

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI KAR
havi szakfolyóirata

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
t: +36 1 482-5121, 482-5187
www.vezetestudomany.hu

FELELŐS KIADÓ:
Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:
Aranyossy Márta
Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Keszey Tamara
Kő Andrea

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:
Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kerekes Sándor
Kövesi János
Mészáros Tamás
Román Zoltán
Szintay István
Vecsenyi János
Veress József
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:
Primecz Henriett
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:
Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:
Milassin Anda
titkarsag.veztud@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.
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).
i: 06 80 444-444
e: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és
nem küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLIX. ÉVF., JANUÁR

2018. 01. szám

TARTALOM

KENESEI ZSÓFIA – KOLOS KRISZTINA
SZOLGÁLTATÁSMARKETING: MÚLT VAGY JÖVŐ? 2.

HARSÁNYI DÁVID – SZÁNTÓ SZILVIA
„MÉRHETŐ A KREATIVITÁS?”,
AVAGY A SZEMÉLYISÉGEK ÉS A KREATÍV TELJESÍTMÉNY KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉSEK
VIZSGÁLATA A GAZDASÁGI FELSOÓKTATÁSBAN TANULÓK PÉLDÁJÁN 13.

LANTOS ZOLTÁN
A KÖZÖSSÉGI EGÉSZSÉGÉLMÉNY-MODELL – ÉRTÉKTEREMTÉS EGYÉNKÖZPONTÚ
EGÉSZSÉGCELÚ TRANZAKCIÓS HÁLÓBAN 19.

BENCsik ANDREA – JUHÁSZ TÍMEA
TUDÁSORIENTÁLT SZERVEZETEK ÉRTÉKÍTÉLETE
A BIZALOM GAZDASÁGI HATÁSAIRÓL 30.

**POÓR JÓZSEF – JUHÁSZ TÍMEA – SZABÓ KATALIN –
KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA – KAROLINY MÁRTONNÉ**
A KÜLFÖLDI TULAJDONÚ VÁLLALATOK EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSELÉSÉNEK
JELLEGZETESSÉGEI ÉS SAJÁTOS KONTINGENCIAFAKTORAI
KELET-KÖZÉP-EURÓPÁBAN 40.

FÜZES PÉTER – GÓDOR ZOLTÁN – SZABÓ ZS. ROLAND
SZABADULÁS A KIAKNÁZÁSI CSAPDÁBÓL A DIGITÁLIS JÖVŐ ALAKÍTÁSÁVAL:
HOGYAN IRÁNYÍTHATÓ AZ IPARÁGI VÁLTOZÁS EGY FELHŐALAPÚ SZOLGÁLTATÁSRA
ÉPÜLŐ KIAKNÁZÁSI ÉS FELDERÍTÉSI TEVÉKENYSÉGGEL? 54.

KALLÓ NIKOLETT
VÁLLALATI HAT SZIGMA RENDSZER HATÉKONYSÁGÁNAK ÉRTÉKELÉSE
– EGY HAZAI VÁLLALAT PÉLDÁJÁN 64.

KAZAINÉ ÓNODI ANNAMÁRIA – KISS JÁNOS
MILYEN PÉLDÁT MUTATNAK A SIKERES KÜLFÖLDI EXPORTORIENTÁLT VÁLLALATOK
AZ INNOVÁCIÓ TERÉN A HAZAI VÁLLALATOK SZÁMÁRA? 78.

KÖNYVISMERTETŐ
PMBOK® GUIDE: TOVÁBB ÉPÜLT A PROJEKTMENEDZSMENT FOLYAMATMODELLJE 88.

FELHÍVÁS 90.

ANGOL ÖSSZEFOGLALÓ 91.



Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar szakfolyóirat
Published by Corvinus Business School Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu

SZOLGÁLTATÁSMARKETING: MÚLT VAGY JÖVŐ?

A 2000-es évek elején jelentős paradigmaváltás volt tapasztalható a szolgáltatásmarketing területén. Többen feltették a kérdést: vajon van-e értelme a jövőben szolgáltatásmarketingről beszélni? Ennek a kérdésnek a kapcsán szeretnék a szerzők bemutatni, hogy milyen tényezők, milyen változások játszottak szerepet abban, hogy ezt a kérdést a téma kutatói egyáltalán megfogalmazták, s vajon ténylegesen van-e értelme a továbbiakban megkülönböztetni, s önálló témaként beszélni a szolgáltatások marketingtevékenységéről. A dolgozatban először bemutatják a szolgáltatásmarketing elmúlt évtizedének fejlődési tendenciáit, kiemelve ezek közül a technológia és az élményközpontúság szerepét, majd bemutatnak egy jövőbe mutató témát, a jóllét elősegítését célzó, transzformatív szolgáltatáskutatást, amely véleményük szerint kiemelt hangsúlyt kell, hogy kapjon mind a nemzetközi, mind a hazai kutatásokban is.

Kulcsszavak: szolgáltatásmarketing, marketingkutatás, transzformatív szolgáltatáskutatás

2004-ben egymástól függetlenül két-két nagyhatású szolgáltatáskutató (Vargo – Lusch, 2004a; Lovelock – Gummesson, 2004) jelentette meg gondolatait, amelyek lényegében azt a kérdést feszegették, hogy van-e relevanciája a jövőben a szolgáltatásmarketingnek, szükséges-e különálló témakörként kezelni. Mondandójuk apropóját egyrészt az a tény adta, hogy a 2000-es évekre a fejlett országok GDP-jének jelentős része (jellemzően több mint 2/3-a) a szolgáltatóágazatból származott, másrészt az a folyamat, amely alapján úgy tűnik, a megfogható termékek világában is egyre nagyobb teret kapnak a szolgáltatások. Míg 1977-ben Shostack (1977) a *Journal of Marketing*-ben a „Breaking free from Product Marketing” tematikával publikálta gondolatait, addig 2004-ben ugyanebben a lapban Vargo és Lusch (2004a) egy új paradigma megjelenését jelentette be, amelyet ők a „szolgáltatás-domináns logika” (SDL) névvel illettek. Akárcsak Shostack cikke a maga idejében, Vargo és Lusch gondolatai is nagy hatással voltak a szolgáltatásmarketing kutatására. Elméletük legfontosabb kiindulópontja, hogy a termékeket (legyenek azok megfoghatóak vagy megfoghatatlanok) az értékteremtés oldaláról vizsgálják. Cikkükben választ adnak arra, hogy az új logika szerint hogyan teremti értéket a vállalat, a fogyasztó és az őket körülvevő piaci szereplők együttműködése. Ezen elv szerint nem a vállalati értékteremtést kell az üzleti stratégia középpontjába állítani, hanem a közös értékteremtést. A vállalat ebben az értelmezésben nem értékteremtő, pusztán csak segítője az értékteremtésnek, amely értéket valójában a vevő állítja elő. Mindazon erőforrások tehát, amelyek elősegítik a közös értékteremtést, versenyelőnyt jelentenek a vállalatok számára. Vitaindító cikkükben Vargo és Lusch (2004a) nyolc FP-t, azaz nyolc alapvetést állítottak fel, amelyet később kiegészítettek tízre (Vargo- Lusch, 2008), majd 2016-ban hozzáfűztek még egyet (Vargo – Lusch, 2016). Ezek közül számunkra most a legizgalmasabb az ötödik: „Minden gazdaság szolgáltatás-gazdaság”. Hasonló következtetésre jutott Lovelock és Gummesson (2004), amikor egyik végkövetkeztetésük szerint a szolgáltatásmarketing „legyőzte” a termékek

marketingjét, és mostanra átvette az általános marketing szerepét. Ugyanezt Vargo és Lusch a nyolcadik alapvetésükben így fogalmazza meg: „A szolgáltatás-központú gondolkodásmód vevőorientált és kapcsolati”.

Felmerül a kérdés, hogy mit jelent mindez a szolgáltatásmarketing számára? Vajon tényleg el kell-e felejteni a szolgáltatások alapvető jellemzőit (HIPI), és az ehhez kapcsolódó speciális szolgáltatásmarketing-eszközöket (Vargo – Lusch, 2004b)? Véleményünk szerint az azóta eltelt évek arra adnak bizonyítékot, hogy éppen fordítva: ezek az eszközök a termékek világában is értelmet nyernek, és alakítják a marketinggondolkodást. A megoldás tehát nem az, hogy elvetjük azokat a jellemzőket és eszközöket, amelyeket hagyományosan a szolgáltatások esetében használnak, hanem megpróbáljuk alkalmazni őket a termékek világában is. Fisk és Grove (2010) szóhasználatával élve azt is mondhatjuk, hogy a marketinggondolkodás átvette a szolgáltatásmarketing „nyelvezetét”, és mára kifejlődött az a közös nyelvezet, amely a szolgáltatáskutatás során alakult ki, de elfogadott és „megértett” mindkét világban. Röviden összefoglalva és csak egy-egy példával megvilágítva, ez a következőket jelentheti:

A megfoghatatlanság mint alapvető szolgáltatásjellemző ugyan megnehezítheti a megfogható elemeken keresztül történő kommunikálást, másrésztől azonban könnyebben lehet a képzettársításokon keresztül kommunikálni. A képzettársítások ereje rendkívül fontos, sokszor jobban emlékeznek a fogyasztók egy-egy jó asszociációra, mint a termékek megfogható, objektív tulajdonságaira. A következő jellemző a heterogenitás, a változékonyság. Ami a szolgáltatások számára természetes, azaz hogy minden egyes teljesítés eltérő lehet a vevői inputok, az adott vevői kívánságokat kiszolgáló folyamatok és a kiszolgáló személy különbözősége miatt, az mára úgy tűnik egyfajta vágyott eredmény a megfogható terméket gyártók számára. A tömeges testre szabás, sőt az „egyedi tömegtermelés” (customerising: Wind – Rangaswamy, 2001; co-creation: Prahalad – Ramaswamy, 2004) mint például a Nike cipői vagy a Dell számítógépei az erre vonatkozó klasszikus

példái ennek a jelenségnek, ami úgy tűnik mára a vevők és a gyártók részéről is elfogadottá vált. A szolgáltatások számára levonható következtetés mindebből, hogy érdemes fenntartani a szolgáltatások heterogenitását, változékonyságát, hiszen ez addicionális értéket adhat a vevőnek, s csak ott kell a standardizálással foglalkozni, ahol annak a vevő számára értékelhető előnye származik. Tehát valóban igaz, amit az előbbieken a nyolcadik alapvetés során állítottunk: a szolgáltatásközpontú gondolkodás vevőorientált. Azaz a vevői igény kell, hogy meghatározza, hogy mit érdemes standardizálni, nem pedig a vállalati működés hatékonysága.

Mindebből következik, hogy a vevőnek valójában ott kell lennie a helyszínen, azaz nem szétválasztani kell az előállítás a fogyasztástól, hanem éppen minél közelebb hozni. Hány termelővállalat örülne, ha minden vásárlás alkalmával találkozhatna a vevőivel! Külön erőfeszítést tesznek azért (pl. social media marketing), hogy interakciót kezdeményezzenek a vásárlóikkal. A szolgáltatók számára ez evidencia, hiszen a hagyományos szolgáltatások esetében a vevő valamilyen módon közvetlen kapcsolatba kell, hogy lépjen szolgáltatójával. A megoldást tehát nem a sok esetben tapasztalható „ki a vevővel a szolgáltató gyárból” elve jelenti, hanem éppen annak a lehetőségnek a maximális kihasználása, hogy a vevő ott van a helyszínen, akár fizikailag, akár szellemileg, kapcsolatba tudunk vele lépni, ismerjük, tudunk vele közvetlenül kommunikálni. Az elmúlt évtizedekben a bankokra például az volt a jellemző, hogy megpróbálták az ügyfeleket minél jobban eltávolítani a bankfiókokból, felkínálva számukra akár telefonos, akár internetes kapcsolattartási lehetőségeket. Mára úgy tűnik, mindez túl jól sikerült: bizonyos célcsoportok teljesen leszoktak a bankfiókról, ennek következtében a bank nem tud velük személyesen találkozni, így a kötődésnek egy fontos elemét veszítették el, a személyes kötődést. A mai bankreklámokban már éppen arról próbálják meggyőzni az ügyfelet, hogy térjenek be a bankfiókba, ahol személyes kiszolgálást és törődést kaphatnak. Nagyon is reális ez az új irány, hiszen mi tud jobban hatni, mint a személyes kapcsolat.

S végül a negyedik klasszikus szolgáltatásjellemző a tárolhatatlanság is megjelenik a termelővállalatoknál, amennyiben akár a divat, akár a romlandóság, akár hatékonysági kritériumok miatt érdemes minimalizálni a rendelési mennyiséget, és a lehető legrövidebb rendelési idővel dolgozni (ECR, JIT-rendszerek). Mindez előrejelzésnek és menedzselésnek kérdését, amelyre egyre szofisztikáltabb válaszokat adnak a szolgáltatóvállalatok (pl. dinamikus árképzés).

A szolgáltatásdomináns marketinggondolkodás az elmúlt évtizedben mind a tudományos szakcikkek, mind a gyakorlati élet valóságos marketingtevékenységében szerepet kapott, amit jelez például hogy Kelemenné (2014) közfoglalmú közlekedésre alkalmazza, míg Berács (2006) az oktatásra. A szolgáltatáslogika termelővállalatok életében betöltött növekvő szerepével kapcsolatosan az utóbbi években két jelentősebb irányzat jelent meg, az egyik a szolgáltatásodás (servitization), a másik pedig a szolgálta-

tásbeáramlás (service infusion). Mindkét irányzat alapvetése, hogy a termelővállalatok egyre inkább a szolgáltatások bevezetésével versenyeznek, így a versenyelőnyök sokszor az addicionális szolgáltatásokból erednek. Míg a szolgáltatásodás kutatói elsősorban a termék-szolgáltatás rendszerek vizsgálatát és kialakulásának lehetőségeit tartják szem előtt (Pawar et al., 2009; Demeter, 2010; Demeter – Szász, 2012; Bálint, 2014), addig a szolgáltatásbeáramlás kutatói (Zeithaml et al., 2014) arra hívják fel a figyelmet, hogy a szolgáltatásnövekedés mára iparágakon és országhatárokon átívelő stratégia, és a fejlődés egyetlen lehetősége a termelővállalatok számára. Mindez azonban csak akkor tud sikeressé válni, ha a vállalat elfogadja a szolgáltatásmarketing eszközeit, és az alapvetően termékorientációjú logikáról áttér a szolgáltatáslogikára. Ellenkező esetben a szolgáltatások beáramlása a termelővállalatokhoz éppen ellenkező hatást fog kiváltani, s nem növeli a vevői elégedettséget, hanem csökkenti.

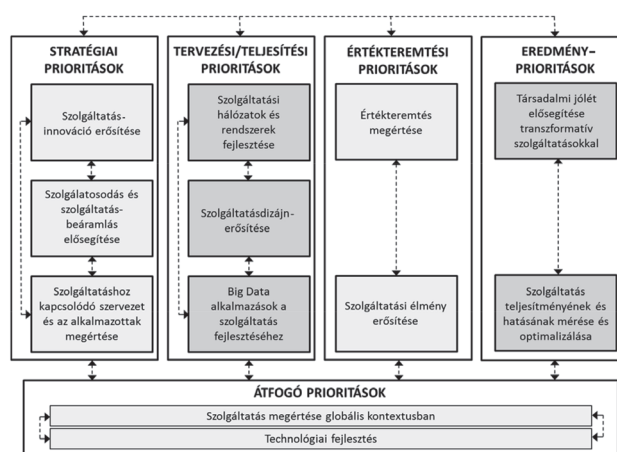
Ennek fényében a következőkben szeretnénk bemutatni azokat a legfontosabb szolgáltatáskutatási irányokat, amelyeket a világ vezető kutatói és gyakorlati szakemberei megfogalmaztak, majd ezek közül hármat kiválasztva prezentáljuk a témához kapcsolódó kutatási eredményeket és a kutatók, illetve a szakemberek előtt álló kihívásokat.

A szolgáltatásmarketing aktuális kérdései

A szolgáltatások gazdasági jelentőségének növekedésével a szolgáltatásmarketing mint önálló diszciplína is az érettség szakaszába jutott egy képzeletbeli termékéletciklus-görbén. Ilyenkor jön el annak az ideje, hogy a terület kutatói végiggondolják, hogy hol tart a tudományterület és milyen kutatási prioritások fogalmazhatóak meg az elkövetkező időkben.

