könnyörtelen piaci versenyben nagy szükség van a kiváló képességekkel rendelkező emberi erőforrásra, akik egyéni kompetenciáik révén teszik egyedivé és versenyképessé a vállalatokat. Ezért kiemelt feladat a vezetés számára a

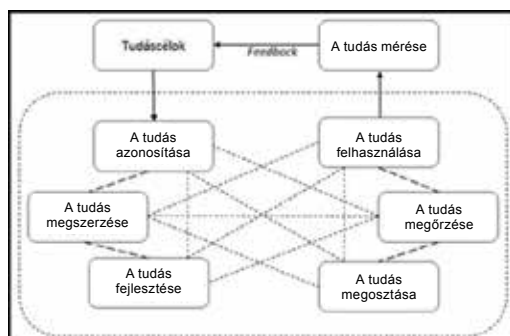
kulcsfontosságú tudással rendelkező egyének megszerzése, megtartása és további, a vállalat érdekeit szolgáló kiváló és/vagy speciális képességekkel rendelkező emberi erőforrás folyamatos fejlesztése, tudásuk kiaknázása, ötleteik, innovációs készségük napra készen tartása. Amennyiben e kritériumok problémamentesen kapcsolódnak a vállalati működés egészébe, a vezetés számára a tudásmegosztás kérdése és a megosztott tudás terméke/szolgáltatásba integrálása okozhat fejtörést. Ennek a támogatását biztosítja a tudásmenedzsment-rendszer kiépítése és működtetése, mely a tudásmegosztáson túl további lépések megvalósítását igényli (Bencsik, 2015).

### A tudásmenedzsment létjogosultsága és modellje

„A tudásmenedzsment olyan üzleti modell, amely a tudást mint a szervezet vagyontát használja fel a versenyelőny eléréséhez. Olyan menedzsmenteszköz, amely a szervezet szellemi tőkéjének azonosítását, értékelését, hasznosítását, létrehozását, növelését, védelmét, megosztását és alkalmazását hivatott integrált megközelítésben támogatni” (Davenport – Prusak, 2001). Az egyik legismertebb modell Probst és munkatársai nevéhez fűződik, mely 8 lépésben járja végig a vállalati rendszer működtetésének állomásait (Probst et al., 2006). A logika az 1. ábrán látható.

1. ábra

### A Probst-modell (Probst et al., 2006)



### A tudásmegosztás mint kritikus pont

Komoly kihívást jelent a vezetők számára a szervezeti tudásmegosztás gyakorlatának kialakítása, amely a tudásmenedzsment fontos részét képezi. A szervezetek versenyképessége, olykor a túlélése is a megosztott tudásban rejlik. Ha ez a tudás nem képes megfelelően áramolni a szervezetben, és az emberek magukban őrzik, nem osztják meg másokkal, akkor nem születhetnek új megoldások, ötletek és az innováció megtorpan. A vezetésnek el kell érnie, hogy a munkavállalók képesek és hajlandók legyenek tudásukat a többi munkatárssal megosztani. Ehhez a

vállalati kultúrát át kell alakítani, és meg kell teremteni a bizalmi légkört, amelyben a dolgozók tudják, nem éri őket hátrány, ha megosztják egymással tudásukat és az a további közös célokat szolgálja (Marosi, 2013a).

### Miért nem osztják meg egymással a tudást a munkavállalók?

- tudásmegosztással érték vesztett lesz a munkavállaló,
- versengés tudásvisszatartást eredményez,
- nincs befogadó,
- nincs rá idő és energia,
- nem tudja, nem érzi, mit kellene megosztani stb.

Ezen kívül még számos további oka lehet a tudás meg nem osztásának, amely nemzeti és vállalati kultúránként eltérő lehet (Tomka – Bögel, 2014).

A tudás- és információmegosztás, -felhasználás vállalati jelentősége mellett hangsúlyozottan jelentkezik az innovációhoz kapcsolható tudás- és információigény, melyek jelentőségéről és összefüggéseiről a következőkben szólnunk.

### Az innováció

Az innováció fogalma és vállalati jelentősége Schumpeter (1980) révén került a vállalati köztudatba, aki szerint „az innovációt egy új termelési forma kialakításaként definiáljuk. Az innováció éppúgy magába foglalja egy új termék feltalálását, mint új piacok, vagy egy új szervezeti forma feltárását...” Ez a megfogalmazás az elmúlt években számos fejlődési fázison ment át, s ma a figyelem fókuszában van. Számtalan különböző definíció közül egyet mutatunk be, mely utal a – fent említett – tudásmenedzsment-rendszerrel való kapcsolatra.

„Innováción az új technika, az új irányítási módok, az új piacok, az új nyersanyagok, az új termékek (gyártmányok) az új termelés-szervezés és az eddigi ember-gép kapcsolatok mellett súlyozottan az ember-ember kapcsolatok egymásra hatásának kifejezését és a visszacsatolás eredményeinek értékelését nevezhetjük.” Innovációs rendszeren az előbbi folyamatos és ugrás-szerű fejlődés olyan szabályozott rendszerét érthetjük, amelyben a „rendszer” korlátaival képes az előírányozott gazdaságossággal az innovációt befogadni, absorbálni és realizálni” (Bucsy, 1976). Peter Drucker értelmezésében az innováció „a vállalkozás gazdasági vagy társadalmi lehetőségeinek céltudatos, koncentrált megváltoztatására irányuló erőfeszítés” (Drucker, 2003).

Az innováció fogalma az idők folyamán összekapcsolódott az értéklánc-menedzsment fogalmával is, amely Michael Porter nevéhez fűződik. Porter modelljének lényege, hogy a vállalat úgy tudja hatékonyan ki-

elégíteni fogyasztóinak igényeit, ha a főtevékenységeit úgynevezett támogató tevékenységek segítik a termelési folyamatok során. Ilyen támogató tevékenység maga az innováció is (Porter, 1980).

Az innováció alapja az emberekben rejlő tudás, ötletek és gondolatok. Ugyanígy a tudásmenedzsment alapja is az emberek tudásának gondozása, rendszerezése, karbantartása. Mindkét terület ugyanabból a termelési tényezőből indul ki, amely az emberi erőforrás, illetve az általa birtokolt tudás, valamint annak megosztása. A humán tőke felértékelődése mellett még egy fontos trend jelent meg a menedzsmentben, ez pedig az innovatív vállalati kultúra, az innovatív vállalat fogalma (George et al., 2014).

### Miért fontos a szervezeti kultúra?

Akár az innovációs szakirodalmat, akár a tudásmenedzsment-rendszerek működési feltételeit vizsgáljuk, határozott elvárásként fogalmazódnak meg olyan követelmények, melyek megalapozzák, vagy nem létük esetén megakadályozzák a sikeres üzleti modell működését.

A szervezeti kultúra nagymértékben befolyásolja a munkavállalói viselkedést, a munkához, a vezetőkhoz, a munkatársakhoz való hozzáállást, az értékeket, az innováció és az innovációs tevékenységben való részvételt (Marosi, 2013b). A kultúra fokozhatja vagy befagyaszthatja a kreativitást, az együttműködést, a tudásmegosztást, vagyis végeredményben az innovációs folyamatot. Stephen Shapiro (2011) szerint: „Az innovációs kultúra a vállalkozások versenyelőnyének elsődleges forrása és az évek folyamán kifizetődik. (...) Ha megragadja a munkavállalókat ez a szemlélet, az innováció az életük részévé válik. Ez biztosítja, hogy az összes humán tőkét megfelelő erőfeszítéssel használják, hogy megtermelje a szervezetből származó értékeket.”

### Innovációt támogató szervezeti jellemzők

Stephen Shapiro (2011) pontokba foglalta a legfontosabb vezetői teendőket az innovációs kultúra eléréséhez, melyek megvalósításának sikere alapozza meg az innováció eredményeit.

Az innovációs szervezeti kultúra lényeges jellemzői véleménye szerint:

- *megosztott jövőképteremtés és közös cél elérése,*
- *belső kommunikáció fejlesztése,*
- *munkavállalók fontos döntésekbe és tervekbe való bevonása,*
- *munkakörbővítés,*
- *a vezetési stílus váltása parancsolóból támogató vezetési stílusra,*
- *a folyamatos fejlesztés közös vállalati értékévé való transzformálása,*

- *a csapatmunka támogatása,*
- *tudásmegosztás* (Shapiro, 2011).

Az innovációt támogató szervezeti kultúra jellemzői nagyban hasonlítanak a tanulószervezeti kultúra elvárásaira, melyek a tudásmenedzsment-rendszer működését teszik lehetővé.

### A tanulószervezetek

A tanulószervezetek célja, hogy a tudásmenedzsment-rendszer gyorsan és rugalmasan működhessen. Az ilyen szervezetek legfőbb jellemzői: rugalmas szervezeti struktúra, közös jövőkép, csoportos tanulás, kollektív szervezeti kultúra, az önrányítás képessége, innovációs készség (Senge, 1998).