1. ábra

A szolgáltatások kutatásának főbb irányai



Forrás: Ostrom et al. (2015, 3. oldal)

Ostrom és szerzőtársai 2010-ben, majd 2015-ben egy nemzetközi kutatásra alapozva tíz olyan területet neveztek meg, amelyekre vonatkozóan fontos lenne további ismeretekhez jutni (Ostrom et al., 2010; Ostrom et al., 2015). A

tíz területet nem prioritási sorrendben mutatjuk be, hanem a szerzők által meghatározott keretben, amely a stratégiai szempontokat, a tervezési szempontokat, az értékalkotási szempontokat és a kimeneti prioritásokat határozza meg. Az 1. ábra ebben a keretben mutatja be a legfontosabb kutatási irányokat.

Jelen cikkünkben három kutatási irányt mutatunk be, egyet-egyét a stratégiai, az értéktérítési és az output-prioritások közül. Választásunk bizonyos szempontból önkényes, hiszen mind a tíz területet fontosnak tartjuk, azonban terjedelmi korlátok miatt jelen cikkben elsősorban azokra a területekre fókuszálunk, amelyek kutatására vonatkozóan vannak magyar eredmények, illetve valamilyen módon csatlakozni tudunk már meglévő kutatási irányokhoz.

Elsőként a szolgáltatásélmény szerepével foglalkozunk. A *szolgáltatásélmény*, felfogásunk szerint, a szolgáltatás előállításának és teljesítésének valamennyi aspektusát foglalja magában, és jellemzően a fogyasztó holisztikus érzékelésén alapul. Nem választható el a szolgáltatásminőség koncepciójától, amely az elmúlt néhány évtized meghatározó kutatási irányzata volt a szolgáltatásmarketing diszciplínán belül. A szolgáltatásélmény mintegy kitágítja a gondolatkeretet és olyan kérdésekre is keresi a választ, hogy mi lehet a vevő szerepe a szolgáltatásteljesítés során, hogyan növelheti a co-creation a szolgáltatásélményt, alkalmazható-e a design-gondolkodás a szolgáltatási környezet megteremtésére. A szolgáltatási folyamat, azaz a fogyasztói utazás (consumer journey) lépésről lépésre történő megtervezése kiemelt fontosságú, hiszen ez ad segítséget a vevő konkrét élményének a megértéséhez.

Másik kiemelten fontos kérdéskörnek tekintjük az innovációt, azon belül is a *technológia* szerepét. Az önkiszolgáló technológiák (SST) alkalmazása egész iparágakat alakított át (például a turizmust, a pénzügyi szolgáltatásokat). Az új technológiák elterjedése, fogyasztói elfogadása fontos kihívás a szolgáltatóvállalatok számára. Kevésbé kutatott, de ígéretes lehetőség az okos szolgáltatások vizsgálata (smart services), amelyek egy intelligens eszköz segítségével folyamatos kommunikációra és interaktív visszajelzésre adnak lehetőséget (például egészségi állapot nyomon követése).

Ehhez kötődik harmadik témánk, a *transzformatív szolgáltatások* területe. A transzformatív szolgáltatások kutatása a hazai marketingkutatásban még kevésbé jelent meg, noha egyre nagyobb érdeklődés övezi a nemzetközi szakirodalomban. Ez a kutatási terület a szolgáltatások és a társadalmi/egyéni jóllét közötti kapcsolatot vizsgálja. Kiemelt kontextusnak számít az egészségügy és az oktatás: hogyan lehet ezek minőségét és az emberek hozzáférését javítani ezekhez a szolgáltatásokhoz? Hogyan lehet a szolgáltatások nyújtásánál a fenntarthatósági szempontokat érvényesíteni? A transzformatív szemléletmód középpontjában állhat az egyén és a közösség is, hiszen a szolgáltatások fogyasztói gyakran kiszolgáltatottak, hátrányos helyzetben lehetnek a tapasztalatuk és tudásuk hiányában, különösen egyes csoportjaik (például idősek).

A szolgáltatásélmény

A szolgáltatások kutatásában és gyakorlatában a 80-as, 90-es években a szolgáltatásminőség és az elégedettség volt a középpontban. A diszkonfirmációs paradigmára támaszkodva számtalan kutatás született a koncepcionalizálással (Parasuraman et al., 1985; Grönroos, 1984) és a szolgáltatásminőség mérésével kapcsolatban (Cronin – Taylor, 1992; Cronin – Taylor, 1994). A hazai marketingkutatásban is több kutató foglalkozott a szolgáltatásminőség kérdéskörével, a különböző iparági alkalmazásokra, a mérési dilemmákra és a koncepcionális vonatkozásokra is találhatunk kutatásokat (Kenesei – Szántó, 1998; Fojtik – Farkas, 2001; Papp – Rózsa, 2003; Hetesi, 2003; Veres, 2008). A 2000-es évektől kezdődően a vevői élmény fogalma került az érdeklődés középpontjába. E váltásnak több oka is van: egyrészt a szolgáltatások komplexitása nőtt, ma már a szolgáltatások megítélését nem az egyes tranzakciók alakítják, hanem a szolgáltatási rendszer (service systems, Maglio et al., 2009) egésze, amellyel több csatornán is kapcsolatba kerülhet a fogyasztó. A vevő és a vállalat kapcsolata egyre kevésbé vizsgálható egy pillanatszerűen, hanem annak időbeni alakulása és dinamikája is egyre fontosabbá válik. Ezt írja le a vevői utazás (customer journey) fogalma, amely felhívja a figyelmet arra is, hogy az igény felmerülésétől a vásárlás utáni magatartásig a vevő számtalan találkozási ponton (touch point) kerül kapcsolatba a szolgáltatóval, amelyek egy részét tudja kontrollálni a szolgáltató, más részét viszont nem (Rangaswamy – VanBruggen, 2005; Neslin et al., 2006).

A szolgáltatással való találkozástól a szolgáltatási ökoszisztémáig

A vevő és a vállalat kapcsolatának átalakulását, annak dinamikus jellegét fogalmazzák meg Akaka és szerzőtársai (2013), amikor azt javasolják, hogy a szolgáltatás kontextusát tágabban kell értelmezni. A szolgáltatáskutatás korábbi időszakában a szolgáltatással való találkozás (service encounter) jelentette a szolgáltatás fő kontextusát. Surprenant és Solomon (1987, 87. oldal) így határozták meg ennek jelentőségét:

„A szolgáltatással való találkozás egy diadikus interakció a vevő és a szolgáltatásnyújtó között. Ennek az interakciónak a jellege határozza meg az elégedettséget.”

Ahogy a szolgáltatással való találkozás fogalma elfogadottságot nyert, egyre inkább elkezdtek foglalkozni a kutatók a szerepek jelentőségével (Solomon et al., 1985). A fogyasztók egymással való interakciója jelenik meg a már minden szolgáltatásmarketing tankönyvben szereplő Servuction modellben is (Langeard et al., 1981), amely a szolgáltatók számára három fő területet jelöl ki, amellyel befolyásolhatják a végső szolgáltatásélményt: emberierőforrás-menedzsment, megfogható elemek és folyamatmenedzsment. Ehhez kapcsolódik egy külső tényező, amellyel azonban minden szolgáltatónak szükséges foglalkoznia, a szolgáltatás során jelen lévő többi

vevő. Szintén nagy hatást gyakorolt Bitner és szerzőtársai (1990) munkája is, akik a szolgáltatással való találkozás vizsgálatára a kritikus esetek (CIT – critical incident technique) módszerét alkalmazták. E megközelítés több hazai marketingkutatásban is megjelent: Kolos (2004) például a légiutas-szállítás során fellépő interakciókat vizsgálta a kritikus esetek módszerével, és kutatási eredményei az emóciók jelentőségére hívták fel a figyelmet.

A szolgáltatáskontextus kibővítésének második fontos mérföldköve a fizikai és társadalmi tér bekapcsolása, amely a Servicescapes modellben fogalmazódott meg először (Bitner, 1992), mely szerint az ingerek nemcsak a vevőkre, hanem az alkalmazottakra is éppen annyira hatnak. Mi több a fogyasztó közvetlen belső reakcióit három nagy csoportba lehet sorolni: érzelmi, kognitív és fiziológiai reakciók. A további változást a már bemutatott közös értékalkotás (co-creation) gondolatkör megjelenése készítette elő, amely mára nemcsak lehetőség lett, hanem fontos vevői elvárás.

A közös értékalkotás egy megvalósulását vizsgálták McColl-Kennedy és szerzőtársai (2012). Kutatásukban azt elemezték, hogy az egészségügyi szolgáltatások terén ténylegesen hogyan érvényesül a közös értékalkotás. Nyolc főbb viselkedéscsoportot azonosítottak: együttműködés, információgyűjtés, terápiák kombinálása, együttes tanulás (tudatos információkeresés és megosztás), kapcsolattartás családdal, barátokkal, orvosokkal és támogató-csoportokkal, életmódváltás, együttes alkotás (a kezelések megtervezése, átalakítása), érzelmi munka. Eredményeik szerint a betegek különböznek abban, hogy mennyire vesznek részt a tevékenységekben, ezekre mennyi energiát fordítanak.

Másrészt a szolgáltatásdomináns logika megfogalmazása is a servicescape fogalmának újragondolására készítette a kutatókat. Az S-D logika a szolgáltatási kontextust egy konkrét időintervallumtól vagy fizikai tértől függetlenül határozza meg, amely túlmutat a vevők és az alkalmazottak közötti közvetlen interakciókon. Így jutunk el a szolgáltatási ökoszisztéma (service ecosystems) fogalmához (Vargo et al., 2015). E felfogás szerint a szolgáltatás kontextusát és a közös értéktérteremtést az operáns erőforrások (pl. tudás és képesség) cseréje alakítja a szolgáltatási hálózatot alkotó szereplők és intézmények között.

A szolgáltatások kontextusának változása tehát a vevői szerepkör változásával áll leginkább összefüggésben. Ezt a közös értékalkotáson túl a vevői részvétel (customer participation – CP) fogalma is megragadja. Dong (2015) ennek két aspektusát is megkülönbözteti: a vevői részvétel mint előállító (CP as producers) és mint tervező (CP as designers). Az előbbi esetben a fogyasztó, mintegy az alkalmazott szerepkörét veszi át, és fizikai értelemben járul hozzá a szolgáltatáshoz, míg a másik esetben részt vesz a szolgáltatás egészének vagy egyes elemeinek kialakításában, vagy egyénre szabásában. Kutatási eredményei szerint a fogyasztók ez utóbbit részesítik előnyben, illetve jelentős azoknak az aránya is, akik semmiféle részvételt nem kedvelnek. A vállalatok számára fontos kérdés, hogy milyen jellegű és mértékű vevői részvételt tervezzenek, ehhez pedig jól kell ismerniük a fogyasztók motivációit.

A vevői élmény fogalma

A korai munkákban a vevői élményt a hedonikus fogyasztással hozták összefüggésbe, amely során egy rendkívüli tapasztalatot próbáltak a kutatók megragadni. Ma már ennél szélesebb kontextusban beszélünk a vevői élményről, ahol a vevő mint „használó”, „résztvevő”, „együttalkotó” vagy „szereplő” jelenik meg (McColl-Kennedy et al., 2015).

Meyer és Schwager (2007) nevéhez fűződik a vevői élmény széles körben elfogadott meghatározása: eszerint vevői élménynek tekinthető a vevő belső, szubjektív válaszreakciója, amelyet a vállalattal való direkt vagy indirekt interakciók generálnak. Direkt kapcsolatnak tekinthető a szolgáltatás vásárlását és használatát jellemző minden olyan kapcsolat, amelyet a fogyasztó előre megtervez. Ezzel szemben akkor beszélünk indirekt interakcióról, ha az a szolgáltató által nem kontrollálható körülmények között jön létre, és a fogyasztó sem tervezi meg előre ezt az interakciót. Ilyen például a reklámmal való konkrét találkozás, egy e-mail érkezése vagy a közösségi hálón a vállalatról érkező más fogyasztói reakciók elolvasása. Némileg hasonló meghatározást adnak Gentile és társai (2007), amikor vevői élménynek nevezik azokat a reakciókat, amelyek a vevő és a termék, a vállalat vagy a vállalat képviselői közötti interakció révén keletkeznek. Ezen élmény kialakulásának feltétele a vevő érdekeltsége, és jellemzően nagyon személyes formát ölt, hiszen a fogyasztó racionális, emocionális, érzékszervi, fizikai és spirituális módon vesz részt a fogyasztásban. A szolgáltatásminőség felfogásához hasonlóan a vevőnek az élményekkel kapcsolatban is lehetnek előzetes elvárásai, amelyeket összevet a különböző találkozási pontokon (touch point) az őt ért tapasztalatokkal. A vevői élmény fontos jellemzője a holisztikus jelleg, azaz a vevő nem részleteiben, hanem egészében véve értelmezi az élményt, amelynek középpontjában a személy, az ember áll, aki szubjektíven érzékeli az őt körül vevő ingereket. Nagy jelentősége van a konzisztenciának is, a vevői élmény akkor marad meg a fogyasztó emlékezetében, ha az interakció valamennyi pontján ugyanazt a maradandó élményt kapja (Lemon – Verhoef, 2016).

A vevői élmény vizsgálata különösen nagy hangsúlyt kap a turizmusban és a kultúra terén. Zátori (2013) például kutatásában kimutatta, hogy a turisztikai szolgáltatások élménytartalmát meghatározza az interakció, az élménykörnyezet, a személyre szabhatóság. Az élménybe való bevonódás pedig hat az élmény emlékezetességére és autentikusságára. Az élmény mértékét és sikerét leginkább a szolgáltató-vendég közti kapcsolat minősége és a turista élménybefogadásra való képessége és hajlandósága határozhatja meg (Kulcsár, 2015).

Pavluska Valéria (2014) kultúramarketinggel foglalkozó műve is középpontba helyezi az élmény fogalmát. Megállapítja, hogy a szolgáltatászektorban az élmény két módon jöhet létre. Az egyik esetben a szolgáltatás lényegi eleme az élmény, a másik esetben az alapszolgáltatáshoz társul az élmény. Érdekes kérdés, hogy az élményjavak, mint a kultúra, esetében van-e egyáltalán értelme élményszerzésről beszélni, hiszen itt az emberek eleve elvárják

az élvezeti értéket, az esztétikai és intellektuális hatást. A színházi előadás vagy a koncert is lehet ugyanakkor unalmas, egysíkú, ami jelzi, hogy a kulturális szolgáltatók is alkalmazhatják a vevői élmény alapelveit, például a sokérzéki hatás érvényesítésével, az élmény tematizálásával (például a történetmesélő cirkusz) vagy az együttalkotással (improvizációs színház).

Fontos megemlítenünk a játékosítás (gamification) szerepét is. Ezt úgy határozhatjuk meg, mint a játékelemek alkalmazását nem játékjellegű kontextusban (Deterding et al., 2011). A játékosítás jelentősége például a felsőoktatásban is megmutatkozik. Az oktatás szinte valamennyi eleme, az órák menete, a számonkérés, az otthoni tanulás vagy akár a teljes kurzus játékosítható, megteremtve ezzel a hallgatók hatékonyabb bevonását (Kenéz, 2016). A játékosítás fontos eszköz lehet a vevői elkötelezettség megteremtésében. Nagy kihívás a vállalatok számára, hogy ezt hogyan integrálják a szolgáltatási rendszerbe, hogy az ne öncélú legyen, hanem valóban a lojalitást és a kapcsolatok erősítését szolgálja (Harwood – Garry, 2015).

A technológiavezérelt szolgáltatásinnovációk

A szolgáltatások innovációja a szolgáltatások megfoghatatlan és elválaszthatatlan természeténél fogva kihívást jelent a vállalatok számára. A szolgáltatásinnovációk sokkal kevésbé kidolgozott folyamatokkal rendelkeznek és sokkal kevésbé tesztelhetők (Thomke, 2003). Ehhez kapcsolódik, hogy a modern, szolgáltatási ökoszisztémákban bonyolult folyamattá válik egy-egy innováció kialakítása (Vargo et al., 2015). A szolgáltatásrendszerek és az összekapcsolódó platformok, interfészek komplex kihívás elé állítják a szakembereket. Fontos figyelembe venni, hogy a folyamatos megújulás a versenyképesség fenntartásának egyik legfontosabb eszköze a szolgáltatóvállalatok számára is. Mivel az innováció legfontosabb hajtóerejét a technológiai fejlődés adja, ezért ebben a részben elsősorban a technológiavezérelt innovációkkal foglalkozunk. Mindazonáltal meg kell említenünk, hogy az innovációs folyamat kiemelt területe az innováció forrásának megváltozása: mára egy olyan többszereplős tevékenységgé vált az innováció, amely révén a nyílt innováción vagy a crowdsourcing-on keresztül akár külső szereplők is részesévé válhatnak a mindezidáig szigorúan belső vállalati tevékenységnek. Felmerül a kérdés, hogyan lehet hatékonyan felhasználni a vevői bázis innovativitását a különféle tömeges ötletgyűjtés, vagy más közös értékteremtésen alapuló megoldásokkal (az előbbieken már említett CP as designers). A vevői tudás és erőforrás felhasználása különösen aktuális kérdéssé vált napjainkra.