Tanulószervezetben a legtöbb dolgozó magasan képzett, tanult, legfőbb feladatuk, hogy az információt tudássá alakítsák, és munkájuk során legmagasabb szinten felhasználják kompetenciáikat (pl. a Microsoft és Google). Ezért is vallják ezek a vállalatok a „megosztott tudás hatalom” elvét. Az egyének tudáskészlete nem fogy el amiatt, mert megosztják a tudást társaikkal, sőt, ha velük is megosztanak új ismereteket, még gyarapíthatják is saját tudásállományukat (Sveiby, 2001; Nonaka et al., 2014). A tudásszervezetek legfőbb erőforrása az ember, és az ő együttműködésük a kulcs a sikerhez. A megfelelő kommunikáció elengedhetetlen, és a partnerekkel való együttműködés is kiemelt fontosságú. Ha ezeket az alapelveket egy vállalat igyekszik betartani, elérheti, hogy tudásalapú vállalattá váljon, és képes legyen a munkatársak fejében rejlő ismeretanyagot versenyelőnyre konvertálni. Itt kapcsolható össze a szervezeti kultúra alapján a tudásmenedzsment és az innováció. A két terület egymást kiegészítve vezetnek sikerre a szervezeteket (Lyles, 2014).

Az innovációs megoldások széles köre ismert a nemzetközi gyakorlatban, de ebben a tanulmányban egy olyan, ma még hazai viszonylatban kevésbé ismert megoldást mutatunk be, mely a vállalati élet számára elgondolkodtató jövőképet fest.

### Az innováció és a tudásmenedzsment szimbiózisa

Az innováció és a tudásmenedzsment fogalomrendszerének közös elemei a fentiekben bemutatott definíciók alapján az alábbiakban mutatkoznak meg:

- rendszer, ember-ember kapcsolat, fejlődés, visszacsatolás.

A definíciók bemutatása kapcsán megfogalmazott közös elemek, az 5. generációs innovációs modell és a Probst et al. (2006) logika jellemzői az alábbiak szerint azonosíthatók:

- stratégiai gondolkodás – rendszerszemlélet,
- ember-ember kapcsolat – hálózatépítés,
- intellektuális képességek,
- tudásátadás – tudáshálózat.

A fentiek alapján a *tudásmenedzsment és az innovációs modellek logikai lépései* az alábbi kapcsolódási pontokban ragadhatók meg:

- tudáscél – kutatási fókusz,
- tudásazonosítás – munkatársak,
- tudásszerzés – információ,
- tudásfejlesztés – innovációs ötletek kialakítása,
- tudásmegosztás belül – innovációs ötlet kidolgozása,
- tudásmegosztás kívül – hálózatépítés,
- tudáshasznosítás – prototípus elkészítése (fejlesztése),
- tudásrögzítés – know how, találmányok, szellemi termékek kezelése,
- tudásellenőrzés – piaci visszajelzés.

A lépések összefüggései alapján egyértelmű, hogy e két sikertényező szoros kölcsönhatásban működik a vállalati élet kreatív mindennapjaiban. Azonban az innováció klasszikus felfogása és gondolkodása szerint a kutatás-fejlesztés, az innovatív megoldások sok szervezet számára nem jelentenek reális valóságot, hiszen az anyagi lehetőségek gyakran megghiúsítják az új ötletek megtestesülését (Govindarajan – Trimble, 2012). A következő fejezetben ezzel ellentétes gondolkodásmódot vázolunk, mely az innovációt alapvetően más megvilágításba helyezi, eszközt adva ezzel a gyakorlati életben fejlesztéssel foglalkozó szervezetek számára egy takarékos, de sikeres lehetőség kiaknázására.

### A frugal innováció

Korunk komoly kihívása a vállalatokkal szemben a költséghatékony gazdálkodás, a fenntartható fejlődés és a globalizáció okozta negatív hatások csökkentése. A vállalatok mindent elkövetnek annak érdekében, hogy a sikeres működés párosuljon a fenntartható növekedéssel. Az innováció területén a közelmúltban egy új trend kezdett kibontakozni, amely szinte észrevétlenül segített sikerre több nagy céget is a keleti világban. Ez az új innovációs terület, amely merőben más megközelítést és gondolkodásmódot hordoz magában, a frugal (takarékos, mértékletes) innováció. A fogalom hazánkban még kevésbé ismert, a külföldi szakértők is többféle elnevezést használnak rá (zöld, ázsiai vagy jugaad innováció) (Hartly, 2014; Basu et al., 2013; Balkrishna, 2013; Agarwal – Brem, 2012).

A frugal (magyarul takarékos) innováció lényege egy olyan új üzleti stratégia megvalósítása, amely le-

hetővé teszi, hogy lényegesen több üzleti és társadalmi értéket teremtsenek a vállalatok, miközben takarékosan bánnak a szűkös erőforrásokkal. A világ vezető gyárai, mint a Renault, a Siemens és az Unilever is ezt a típusú innovációs stratégiát folytatja (Eagar et al., 2011).

A takarékos innováció és stratégia Indiából indult ki, ahol a vállalkozások már a kezdetektől fogva szűkös erőforrásokból és költségkeretből kellett, hogy gazdálkodjanak. Úgy is mondhatnánk, hogy a szükség hívta életre ezt az újfajta megközelítési módot, amelyre építve napjainkra India is a globális piac meghatározó szereplőjévé vált (Rajnish – Herstatt, 2012).

A legtalálóbb mottó, amely jellemzi ezt az innovációs stratégiát a „többet kevesebből” lehetne. Olyan termékek gyártását teszi lehetővé, amelyek egyszerre minőségiek, mégis megfizethetők. A frugal innováció nem csupán egy új stratégia. Teljesen új és rugalmas gondolkodásmódot hív életre, amelyben a vállalatok tisztában vannak az erőforrások szűkösségével és korlátaival, mégis képesek folyamatosan és fenntarthatóan növekedni. Kiváló stratégia az olyan jelenleg kialakuló és még fejletlen piacokon, mint India, Afrika, Kína vagy Brazília. De nagyon jól alkalmazható a válság által sújtott térségekben is, ahol szükség van a megfizethető minőségre (Radjou – Prabhu, 2013). A frugal innováció lényege, hogy a kialakulóban lévő, de szegény piacokat lehetőségként kezelje, ne pedig a segélyek célpontjaként.

Ezt a stratégiát egyre több nyugati vállalat is alkalmazza, mert a költségtudatos működés számukra is kiemelten fontos. A „modern” fogyasztók már elvárás-ként kezelik a környezettudatos gazdálkodást, és keresik az ilyen megoldásokat. Az újrahasznosítás fénykorát éli. A takarékos innováció pedig ilyen és ehhez hasonló megoldásokat kínál a vállalkozások termékfejlesztése során (Pansera – Richard, 2014).

A nyugati országokban működő szervezetek egy időben a világ vezető vállalatai voltak, mert mindig a legújabb, a legrágább és a legjobb minőségű termékeket bocsátották a piacra. A folyamat bonyolult és költséges volt. Idővel a növekedés egyre lassulni kezdett, és már nem volt akkora újdonságtartalma a legfrissebb fejlesztéseknek sem.

Ezzel szemben a fejletlen és fejlődő országokban, a lehető legegyszerűbb módon kezdték meg a vállalatok működésüket, kevés erőforrásból kívánták kihozni a legtöbbet, és mindig az éppen aktuális fogyasztói szükségletek kielégítésére koncentráltak. Ezt a stratégiát folytatják a vállalkozások Indiában („jugaad”), Brazíliában („gambiarra”), Kínában („zizhu chuangxin”) és Kenyában is („jua kali”). A stratégia angol megfelelője a „csináld és javítsd” lehetne, végül a takarékos (frugal) kifejezés terjedt el (Bhatti, 2012).

Nagy, nyugati vállalkozások kezdték el alkalmazni India egyik legnagyobb cégének, a Tata Motorsnak

stratégiáját. „Lecsupaszított” termékeket gyártanak, kis kiszerelekben kínálják termékeiket, és folyamatosan újabbnál újabb megoldásokon dolgoznak (Gardiner, 2013).

A frugal innováció négy funkciója az olcsóbb, de minőségi termékek létrehozása, mely kiterjed a szolgáltatásokra is. Átalakítás, nem egyszerű „leépítés” és az alacsony költség nem egyenlő a rossz technológiával, sokszor igényli a legújabb technológiák és tudás megletét.

A frugal innováció fogalmának pontos megértése azért fontos, mert sokan olcsó és rossz minőségű termékekkel azonosítják. A sikeres frugal innováció nem csak olcsóbb termékeket jelent, sokszor társadalmi érdekek (segítségnyújtás) is övezik ezt a fajta fejlesztést (Singh et al., 2012). Az új gondolkodásmód lényegét az alábbiakban mutatjuk be.