Minél erőteljesebben bevonjuk vevőinket a folyamatokba, annál erősebben jelenik meg az a kérdés, hogy „vajon elég jól képzettek-e a vevőink?” Ezzel a kissé provokatív kérdéssel nyitotta meg John Bateson azt a vitát, amely a vevők szerepéről szól a szolgáltatások előállításánál (Bateson, 2002). A vevői részvétel az előzőekben bemutatott közös értékteremtés (co-creation) eszméjének elterjedésével általánosan elfogadottá és elvárttá vált.

Felmerül azonban a kérdés, hogy vajon a vevők, akiknek részt kellene venniük a saját igényeiket szolgáló termék előállításában, vajon eléggé képzettek-e, vajon tudják-e, hogy mi a dolguk az értékteremtési folyamatban belül? Ez a kérdés különösen adekvát lett az önkiszolgáló technológiák széles körű elterjedésével.

Mills és Morris (1986) a vevőket „részfoglalkozású alkalmazottaknak” nevezik, utalva arra a tényre, hogy a vevők sokszor helyettesítik, kiváltják az emberi erőforrást, így átvitt értelemben a vállalat munkatársaivá válnak. Ilyen minőségükben elősegíthetik a vállalat hatékony működését és egyúttal növelhetik saját elégedettségüket (Veres, 2009). A „vevő mint vállalati erőforrás” koncepciója Vargo és Lusch (2004a) SDL-elméletével vált végleg elfogadottá. Ebben az értelmezésben a vállalat szerepe nem az értékteremtése (előállítás), hiszen a vevő lesz az, aki az értékteremtési folyamatban az előállító szerepét tölti be, a vállalat csupán segítője az értékteremtésnek (Grönroos, 2011). A vállalat és a vevő közös értékteremtésének számtalan vonulata fedezhető fel a szakirodalomban, de ha az erőforrás-elmélet oldaláról tekintünk a folyamatokra, akkor láthatjuk, hogy a vevő mint erőforrás sokféleképpen integrálható a vállalati folyamatokba. Tekintünk a vevőre mint emberi erőforrásra (vevő, aki elvégzi a banki műveleteket az interneten), mint tárgyi eszközre (vevő tulajdona, pl. otthon a számítógépe, amelyen bankol), vagy immateriális eszközre (vevő tudása, pl. ismeri és tudja használni az online banki rendszert). Ahhoz azonban, hogy ezeket az erőforrásokat integrálni tudjuk az értékteremtési folyamatba, szükséges, hogy a vevő rendelkezzen azokkal a képességekkel, amelyekkel a valóságos munkavállalók rendelkeznek, akik helyett „dolgozik”. Talán meglepő ez a végkövetkeztetés, de több kutató is felhívja a figyelmet annak a veszélyére, ha a vállalat nem teszi magáévá ezt a nézőpontot, és vevőit nem „képezi” a szükséges képességek és készségek elsajátítására (Hilton et al., 2013; Collier – Kimes, 2012). Ennek megfelelően szükséges, hogy a vállalat tisztázza és részletesen leírja azokat a szerepeket, amelyeket elvár a vevői részvétel során, hiszen ez által lesz képes hatékonyan integrálni, és a vevő elégedettségére kialakítani a folyamatokat. A megfelelő szerepek kialakításának fontossága kutatási eredményekkel igazolható (Kenesei, 2015). Abban az esetben, ha a vállalat jól kialakított és kommunikált szerepleírást ad vevőinek, hatékonyabban tudják majd használni az önkiszolgáló technológiát, könnyebben eligazodnak benne, és nagyobb élvezetet találnak a használatában. Mindez összességében erősíti az önkiszolgálás elfogadását és végső soron annak alkalmazását.

A technológiaalapú szolgáltatásinnovációk esetében megkerülhetetlen az innovációelfogadás folyamatának és az azt befolyásoló tényezőknek a vizsgálata. Ezen a téren számtalan kutatás és cikk készült az elmúlt évtizedekben, amelyek elsősorban a különféle önkiszolgáló technológiákhoz kötődő fogyasztói reakciókat vizsgálták. A kutatások elméleti alapját három nagyhatású irányzat adja meg: a rogersi (Rogers, 1995) innovációelfogadási folyamat (DOI – diffusion of innovations), a Davis (1989) által kialakított technológiaelfogadás modellje (TAM –

technology acceptance model), illetve az eredetileg Ajzen és Fishbein (1980) által kialakított „átgondolt cselekvés elmélete” (TRA – theory of reasoned action és az ezen alapuló TPB – theory of planned behavior). Ezeket a leginkább elfogadott elméleti kereteken kívül néhány kutató nem az elfogadást segítő tényezőkkel foglalkozik, hanem az elfogadást gátló tényezőket kutatja. Ezeket összességében „technológiahasználatot gátló tényezők” modelljének (ITU – inhibitors of technology usage) nevezik, és az eredményeik alapján a személyes kapcsolat hiánya, a bizalom hiánya és a biztonságosság érzetének a hiánya gátolja meg az embereket az önkiszolgáló technológiák használatában (Cenfetelli – Schwartz, 2011).

A szolgáltatáskutatásban legelfogadottabb modellé a TAM-modell vált, ez alapján az önkiszolgáló technológiák elfogadásának legfontosabb tényezői a használat egyszerűsége és a használhatóság, azaz a használatból származó előnyök összessége tekinthető. Ehhez kötődően azonban több kutatásban is felmerül a használat élvezetessége (Dabholkar – Bagozzi, 2002), mint fontos kiegészítője a modell változóinak. Ez kapcsolódik az előzőekben bemutatott szolgáltatásélmény fogalmához. A technológiának éppen úgy, mint az összes többi touch point-nak rendelkeznie kell az élményszerűséggel, hiszen csak ekkor számíthat arra a vállalat, hogy a vevő elfogadja és szívesen használja a felkínált önkiszolgáló alternatívát.

Az önkiszolgáló technológiáknak számtalan olyan előnyük van, amelyeket a fogyasztók maguk is észlelnek. A kutatási eredmények alapján elmondható (Kenesei – Janecskó, 2015), hogy a legfontosabb ezek közül az, hogy a fogyasztó úgy érzi, jobb alternatívát jelent az önkiszolgálás, mint a szolgáltatón keresztül személyes ügyintézés. Ennek hátterében sokszor az a tényező áll, hogy könnyebbnek, időtakarékosabbnak érzékelik, ha saját maguk végzik el a műveleteket, mintha egy ügyintéző. Néhányan kifejezetten kerülnek a személyes interakciót. Sok esetben nemcsak az időmegtakarítás, hanem a költségcsökkentés is szerepet játszik a fogyasztói döntésben, bár el kell mondanunk, hogy ilyenkor nem biztos, hogy valós elfogadásról van szó. Ehhez kapcsolódik az a kérdés, hogy mennyire érdemes rákényszeríteni a vevőket az önkiszolgálás használatára akár valóságosan (minden más alternatívát megszüntetve, lásd BKK-pénztárak bezárása) vagy pénzügyi ösztönzőkkel (a személyes kiszolgálást felárazom). Erre vonatkozóan a kutatási eredmények azt igazolják, hogy a vevőkre rákényszerített használat csökkenti a technológia iránti bizalmat és növeli a technológiával szemben meglévő ellenállást (Liu, 2012). Fontos megemlíteni, hogy nemcsak a technológiához kötődő tényezőktől függ a fogyasztói elfogadás, hanem magától a fogyasztótól is. Ezt méri a Parasuraman (2000) által kifejlesztett mérőeszköz, a technológia-készenlét skálája (Technology Readiness – TR), amely az optimizmus, az innovativitás, a diszkomfort és a bizalmatlanság dimenziókat foglalja magában.

Ígéretes kutatási területnek tartjuk az okos szolgáltatások (smart services) témáját (Wuenderlich et al., 2015). Az okos szolgáltatás egy olyan szolgáltatás, amelyet egy okos eszközön keresztül nyújtanak, képes a környezetét érzékelni, valós idejű adatot gyűjteni, folyamatos kommunikációt

ciót fenntartani a felhasználóval és számára visszajelzést adni (például egészségmonitoring). A téma akadémiai kutatása azonban még gyerekcipőben jár. Keveset tudunk arról, hogy milyen üzleti modellek szükségesek ahhoz, hogy az okos technológiából okos szolgáltatás legyen, hogyan hat az okos szolgáltatás a fogyasztók viselkedésére, milyen tényezők határozzák meg fogyasztói elfogadásukat? Feltehetőleg az észlelt kockázat és a kontrollálhatóság meghatározó szerepet játszhatnak az okos szolgáltatások elterjedésében.

A szolgáltatások és a jóllét kapcsolata

A szolgáltatások meghatározóak a fogyasztók mindennapi életében: nap mint nap kapcsolatba kerülnek valamilyen szolgáltatóval legyen szó egy bankról, étteremről, oktatási vagy egészségügyi intézményről. Az, hogy ezek az interakciók hogyan mennek végbe, egyáltalán a fogyasztó hozzáfér-e megfelelő színvonalú szolgáltatáshoz, közvetlen összefüggésben állnak az egyén és a társadalom, illetve a társadalom egyes csoportjainak jóllétével. A jóllét fogalma utal arra, hogy a társadalom tagjai hogyan értékelik mindennapjaik minőségét, életkörülményeiket, milyen a közérzetük. Nem azonos a társadalmi jólét fogalmával, ami egyrészt hangsúlyosan az objektív anyagi mutatókat foglalja magában és a népesség egészére vonatkozik (KSH, A jóllét magyarországi indikátorrendszere, 2013). Bizonyos szolgáltatások kifejezetten hozzájárulhatnak az egyéni jólléthez, így hasznosságuk nemcsak gazdaságilag, de társadalmilag is értelmezendő (Michalkó – Rátz, 2013).

A szolgáltatások fogyasztói gyakran előnytelen helyzetben vannak, hiszen nem rendelkeznek hasonló szakértelemmel, mint a szolgáltatást nyújtó vállalat/szervezet és/vagy a gazdaságpolitikai környezet kedvezőtlen alakulása érinti negatívan az egész szektort. E kiszolgáltatottság legfőként a pénzügyi és egészségügyi szektorban jellemző. Számos hazai kutatás számol be arról, hogy a magyar lakosság pénzügyi kultúrája nem megfelelő (Zsótér et al., 2015; Kenesei, 2014). A Pénziránytű Alapítvány egy OECD-módszerrel támaszkodva végzett kutatást 2015-ben. Az eredmények azt mutatják, hogy a válság elmúltával a lakosság pénzügyeit tekintve kevésbé megfontolt, gondos és előrelátó lett. Csupán minden negyedik család készít költségvetést és a megkérdezettek mintegy felének vannak pénzügyi céljai, ami alacsony értéknek tekinthető.

Az egészségügyi ellátás krónikus problémái (egészségügyi dolgozók túlterheltsége, anyagi megbecsülésük hiánya, az ellátáshoz való hozzáférés, hálapénz, egészségügyi dolgozók elvándorlása stb.) is nehezíti az egészségügyi szolgáltatásokhoz való megfelelő szintű hozzáférést (Simon, 2010). Egy Szinapszis Kft. által végzett kutatás szerint 2015-ben mind az orvosok, mind az ellátottak úgy értékelték, hogy az egészségügy átalakítása során a betegek érdekeit, igényeit nem veszik figyelembe. Az orvosok úgy érzik, hogy nem jut megfelelő idejük és energiájuk sem nekik, sem a nővéreknek, hogy a szakmai optimumot nyújtsák (Szinapszis.hu, 2015).

E jelenségek világszerte arra ösztönözték a kutatókat a közelmúltban, hogy kutatásaikban a szolgáltatások tágabb

hatásaival is kiemelten foglalkozzanak. Így jelent meg a szakirodalomban a *transzformatív szolgáltatáskutatás* fogalma (transformative service research, TSR). E fogalom úgy határozható meg mint egy olyan kutatási irányzat, amely az egyének és a közösségek jóllétének fejlesztését tűzi ki célul, a jelen és a jövő fogyasztóinak életminőségét kívánja jobbra tenni. Gyökerei a transzformatív fogyasztókutatáshoz és a társadalmi marketinghez kötődnek, és annak következményeit fogalmazzák meg a szolgáltatáskutatás számára (Anderson et al., 2013; Ostrom et al., 2010).

A TSR vizsgálati területe a fogyasztói és a szolgáltatói oldal közötti komplex kapcsolatrendszer. Ezt a kapcsolatrendszert egyszerűen alakítja a szervezet, annak folyamatai, a kínálat és az alkalmazottak. A fogyasztói oldal vizsgálata több szinten is lehetséges. beszélhetünk egyéni, kollektív szintről és az ökoszisztéma szintjéről. A kapcsolatrendszer jóllétére gyakorolt hatását több mutatószám is jelzi; ilyen lehet például a szolgáltatáshoz való hozzáférés javulása, az egyenlő elbánás javulása, az egyéni boldogságérzés növekedése. Egyre fontosabb kérdésnek mutatkozik a makroszint vizsgálata is. Ennek fontosságát is jól jelzi, hogy Muhammad Yunus a mikrohiteltek terén tett erőfeszítéseiről részesült Nobel-békedíjban 2006-ban.

A TSR megközelítéséből két szűkebb témakört emelünk ki. Elsőként a szegénység problémáját járjuk körbe a TSR fogalomrendszerével, ezt követően pedig az idősekkel kapcsolatos saját és más hazai és nemzetközi kutatásokról adunk képet.

A szegénység és a szolgáltatások

A szegénység valamennyi országot többé-kevésbé érintő probléma. Az Európai Unió által kidolgozott AROPE-mutatószám szerint, – amely három tényező együttes vizsgálatát foglalja magában: a jövedelemhiányon túl számba veszi az anyagilag elérhető javak körét, valamint a munkaerőpiaccal való kapcsolatot is – 2013-ban Magyarországon a teljes lakosság 31,1%-át, azaz 3 millió 44 ezer embert érintett a szegénység (KSH, A háztartások élet-színvonala, 2014).

A többgenerációs szegénységben élőket a szolgáltatási rendszer nem képes megfelelően ellátni. Gyakran kiszorulnak az oktatásból, az egészségügyi ellátásból, a közlekedésből, az energiaszolgáltatásból. A szegénységmérési mutatók szerint a szegény kategóriába tartozó fogyasztókat más kiadási szerkezet és viselkedési minták jellemzik az otthoni étkezés, a lakáskörülmények, az egészségügyi kiadások, valamint a közlekedés terén. A szegények általában ezekre kevesebbet költenek (Sharpe – Abdel-Ghany, 1999). A kiadási szerkezet eltolódása mellett más viselkedésminták is érintik a szolgáltatászekort. A kutatási eredmények azt is mutatják, hogy a szegényebb fogyasztók kevésbé tudják megteremteni az egyéni/családi létbiztonságuk feltételeit (például a megtakarítások, a biztosítások igénybevétele), ezért magasabb szintű stresszel kell megbirkózniuk (Alvitt – Donley, 1996). Ebből adódóan jellemző a rövid távú gondolkodás, a kiszolgáltatottság érzése és a kontroll hiánya: a szegény fogyasztók gyakran érzik úgy, hogy nem ők irányítják saját sorsukat, hanem külső hatásoknak vannak kitéve. Ezért alacsony

a kezdeményező készségük és a kockázatvállalási hajlandóságuk. A szegénység problémáját is hangsúlyozza Töröcsik (2016) a fogyasztói magatartás új tendenciáival foglalkozó tanulmányában. Megállapítja, hogy a marketingszakma nem szeret negatív jelenségekkel foglalkozni, így e kérdéskör inkább a szociológiai kutatásokban jelenik meg. Megítélésünk szerint a hazai marketingszakmában szükséges lenne e téren egy jelentős szemléletváltás.

E globális problémák a szolgáltatáskutatókat is mozgósítják. Fisk és hét további neves kutató (2016) egy tudományos felhívást tett közzé, amelyben felhívják a figyelmet arra, hogy a kutatók is sokat tehetnek a szegénység csökkentése érdekében. Különösen nagy hangsúlyt kellene kapniuk a kutatásokban a piramis alján élőknek (BoP-Bottom of the Pyramid). Itt több mint négymilliárd emberről van szó, akik kevesebb, mint napi kilenc dollárból tartják fent magukat (Prahallad, 2006; Arnold – Valentin, 2013). Az eddigi kutatások arra is rámutatnak, hogy téves sztereotípiák is működnek a BoP népességgel kapcsolatban. Ezek az emberek nemcsak passzívan várnak a segítségre, hanem gyakran új üzleti modellek és innovációk megalkotói, amelyekből a fejlett világ is tanulhat (Prahallad – Mashelkar, 2010). Gondoljunk az Aravind Eye Care vagy a Bharti Airtel példájára, amely vállalatok innovatív üzleti modellekkel érték el, hogy az alapvető szolgáltatások hozzáférhetőek legyenek a hatalmas népességet magában foglaló szegények számára is.

Az idősek és a szolgáltatások

A WHO számításai szerint 2050-re a világ 60 év feletti népességének aránya eléri a 22%-ot, ez mintegy kétmilliárd embert jelent (KSH, Statisztikai tükör, 2014). Egy hazai 2004-es átfogó időskutatás-program keretében végzett felmérés arra az eredményre jutott, hogy az idős emberek életminősége függ (Keszthelyiné, 2004) koruktól és egészségi állapotuktól, háztartási viszonyaiktól (egyedül vagy házastársukkal, élettársukkal élnek, eltartottakról kell-e gondoskodniuk stb.), vagyoni és jövedelmi helyzetüktől, tágabb baráti és családi környezettől kapott anyagi és nem anyagi támogatásoktól, különböző társadalmi (karitatív, egyházi és egyéb civil) szervezetek által nyújtott lehetőségektől, a települések adta lehetőségektől (infrastrukturális kiépítettség, jövedelemkiegészítés lehetősége stb.). Az idősebb fogyasztók magatartásának életkorral összefüggő változásai érintik a döntési folyamatot, a memóriát, az információfeldolgozás jellemzőit (Yoon et al., 2005). Mindezek befolyásolják, hogy mennyiben tud egy idős fogyasztó élni a szolgáltatások adta lehetőségekkel.

Az idősek, noha heterogén csoportnak számítanak mind anyagi, mind fizikai lehetőségeiket tekintve, Magyarországon számos szolgáltatás esetében a kirekesztettek közé tartoznak. A nyugdíjas háztartások bevételeik jelentős részét fordítják a létfenntartásra, az egészséggel kapcsolatos kiadásokra, többségük számára egy egyhetes üdülés sem fedezhető (KSH, Statisztikai tükör, 2014).

A transzformatív felfogás szempontjából az egyik alapvető fontosságú kérdés, hogy az idősebb emberek életminőségében milyen szerepet tölthetnek be a szolgáltatások. Mitev és szerzőtársai (2015) az idősek vallási

élményeit a vallási turizmuson keresztül vizsgálták, mint sokszor az egyetlen lehetőség számukra a turisztikai szolgáltatások igénybevétele.

Más aspektusból vizsgálják az időseket a technológia-alapú szolgáltatások kutatói. A számítástechnika használatában az időseket egyrészt korlátozhatják az anyagiak, a tanulási korlátok (hajlandóság és képesség), a motiváció hiánya, az egészségügyi problémák (ízületi problémák – billentyűzet és egér használata), a segítség hiánya. Mindezen nehézségek ellenére a nemzetközi kutatások szerint a számítógép-használatnak számos előnye van az idősebb fogyasztók számára. A számítógépek segíthetik az elszigetelten élő embereket abban, hogy társadalmi kapcsolatokat építsenek ki (Czaja et al., 1993; White et al., 1999). A virtuális közösségekhez való csatlakozás révén új kapcsolatokat, barátságokat alakíthatnak ki abban az életkorban, amikor erre már kevés lehetőség adódna (Kanayama, 2003). A számítógéphez kötődő tevékenységek szellemi stimulációt jelentenek idős korban (Eilers, 1989), élvezetes hobbit nyújtanak és növelik az önbizalmat (Timmerman, 1998).

A témakörben végzett kutatásaink szerint az internet-használatra jellemző, hogy az időskorúak információfeldolgozásának üteme és módja eltér a fiatalabb generációtól: nehezen kezelik a túlzott mennyiségű információt és többnyire ragaszkodnak a megszokott, bevett módszerek alkalmazásához. Internetező tudásukat, még a gyakorlottabbak is, kritikusan értékelik, más korosztályokhoz képest alacsonyabb szintűnek tekintik. Az internetező kedvet ténylegesen befolyásolja a társadalmi dimenzió, megfigyelhető, hogy a környezet hatása (ismerősök, családtagok) erős motivációt jelent. Emellett fontos szerepet játszanak az emocionális tényezők: az idős emberek internettel kapcsolatos attitűdjeiket érzelmi tényezők erősen befolyásolják, mint például félelem a gép kezelésétől, a modern technika életformát megváltoztató hatásától (Kolos, 2010). Törőcsik (2003) a fogyasztói trendek vizsgálatánál külön fejezetet szentel a senioroknak (még a korosztály elnevezése sem egyértelmű), és a szolgáltatások kapcsán kiemeli, hogy az idősebbek jobban kedvelik az idősebb frontszemélyzetet, mert türelmesebbek, megértőbbnek tartják őket.

A szolgáltatásokhoz való hozzáférés mellett fontos kérdés az, hogy hogyan élik meg az idősök magát a szolgáltatás folyamatát. Grougiou és Pettigrew (2011) kutatásából például kiderül, hogy az idősök a szolgáltató kiválasztásánál előnyben részesítik az interperszonális kapcsolatokat, ezáltal is növelve a szolgáltatás emocionális hasznosságát szemben a funkcionális hasznossággal. Ez összefüggésben állhat néhány időskorhoz kapcsolódó eseményhez, mint a gyerekek önállóvá válása, nyugdíjazás. A szolgáltatások ebben az esetben az élet egyéb területén jelentkező társadalmi kontaktus hiányát pótolják.

Az elmúlt években a szakirodalomban érezhető egy határozott irányvonal, amely az idősebb fogyasztók magatartását idő és kontextus vonatkozásában vizsgálja (Moschis, 2012). E felfogás alapja a life-course paradigma. Ez egy multidiszciplináris felfogást tükröző gondolatrendszer, amelynek vannak pszichológiai, antropológiai, szociológiai és közgazdasági vonatkozásai is. E paradig-

ma lényege, hogy az élet egy adott pontján vagy szakaszában az egyén viselkedése a korábbi élethelyzeteire való reakcióinak a függvényében alakul. Megítélésünk szerint a transzformatív szolgáltatáskutatás és a life-course paradigmának számos közös pontja van, hiszen ez utóbbi felfogás szerint is az idős fogyasztó megértésére kellene leginkább a hangsúlyt fektetni, és nem arra, hogy milyen marketingeszközökkel befolyásolható leginkább.

Összegzés

Tanulmányunkban a szolgáltatáskutatás egyik alapvető kérdéséhez kívántunk hozzájárulni; van-e létjogosultsága továbbra is a szolgáltatásmarketingnek mint önálló diszciplínának. A szolgáltatásmarketing alapkonceptiót, mint például a HIPI-elvet, Servuction modellt sok kritika érte az elmúlt időben, hiszen a szolgáltatói szféra növekedése, sokszínűsége, a vevői szerepek változása más kihívások elé állítja a szolgáltatóvállalatokat ma, mint 20-30 évvel ezelőtt. Megítélésünk szerint a szolgáltatáskutatás képes alkalmazkodni az új kihívásokhoz legyen szó szolgáltatósodásról, a játékosításról vagy az okos szolgáltatásokról. Reményeink szerint az olvasó azzal a gondolattal fejezi be cikkünk olvasását, hogy a szolgáltatásmarketing alapvetései és eszközrendszere nemhogy veszített volna relevanciájából, hanem éppen hogy fontosabbá vált, és számos további izgalmas kutatási lehetőséget kínál a tudományos kutatás számára.

Jegyzet

¹ Jelen cikkünk az MTA Gazdálkodástudományi Bizottság Marketing Albizottságának felkérésére született a szolgáltatásmarketing téma tudományos eredményeinek és jövőjének összefoglalására.

Felhasznált irodalom

- Ajzen, I. – Fishbein, M. (1980): *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Akaka, M. A. – Vargo, S. L. – Lusch, R. F. (2013): The complexity of context: a service ecosystems approach for international marketing. *Journal of International Marketing*, 21(4), p. 1–20.
- Anderson, L. – Ostrom, A. L. – Corus, C. – Fisk, R. P. – Gallan, A. S. – Giraldo, M. – Mende, M. – Mulder, M. – Rayburn, S. W. – Rosenbaum, M. S. – Shirahada, K. – Williams, J. D. (2013): Transformative service research: An agenda for the future. *Journal of Business Research*, 66, p. 1203–1210.
- Arnold, D. G. – Valentin, A. (2013): Corporate social responsibility at the base of the pyramid. *Journal of Business Research*, 66 (10), p. 1904–1914.
- Alvitt, L. – Donley, T. (1996): *The Low-Income Consumer: Adjusting the Balance of Exchange*. London: Sage Publications
- Bálint N. A. (2014): Szolgáltatósodás Nyugat-Európában és Magyarországon. Hol tartunk és merre haladunk? – Egy nemzetközi felmérés nyomán. *Vezetéstudomány*, 0133-0179. 2015. 46. évf. 5. szám, p. 24–33.

- Bateson, J. (2002): Are your customers good enough for your service business? *Academy of Management Executive*, 16(4), p. 110-120.
- Berács, J. (2006): Oktatási hub a láthatáron – Logisztikai tapasztalatok tanulságai. *Vezetéstudomány*, 37, November, p. 2 – 11.
- Bitner, M. J. (1992): Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers & Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), p. 57-71.
- Bitner, M. J. – Booms, B. H. – Tetreault, M. S. (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54 (January), p. 71-84.
- Cronin, J. J. Jr. – Taylor, S. A. (1992): Measuring service quality: a reexamination and extension. *The Journal of Marketing*, 56(2), p. 55-68.
- Cronin, J. J. Jr. – Taylor, S. A. (1994): SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *The Journal of Marketing*, 58(1), p. 125-131. DOI: 10.2307/1252256
- Cenfetelli, R. T. – Schwarz, A. (2011): Identifying and Testing the Inhibitors of Technology Usage Intentions. *Information Systems Research*, 22(4), p. 808-823.
- Collier, J. E. – Kimes, S. E. (2012): Only If It is Convenient: Understanding How Convenience Influences Self-Service Technology Evaluation. *Journal of Service Research*, 16(1), p. 39-51.
- Czaja, S. J. – Guerrier, J. H. – Nair, S. N. – Landauer, T. K. (1993): Computer Communication as an Aid to Independence for Older Adults. *Behavior and Information Technology*, 12(4), p. 197-207.
- Dabholkar, P. A. – Bagozzi, R. P. (2002): An Attitudinal Model of Technology-Based Self-Service: Moderating Effects of Consumer Traits and Situational Factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), p. 184-201.
- Davis, F. D. (1989): Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), p. 319-340.
- Demeter, K. (2010): Szolgáltatósodás, avagy az integrált termék-szolgáltatás rendszerek kialakulása és jellemzői. 124. sz. műhelytanulmány. Budapest: BCE
- Demeter, K. – Szász, L. (2012): Úton a megoldásalapú gondolkodás felé – szolgáltatósodási jellemzők magyarországi termelővállalatoknál. *Vezetéstudomány*, 18(11), p. 34-45.
- Deterding, S. – Dixon, R. – Khaled, R. – Nacke, L. (2011): Gamification: towards a definition. *Mindtrek* (<http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/02-Deterding-Khaled-Nacke-Dixon.pdf>)
- Dong, B. (2015): How a customer participates matters: „I am producing” versus „I am designing”. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), p. 498–510.
- Eilers, M. L. (1989): Older Adults and Computer Education: „Not to Have the World a Closed Door”. *International Journal of Technology and Ageing*, 2(1), p. 56-76.
- Fisk, R. P. – Anderson, L. – Bowen, D. E. – Gruber, T. – Ostrom, A. – Patricio, L. – Reynoso, J. – Sebastiani, R. (2016): Billions of impoverished people deserve to be better served. *Journal of Service Management*, 27(1), p. 43–55.
- Fisk, R. P. – Grove, S. J. (2010): The evolution and future of the service: Building and broadening a multidisciplinary field. In: Maglio, P. P. – Kieliszewski, C. – Spohrer, J. (eds.) (2010): *Handbook of service science: Research and innovations in the service economy*. New York: Springer, p. 643–663.
- Fojtik, J. – Farkas, L. (2001): Minőség és marketing: a pénzügyi szolgáltatások példája. *Vezetéstudomány*, 32(10), p. 44-53.
- Gentile, C. – Spiller, N. – Noci, G. (2007): How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-Create Value with the Customer. *European Management Journal*, 25(5), p. 395-410.
- Grougiou, V. – Pettigrew, S. (2011): Senior Customers’ Service Encounter Preferences. *Journal of Service Research*, 14(4), p. 475-488.
- Grönroos, C. (1984): A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), p. 36-44.
- Grönroos, C. (2011): Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11 (3), p. 279-301.
- Harwood, T. – Garry, T. (2015): An investigation into gamification as a customer engagement experience environment. *Journal of Services Marketing*, 29 (6/7), p. 533–546.
- Hetesi, E. (2003): A minőség, az elégedettség és a lojalitás mérésének problémája a szolgáltatásoknál és azok hatása a jövedelmezőségre. *Marketing&Menedzsment*, 37(5), p. 42-50.
- Hilton, T. – Hughes, T. – Little, E. – Marandi, E. (2013): Adopting self-service technology to do more with less. *Journal of Services Marketing*, 27(1), p. 3–12.
- Kanayama, T. (2003): *Ethnographic Research on the Experience of Japanese Elderly People Online*. New Media and Society, 5(2), p. 267-288.
- Kelemenné E. A. (2014): A közforgalmú közlekedési szolgáltatás és piac vizsgálata marketing és fenntarthatósági nézőpontból. *Értekezés*. Budapest: BME, p. 26-30.
- Kenesei Zs. (2014): A pénzügyi kultúra fejlődése Magyarországon az elmúlt 15 évben. In: Sugatagi Gábor (szerk.): *Gazdaság, társadalom, fogyasztás – 1989-2014*. Budapest: GfK Hungária Piackutató Intézet, p. 138-195.
- Kenesei Zsófia (2015): Good Enough Customers: Impact of Role Clarity in Self-Service Technologies. In: Luk Warlop (ed.): *Collaboration in Research: EMAC 2015: 44th Annual Conference*
- Kenesei, Zs. – Szántó, Sz. (1998): A szolgáltatásminősítés mérése – elmélet és gyakorlat. *Vezetéstudomány*, 29(12), p. 8-18.
- Kenesei Zs. – Janecskó E. (2015): Önkiszolgáló technológiák elfogadásának vizsgálata a szerepelmélet segítségével. *Vezetéstudomány*, 46 (1), p. 2-19.