### ***A frugal innováció – „jugaad” gondolkodásmód***

A jugaad kifejezés Indiából származik, és mára még nem alakult ki egységes jelentése. Bár a frugal logika emlékeztet a korábbiakban alkalmazott értékelemzés alapelveire, de annál többet is jelent. Nem csak kevesebb erőforrás felhasználásával, több hozzáadott értéket adunk a vevőinknek, de ez a megoldás egy új üzleti stratégiát és egy merőben új gondolkodásmódot hordoz magában. Alapjaiban nehézséget jelent a cégeknek egy új stratégiát kidolgozni és megvalósítani, de ebben az esetben még a munkatársak „fejében is” rendet kell tenni. Mindenkinek meg kell értenie és be kell fogadnia ezt a szellemiséget, hiszen egyik kulcs jellemzője, hogy közösen dolgoznak egy célért. Ez csak úgy valósulhat meg, ha mindenki részt vesz a stratégia megalkotásában és megvalósításában is, mely gondolkodásmód teljes mértékben összecseng a tudásmenedzsment-rendszer működésének lényegi elvárásaival – jövőbelátás, kreativitás, csapatmunka, tudásmegosztás. Három szóval jellemzik korunk szakemberei: szerény, rugalmas és befogadó (Radjou et al., 2012).

Világszerte komoly kihívást jelent a cégek számára a folyamatos innováció igénye. A mai költségtakarékos gazdálkodás sok esetben akadályozza a hagyományos innovációt, hiszen a kutatás-fejlesztés költséges folyamat (idő, infrastruktúra, emberi erőforrás, tőke stb.). A régen bevált modellek szerint rengeteg pénzt kell a kutatásokra költeni, hiszen minél több pénzt fektetnek be, annál inkább világraszóló eredményeket, találmányokat lehet felmutatni. Azonban a tőkebefektetés nem térült meg olyan mértékben, mint ahogyan azt a nyugati cégek elvárták (főként az elektronikai ipar, számítástechnika, egészségügy és autóipar területén, amelyek igazán „innovációigényes” iparágak). Ebből arra lehet következtetni, hogy a pénz nem old meg minden problémát, és nem képes minden feladatra megoldást kínálni (Banerjee, 2013).

A fentiek értelmében egy új trend bontakozik ki a kutatás-fejlesztés és az innováció területén. Takarékosan, rugalmasan és befogadón kell az innovációs folyamatot megszervezni. Szükség van egy „out of the box”, vagyis a dobozon kívüli gondolkodásmódra. A nyugati országok az utóbbi években kezdték el megfigyelni India, Brazília és Kína fejlesztési törekvéseit, amelyek rugalmasak és takarékosak, mégis világraszóló újításokat eredményeznek a feltörekvő piacokon (Heeks et al., 2014).

A kutatások során rájöttek, hogy a takarékos innováció mögött egy olyan vállalkozói szellem húzódik, amely a fentiekben említett országokon kívül Argentínában, Costa Rica-ban, Kenyában, Mexikóban, a Fülöp-szigeteken és a további feltörekvő országokban is megfigyelhető (Gomes, 2013). A „jugaad” vállalkozók rugalmasak, takarékosak, alkalmazkodók, befogadók, empátikusak és szenvedélyesek. A takarékos gondolkodásmód és az ebből születő innováció nemcsak a feltörekvő piacoknak ígér fejlődési lehetőséget, hanem azon nyugati gazdaságoknak is, amelyek recesszióval és költségvetési megszorításokkal küzdenek (Santander, 2013). Mára már több könyv is megjelent, amelyek bemutatják a takarékos innovációt, amely a feltörekvő piacokon igazi virágzásnak indult (Govindarajan – Trimble, 2012; Radjou et al., 2012). A szerzők szerint a „jugaad” jelentése okos improvizáció. Navi Radjou tanulmányai és interjúi rendkívül népszerűek (Radjou, 2014), a terület igazi szakértőjévé vált. Társszerzőivel közös könyvében (Radjou et al., 2012) arról is beszél, hogy a nyugati cégek hogyan képesek adaptálni a takarékos innovációt, és beilleszteni azt saját szervezeti struktúrájukba, kultúrájukba. Ez a tendencia a jövőben valószínűleg gyorsulni fog (Schumpeter, 2012).

A következő fejezetben néhány már megvalósított, a gyakorlatba is átültetett megoldást és ötletet mutatunk be, amelyek „világhódító” útra indultak, és alapjaiban kérdőjelezték meg az eddig jellemző innovációs trendeket.

### **Frugal innováció a gyakorlatban**

Keletről nyugatra terjednek a „takarékos” ötletek. A korlátozott erőforrásokkal rendelkező, és költségkérőtük határait feszegető cégeknek kevés lehetőségük van fejlesztésekre.

A **Tata Motors** kifejlesztette a világ egyik legolcsóbb autóját 2009-ben, a Tata Nano-t, amely már azelőtt szimbólummá vált, hogy elkészült volna az első darab. A Tata-csoport – India legismertebb vállalata – „megtettesült forradalomnak” nevezte a terméket. A takarékos innováció egyik ízelítője volt a termék, amely 2.000 dolláros árával elérhetővé tette az új autót vásárlást Indiában és Kínában. A megtakarítás olyan mértékű volt, amely világhódító útra indította ezt a

szemléletmódot. Schumpeter szerint „A Tata Nano nem változtatta meg a világot, de a frugal innováció megfogja!” (Schumpeter, 2012). A *GE Electric* olyan EKG-gépet talált fel, amely megfizethető, egyszerű és nemcsak Indiában és Kínában állja meg a helyét, Európába és Amerikába is szállítanak belőlük. Hordozható, ezáltal bárhol használható.

A *Walmart* megalkotta „kis mart üzleteit” Argentínában, Brazíliában és Mexikóban, hogy ott is versenybe tudjon szállni, és most visszaimportálja az USA-ba ötletét. Az indiai *Mahindra & Mahindra* sok kis traktort ad el amerikai hobbi farmereknek (Tiwari – Herstatt, 2012). A termékei olyan sikeressé váltak, hogy a *Jonh Deere* elé kerültek az eladási listákon. *Vivian Fonseca* közreműködött egy olyan SMS-rendszer kidolgozásában, amely üzenetet küld a szegény és idős diabéteszes betegeknek, hogy segítsék őket betegségük kontrollálásában (Radjou et al., 2012; Mandal, 2014). *Jane Chen* – az *Embrace* vezére – alacsony költségű melegítőket árul koraszülött csecsemőknek Indiában és néhány feltörekvő piacon (Routson, 2011).

### **Takarékossággal küzdeni**

Általános aggodalom a nyugati cégeknél, hogy ez a stratégia felfalja a meglévő drága technológiára alapuló piacokat. Miért vennének 10.000 dolláros eszközt, ha ugyanaz a cég egy kicsit egyszerűbb gépet mindössze 1.000 dollárért is árul? A szakemberek szerint ez a hozzáállás túl pesszimista. A világ nem változik meg egészében, továbbra is lesznek olyan vevői csoportok, akik a high-tech, a luxus vagy az egyedi termékeket keresik.

2013 első hónapjaiban kezdett elterjedni az új üzleti stratégia híre a világban. A folyamat alkalmazásával a cégek képesek lesznek visszaszorítani a költségeket és egyéb „felesleges” folyamatokat. A frugal innováció épít arra, hogy a korlátozott erőforrások a növekedés egyik lehetőségét rejtik magukban (Zeschky et al., 2014).

Az ökotudatos szakemberek „zöld innovációnak” is hívják. Az Unilever, amely egészségi és jóléti termékeket gyárt, ezt a stratégiát alkalmazza. Paul Polman, az Unilever igazgatója, felismerte, hogy a felhasználás jelenlegi ütemében 2030-ra már két bolygóra lenne szükségünk, hogy kiszolgáljuk erőforrás-igényünket, amely a pazarló életmódot hivatott kiszolgálni. A cég vezetője célul tűzte ki, hogy 2020-ig megduplázzák a bevételt, miközben a környezetszennyezést 50%-kal csökkentik (Radjou – Prabhu, 2013).

A cég egyik frugal innovációs fejlesztése a költség-tudatos vásárlók számára kifejlesztett kis kiserelésű és csomagolású szappanok és samponok voltak.

Ahhoz, hogy ez a stratégia működjön, a nyugati cégeknek át kell állítaniuk gondolkodásmódjukat jugaad

gondolkodásra. Ez a gondolkodás magában foglalja a kreatív és innovatív ötletek kidolgozását, amely a problémák leggyorsabb megoldását jelenti. A Renault-Nissan elnöke, Carlos Ghosn szerint „Nyugaton, ha nagy problémákba ütközünk és kevés az erőforrás, általában feladjuk (túl) könnyen. A jugaad lényege, hogy soha se adjuk fel!” (Chan, 2013)

A frugal innováció 3 kulcseleme a megfizethetőség, a vevők ismerete és az ellátási lánc átalakítása.

A nyugati piacokkal ellentétben, keleten a vásárlói döntések során nagyon fontos tényező az ár. A vevők jobb megértése érdekében folyamatosan kutatni kell az igényeket. Az új típusú gondolkodásmód megköveteli, hogy magát az ellátási láncot is megváltoztassák, mert a folyamatokat is az új berendezkedéshez kell igazítani. Nem elegendő néhány lépést betartani, a működést alapjaiban át kell gondolni és rugalmasan kell megszervezni, hogy valóban a legkülönfélébb igényekre is reagálni tudjanak a cégek. Azok a vállalatok, amelyek erre a három területre fókuszálva dolgozzák ki stratégiájukat, sikeresek lehetnek a feltörekvő piacokon (Mukerjee, 2012).

### **Jaagad gondolkodás magyar környezetben – avagy a keleti nyitás lehetősége**

Az alábbi esettanulmány egy valós hazai vállalat esetét mintázza, mely alkalmas lehet arra, hogy további lehetőségekre irányítsa a hasonló gondolkodású vezetők figyelmét. Ahhoz, hogy ez az elképzelés valós talajon gyökeret verjen, egy lehetséges partner bemutatása a kiindulási pont. (A lehetséges partnerek számbavétele több tényezős döntési modell alkalmazásával került minősítésre, mely terjedelmi korlátok miatt jelen tanulmánynak nem része. A bemutatásra kerülő lehetséges partner tevékenységi körét, méretét, vállalati kultúráját, gazdasági eredményeit, innovációs irányultságát tekintve megfelelő alternatíva a magyar vállalat számára.)

#### **A Mahindra & Mahindra-csoport mint egy lehetséges partner**

A lehetséges partner jellemzése elsősorban a cég filozófiájára fókuszál, érzékeltetve ezzel a frugal gondolkodás specifikumait, a megvalósítás előfeltételeit. Mindezek alátámasztják a tudásmenedzsment és az innováció alapmodelljeinek összefüggése kapcsán felmerített kulturális háttér kiemelkedő jelentőségét. A céget 1945-ben alapították, mint acélkereskedelmi vállalatot. Az autóiparhoz 1947-ben csatlakozott, ekkor részt vettek a Willys Jeep indiai bemutatásában. Az évek előrehaladtával több üzletágra bontották a szervezetet, és egy különleges üzleti modellt követnek, amelynek kulcsa a vállalkozói szabadságban rejlik. Mára már több, mint 180.000 munkavállalóval közel

100 országban működik a cégcsoport. Napjainkban 18 kulcsfontosságú iparágban tevékenykednek kezdve a repülőgépipartól egészen a mezőgazdasági gépekig, személygépjárművek gyártásáig. Mára a világ legnagyobb traktor gyártójának mondhatják magukat. A cégstruktúra lehetővé teszi, hogy minden egyes üzletág saját maga alakítsa ki jövőképét és egyidejűleg kihasználják a csoportban rejlő szinergiák hatását. A sokszínűségnek és osztoztatásnak köszönhetően képesek az ügyfelek legkülönfélébb igényeit maximálisan kielégíteni. Alternatív gondolkodásmód jellemzi a céget, amely azt jelenti, hogy a problémákat oly módon oldják meg, ahogy addig senki sem gondolta volna (kevesebb erőforrás segítségével és olyan piacokra történő belépéssel, amelyek eddig elérhetetlennek tűntek).

A Mahindra-csoport önmagát olyan vállalként definiálja, amelynek *lelkiismerete* van. Az előállított termékekkel az embereket és a közösséget kívánják szolgálni, pozitívan befolyásolni. A termelési folyamatokat egyre „zöldebbé” fejlesztik, és igyekeznek jó munkáltatóként fellépni (Kamp, 2012). A fókusz az emberi erőforrást célozza, ugyancsak a tudásmenedzsment logikáját idézve.

A legfőbb *motiváció* számukra, hogy minden nap a lehető legjobbat kínálják vevőik számára. Mindez küldetésükből is következik: számukra a legnagyobb kihívás, hogy a hagyományos gondolkodást felváltva egy innovatív hozzáállás, és felhasználva minden erőforrásukat elérjék, hogy pozitívan megváltozzon érintettjeik és a közösségek élete az egész világon. Termékeik és szolgáltatásaik támogatják ügyfeleiket életszínvonaluk javításában, felelős üzleti magatartásuk pozitívan befolyásolja a közösségek életét (foglalkoztatás, oktatás révén). *Fenntartható* vállalkozásként *zöld technológiát* alkalmaznak és tudatosságuk megjelenik termékeikben és szolgáltatásaikban, gyártási folyamataikban egyaránt (társadalmi felelősségvállalás).

A fenntarthatóság iránti elkötelezettség – szociális, gazdasági és környezeti – néhány core kompetencián alapszik. A *tisztelet* egyaránt vonatkozik minden érintetthez, a munkatársak és partnerek *megbecsülése* éppen olyan fontos, mint a vevőké. A *minőség* középpontba állítása és az ezzel párosuló szakértelem együttesen teszik lehetővé, hogy olyan termékeket és szolgáltatásokat állítsanak elő, amelyek a feltörekvő piacokon is megoldást jelenthetnek. Alapvető értékeik tökéletes összhangban vannak céljaikkal és jövőképükkel, mely mintaértékű valamennyi gazdálkodó szervezet számára (Mahindra & Mahindra Group, 2014).

A Mahindra-cégcsoport 1994 óta van jelen Észak-Amerikában traktorok eladásaival. Kevesebb, mint két évtized alatt a cég elérte, hogy az Egyesült Államok top 3 traktorgyártó vállalata közé tartozzon. A sikert elsősorban kiváló vezetőiknek és stratégiájuknak,

valamint gondolkodásmódjuknak köszönhetik. A céljuk továbbra is frugal megoldásokkal olyan termékeket előállítani, amelyek értéket és minőséget képviselnek a vásárlók szemében. Mára már mindenki megjegyezte, hogy az olcsóság nem egyenlő a rossz minőséggel, és a frugal megoldások nem a költségek végtelenségig menő lefaragását jelentik. A cég saját elmondása szerint nagyon büszke 2013-as sikerére, de nem ülnek babérajaiakon, folyamatosan újabb megoldásokon dolgoznak, hogy a jövőben is sikeresek legyenek (Mahindra Group USA, 2014).

A Mahindra-cégcsoport bemutatásából látható, hogy a vállalat nagy múltú és kiváló tapasztalattal rendelkezik, amely érték- és vevőközpontúságával, frugal gondolkodásmódjával és innovatív szemléletével közel 70 év alatt a világ egyik vezető szervezetévé válhatott. Eredményeik, tudásmegosztáson, kreativitáson, csoportmunkán alapuló emberközpontú gondolkodásuk és gazdálkodásuk a tudásmenedzsment-rendszerek működési feltételeinek létét vetítik előre.

### ***A visszaeső megrendelések problémája és megoldása***

Az általunk vizsgált magyar vállalat (autóiparhoz köthető tevékenységével) aktuális problémája – a folyamatosan visszaeső megrendelések száma, a szűkülő ügyfélkör – indokolja egy lehetséges új partner bevonását és a keleti térség felé történő nyitás lehetőségét. A vállalatnál fontosak a hagyományok, építenek a múltra, és stratégiájukat is erre alapozva alkotják meg. Jelenleg is vannak partnereik a keleti régióban, azonban nyugaton és Európában található a legfőbb ügyfélkör. Termékeikkel első és második körös beszállítóként vannak jelen a piacon. Az utóbbi évek gazdasági eseményei és a szigorodó törvényi előírások együttesen eredményezték az egyre romló üzemi eredményt. Több kísérletet tettek a folyamat visszafordítására, de a próbálkozások egyelőre sikertelenek. A jelenleg elvárt legfőbb eredmény, ha az előző évihez hasonló kimenettel zárhatnak.

Ugyanakkor a vezetés nyitott és hajlandó változtatni, új lehetőségeket felkutatni. (A vállalat a fentiekben említett gazdasági eredményeinek áttekintése után, teljes körű szakértői átvilágítás után döntött új stratégiai irány megfogalmazásáról.) Ennek a stratégiának felel meg a keleti régiók felé történő nyitás és új partnerkapcsolatok kiépítése olyan vállalatokkal, mint a fentiekben bemutatott Mahindra-csoport.