- Kenéz, A.* (2016): A játékosítás (gamification) a felsőoktatásban. In: Kozák, Á. – Fehér, A. – Kiss, V. Á. – Soós, M. – Szakály, Z. (szerk.): EMOK XXII. Országos Konferencia 2016 Tanulmánykötet: Hitelesség és értékorientáció a marketingben. Debrecen: Debreceni Egyetem, p. 275-280.
- Keszthelyiné, R. M.* (2004): Az időskorú háztartások fogyasztási színvonala és szerkezete (A KSH háztartási költségvetési felvételének adatai alapján). In: Giczi, J. – Sági, G. (szerk.) (2004): Időskorúak Magyarországon. Budapest: KSH, p. 143-174.
- Kolos, K.* (2004): A szolgáltatásokkal való találkozás elemzése a légi utas-szállításban: a kritikus esetek módszerének egy alkalmazása. In: Berács, J. – Lehota, G. – Piskóti, I. – Rekettye, G. (szerk.) (2004): Marketingelmélet a gyakorlatban. Budapest: KJK Kerszöv, p. 257-265.
- Központi Statisztikai Hivatal* (2013): A jóllét magyarországi indikátorrendszere. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/jollet13.pdf>
- Központi Statisztikai Hivatal* (2014): Statisztikai Tükör http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/idosok_vilagnapja_14.pdf
- Központi Statisztikai Hivatal* (2014): A háztartások életszínvonala <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/hazteletszinv/hazteletszinv.pdf>.
- Kolos, K.* (2010): Értékek, szerepek és életmód ötvenen túl. In: Corvinus Marketing Tanulmányok, 1. Budapest: BCE, p. 29-38.
- Kulcsár, N.* (2015): A fogyasztói érték és az élmény a turisztikai szakirodalomban. Vezetéstudomány, 46(3), p. 18-25.
- Langeard, E. – Bateson, J. E. G. – Lovelock, C. H. – Eiglier, P.* (1981): Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers. Cambridge, MA: Marketing Science Institute
- Lemon, K. N. – Verhoef, P. C.* (2016): Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing, 80, 6, p. 69-96.
- Liu, S.* (2012): The impact of forced use on customer adoption of self-service technologies. Computers in Human Behavior, 28, p. 1194-1201.
- Lovelock, C. – Gummesson, E.* (2004): Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. Journal of Services Research, 7(1), August, p. 20-41.
- Maglio, P. P. – Vargo, S. L. – Caswell, N. – Spohrer, J.* (2009): The Service System is the Basic Abstraction of Service Science. Information Systems E-Business Management, 7, p. 395-406.
- McColl-Kennedy, J. R. – Vargo, S. L. – Dagger, T. S. – Sweeney, J. C. – van Kasteren, Y.* (2012): Health Care Customer Value Cocreation Practice Styles. Journal of Service Research, 15(4), p. 370-389.
- McColl-Kennedy, J. R. – Gustafsson, A. – Jaakkola, E. – Klaus, Ph. – Radnor, Z. J. – Perks, H. – Friman, M.* (2015): Fresh perspectives on customer experience. Journal of Services Marketing, 29(6/7), p. 430 – 435.
- Meyer, C. – Schwager, A.* (2007): Understanding Customer Experience. Harvard Business Review, 85(2), p. 117-127.
- Michalkó, G. – Rátz, T. (szerk.)* (2013): Jó(1)lét és turizmus: utazók, termékek és desztinációk a boldogság és a boldogulás kontextusában. Székesfehérvár – Budapest: Kodolányi János Főiskola, MTA CSFK Földrajztudományi Intézet; Magyar Földrajzi Társaság, 268.
- Mitev, A. – Irimiás, A. – Michalkó, G.* (2015): Halászkirályok hanghullámai – az idők vallási eseményekhez kapcsolódó élményeinek megértése. Vezetéstudomány, 46(4), p. 26-34.
- Mills, P. K. – Morris, J. H.* (1986): Clients as “partial” employees of service organizations: Role development in client participation. Academy of Management Review, 11, p. 726-735.
- Moschis, G. P.* (2012): Consumer Behavior in later Life: Current Knowledge, Issues, and New Directions for Research. Psychology and Marketing, 29(2), p. 57-75.
- Neslin, S. A. – Grewal, D. – Leghorn, R. – Shankar, V. – Teerling, M. L. – Thomas, J. S. – Verhoef, P. C.* (2006): Challenges & Opportunities in Multichannel Customer Management. Journal of Service Research, 9(2), p. 95-112.
- Ostrom, A. L. – Bitner, J. – Brown, S. W. – Burkhard, K. A. – Goul, M. – Smith-Daniels, V. – Demirkan, H. – Rabinovich, E.* (2010): Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. Journal of Service Research, 13(1), p. 4-36.
- Ostrom, A. L. – Parasuraman, A. – Bowen, D. A. – Patricio, L. – Voss, C. A.* (2015): Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context. Journal of Service Research, 18(2), p. 127-159.
- Papp, K. – Rózsa, A.* (2003): A szolgáltatásminőség elméletben és gyakorlatban. Marketing&Menedzsment, 37(5), p. 4-13.
- Parasuraman, A.* (2000): Technology Readiness Index (TRI): A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies. Journal of Service Research, 2(4), p. 307-320.
- Parasuraman, A. – Zeithaml, V. A. – Berry, L.* (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, 49(4), p. 41-50.
- Pavluska, V.* (2014): Kultúramarketing. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Pawar, K. S. – Beltagui, A. B. – Riedel, J. C. K. H.* (2009): The PSO triangle: designing product, service and organization to create value. International Journal of Operations and Production Management, 29(5), p. 468- 493.
- Pénzügyi Szemle* (2015): Magyarok és a pénzügyi kultúra: "Tűzz ki pénzügyi célokat!" <http://www.penzugyiszemle.hu/tanulmanyok-eloadasok/magyarok-es-a-penzugyi-kultura-tuzz-ki-penzugyi-celokat>
- Prahalad, C. K.* (2006): Esélyek a piramis alján. Budapest: HVG
- Prahalad, C. K. – Ramaswamy, V.* (2004): The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. Boston: Harvard Business School Press

- Prahalad, C. K. – Mashelkar, R. A. (2010): Innovation's Holy Grail. Harvard Business Review, July–August, p. 132-141.
- Rangaswamy, V. – Van Bruggen, G. H. (2005): Opportunities & challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. Journal of Interactive Marketing, 19(2), p. 5–11.
- Rogers, E. M. (1985): Diffusion of Innovations. New York: The Free Press
- Sharpe, D. L. – Abdel-Ghany, M. (1999): Identifying the Poor and Their Consumption Patterns. Family Economics and Nutrition Review, 12(2), p. 15-25.
- Shostack, G. L. (1977): Breaking Free from Product Marketing. Journal of Marketing, 41, p. 73-80.
- Simon, J. (2010): Marketing az egészségügyben. Budapest: Akadémia Kiadó
- Solomon, M. R. – Surprenant, C. F. – Czepiel, J. A. – Guttman, E. G. (1985): A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. The Journal of Marketing, 49(1), p. 99-111.
- Surprenant, C. F. – Solomon, M. R. (1987): Predictability and personalization in the service encounter. The Journal of Marketing, 51(2), p. 6-96.
- Szinapszis.hu (2015): Milyen a megbízhatóság 2015-ben Magyarországon? http://www.szinapszis.hu/kutatasi_eredmenyek/123
- Thomke, S. (2003): R&D Comes to Services. Harvard Business Review, 81(4), p. 70-79.
- Timmerman, S. (1998): The Role of Information Technology in Older Adult Learning. New Directions for Adult and Continuing Education, 77, p. 61-71.
- Törőcsik, M. (2003): Fogyasztói trendek. Budapest: KJK Kerszöv
- Törőcsik, M. (2016): A fogyasztói magatartás új tendenciái. Vezetéstudomány, 47(4), p. 19-29.
- Vargo, S. L. – Lusch, R. F. (2004a): Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing, 68, (January), p. 1–17.
- Vargo, S. L. – Lusch, R. F. (2004b): The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. Journal of Service Research, 6, p. 324-335.
- Vargo, S. L. – Lusch, R. F. (2008): Service-dominant logic: continuing the evolution. Journal of the Academy of Marketing Science, 36(1), p. 1-10.
- Vargo, S. L. – Lusch, R. F. (2016): Institutions and axioms: an extension and update. Journal of the Academy of Marketing Science, 44(1), p. 5-23.
- Vargo, S. L. – Wieland, H. – Akaka, M. A. (2015): Institutions in innovation: a service ecosystems perspective. Industrial Marketing Management, 44(1), p. 63–72.
- Veres, Z. (2008): Egy régi mánia: A gap modell az elégedettségkutatásban. Marketing&Menedzsment, 42(2), p. 4-17.
- Veres Z. (2009): A szolgáltatásmarketing alapkönyve. Budapest: Akadémiai Kiadó
- White, H. – McConell, E. – Clipp, E. – Bynum, L. – Teague, C. – Navas, L. – Craven, S. – Halbrecht, H. (1999): Surfing the Net in Later Life: a Review of the Literature and Pilot Study of Computer Use and Quality of Life. Journal of Applied Gerontology, 18(3), p. 358-378.
- Wind, J. – Rangaswamy, A. (2001): Customerization: the next revolution in mass customization. Journal of Interactive Marketing, 15(1), p. 13–32.
- Wuenderlich, N. V. – Heinonen, K. – Ostrom, A. L. – Patricio, L. – Sousa, L. – Voss, C. – Lemmink, J. G. A. M. (2015): „Futurizing” smart service: implications for service researchers and managers. Journal of Services Marketing, 29 (6/7), p. 442 – 447.
- Yoon, C. – Laurent, G. – Fung, H. – Gonzales, R. – Gutchess, A. – Hedden, T. – Lambert-Pandraud, R. – Mather, M. – Park, D. – Peters, E. – Skurnik, I. (2005): Cognition, Persuasion and Decision Making in Older Consumers. Marketing Letters, 16(¾), p. 429-441.
- Zátori, A. (2013): Turisztikai élményteremtés vizsgálata szolgáltatói szemszögből. Ph.D- disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Zátori, A. (2014): Az élménymenedzsment koncepcionális alapjai. Vezetéstudomány, 45(9), p. 57-66.
- Zeithaml, V. A. – Brown, S. W. – Bitner, M. J. – Salas, J. (2014): Profiting from services and solutions: What product-centric firms need to know (service systems and innovations in business and society). New York: Business Expert Press
- Zsótér Boglárka – Béres Dániel – Németh Erzsébet (2015): A magyar fiatalok jellemzése pénzügyi attitűdjeik és magatartásuk mentén: Vizsgálat a felsőoktatásban tanulók pénzügyi attitűdjeiről és magatartásáról. Vezetéstudomány, 46:(6), p. 70-80.

„MÉRHETŐ A KREATIVITÁS?”,

AVAGY A SZEMÉLYISÉGJEGYEK ÉS A KREATÍV TELJESÍTMÉNY KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉSEK VIZSGÁLATA A GAZDASÁGI FELSOÓKTATÁSBAN TANULÓK PÉLDÁJÁN

Az utóbbi időben egyre fontosabb szerephez jut a kreativitás a gazdasági életben. A gyorsan változó világ ezt igényli a piac szereplőitől, egyre több az olyan vállalati pozíció, amelyhez átlagon felüli kreativitás szükséges.

A kreativitás mérése azonban kihívást jelent. Nem ismert olyan általánosan elfogadott megoldás, mint például az intelligenciateszt. A szerzők egy kreativitásteszt összeállítására tesznek kísérletet, és a cikkben a saját kreativitás megítélését, a kreatív személyiségjegyeket, valamint a kreatív teljesítményt, azaz a mért kreativitási szintet együtt elemzik. A vizsgálatban elválasztják az asszociatív/divergens és a problémamegoldó/konvergens vonatkozásokat, valamint – kapcsolódva a marketing-, illetve a kommunikációs szektor gondolatíságához –, ezek mellett a verbális és vizuális kreativitás jellemzőit is.

A tanulmány a kreativitás és a kreatív mérés szakirodalmi áttekintése után ismerteti a módszertant, a teszt kiindulópontjait, majd bemutatja a vizsgálat eredményeit, összefüggéseit. A kérdéssort 120 olyan hallgató töltötte ki, akik a Budapesti Gazdasági Egyetem KVIK és KKK Karán tanulnak.

Kulcsszavak: kreativitás, kreativitás mérése, fiatalok

Dinamikusan változó világunkban az alkalmazkodás mellett a kihívásoknak való megfelelés egyik – talán a legjobb – módja a kreativitás alkalmazása, kiaknázása. A kreativitás azonban egy olyan nehezen megfogható fogalom, amelyre ugyanakkor gyakran hivatkozunk. Számos vállalati pozícióban elvárás a kreativitás, az állásresők is előszeretettel hivatkoznak saját kreativitásukra – de vajon miként lehet ezt ellenőrizni?

Korábbi cikkeinkben (Szántó – Harsányi, 2015 és 2016) a gazdasági felsőoktatás diákjainak kreativitását vizsgáltuk, hiszen az általános vélekedés szerint ők olyan jelentős kreatív potenciállal rendelkeznek, amelyet a cégek elvárnak és szívesen fel is használnak. Érdemes megemlíteni, hogy Kunsági – Papp-Váry – Rekettye (2012 és 2013) szintén a felsőoktatásban tanulókat elemezték, ám ők a kreativitással kapcsolatos nézeteket, illetve egy kreatív tréning hatékonyságát helyezték fókuszba.

Jelen kutatásunkban nem csupán a diákok vélekedését, hanem tényleges kreativitásukat, kreativitási szintjüket is igyekeztünk feltérképezni. Ez kihívást jelentett, hiszen nem állt rendelkezésre „általánosan elismert” kreativitásteszt, így a hozzáférhető kérdések alapján egyedi kérdéssort állítottunk össze. Bár néhány szervezet, cég használ saját fejlesztésű tesztet, ezeket általában bizalmasan kezelik, hiszen gyakran piaci módon hasznosítják őket.

A felmérés és az eredmények ismertetése előtt tekintsük át a kreativitás fogalmát, valamint a mérési lehetőségeit.

Szakirodalmi áttekintés

A kreativitás több oldalról vizsgálható. Számunkra a fókuszban a kreatív személyiség, illetve az általa létrehozott kreatív produktum áll. Ez pedig nem csupán a mindennapokban, hanem az üzleti (gazdasági, marketing, reklám) életben is jelentős szereppel rendelkezik. Tanulmányunk-

ban a számos megközelítési szempont közül a marketing-szemlélethez kapcsolódó felfogásokat helyezük előtérbe gyakorlati alkalmazhatósága miatt.

A kreativitás mint folyamat

A kreativitás vizsgálata többnyire folyamatjellegű. Ez a szemlélet bár nem elsődleges kutatásunk szempontjából, mégis fontosnak ítéljük említését szoros kapcsolódása miatt.

A kreativitás szó a latin *creare* szóból ered, amelynek jelentése: nemzeni, szülni, alkotni, megteremteni (E-szótár, 2015). A Magyar értelmező kéziszótárban (1985) a kreativitás szó még nem is szerepel, csupán a *kreál* ige (794. o.) – megtervez és létrehoz elsődleges jelentésben.

A pszichológiában azt a belső folyamatot nevezik kreativitásnak, amely az ismeretektől és az intelligenciától nem független, de ezeket mégis meghaladó, önálló tevékenység. Jung (1999) szerint a kreativitás titka az, hogy merjünk kipróbálni valamit, kockáztassuk meg, aztán meglátjuk, mi történik.

Guilford (1950) az általa kreativitásnak elnevezett tulajdonságot egyszerűen a „feltalálásra való képességnek” nevezte. Guilford (1967) úgy vélte, hogy a kreativitás nem más, mint a divergens gondolkodás képességének megnyilvánulása a különböző problémaszituációkban. Koestler (1998) úgy értelmezi a kreativitást, mint a korábban össze nem függő struktúrák kombinációját, úgy, hogy a végső egész több mint amennyit beletettek.

Landau (1974) olyan belső folyamatként határozta meg a pszichológiában a kreativitást, amely az ismeretektől és az intelligenciától nem független, de ezeket mégis túllépő önálló, alkotó tevékenység. Besser-Sigmund (1997) szerint a kreativitás azt jelenti, hogy örülünk az ötleteknek, átpezsgetjük a fantáziánkon, megvizsgáljuk az „örült” ötleteket és meg is valósítjuk. Gyarmathy (2007) szerint a kreativitás azt a nehezen megragadható eseményt fog-

lalja magában, amikor az elmében a korábbiaktól eltérően rendeződnek az elemek, és valami új, eredeti jön létre, továbbá azt a viselkedést, amely során a személy ellenáll a megszokottnak, elviseli, sőt keresi a kétértelműt, a bizonytalanságot, a rendezetlenséget, amelyből új rend alakulhat ki.

Csikszentmihályi (2008, p. 14.) szerint a „kreativitás olyan folyamat, amely révén a kultúrában megváltozik a szimbolikus tartomány. Új dalok, új ötletek, új gépek – erről szól a kreativitás.”

Móricz – Téglássy (1997, p. 18.) azt állítja, hogy „a kreativitás olyan folyamatot jelöl, amely saját magát fejleszti, bontakoztatja ki, s amely önmagában rejti eredetét és célját is”. Sas (1980, p. 3.) úgy vélekedik, hogy „adott elemekből, adott kiindulási pontokból eredeti és újszerű végeredmény létrehozása elképzelhetetlen olyan képesség nélkül, mint a kreativitás.” Sas (2007, p. 23.) egy másik könyvében úgy definiálja a kreativitást mint a „képzelőerő diadalát”, továbbá azonosítja a teremtéssel, alkotással, felfedezéssel. Sas (2007, p. 193.) megállapítja, hogy „a kreatív reklámkészítő és a kreatív befogadó fantáziájának egymásra találásakor megtörténik a csoda, és megszületik az ember számára elérhető egyik legnagyobb élmény, az áramlásélmény, amely siker, megnyugvás, önmegvalósítás érzéseinek izgalmas ötvöze.” Vagyis reklámok esetében nem csupán az alkotás folyamatának fontos eleme a kreativitás, hanem a befogadásra is tekintettel kell lenni.

Harsányi és Fazekas (2011, p. 287.) véleménye szerint: „[A kreativitásnak] nem csupán a figyelemfelkeltésben van szerepe, hanem ez az, amely képes lehet a megkülönböztetésre, a pozitív asszociáció kiváltására, a fontosság érzékeltetésére – s nem utolsósorban a kreatív ötlet pénzt takaríthat meg.” Azaz ebben az esetben is fontos a kreatív teljesítmény következménye, ahogyan Kaszás (2014, p. 180.) is rámutat arra, hogy „egy gondolat akkor kreatív, ha az eredetiség és a használhatóság kettős feltételének eleget tesz. (...) Ez alól a reklám sem kivétel.” A *Kreatív 2010*. júliusi cikkében (Bátorfy – Román, 2010) Kallós András, a Telenor akkori vállalati marketingkommunikációs igazgatója is ezt nyilatkozta: „csak akkor kreatív valami, ha a mondanivaló érthető”.

Összefoglalóan azt mondhatjuk, hogy a kreativitás folyamatként értelmezve alkotás, teremtés, amely során a korábban össze nem függő elemek úgy rendeződnek, hogy újszerű, eredeti és egyben hasznosítható végeredmény jön létre.

A kreativitás mint tulajdonság

A kreativitás fogalma alatt a mindennapokban többnyire ötletességet, újszerűséget értünk. Az Idegen szavak és kifejezések szótára (1983) szerint a kreativitás teremtképességet és alkotóképességet jelent (p. 466.), az online idegen szavak szótárában ugyanezt a meghatározást találjuk (Idegen szavak gyűjteménye, 2015).

Fromm (1959) úgy vélte, hogy a kreativitás elsősorban a látáson és a dolgok észlelésén keresztül aktiválódik. A kreatív észlelés szerinte azt jelentheti, hogy embertársainkat a saját kivetítéseinken, kritikáinkon és általánosítá-

sainkon átlépve tudjuk szemlélteni. Azaz a rácsodálkozás élménye az, amely megmutatja a dolgok valódi oldalát és értékét. Így érhetjük el a kreatív, újító beállítódás állapotát.

Földi (1981, p. 4.) szerint „a kreativitás egyfajta alkotókészség: amely nem vonatkoztatható kizárólag a tudományos és a művészeti tevékenységre. A kreativitás termékének, az alkotásnak ismérve és előfeltétele, hogy ellentéte legyen a megszokottnak, a sablonnak, az ismertnek.”

Móricz – Téglássy (1997), valamint Róka (1983) is utal arra, hogy a kreativitás vizsgálható személynél, folyamatnál és produktumnál. Azokat a jelzőket is összegyűjtötték, amelyekkel a kreativitás jellemezhető: eredeti, új, adekvát, szokatlan, releváns, értékes, harmonikus, átalakított, sűrített, spontán.

Összességében tehát a kreatív személyiség – az átlagnál nagyobb mértékben – képes az alkotó folyamatra: jellemzi az egyedi észlelés, a rácsodálkozás, az újító beállítódás, a kockázatvállalás.

A kreativitás mérhetősége, mérése

A kreativitási szint mérésére – amely a mai napig fontos szempont lehet egy-egy munkakör betöltésénél – már többet tettek kísérletet. A munkáltatók használnak teszteket, de a kreativitás vizsgálatára olyan általánosan elfogadott módszer, mint például az IQ-teszt nem ismeretes. (A két terület átfedésben van egymással, a tanulmány terjedelme azonban nem teszi lehetővé ennek kibontását.)

Az ismertebb kreativitásteszt a divergens gondolkodásra fókuszálnak, amelyek leggyakrabban idézett alapjait Guilford fektette le (Kim, 2006). Az ő megoldásához hasonló a Wallas-Kogan, illetve a Torrance-teszt is (Cheung – Lau, 2010). Ezeknél a tesztfeladatoknál alternatívákat kell felsorolni, és ezek mennyisége, illetve minősége határozza meg a pontszámokat. Ez azonban csupán a kreativitás egyik vetületére fókuszál, ezért praktikus vonatkozásait gyakran megkérdőjelezzik (Zeng – Proctor – Salvendy, 2011; Kim, 2006).

A George Land által a NASA számára kifejlesztett kreativitásteszt sajnos nem hozzáférhető, holott a gyermekeken is elvégzett felmérés nagy figyelmet kapott (Land – Jarman, 1993). Az 1600 fős felmérést először öt éveseken végezték el, majd 5-5 év múlva megismételték a vizsgálatot, amely során megdöbbentő eredményeket kaptak: az öt éveseknek még 98 százaléka tartozott a „nagyon kreatív”, egyszerűen fogalmazva a „génusz” csoportba, míg a 10 éveseknek csupán 30, a 15 éveseknek pedig 12 százaléka. A 25 évesnél idősebbekkel végzett vizsgálatnál pedig mindössze 2 százalék került ebbe a csoportba. A felmérés fontos tanulsága volt, hogy mind a konvergencia, mind a divergens gondolkodás lényeges vetülete a kreativitásnak, ám ezeket nem célszerű egyszerre alkalmazni. A brainstorming technika például a konvergencia gondolkodást „kapcsolja ki”, ezáltal teret engedve a gondolatok szabad áramlásának.

Hazánkban a Lullenstyd Stúdió fejlesztett ki kreativitástesztet – amely sajnos szintén nem hozzáférhető. „A teszt segítségével a vizsgálat elvégzőinek CQ (Creativity

Quotient – kreativitáshányados) értéke határozható meg. Az eredmény egyetlen számérték, melynek nagysága arányos a kreativitás mértékével. A CQ – akárcsak az IQ – átlagos értéke 100. A 80 alatti érték alacsony, míg a 120 feletti magas kreativitást jelez; az igazán kiemelkedő kreatív képességekkel rendelkezők CQ-ja 140 és 160 közötti” – fogalmaz a cég weboldalán közzétett ismertető (Lullenstyd, 2016).

A kreativitás mérésével tehát többen foglalkoztak, amelyek tanulságait igyekeztünk beépíteni saját tesztünkbe – kiegészítve további szempontokkal.

A kutatási módszertan

A kutatási modell

Kutatásunkban célként tűztük ki, hogy a kreativitás említett vetületeit együttesen vizsgáljuk, vagyis:

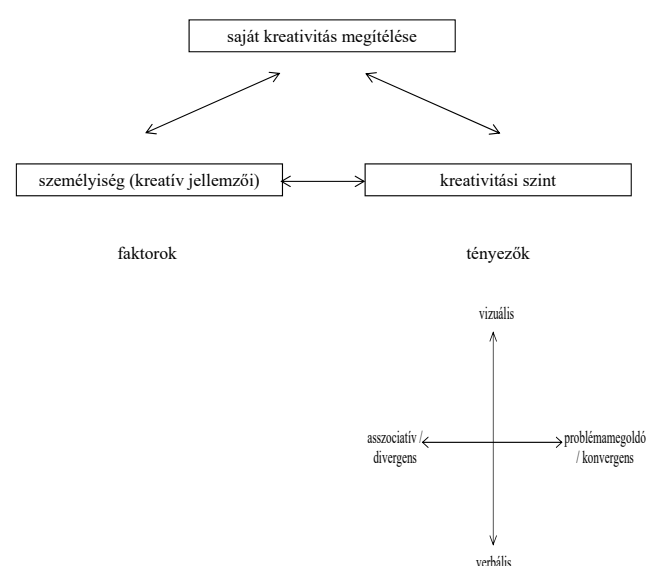
- a saját kreativitás megítélését,
- a kreatív személyiségjegyeket, valamint
- a kreatív teljesítményt, azaz a mért kreativitási szintet.

Feltételezésünk szerint e három terület összefüggésben áll egymással.

A kérdőívben nem csupán az asszociatív/divergens, hanem a problémamegoldó/konvergens vonatkozásokat is teszteltük. Kapcsolódva a marketing/kommunikációs szektor gondolatiságához, ezek mellett vizsgáltuk a verbális és vizuális kreativitást is. (A reklámtervezés folyamatában váltják egymást a divergens és konvergens szakaszok, az ötletek kitalálásában pedig a verbális oldalért felelős szövegíró, valamint a vizuális megjelenésért felelős art director vesznek részt.) Kutatási modellünkben e tényezőket kombináltuk. (1. ábra)

1. ábra

A kreativitásértékek komplex modellje



A módszertan

Kutatási célunk annak vizsgálata volt, hogy a személyiség-jellemzők összefüggnek-e a kreatív alkotó készséggel,

illetve ezek kapcsolatba hozhatók-e a saját kreativitás megítélésével.

Hipotéziseink:

- H1: A megkérdezett saját magát kreatívnak tartó egyén kreatív személyiségjellemzőkkel bír.
- H2: A megkérdezett saját magát kreatívnak tartó egyén kreativitási szintje magasabb.
- H3: A megkérdezett kreatív személyiségjellemzőkkel rendelkező egyén kreativitási szintje magasabb.

A vizsgálatot kvantitatív módon, önkitöltő kérdőív (teszt) segítségével végeztük. A kérdőív 8 oldalas volt, és két részre oszlott. Az első oldalon szerepelt a saját kreativitás megítélésére, valamint a kreatív személyiségjellemzőkre vonatkozó kérdésblokk (amelyeket a későbbiekben még bővebben bemutatunk). Ezután következtek a kreatív tesztkérdések, amelyekben vegyesen szerepeltek konvergens-divergens, illetve vizuális-verbális feladatok. Fontos volt az időtényező, így a kérdéseknél konkrét idő állt a válaszadók rendelkezésére, és ezután lehetett a következő oldalra lapozni. (Minden esetben mi jeleztük a válaszadónak, hogy mikor járt le a feladatra szánt megoldási idő.) A kitöltés így pontosan 26 percet vett igénybe.

Kutatásunkat a lehetőségeink behatárolták, így vizsgálatunkhoz a Budapesti Gazdasági Egyetem két (Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi – a továbbiakban KVIK –, és Külkereskedelmi – a továbbiakban KKK) karának hallgatóit kérdeztük meg 2015 szeptemberében. Összesen 120 fő került be a mintába.

Tisztában vagyunk azzal, hogy a mintánk speciális, ezért eredményeink statisztikai értelemben vett általánosíthatósága korlátozott, ugyanakkor az összefüggések vizsgálatára alkalmasnak tartjuk.

A kutatási eredmények

A saját kreativitás megítélése és a személyiségjellemzők

A saját kreativitás megítélését 5 fokú skálán mértük, ahol a szélsőértékek az „1 = egyáltalán nem vagyok kreatív”, valamint az „5 = nagyon kreatív vagyok” voltak. Előbbit senki sem jelölte be, utóbbit a válaszadók 17 százaléka. A megkérdezettek több mint 50 százaléka 4-es értéket adott kreativitási szintjére, közel 30 százalék pedig 3-ast. Az átlag így 3,83 lett (0,726-os szórással), ami önmagában nehezen értelmezhető, de az kijelenthető, hogy a csoport az átlagnál kreatívabbnak tartotta magát. Érdekes ezt összevetni a személyiségjellemzőkre adott pontszámmal.

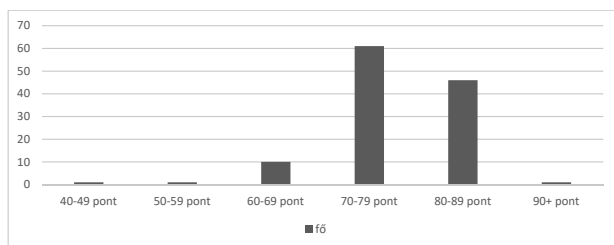
A személyiségjellemzők mérése is 5 fokú skálán történt a következő szélsőértékek szerint: „1 = egyáltalán nem jellemző”, „5 = teljes mértékben jellemző”. A 24 pontból álló kérdés-szetre adott válaszokkal tehát összesen 120 pontot lehetett szerezni (24x5). Természetesen a szakirodalom alapján határoztuk meg azt, hogy mely jellemzőket tekintjük kreatívnak (például merészség, szélesebb perspektíva, problémamegoldó képesség, olyan kérdések alapján, mint: „Szeretem a gyakori változásokat.”, „Szeretek az ösztöneim és a megérzéseim alapján

működni.” „Szeretem szélesebb perspektívából látni a dolgokat.” „Szeretem minél egyszerűbben megoldani a feladatokat.”). Fontos megjegyezni, hogy számos kérdésre adott választ át kellett kódolni, mert a kijelentéssel történő egyetértés alacsonyabb kreativitási szintre utalt (például: „Szeretek egy rendszer része lenni.”, „Inkább visszatartom az ötleteimet addig, amíg nem kérdezik rá.”, vagy „A stabilitásra törekszem.”). Olyan kérdések is voltak, amelyeknél a középső (3-as) érték jelentette a – kreativitás szempontjából – legkedvezőbb eredményt (például „Szeretek tervezni és tartom is a tervet.”, „Alapos vagyok.”, „Egyszerre egy valamin szeretek dolgozni.”).

A legmagasabb érték 91 pont volt, a legalacsonyabb 43. (Ez utóbbi nagyon elüt a többitől, hiszen a következő érték 59 pont volt.) 59 és 89 pont között ért el szinte az összes válaszadó (két fő kivételével), az átlag 77,7 lett (szórás 7,06). A válaszadók közel 40 százaléka legalább 80 pontot szerzett, és mindössze 10 százalék kapott 70-nél kisebb értéket. A válaszok tehát viszonylag szűk tartományban mozogtak, ami arra enged következtetni, hogy a kreatív személyiségjellemzők tekintetében ritkák a szélsőségek a mintánkban. (2. ábra)

2. ábra

A személyiségjellemzőkre kapott összpontszámok eloszlása – fő (N=120)



A 24 elemes személyiségre vonatkozó kérdéscsokor esetében végzett faktoranalízisnél annak érdekében, hogy minél több item felhasználható legyen, az összes elemmel lefuttattuk az analízist, és ennek eredményei alapján csak azokat az állításokat szűrtük ki, amelyek mintavételezési jósága nagyon alacsony volt (KMO MSA 0,5 alatt). Hét item elhagyásával a KMO érték 0,645 lett, a screeplot alapján pedig a 2 faktoros megoldás tűnt a legjobbnak. Lefuttatva a faktoranalízist (maxlikelihood, varimax forgatás) a következő értékeket kaptuk: KMO=0,645, Bartlett próba: $\chi^2(136)=308,483$, $p<0,001$. Tehát végezhető volt a faktoranalízis. A 2 faktoros modell megfelelően leírja az adatokat ($\chi^2(103)=122,398$, $p=0,093$). A két faktor a teljes variancia 28,62 százalékát magyarázza. Ezek alapján az első faktor leginkább a „magabiztos problémamegoldás”-t mutatja, a második faktor pedig „rendszerszemlélet”-et. Előbbinél fontosak voltak a következő kérdések: „Mindig megtalálom a kiutat a nehéz helyzetekből.” „Jó vagyok abban, hogy megtaláljam a saját utam.” „Szeretem szélesebb perspektívából látni a dolgokat.” Ezek a jellemzők pedig kapcsolatba hozhatók a konvergens problémamegoldással. Utóbbinál pozitív volt a kapcsolat a „Szeretek egy rendszer része

lenni.” „Alapos vagyok.” kérdésekkel, és negatív a „Lelkes típus vagyok.” és a „Többet szoktam nevetni, mint mások.” esetében.

Sajnos a kérdés-szett összpontszáma nem volt alkalmas az elemzésre, mert nagyon alacsony megbízhatósággal rendelkezett ($\alpha=0,347$). Ezért az összefüggés-vizsgálatoknál – ahol a személyiségről volt szó –, ott minden esetben a kapott faktorokat alkalmaztuk.

A két faktor és a saját kreativitás megítélése közti kapcsolatot Pearson-féle korrelációval vizsgáltuk. A „magabiztos problémamegoldás”-nak nevezett faktorról szignifikáns pozitív kapcsolatot találtunk ($r(120)=0,274$, $p=0,002$), a rendszerszemlélet és a saját megítélt kreativitás közt ugyanakkor nem volt kapcsolat ($r(120)=-0,039$, $p=0,675$). Tanulásgként elmondható, hogy a válaszadók kreativitásuk megítélésénél fontos szempontnak tartották a problémamegoldási képességeiket.

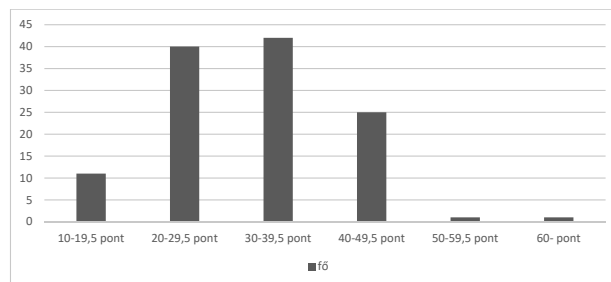
Kreativitási szint – a teszt alapján

A kreatív feladatok értékelésénél több szempontot is figyelembe vettünk. Természetesen a nagyobb volumenű, összetettebb feladatokkal több pontot lehetett elérni, a divergens gondolkodás mérésére szolgáló felsorolásoknál (például rajzolás, asszociációs játék stb.) pedig a válaszok mennyisége mellett azok milyenségét (a megoldás egyediségét) is értékeltük.