A magyar vállalat számára mindig is a magas hozzáadott értékű termékek gyártása volt a fő cél, az új stratégiában is folytatnia kell ezt a szemléletet. A minőség azonban nem csak a gyártás területén kell, hogy elsődleges szempont legyen. A vállalat vezetésének is kiválónak kell lennie, hiszen a jó vezetés a siker alapja. Az érintettek középpontba helyezése szintén a legfontosabb lépések egyike, hiszen a keleti kultúrákban jel-

lemzően az ember és a tudás a legértékesebb erőforrás. Ezen a ponton ismét összefonódik a tudásmenedzsment lényegi elemeinek elvárásaival a frugal gondolkodás.

A frugal gondolkodásmód alapja az egyszerűség, a „kevesebből többet” elve. A friss, innovatív szemléletmód megtanítja a munkatársaknak, hogy hallgassanak ösztöneikre, bízzanak tudásukban és szakértelmükben, amely szintén fontos keleti kultúrabeli vonás. A tudásmenedzsment logikája szerinti közös tudásfelhasználás, ötletelés, a munkatársak szinergikus együttműködése megoldásorientált környezetet hozhat létre, amelyben még több új ötlet, innovációs megoldás születhet.

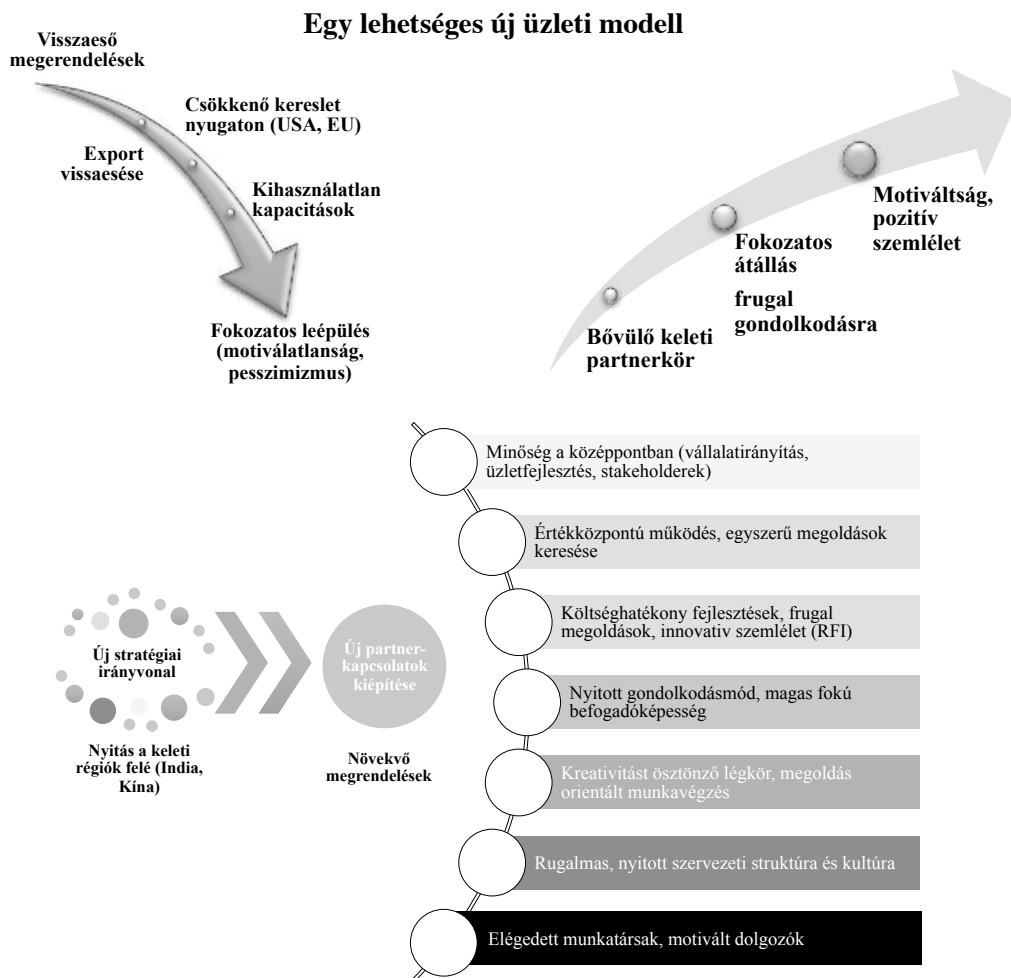
A fizikai dolgozók a vállalat igazi motorjai, hiszen nélkülük nem működne a termelés. Fontos, hogy ők is megértsék az új stratégia lényegét, és azonosulni tudjanak a kijelölt jövőképpel és célokkal. (Ennek érdekében folyamatos képzés, kommunikáció biztosítja a felkészülést.) Mindezt követően már megindulhat az üzletfejlesztés, és kialakulhat egy érték- és minőségközpontú működés, amelynek a bizalom és a tisztelet az alapja, mely a korábbiakban felemlegetett tudás- és innovációs kultúra elvárásaival egybecseng.

Az egész folyamatot összefogja a nyitott és rugalmas szervezeti struktúra, a tanulószervezet innovációra alkalmas működőképességének kialakítása, amelynek létrehozásához szervezetfejlesztésre lesz szükség. Ez egy hosszú folyamat, emberközpontú gondolkodással, mert ha nem az alapoknál kezdődik a változás, a stratégia hosszú távon nem lesz sikeres. A lean szervezet, mint racionális és minimális erőforrás igényű működést biztosító szervezeti megoldás, ötvözve a frugal gondolkodásmóddal és tudásmegosztást preferáló kultúrával, csodákra lehet képes.

Egy életképes üzleti modell lehetőségét vázolja a 2. ábra, mely a jelenlegi lefelé irányuló működés megfordítását jelenti a frugal gondolkodásmód alkalmazásával. A modell működési mechanizmusát és részletesebb feltételeit a vállalat hozzájárulásának hiányában nem tudjuk bemutatni e cikk keretek között. A fentiekben bemutatott üzletcsoporthoz való csatlakozás egy lehetséges út, természetesen a partnerkeresés és a további sikeres együttműködés számos egyéb feltétel függvénye.

### Az új üzleti modell

2. ábra



## Konklúzió – összegzés

A tanulmány jellegéből következően egy új logikát, gondolkodást, üzleti modellt volt hivatott bemutatni, melynek alkalmazása gyerekcipőben jár Magyarországon. Működő vállalati megoldások hazánkban egyelőre nincsenek, így tapasztalatok, összevetésre alkalmas megoldások nem sorakoztathatók fel. Mivel a bemutatott eset is egy jövőbeli lehetőség, gazdasági jellegű elemzést nem tudunk végezni. A bevezetésben ígért összefüggés azonban mindenképp tetten érhető, hiszen a tudásmenedzsment-modell elemei, az innovációs modellekkel történő szinergiája és mindkettő működési feltételeit biztosító kulturális jellemzők a frugal innováció alapjait jelentik. Érdeemes tehát ezen az úton elindulni elméletben és gyakorlatban egyaránt, s reméljük a későbbiekben számszerű eredmények elemzésére is mód nyílik majd. A frugal innováció és gondolkodásmód bár keletről indult, de Európán át egészen Amerikáig jutott. Nagy múlttal és komoly hírnévvel rendelkező cégek is adaptálták a módszert, mert meglátták benne a fenntartható fejlődés lehetőségét, a hatékony és gazdaságos működés kulcsát. (Reméljük ehhez hazánk vállalatai is csatlakoznak majd.) A logikát alkalmazó cégeknek sikerült elérniük, hogy magas hozzáadott értékű termékeket állítsanak elő kevesebb erőforrás felhasználásával, ezáltal csökkentsék a fogyasztói árakat. Egyre többen juthatnak e vállalatok termékeihez, növekszik a cégekbe fektetett bizalom, javul a társadalmi felelősségvállalás is. Mindezek mellett még az ártalmas környezeti hatásokat is sikerült csökkenteni, mert egyre inkább öko-barát megoldásokkal állnak elő a vállalatok. Ez az innovációs módszer egy win-win szituációt eredményez, ha okosan és körültekintően alkalmazzák. Óva intjük a kedves olvasókat, hogy félreértelmezzék a módszert, és összekeverjék a radikális költségcsökkentéssel, vagy a minőség rovására történő „újítással”. A frugal innováció lényege, hogy egy új, nyitott és rugalmas gondolkodásmóddal felszínre kerüljön az emberekben rejlő tudás, kreativitás, és ezáltal egyedülálló és takarékos megoldásokat dolgozzanak ki. A tanulószervezeti működésre alapozott tudásmenedzsment-rendszer segíti az innováció e formájának működőképességét.

A keleti térségben uralkodó értékrend és gondolkodásmód jól illeszkedhet a magyar vállalatok mentalitásához is, hiszen az emberre, a kapcsolatokra, a tudásra és a kreativitásra helyezi a hangsúlyt, melyben ismét a tudásmenedzsment gyökerei köszönnek vissza. Megbecsüli az emberi erőforrást, és tisztában van azzal, hogy csak a humán tőke által fejlődhet egy szervezet, és csak így születhetnek újítások, új megoldások. Ennek érdekében ápolják a meglévő tudásbázist, de minden lehetőséget megadnak a személyes fejlődésre, a képességek és kompetenciák fejlesztésére. Ezáltal nemcsak

fejlődnek a munkavállalók, de motiváltabbá válhatnak, mert egyik legfőbb igényüket elégíthetik ki, az önmegvalósítás iránti igényt. Az emberi erőforrásba történő befektetés (hasonlóan a tudásmenedzsment-rendszer építésének logikájához), kulcs a frugal innovációs folyamatban.

A frugal innováció néhány év alatt egy kiforrott és a hagyományokkal szembemenő üzleti modellé vált a világ másik oldalán, követőinek száma folyamatosan nő. A megoldás Magyarországon is kiválóan megállhatja a helyét, főként olyan vállalatok esetében, ahol megfelelő tudásbázissal rendelkeznek, és nyitottak az újdonságok felé, de erőforrás korlátaik miatt nem képesek felvenni a versenyt a kutatás-fejlesztés és a hagyományos, folyamatos innováció által igényelt óriási forrásigénnyel.

## Felhasznált irodalom

- Agarwal, N. – Brem, A. (2012):* Frugal and reverse innovation – Literature overview and case study insights from a German MNC in India and China. *Engineering, Technology and Innovation (ICE)*, 18th International ICE Conference 18-20 June 2012. *Proceedings*: p. 1-11.
- Balkrishna C. R. (2013):* How disruptive is frugal? *Technology in Society*, 35, 1: p. 65–73.
- Banerjee, P. M. (2013):* The “Frugal” in Frugal Innovation. *Evolution of Innovation Management: Trends in an International Context*. London: Palgrave Macmillan
- Basu, R. – Preeta M. B. – Sweeny, E. G. (2013):* Frugal Innovation: Core Competencies to Address Global Sustainability. *Journal of Management for Global Sustainability*, 1. 2.: p. 63-82.
- Bencsik, A. (2015):* A tudásmenedzsment elmélete és gyakorlata. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Bhatti, Y. A. (2012):* What is Frugal, What is Innovation? Towards a Theory of Frugal Innovation. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2005910> Letöltés: 2014.11.02.
- Bucsy, L. (1976):* Az innovációk rendszere és a vállalati fejlődés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Chan, K. (2013):* Frugal Innovation: A Groundbreaking Business Strategy. OneDesk: <http://www.one-desk.com/2013/04/frugal-innovation-a-groundbreaking-business-strategy/> Letöltés 2014. 05.09.
- Davenport, T.H. – Prusak, L. (2001):* Tudásmenedzsment. Budapest: Kossuth Kiadó
- Davila, T. – Epstein, M. – Shelton, R. (2012):* Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It. New Jersey: Pearson FT Press
- Drucker, P. (2003):* Az innováció lehetőségei. *Harvard Business Manager*, 5-6.: p. 28-34.

- Eagar, R. – van Oene, F. – Boulton, Ch. – Roos, D. – Dekeyseret, C.* (2011): The Future of Innovation Management: The Next 10 Years. USA: Arthur D. Little
- Gardiner, B.* (2013): Jugaad' innovation: the businesses getting creative in the face of scarcity. The Guardian: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/jugaad-innovation-business-creativity-scarcity> Letöltés: 2014. 09. 12.
- George, G. – McGahan, A. M. – Prabhu, J.* (2012): Innovation for Inclusive Growth: Towards a Theoretical Framework and a Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 49, 4: p. 661–683.
- Gomes, L.* (2013): IBM's "Frugal Innovation" Takes Root in Africa – Combining high and low tech, IBM's famous R&D lab tackles the challenges of a rapidly urbanizing continent. *Operations, Information & Technology Global Business Africa*, 3. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/ibms-frugal-innovation-takes-root-africa> Letöltés: 2014.11.12.
- Govindarajan, V. – Trimble, C.* (2012): Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere. Boston: Harvard Business Review Press
- Govindarajan, V. – Trimble, C.* (2014): Reverse Innovation. *Management International Review*, 54(2): p. 277-282.
- Hartley, J.* (2014): New development: Eight and a half propositions to stimulate frugal innovation. *Public Money & Management*, 34, 3: p. 227-232.
- Heeks, R. – Foster, Ch. – Nugroho, Y.* (2014): New models of inclusive innovation for development. *Innovation and Development*, 4, 2: p. 175-185.
- Kamp, B.* (2012): Reverse innovation: inverting the international product life cycle model and lead market theory/innovación inversa: invirtiendo el modelo internacional de ciclo de vida del producto y la teoría del mercado líder. *Boletín de estudios económicos*, 67 (207): p. 481.
- Lyles, M. A.* (2014): Organizational Learning, knowledge creation, problem formulation and innovation in messy problems. *European Management Journal*, 32: p. 132– 136.
- Mahindra & Mahindra Ltd.* (2014): The Mahindra Group. <http://www.mahindra.com/Who-We-Are>, Letöltés: 2014. 11.02.
- Mahindra Group USA* (2014): Mahindra USA. <http://mahindrausa.com/news/mahindra-usa-celebrates-20-years-growth-north-america>, Letöltés 2014. 10. 14.
- Mandal, S.* (2014): Frugal Innovations for Global Health – Perspectives for Students. *Pulse, IEEE* 5, 1: p. 11-13.
- Marosi, I.* (2013a): Trust and innovation in Hungarian SMEs. *Economists' Forum*, 16. 2013/6.: p. 117-131. [http://epa.oszk.hu/00300/00315/00107/pdf/EPA00315\\_kozgazdasz\\_2013\\_06\\_117-133.pdf](http://epa.oszk.hu/00300/00315/00107/pdf/EPA00315_kozgazdasz_2013_06_117-133.pdf), Letöltés: 2015.04.11.
- Marosi, I.* (2013b): Innovation Goals and Practices among Hungarian Small and Medium Enterprises, *Proceedings of FIKUSZ* ,13. in: Pál Michelberger (ed.): *Proceedings of FIKUSZ* ,13. Budapest: Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management: p. 7-18.
- Mukerjee, K.* (2012): Frugal innovation: The key to penetrating emerging markets. *Ivey Business Journal*. IVEY Business Journal: <http://iveybusinessjournal.com/uncategorized/frugal-innovation-the-key-to-penetrating-emerging-markets#VE4P5hZCw5A>, Letöltés: 2014. 09.20.
- Nonaka, I. – Kodama, M. – Hirose, A. – Kohlbacher, F.* (2014): Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation: A new paradigm for organizational theory. *European Management Journal*, 32: p. 137– 146.
- Pansera, M. – Richard, O.* (2014): Eco-Innovation at the "Bottom of the Pyramid". in: *Collaboration for Sustainability and Innovation: A Role For Sustainability Driven by the Global South?* Netherlands: Springer: p. 293-313.
- Porter, M.* (1980): *Competitive Strategy*. New York: The Free Press
- Probst, G. – Raub, S. – Romhardt, K.* (2006): *Wissen Managen Wie Unternehmen ihre wertvollste Resource optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler
- Radjou, N. – Prabhu, J.* (2013): Frugal Innovation: A New Business Paradigm. *Insead Knowledge* 10, 1. <http://knowledge.insead.edu/innovation/frugal-innovation-a-new-business-paradigm-2375> Letöltés: 2014. 05. 15.
- Radjou, N.* (2014): NaviRadjou. Forrás: <http://naviradjou.com/> Letöltés: 2014.10.10.
- Radjou, N. – Prabhu, J. – Ahuja, S.* (2012): *Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth*. San Francisco: John Wiley & Sons
- Routson, J.* (2011): *Embracing a Way to Change the World*. Entrepreneurship, Health Care, Social Innovation, 5, 1. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/embracing-way-change-world>
- Santander, C.* (2013): Frugal forward-thinking. Santander Corporate & Commercial: <http://www.santandercb.co.uk/knowledge-hub/frugal-forward-thinking>, Letöltés: 2014.10.07.
- Schumpeter, J. A.* (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Schumpeter, J. A.* (2012): Asian innovation. *The Economist* *The Economist*: <http://www.economist.com/node/21551028>, Letöltés: 2014. 09.03.
- Senge, P.* (1998): *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet*