A teszten a legmagasabb összpontszám 60,5 volt, ám ez nagyon kiemelkedik a többi érték közül, hiszen a következő 51,5 volt. A minimális összpontszám 13, az átlag 32 lett. A szórás nagyobb volt, mint a személyiségjellemzők esetében (9,19). (3. ábra)

3. ábra

A kreativitástesztre kapott összpontszámok eloszlása – fő (N=120)



A Pearson-féle korreláció segítségével vizsgáltuk a saját kreativitás megítélése és a kreativitás tesztkérdések eredményei közti kapcsolatot. Szignifikáns, pozitív kapcsolatot fedeztünk fel a két változó közt ($r(120)=0,266$, $p=0,003$), tehát a kitöltők valamilyen szinten képesek voltak megbecsülni a saját képességeiket.

A saját kreativitás becslése két tesztkérdéssel mutatott pozitív, szignifikáns kapcsolatot ($r(120)=0,217$, $p=0,017$, illetve $r(120)=0,188$, $p=0,04$). Mindkét kérdés a verbális képességeket vizsgálta, ám az egyik a divergens, a másik pedig a konvergens oldalról. A többi

esetben önmaga megítélése nem jelezte előre a kreatív teljesítményt.

A Pearson-féle korreláció alapján nincs szignifikáns kapcsolat a személyiségfaktorok és a kreativitás tesztkérdések, azaz a kreatív összteljesítmény közt.

Összegzés

Eredmények

Tanulmányunkban kísérletet tettünk a kreatív személyiségjellemzők, valamint a tényleges kreatív teljesítmény (kreativitási szint) elméleti megalapozása után a közöttük lévő összefüggés mérésére. Modellünkben emellett szerepelt egy harmadik elem is: a kreativitási szint saját megítélése. (4. ábra)

4. ábra

Hipotézisvizsgálat

H1: A megkérdezett saját magát kreatívnek tartó egyén kreatív személyiségjellemzőkkel bír.	Részben elfogadva: a „magabiztos problémamegoldás”-hoz tartozó személyiségjellemzők esetében kimutatható összefüggés, a „rendszer szemlélet” esetében nem
H2: A megkérdezett saját magát kreatívnek tartó egyén kreativitási szintje magasabb.	Elfogadva
H3: A megkérdezett kreatív személyiségjellemzőkkel rendelkező egyén kreativitási szintje magasabb.	Elvetve

Gyakorlati szempontból kutatásunk több tanulsággal is szolgál. A legfontosabbnak azt mondhatjuk, hogy a magukat kreatívabbnak tartó személyek szignifikánsan jobban végeztek a kreatív teljesítményt mérő teszten – ezen belül főként a verbális képességek terén volt tapasztalható összefüggés. Eredményünkkel tehát alátámasztottuk a szakirodalom által meghatározott kapcsolatot a két tényező között. Leegyszerűsítve a kérdést, miután a kreatív teljesítmény mérése helyett igen jól jelzi a kreativitási szintet az illető saját vélekedése önmagáról, a munkaadónak célszerű ezt figyelembe venni a kiválasztás során. Fontos emellett az is, hogy a kreatív teljesítmény a gyakorlatban elsősorban a magabiztossághoz, a problémamegoldáshoz kapcsolódik, tehát a munkáltató ezt várhatja el a magát kreatívnek tartó jelentkezőtől. A rendszerszemlélet ugyanakkor nem illeszkedett modellünkbe, amely egyrészt azt jelentheti, hogy ez ténylegesen nem is részeleme a kreativitásnak, de azt is, hogy a válaszadók egyszerűen nem tekintik a kreativitás részének azt. Érdekes emellett azzal is számolni, hogy a kreativitásnak számos vetülete létezik (konvergens/divergens, verbális/vizuális), amely személyenként eltérő erősségű lehet.

A modell teszteléséhez szükséges volt egy komplex kérdőívet kifejlesztenünk, amely szintén lényeges eredménynek tekinthető. Kérdéses maradt ugyanakkor a személyiségjellemzők vizsgálatára alkalmazott kérdés-szett kialakítása, amely minimális szinten illeszkedett a modellbe.

Korlátozások

Saját fejlesztésű kérdőívünk alapvetően meghatározta kutatásunkat, amelyet tapasztalataink tükrében érdemes továbbfejleszteni. Nehézséget jelent ugyanakkor, hogy a tesztet jelenlegi formájában is közel fél óra kitölteni, mégis csupán egy-két kérdést tartalmaz az adott kreativitási típusokra, a verbális-divergens, verbális-konvergens stb. dimenziókra. Az adatfelvétel körülményei sem voltak teljesen ideálisak, hiszen csoportosan történt a lekérdezés, amely zavaró lehetett a kitöltőknek, valamint a közös válaszadást (egymásnak való segítséget) sem tudta teljes mértékben kiszűrni.

Mintánk elemszáma viszonylag alacsony volt (120 fő), valamint a kitöltői kör is speciális jellemzőkkel bírt (gazdasági felsőoktatásban tanuló diákok), ugyanakkor kutatási célkitűzéseink vizsgálatához alkalmasnak ítéltük meg.

További kutatási irányok

Célszerű további vizsgálatokat folytatni a kérdőív fejlesztésére vonatkozóan, amelyhez más teszteket is érdemes felhasználni. A személyiségjellemzők mérésének kérdés-szettjét át kell értékelni, dolgozni annak érdekében, hogy ideális esetben az összpontszám ténylegesen kifejezze a kreatív személyiségszintet, illetve hogy jobban elkülöníthetők legyenek az egyes kreativitásfaktorok. Praktikus lenne úgy átdolgozni ezt a 24 elemes kérdésállományt, valamint a kreativitási szint mérésére szolgáló részt is, hogy az átlagértékek 100-100 pont körül legyenek, ami az eredmények könnyebb megértését szolgálná. Az adatfelvétel precízebb lehetne számítógépes lekérdezéssel.

Hasznos volna más mintán is elvégezni a felmérést, például középkorúakkal, vagy kreatív szakemberekkel (reklámügynökségi szövegírókkal, grafikusokkal), amely által a kreatív személyiségjellemzők és kreativitási szint is összehasonlíthatóvá válna.

A kreativitás fejleszthetőségének vizsgálatával kapcsolatban hasznosnak ítéljük a kérdőívet, hiszen több időpontban történő lekérdezéssel a diákoknál történt kreatív fejlődés is nyomon követhető lenne (például a Kreatív tervezés kurzus keretében).

Felhasznált irodalom

- Bakos Ferenc (1983): Idegen szavak és kifejezések szótára. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Besser-Sigmund, C. (1997): Fedezze fel a kreativitását! Budapest: Bioenergetic Kiadó Kft.
- Cheung, P. C. – Lau, S. (2010): Gender Differences in the Creativity of Hong Kong School Children: Comparison by Using the New Electronic Wallach-Kogan Creativity Tests. Creativity Research Journal, 2010. ápr.-jún., 22. évf.2. szám, p. 194-199.
- Csikszentmihályi, M. (2008): Kreativitás: A flow és a felfedezés, avagy a találményság pszichológiája. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Földi, A. (1980): A kreatív reklám pszichológiája. Budapest: Magyar Reklámszövetség

- Fromm, E. (1959): *Creativity and Its Cultivation*. New York: Harper & Row
- Guilford, J. P. (1950): Creativity. *American Psychologist*, 5., p. 444-454.
- Guilford, J. P. (1967): *The Nature of Human Intelligence*. New York: McGraw-Hill
- Gyarmathy É. (2007): *A tehetség – Háttér és gondozásának gyakorlata*. Budapest: ELTE Kiadó
- Harsányi, D. – Fazekas, I. (2011): *Marketingkommunikáció érthetően*. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia
- Juhász József – Szőke István et al. (szerk.) (1985): *Magyar értelmező kéziszótár*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Jung, C. G. (1999): *Lélektani típusok általános leírása*. Budapest: Európa Kiadó
- Kaszás, Gy. (2014): *Reklámcsinálás: A kis adrenalinjáték*. Budapest: HVG Kiadó
- Kim, K. H. (2006): Can we trust creativity tests? A Review of the Torrance Tests of Creative Thinking. *Creativity Research Journal*, 18. évf., 1. szám, p. 3-14.
- Koestler, A. (1998): *A teremtés*. Budapest: Európa Könyvkiadó
- Kunsági A. – Papp-Váry Á. F. – Rekettye G. (2012): Elsőéves kereskedelem és marketing szakos hallgatók véleménye a kreativitásról. In: Piskóti I. (szerk.): "Coopetition": verseny és együttműködés a marketingben: a Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 18. Országos Konferenciájának konferenciakiadványa
- Land, G. – Jarman, B. (1993): *Breaking Point and Beyond: Mastering the Future Today*. New York: Harper Business
- Landau, E. (1974): *A kreativitás pszichológiája*. Budapest: Tankönyvkiadó
- Móricz, É. – Téglássy, T. (1997): *Kreatív tervezés a reklámban*. Budapest: Közgazdaságtudományi Egyetem, Marketing Tanszék
- Rekettye G. – Papp-Váry Á. F. – Kunsági A. (2013): A kreatív gondolkodás szerepe a marketingoktatásban. In: Róka J.: *Annales Tomus IV-V*. Budapest: KIT Kft., p. 303-308.
- Róka, F. (1983): Kreativitás, problémamegoldó gondolkodás. *Reklámgazdaság*, 4. szám, p. 1-5.
- Sas, I. (1980): *Reklámfilm és kreativitás*. Budapest: Magyar Reklámszövetség
- Sas, I. (2007): *Az ötletes reklám*. Budapest: Kommunikációs Akadémia
- Szántó Sz. – Harsányi D. (2015): „Tudsz újat mondani?” Avagy a kreativitás értelmezése, a gazdasági felsőoktatásban tanuló fiatalok kreativitásának és a kreativitás fejleszthetőségének vizsgálata. *EMOK konferenciakötet „Marketing hálózaton innen és túl”*, p. 16-26.
- Torrance, E. P. (1962): *Guiding Creative Talent*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Zeng, L. – Proctor, R. W. – Salvendy, G. (2011): Can Traditional Divergent Thinking Tests Be Trusted in Measuring and Predicting Real-World Creativity? *Creativity Research Journal*, 2011, 23. évf. 1. szám, p. 24-37.

Internetes források

- Bátorfy A. – Román B. (2010): Meg kell szabadítanom a reklámokat a túlzott kreativitástól. http://www.kreativ.hu/magazin_portre/cikk/meg_kell_szabaditanom_a_reklamokat_a_tulzott_kreativitastol 2010. július 14., Olvasva: 2015. július 12.
- E-szótár (2015): Tinta Könyvkiadó <http://www.tintakiado.hu/cgi-bin/e-szotar/lat/search.cgi>, Olvasva: 2015. május 23.
- Idegen szavak gyűjteménye (2015): <http://idegen-szavak.hu>, Olvasva: 2015. május 23.
- Lullenstyd (2016): CQ teszt bemutatása: <http://lullenstyd.uw.hu/web/miacq.html> Olvasva: 2016. augusztus 19.
- Szántó Sz. – Harsányi D. (2016): „Vajon kreatív a kreatív?”, avagy a gazdasági felsőoktatásban tanulók véleménye a kreativitásról és a kreatív reklámokról. *Aper-túra*, 2016. tavasz. <http://uj.apertura.hu/2016/tavasz/szanto-harsanyi-vajon-kreativ-a-kreativ-avagy-a-gazdasagi-felsooktatásban-tanulók-velemenye-a-kreativitásról-es-a-kreativ-reklamokról/>

A KÖZÖSSÉGI EGÉSZSÉGÉLMÉNY-MODELL ÉRTÉKTEREMTÉS EGYÉNKÖZPONTÚ EGÉSZSÉGÉLŐ TRANZAKCIÓS HÁLÓBAN

A hálózatos társadalom az élet minden területén új lehetőségeket kínál az értékteremtésre az internet által is szorosan összekötött egyének és szervezetek számára. Az egészség-ökoszisztéma szereplői és érintettjei valószínű nyertesei ennek a hálózatosodásnak az egyre gyarapodó tudásunknak köszönhetően, amely az egészségérték csapatmunkában és együttműködéssel történő megteremtéséhez kötődik.

A szerző munkájában az egészségérték megteremtő hálózat tranzakcióinak sajátosságaira összpontosított. Először elemezte az egészséget megteremtő hálózatokra jellemző tranzakciókat, majd leírta a hatékony egyénközpontú egészségérték-teremtő hálózatokra javasolt működési struktúrát, a közösségi egészségélmény-modellt. Az elvégzett munka második szakaszában a rendszerdesign tesztelte valós életbeli körülmények között. Jelen dolgozatában a 2-es típusú cukorbetegség kezelése során elért eredményeket mutatja be.

A hálózatos együttműködések alapuló szolgáltatásstruktúra eredményeként a 2-es típusú diabéteszsel kezelt páciensek 33%-ának javult a cukorháztartása a vizsgálat három hónapos követési ideje alatt. A két kiemelten vizsgált egészségélmény-mutató, az önértékeléssel mért egészségműveltség tízfokozatú skálán 8,12-ről 8,31-re nőtt, míg az önértékeléssel mért állapotspecifikus önmenedzsmen-tépeség 7,87-ről 8,15-ra. A kísérlet eredményei alapján felállított egészség-gazdaságtani modell becslései szerint a 2-es típusú cukorbetegségre vonatkozó kezelési struktúra országos bevezetését követő öt év elteltével mintegy évi húszmilliárd forint ráfordítást lehet átcsoportosítani a fekvőbeteg-ellátásról az alapszintű ellátásokra.

Az eredmények alapján a közösségi egészségélmény-modell ígéretes megközelítést nyújt a hatékonyabb és hatásosabb egészségügyi szolgáltatások és együttműködő hálózatok megtervezéséhez.¹

Kulcsszavak: értékalapú egészségügy, egyénközpontúság, kokreáció, egészségélmény

A gazdasági berendezkedés fókuszja ma a személyes élmény, amely a közösségek szintjén a kapcsolatok révén valósul meg, a korábbi korokra jellemző termelés, majd a szolgáltatások időszeke után (Pine, 2011). Ez az értékek cseréjéről alkotott gondolkodásunkat is alapvetően változtatta meg. Philip Kotler többek között arra hívja fel a figyelmet Achrollal együtt (Achrol, 2012), hogy az új társadalmi berendezkedésben teljesen másképp kell gondolkodnunk a marketingről, azaz az értékek cseréjéről. Az egyén szintjén az élmény (experience) a csere célja, a közösségek szintjén a kapcsolatok (relationship) válnak meghatározóvá és a csere fő mozgatórugójává, míg a globalizálódó társadalom legnagyobb feladata az egyéni és közösségi felelősség szempontjainak meghatározása az új társadalmi keretek között (responsibility). Ez utóbbi erősödő elvárás fényében érthetővé válik számos, a kiszorító versenygyakorlatot képviselő nagy szervezet és márka trendszerű hitelességválsága (Andreopoulos, 2011).

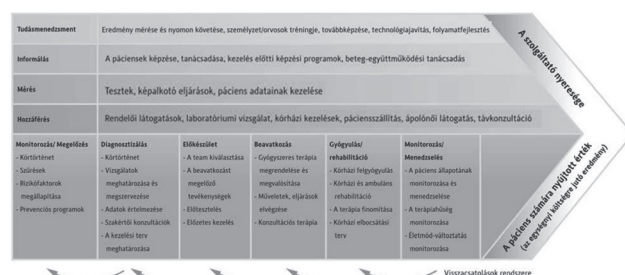
Egészség és élmény

Az egészségtrend

Az egészség vált társadalmunk és gazdaságunk egyik legfontosabb hajtóerejévé (Nefiodow, 2006), és becslések szerint az évszázad végére a megtermelt javaink legalább fele egészséghez kapcsolódó lesz (Congress of the United

States, 2007). Ahogy az orvostudomány egyre sikeresebben harcol a betegségek legyőzéséért (Global Burden of Disease Study, 2015), az életkilátások számos országban olyan magas szintre érték, hogy néhány tudós az emberi élet hosszának maximumát is meghatározni véli (Dong, 2016). Az utóbbi évtizedekben jelentősen megnőtt átlagos élettartam a fejlett országokban az életminőség és az egészségben eltöltött életevek felé terelte a figyelmet. A fókusz a betegségek gyógyításáról az egészség fenntartása felé fordult (Atun, 2015).

1. ábra
Az egészségügygazdálkodási értéklánc M. E. Porter nyomán (Simon, 2010)



¹ A kutatás az Európai Unió Európai Strukturális és Beruházási Alap, valamint Magyarország Kormánya által finanszírozott Társadalmi Megújulás Operatív Program támogatásával valósult meg. Köszönetemet fejezem ki a kutatás megvalósításában közeli munkatársaimként részt vett Baticz Orsolyának, Csépe Andreának, John Emesének, Sümegi Andrásnak és Szolják Tamásnak.