- kialakításának elmélete és gyakorlata. Budapest: HVG Rt.
- Shapiro, S.* (2014): Innovation Philosophies. [www.stephenshapiro.com](http://www.stephenshapiro.com) Letöltés: 2015.02.13.
- Shapiro, S.* (2011): Best Practices Are Stupid: 40 Ways to Out-Innovate the Competition. Kindle Edition, London: Portfolio Penguin
- Shapiro, S.* (2013): Innovation for Innovators. <http://stephenshapiro.com/speaking/> Letöltés: 2014.12.10.
- Singh, S. – Gambhir, A. – Sotiropoulos, A. – Duckworth, S.* (2012): Frugal Innovation: Learning from Social Entrepreneurs in India. Serco Institute [http://www.serco.com/Images/FrugalInnovation\\_tcm3-39462.pdf](http://www.serco.com/Images/FrugalInnovation_tcm3-39462.pdf) Letöltés: 2014. 04. 22.
- Sveiby, K.* (2001): Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. Budapest: KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Tiwari, R. – Herstatt, C.* (2012): Open global innovation networks as enablers of frugal innovation: propositions based on evidence from India. Hamburg University of Technology, Technology and Innovation Management, Working Paper 72
- Tiwari, R. – Herstatt, C.* (2012): India – a lead market for frugal innovations? Extending the lead market theory to emerging economies. TIM/TUHH Working Paper 67
- Tiwari, R. – Herstatt, C.* (2012): Frugal Innovation: A Global Networks' Perspective. Die Unternehmung. Swiss Journal of Business Research and Practice, 66. 3.: p. 245-274.
- Tomka, J. – Bögel, Gy.* (2014): Megéri jónak lenni?: A Biblia és a menedzsment II. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Tóth-Bordásné, M. I.* (2014): Családi vállalkozások elmélete és gyakorlata. Budapest: Óbudai Egyetem
- Zeschky, M. B. – Winterhalter, S. – Gassmann, O.* (2014): From Cost to Frugal and Reverse Innovation: Mapping the Field and Implications for Global Competitiveness. Research-Technology Management, 57, 4: p. 20-27.
-

SZÁNTÓ Richárd – GÁSPÁR Judit

## BESZÁMOLÓ A SPUDM 25 KONFERENCIÁRÓL

1969 óta két évente rendezik meg a Subjective Probability, Utility, and Decision Making (SPUDM) elnevezésű konferenciát, amelynek 2015-ben a Döntéelmélet Tanszék szervezésében a Budapesti Corvinus Egyetem adott otthont. A konferencia tudományos tanácsának tagjai Adreas Glöckner, Ana Franco-Watkins, Ido Erev, Aczél Balázs és Szántó Richárd voltak, utóbbi egyben a konferencia szervezőbizottságának elnöki tisztét is betöltötte. A konferencia a European Association for Decision Making közgyűlésének is helyszíne egyben, a résztvevők itt határozzák meg a szervezet rövid távú céljait, döntenek a költségvetés felhasználásáról, és itt jelentik be a megválasztott, soron következő elnököt is, aki ebben az évben a Göttingeni Egyetem professzora, Andreas Glöckner lett. A rendezvényen mintegy 340-en vettek részt, főként Európából, de érkeztek kutatók Amerikából, Ázsiából és Ausztráliából is. A konferencia keretében megrendezett 40 szekcióban és 8 önálló szimpóziumon az ítéletalkotással és a döntéshozatallal (judgment and decision making) kapcsolatos szinte minden kutatási terület megjelent.

A konferencia nyitónapján a résztvevőknek Barbara Mellers tartott előadást a „Jobb előrejelzések titkai” címmel. Mellers a University of Pennsylvania oktatójaként hosszú ideje kutatja az előrejelzések sajátosságait, a szakértők prognózisainak minőségét, illetve az előrejelzések csapdáit. Mostani előadásában arról beszélt, hogy miként javíthatók az előrejelzők becsléseinek pontossága. A legjobb előrejelzők (ahogy a kutatócsapat nevezte: a superforecasterek) teljesítménye legalább három módon javítható tovább Mellers és kutatótársai (2014) szerint: képzéssel (training), csoportos előrejelzéssel (teaming) és nyomon követéssel (tracking). Érdeemes megjegyezni ugyanakkor azt is, hogy Mellers és csapata nemcsak szakértőket vizsgált, hanem laikus panelek előrejelzéseit is elemezte, és kiderült, hogy a legjobb előrejelzők között számos laikust is találhatunk.

A második napon a Warwick Business School kutatója, Nick Chater tartott előadást „Virtuális alkuk: a társas döntéshozatal és interakció építőkövei” címmel. Chater előadásában arra kereste a választ, hogy melyek az emberek viselkedését koordináló íratlan szabályok sajátosságai, ezek honnan erednek, illetve az emberek hogyan sajátítják el őket. Az előadás fő üzenete szerint a normák háttérben virtuális alkuk állnak: az aktorok anélkül, hogy ténylegesen alkukba bocsátkoznának, társas megegyezések előrevetítésével koordinálják viselkedésüket. Chater és kutatótársai szerint megközelítésük a racionális választások elméletének kiterjesztéseként értelmezhető, egyfajta hidat épít az egyéni észlelés és a társas interakciókat mozgató íratlan szabályok között (Misyak et al., 2014).

Hagyományosan a SPUDM konferenciákon kerül átadásra a Jane Beattie-díj, amelyet 2015-ben Timothy Pleskac nyert el. A Jane Beattie-ről elnevezett díjat 2006 óta minden második évben egy olyan ifjú kutatónak ítéllik oda, aki 5-10 éve védte meg PhD-disszertációját, és a döntéshozatal területén kiemelkedő eredményt ért el. Az „Ökológiailag racionális döntések és a környezet struktúrája” című előadásában Pleskac a kockázat és a jutalmak (vagy a valószínűségek és a kifizetések) közötti kapcsolatokat vizsgálta különböző – nem csak pénzügyi – területeken, és arra a következtetésre jutott, hogy a valószínűségek és a jutalmak között nagyon eltérő függvényszerű kapcsolatok alakulhatnak ki: néhol például hatványfüggvény írja le a legjobban a kapcsolatot, néhol a kockázat és a kifizetés pedig mondjuk, fordítottan arányos. A döntéshozók ezeket a kapcsolatokat a kockázat-jutalom (risk-reward) heurisztika formájában használják ki (Pleskac – Hertwig, 2014), azaz alkalmazkodnak az adott területen tapasztalható összefüggésekhez a bizonytalanság mellett hozott döntéseik során.

A harmadik napon a CEU professzora, Kőszegi Bontond előadását hallgathatta meg a közönség „Irreális várakozások és téves tanulási folyamatok” címmel. Kőszegi olyan szituációkat elemzett, ahol a szereplőknek túlzott várakozásaik vannak a saját maguk képességeiről, de döntéseik és cselekvéseik kimenetei külső tényezőktől is függenek. Kőszegi szerint az irreális várakozásoknak köszönhetően az embereket meglepi, hogy a tényleges teljesítményük elmarad attól, amit saját maguktól vártak. A vártnál alacsonyabb teljesítményt ugyanakkor (tévesen) a külső tényezőknek tulajdonítják, és a tovább-

biakban ehhez igazítják saját magatartásukat. A szuboptimális viselkedéshez vezető folyamatra a bürokratikus döntéshozatal, a delegálás és a közpolitikák területén is találhatunk példákat (Heidhues et al., 2015).

Az utolsó napon átadásra került a de Finetti-díj is, amelyet a legjobb pályaművet benyújtó doktoranduszhallgató vehetett át. A 25. SPUDM konferencián Jared Hotaling kapta meg az elismerést. Előadásának központi témája a döntési mező elméletre (Busemeyer – Townsend, 1993) alapozó tervezési folyamat leírása volt. Hotaling szerint ez a fajta tervezés jobban leírja az emberek tényleges viselkedését, mint a döntések megtervezését visszafejtésre (backward induction) építő normatív modellek.

A meghívott előadók prezentációi mellett további 270 előadásra került sor az egyes szekciókban és a szimpóziumokon. A konferencián megerősítést nyert, hogy a döntéshozatali kutatások egyik központi témája továbbra is a kockázat és a bizonytalanság szerepe. A kutatások döntő hányada foglalkozott olyan hipotetikus (pl. egy kitalált lottójáték) vagy valós (pl. a hőség elleni védekezés hőhullámok idején) szituációk elemzésével, ahol a kísérleti alanyoknak bizonytalan vagy kockázatos szituációkban kellett ítéletet alkotniuk és/vagy döntést hozniuk. Népszerűek a társas döntésekre fókuszáló kutatások is, melyek egy jelentékeny hányada a játékelméletről ismert játékok (pl. diktátor, ultimátum játékok stb.) újragondolására, átértelmezésére épül. Mások a tömegek bölcsességének (wisdom of the crowds) kiaknázását kutatják, azt vizsgálva, hogy a nagyszámú becslés összegzése milyen esetekben vezet megbízható előrejelzésekhez. A budapesti konferencián is hódított a „nudge” témaköre, amelynek lényege, hogy a döntési helyzetek átfogalmazásával, a döntési keretek átszabásával hogyan terelhetők a döntéshozók kívánatosnak gondolt irányokba anélkül, hogy a szabad választás lehetőségét sértenénk (Thaler – Sunstein, 2008). Mindemellett hasonlóan népszerűek voltak a döntéshozatal morális aspektusait feltáró kutatások is.

A döntéshozatalról és ítéletalkotásról szóló elméleteket alkalmazó területek is képviseltették magukat a konferencián: így például több szekcióban is szóba kerültek a pénzügyek, a marketing vagy az egészségügyi döntéshozatal kognitív pszichológiai aspektusait feldolgozó témák. Ezek a népes szekciók megerősítették azokat a korábbi feltevéseket, hogy az alkalmazási határterületek egyre több kutatót vonzanak a viselkedéstudományi döntéselmélet területén (Szántó, 2011).

Az előadások módszertana kevésbé volt változatos. Bár érezhető a kísérleti alanyok szemmozgásból következtetéseket levonó (eye-tracking) kutatási módszerek terjedése (önálló szimpózium is foglalkozott a legújabb eredményekkel), a kutatások többsége még mindig a hipotetikus döntési szituációk, szimulált helyzetek, ma-

nipulált játékok vizsgálatáról szól, a legtöbbször huszonegyes egyetemi hallgatók bevonásával. Utóbbi korlátait igyekezett több olyan kutatás feloldani, amely a fiatalok (vagy gyerekek) vagy idősek döntéseit, percepcióit tárta fel. Az időskori kutatások többsége burkoltan és áttételesen a „bölcsébbé válunk-e, ahogy öregedünk” kérdést járta körül. Emellett olyan izgalmas kérdések is felmerültek, mint például az, hogy örökölhető-e a kockázatos életmód keresése és a szerencsejáték függőség. Kutatók már az ezekért felelős géneket keresik, és ikreket vizsgáló kutatásaik során részben igazolni látták ezt a feltevést.

A Budapesti Corvinus Egyetem Döntéselmélet Tanészékének munkatársai két előadással is jelentkeztek a konferencián. Becser Norbert és Zoltayné Paprika Zita előadása egy, a döntéshozatali folyamatokat feltáró szekcióban kapott helyett, kutatásuk fő témája az emberek bizonytalanság melletti döntéseit vizsgálta: az előadásuk kísérleti alanyok egy speciális lottójátékban mutatott viselkedésére keresett magyarázatot. Köves Alexandra és szerzőtársai a reflektív menedzsment témájáról adtak elő: azt vizsgálták, hogy a döntéselmélet és a reflektív menedzsment hogyan köthető össze, illetve a döntéshozatal oktatása során milyen módon tanítható a reflektivitás.

### Felhasznált irodalom

- Busemeyer, J. R. – Townsend, J. T. (1993): Decision Field Theory: A Dynamic Cognitive Approach to Decision Making in an Uncertain Environment. *Psychological Review*, 100(3): p. 432–459.
- Heidhues, P. – Kőszegi, B. – Strack, P. (2015): Unrealistic expectations and misguided learning. Working Paper
- Mellers, B. – Ungar, L. – Baron, J. – Ramos, J. – Gurray, B. – Fincher, K. – Scott, S. E. – Moore, D. – Atanasov, P. – Swift, S. A. – Murray, T. – Stone, E. – Tetlock, P. E. (2014): Psychological Strategies for Winning a Geopolitical Forecasting Tournament. *Psychological Science*, 25(5): p. 1106–1115.
- Misyak, J. B. – Melkonyan, T. – Zeitoun, H. – Chater, N. (2014): Unwritten rules: virtual bargaining underpins social interaction, culture, and society. *Trends in Cognitive Sciences*, 18: p. 512–519.
- Pleskac, T. J. – Hertwig, R. (2014): Ecologically rational choice and the structure of the environment. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(5): p. 2000–2019.
- Szántó, R. (2011): Ésszerűtlen döntések ésszerű magyarázatai. in: Szántó, R. – Wimmer, Á. – Zoltayné Paprika, Z. (szerk.): *Döntéseink csapdájában*. Budapest: Alinea Kiadó: p. 11–38.
- Thaler, R. H. – Sunstein, C. R. (2008): *Nudge*. New Haven: Yale University Press

*Kedves Olvasó!*  
*Kérem, ne felejtse el megújítani*  
*2016-ra szóló előfizetését!*



## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Hidegh Anna Laura**, főiskolai adjunktus, Budapesti Gazdasági Főiskola; **Dr. Vörösmarty Gyöngyi**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Milicz Ákos**, PhD-hallgató, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Jenővári Márton**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Kovács Nikoletta**, PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem; **Prof. dr. Bencsik Andrea**, egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem; **Für Klaudia**, HR-asszisztens, Rába Futómű Kft. Győr; **Dr. Szántó Richárd**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Gáspár Judit**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem

# CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**HIDEGH, Anna Laura**

*Critical Management Studies: Streams and Debates*

The article provides an introduction into Critical Management Studies (CMS) continuing the series of papers about CMS started by Hidegh – Gelei – Primecz (2014) on the pages of Budapest Management Review. CMS is defined here in a different way as in the previously published Hungarian articles which were based on the Burrell-Morgan matrix (1979). This study exceeds the boundaries of the matrix by introducing management and management studies as a critical field step by step. The definition of CMS is followed by the main features of the field: denaturalization, anti-performativity and reflexivity (Fournier – Grey, 2000). Finally, the paper discusses the three most prevailing streams of CMS: postmodernism, critical theory and critical realism by providing an insight into the main debates among them.

**VÖRÖSMARTY, Gyöngyi**

*The motivational background of green purchasing*

Green purchasing practice of companies has indicated a number of research publications. These publications investigate drivers and barriers but rarely focus on how these motivational factors influence supplier management practice. The aim of this paper is to investigate this relationship. After presenting some literature results on motivation and identification of elements of green supplier management practice it will describe the research framework highlighting personal motivational attitudes. Survey results will be presented.

**MILICZ, Ákos – Jenővári, Márton**

*Controllers' job functions in the Hungarian job advertisements*

The scope of this article is comparing the statements of academic knowledge of the controllers' roles in the

organisations, to the results of processed substantive job advertisements throughout the Hungarian economy and labour flow, focusing especially on the manners of both ability and qualification requirements.

Throughout the authors' research they collected and analysed 109 controller job advertisements on the basis of qualitative methods, in order to compare the controllers' tasks, listed by the profession, to the tasks listed by the inland corporations' substantive controller's job advertisements. They are to unfold unknown connections and differences, by coding the relevant contents of these advertisements for single- and multivariable analysis.

In possession of their research's results they state that the most commonly listed tasks on the labour market are rather colourful and are partially synchronized with the tasks listed in the above mentioned publications (e.g.: planning, reporting, cost calculations, controlling system development). The authors also state that the inland employers tend not to mark or consider tasks fitting to the controllers outlined by the profession, such as tax reports, providing the validity of used data and reporting systems, interior process conditioning, the protection of the company's properties by administrative assets.

**KOVÁCS, Nikoletta**

*The method of determining the optimal price for the service of value creation*

The study points to a new method for determining price with the tools of microeconomics and data of the Hungarian car market. The focus of the research is on where to find the point where the consumer is satisfied with the quality and price offered – preferably right time – and the company is satisfied with the profit achieved. In this study, therefore, in setting prices plays a central role the quality and time as a value-added feature. One of the main conclusions of the analysis is that the optimal price can be determined by various parameters of the quality and time. The method of using the economic tools help companies get a new perspective and to set up their optimal operating parameters (price, cost, quality level, time).

## VEZETÉSTUDOMÁNY

**BENCSIK, Andrea – FÜR, Klaudia**

*Cheap and clever – symbiosis of frugal innovation and knowledge management*

To operate a knowledge management system has become an accepted method and a part of everyday life in the biggest companies. The full circle exploitation of advantages and possibilities of this system does not show a hopeful picture. It is especially true when we examine relationships and constructions with other key

processes in the operation of a company. Innovation belongs to above mentioned processes. Though every outsider and professional way of thinking sees clearly that knowledge is needed to innovate and knowledge is a basis of knowledge management, but the close connection of the two important processes has not been realized on behalf of success. Defectiveness is especially true in cases of the newest innovation methods. The paper shows the connection of frugal innovation and knowledge management, its theoretical and practical possibilities.

## CONTENTS

**HIDEGH, Anna Laura**

Critical Management Studies: Streams and Debates.. 2

**VÖRÖSMARTY, Gyöngyi**

The motivational background of green purchasing .. 13

**MILICZ, Ákos – JENŐVÁRI, Márton**

Controllers' job functions in the Hungarian job advertisements ..... 22

**KOVÁCS, Nikoletta**

The method of determining the optimal price for the service of value creation ..... 34

**BENCSIK, Andrea – FÜR, Klaudia**

Cheap and clever – symbiosis of frugal innovation and knowledge management ..... 41