Ezzel a folyamattal párhuzamosan az egészségügy és az egészségügyi szolgáltatások rendszere is átalakuláson megy át, amelynek lényege, hogy orvostudomány- és orvosközpontúság helyett egyénközpontúvá válik (Christopherson, 2010). Noha az orvostudományi megfontolások nyomán a páciensközpontú egészségügy részletes módszertanát már több, mint húsz éve leírták (Gerteis, 1993), ennek ellenére a mindennapos megvalósítást támogató intézményi és szervezeti keretrendszer sokáig nem született meg. Az egészségügyértéklánc – Care Delivery Value Chain – (Porter, 2006) megszületése indította el az egészségügy jelentős megváltoztatásának kaskádját. (1. ábra)

Az egészségügy új szemlélete

Az értéklánc-modell kiterjeszti a gondolkodást és a látókört a beavatkozásokról az egészségügyi érték megteremtésének teljes folyamatára, amelynek alapja az egészség fenntartása és az egészség menedzselése. Más megközelítésben az orvosi problémamegoldás helyett a kezelési folyamat teljességének megvalósítása kerül előtérbe. Mindennek az is következménye, hogy az egészségügyi szolgáltatók egészségértékláncbeli hozzájárulása hosszabb időtáv alatt megvalósuló jól meghatározott folyamatokként írható le, amely a kiterjedt csapatmunka szükségességét is magával vonja.

Ennek eredményeként új szereplők jelennek meg az egészségügyi csoportmunkában, mint pl. a páciensnavigátor, aki a páciens végigkíséri a kezelési folyamatban a különböző szolgáltatókkal és szakemberekkel való találkozásai során, az egészségcoach, aki a páciens saját teendőinek megvalósításában nyújt ösztönzést, segítséget és útmutatást, a kórházi tanácsadó, aki a kezeléshez kapcsolódó ismereteket és teendőket dolgozza fel vele együtt, a páciensélmény igazgató, aki az intézményben a páciensek pozitív tapasztalatait biztosító folyamatokért felel, az ellátási koordinátor, aki a kezelése során együttműködő szakemberek tevékenységének összehangolásáért és megfelelő együttműködésükért felel, valamint az orvosmentor, aki az eredményes orvosi csapatmunka szakmai megvalósulását felügyeli (Healthcare Intelligence Network, 2013). Egy közelmúltbeli elemzés szerint „azok a szervezetek, amelyek stratégiájukat az értékcentrikus szolgáltatás felé mozdítják el, általában néhány közös előnyös sajátossággal rendelkeznek: pénzügyileg stabilak, a páciensek pozitívan értékelik kapcsolatukat az orvosokkal, fejlett informatikai rendszereket működtetnek és (gyakran) egészségtervet alkalmaznak” (Kaiser, 2015). Az értékalapú megközelítés a páciensek érdekét, a kényelmet, a teljesítményt, a hozzájárulást, a megértést és a nyugalmat helyezi a szolgáltatási folyamat középpontjába az orvosi szempontok szerint megtervezett és technológiailag irányított „funkciókorrekciós” lépések helyett. Habár a teljes mértékű egyénközpontúság mint meghatározó egészségügyi rendszerismérv ma még nagyon ritka világszerte, egyre több bizonyítékunk van arra, hogy a mérhető eredmények szerint az értékalapú megközelítés kimutathatóan sikeres (Åkerman, 2015). Az újratervezett szolgáltatási (ellátási) folyamatok néhány kórházban és klinikán lehetővé tették az egészségügyi csapatok számára, hogy jelentősen csök-

kentsék a beavatkozásra specifikus halálozást és az állapot-specifikus egészségkárosodásokat.

Az egészségügyi szolgáltatások értékalapú megközelítése a rendszer szintjén is fontos hatással bír. A folyamat egészségügyi szolgáltatás bármely betegség esetén rendkívül összetett folyamat, amely sokféle olyan aktivitást tartalmaz, amelyeket általában jelentősen különböző piaci és állami szereplők valósítanak meg. Az értéklánc logikáját követve a folyamatos egészségügyi szolgáltatáshoz hozzájáruló minden egyes aktivitási elem organikus módon kapcsolódik mind a megelőző, mind a következő aktivitási folyamatlelemhez, az erőforrások megfelelő elosztásával arányosan hozzájárulva a teljes értékteremtéshez. Az egymással kapcsolatban lévő aktorok egyaránt versenyeznek a teljes kezelési, gondozási folyamatra allokált, de korlátozott erőforrásokért, és együtt is működnek a folyamat eredményeként létrejövő érték megteremtése érdekében. A kettő együttese, a cooptition (Brandenburger, 1996; Bengtsson, 2000) mint organikus rendszerbeli hálózati viselkedés, szükséges az értékteremtéshez hozzájáruló partnerek részéről. Az értékláncszemlélet a megfelelő folyamatindikátorokat és eredményindikátorokat az ezekhez illeszkedő ösztönzőkkel együtt alkalmazva alkalmas arra, hogy az egészségügyi folyamat szereplőinek viselkedését irányítsa abban, hogy mikor szükséges az erőforrásokat az együttműködés érdekében felhasználni, és mikor válik lehetővé a több forrásért folyó versengés. Jó példa az értékalapú gondolkodásmód által ösztönzött gyarapodó cooptition gyakorlatra a diagnosztika és a beavatkozások közötti növekvő számú együttműködés, amely különösen a személyre szabott orvoslás területén hoz jelentős minőségi változást. Az ezeket a finanszírozási eszközöket alkalmazó országokban a csomagfinanszírozás és a kombinált eredménymérések arra kényszerítették a piaci szereplőket, hogy erőforrásokat csoportosítsanak át a diagnosztika területére, diagnosztikus kaskádokat alkalmazó módszertanokat dolgozzanak ki és a beavatkozások előrejelezhető eredményére összpontosítsanak (Jakka, 2013; Phillips, 2014).

A teljes egészségügyet felölelő valamennyi szolgáltatási folyamat összessége, az azok megvalósítását szolgáló minden egyes tevékenységgel, valamint az ezeket megvalósító aktorokkal és a hozzárendelt erőforrásokkal együtt alkotja a szolgáltatási ökoszisztémát, amely dinamikusan változó és fejlődő rendszert alkot (Vargo, 2011). Ez az egészségügyi ökoszisztéma négy együttműködési szintre tagolható a szolgáltatási ökoszisztéma logikája szerint (Frow, 2016), amely jól megfigyelhető a teljes rendszert átfogó páciensközpontú fejlesztésekhez útmutatást adó Health in All Policies – Egészség minden szakpolitikában (WHO, 2012) szemléletnek.

Az egészség-ökoszisztéma

A szolgáltatási folyamatok újragondolása mellett az egyéni egészségről alkotott tudásunk is változott az elmúlt években. A személyes egészségre úgy érdemes tekintünk, hogy az az egyén állandó mindennapos tevékenységének eredménye. Az egészséghoz erőfeszítésre van szükség, és az egyénnek ehhez energiára van szüksége (GfK,

2011). Két meghatározó személyes energiaforrás van a kutatások alapján, a szociális háló intenzív személyközi kapcsolatokkal (Reblin, 2008) és a spiritualitás (Puchalski, 2001). Az egészség fenntartása érdekében az egyénnek különböző kompetenciákra van szüksége, (a) azokra, amelyeket megtanul és képes alkalmazni, és amelyeket egészségműveltségként vagy egészségértésként szoktunk összefoglalni (Sørensen, 2013), (b) azokra, amelyeket termékek és szolgáltatások formájában megvásárol vagy amelyekben páciensként részesül, és (c) azokra, amelyekhez különböző pénznélküli tranzakciók révén jut, leggyakrabban a közösségi médian keresztül. A fenti kompetenciák és tranzakciók teljes konglomerátuma alkotja az egészség-ökoszisztémát (Forget, 2001). Ezek alapján az egészségügyi ökoszisztéma és azon belül a közfinanszírozott egészségügy része a teljes egészség-ökoszisztémából. Különböző országok esetében a teljes egészség-ökoszisztémából a közfinanszírozott egészségügy értékbeli részesedése 37% és 61% között van (Ortiz–Ospina, 2016).

Az egészségélmény

Abban az emberközpontú társadalomban, amelyben az élmények és a kapcsolatok az értékteremtés letéteményesei, az egészség is másképp jelenik meg számunkra.

Az egészség elsősorban az egészségélmény, speciális esetben a gyógyulási élmény személyes megélése révén válik személyes értéké (Lantos, 2006). Azáltal, hogy társadalmunkra az egyéni értékek szintjén a megélt élmények váltak meghatározóvá, az egészség sokkal inkább a személyesen megélt jólléttel – egészségélménnyel – azonosítható, mint kiválasztott humán szervezeti funkciók meghatározott mérőszámok szerinti működésével.

A korábban leírtak szerint az egészséget jelentő személyes egészségélmény tartós megélése érdekében folyamatos erőfeszítéseket kell tennünk, és ennek támogatására sokféle kompetenciával kerülünk kapcsolatba, amik egy részét igénybe is vesszük. A kompetencia itt egy gyártónál vagy szolgáltatónál meglévő azon specializált képességek és tudások összessége, amelyek alkalmazása képezi a csere alapegységét (Vargo, 2004). Minden olyan kompetencia – termék és szolgáltatás, ami támogatja a személyes egészségélmény érdekében tett erőfeszítést, érdemes a cserére, és ugyanakkor az egyén mindent elkerül, ami nem támogatja, sőt éppen növeli az erőfeszítéseit. A tartós értékteremtéshez szükséges jó kapcsolat alapja ezért a személyes „egészség-erőfeszítések” támogatása, a törődés, a figyelem, a gondoskodás (Lantos, 2014).

Joggal mondhatjuk, hogy az egészség közösségi tevékenység eredménye is. Egyrészt azért, mert a közösség által létrehozott tudás mindig nagyobb lehet, mint az egyéni, másrészt a közösség egészséget támogató ereje miatt.

Az értékcsere-logikát követve egy termék vagy szolgáltatás lehetőséget nyújt az egyénnek arra, hogy a csere nyomán megvalósuló használat révén egészséget teremtsen. A csere alapja itt is a tudás és a kompetencia, aminek hasznosulási módja az „egészség-koprodukció”, az ágazati források szóhasználata szerint az egészség-kokreáció vagy egészség-együttalkotás (The Health Foundation, 2008). Az egészségügyi szolgáltatások és a hagyományos

szervezeti felépítésben működő egészségügyi ellátórendszer is az ügyfél páciens közreműködésével tudja megteremteni az egészségértéket.

Betegek körében végzett kutatásokból tudjuk (GfK Roper, 2008; GfK Healthcare, 2011), hogy az egészség megteremtése, az egészség-kokreáció során számos megoldást igénybe vesznek, nagyon széles körből választva azokat a kompetenciákat, amelyek a gyógyulási és/vagy egészségélményhez hozzájárulnak. Mindebben rendszerint egyetlen szereplő az egészségügyi ellátás, sokszor nem is a legfontosabb. Amennyiben figyelembe vesszük, hogy az egészségügy mennyire képes egészségélményt nyújtani, és mennyit tud ma tenni a támogató kapcsolat érdekében, akkor megértjük jelentőségének és igénybevételeének fokozatos háttérbe szorulását az egészség-ökoszisztémán belül (GfK Hungária, 2010-13; GfK, 2011, 2012).

Az egyén a rá jellemző egyéni egészségviselkedése szerint használ saját kompetenciakészletet és valósít meg ezeknek megfelelő tranzakciókat. Minél több kompetenciát alkalmaz az egyén a számára megfelelő módon, annál több egészséget tud saját magának megteremteni és eredményképpen annál egészségesebb. Az egészséges életet közgazdasági jelenségeként vizsgálva azt mondhatjuk, hogy az egy élethosszig tartó kompetencia-tranzakció tevékenységfolyamat, az aktivitások olyan sorozata, amely élethosszig tartó tanulással párosul (Coleman, 2017). A kompetenciahasználatról szóló egyéni döntések az egyén saját egészségélményeinek következményeként születnek meg. Ezek az egészségélmények lehetnek olyanok, amelyek a kompetencia használata közben jelentkeznek, és olyanok, amelyeket a kompetenciahasználat eredménye vált ki. Az egészség-szolgáltatások egyénközpontú szemlélete szerint az egyéni személyes egészségérték az orvosszakmai teljesítmény és az egyéni egészségélmény kombinációja (Porter, 2010).

Az egyénközpontú egészségügy

Bár az egészséggondozási értéklánc egyértelmű útmutatást ad az egészségügy átalakításához, a rendszer megváltoztatása számos akadályba ütközik, mivel az erős orvostudományos fókusz és a silószemléletű intézményi struktúra (Glouberman, 2001a, b) meggátolja a teljes rendszert átható változtatásmenedzsmentet.

A menedzsmentbeli szervezeti változtatások legfontosabb eleme az orvosok szerepének megváltoztatása. Az egyéni hősökből csapattagokká kell, hogy váljanak és a kezelési folyamatok csoportmunkáinak vezetőivé (Gawande, 2010). Az egyik legfontosabb akadálya ennek az átalakulásnak az általános orvosi döntési gyakorlat, amely szerint azonnal komplex döntéseket hoznak. Ez azt is jelenti, hogy a döntések jelentős része a legmagasabb szakmai kompetenciaszinten születik meg, annak ellenére, hogy ezek jelentős része alacsonyabb kompetenciaszinten is eldönthető lenne.

A változtatás iránti elvárások nyomán néhány gazdasági szervezet a közgazdasági és egyéni igényeket megértve a saját kezébe vette az egészség menedzselését, és személyre szabott egészségügyi szolgáltatási rendszert dolgozott ki a leggyakrabban előforduló egészségproblémákra (McDonald, 2015).

Más sikeres kezdeményezések az alapellátás csapatmunkára alapozott közösségi megközelítésére összpontosítottak (NHS, 2015).

Az egészség kokreáció és koprodukciónak szemlélete ugyancsak lendületet adott az egyénközpontú egészségügyi szolgáltatások kifejlesztéséhez (The Health Foundation, 2008). A kokreációs gyakorlat tipizálása (Frow, 2016) gyakorlati útmutatóval szolgált a szolgáltatástervezés és a páciensközpontú szolgáltatásintegrációs törekvésekhez.

A páciensek és az emberek középpontba állítása és az egészségügyön belüli összehangolt megvalósítása szükségessé teszi egy egészségmenedzser vagy terápiamenedzser szerep kialakítását és működtetését (TEREK, 2011). Ő biztosítja az „egészségfogyasztó” számára, hogy a rendelkezésre álló szolgáltatások, ellátások közül a számára legmegfelelőbbet választhassa, kaphassa meg. Az egészségcoach szerepében dolgozó egészségügyi alapképzettségű szakembernek támogatást kell nyújtania ügyfele számára az egészséges életvitel kialakításában, az egészségügyi szolgáltatások igénybevétele során kialakuló döntési helyzetekben, valamint a pénzügyi lehetőségeinek legjobb kihasználásában (IBM, 2008). A különböző ellátások és szolgáltatások, népegészségügyi programok rendszerét páciensközpontú modellbe foglalva jól látszik, hogy segítség, támogatás nélkül a betegek, páciensek és egészségfogyasztók rendkívül nehéz helyzetben vannak, ha az egészségükről kell dönteniük, saját erőből nagyon kevesen tudják összeválogatni a számukra fontos és hasznos kompetenciák összességét és meghatározni ezek megfelelő egymás utániségét, időzítését, különösen az egészségügyi ellátás egyes beavatkozásaival összehangolva.

A modellalkotás

A modellalkotás célja a közösségi alapú, egyénközpontú és az egészségügyet menedzselő egészségtranzakciós háló kidolgozása volt, amely az egyénközpontú egészségügyi szolgáltatások rendszerének lehetséges formája, a közösség számára nagyobb értéket nyújtva.

Az egészségtranzakciós háló elemzése

Elemeztem betegségek és kórállapotok kezelési folyamatait a kompetenciaspecifikus egészségtranzakciók szerint, kiemelt figyelmet szentelve a páciensek interakcióira és az orvosok és egészségügyi szakdolgozók tevékenységére.

Az elemzett tranzakciókat a Porter-féle egészségügyi szolgáltatási értéklánc-modell szerinti standardizált folyamatokba rendeztem.

A tevékenységsorozatok leírása

Összesen 31 betegség és kórállapot kezelési folyamatát elemeztem a rendelkezésre álló orvostudományi bizonyítékok szerint, és leírtam az ezeknek megfelelő egészségügyi szolgáltatási értéklánc-algoritmusokat.

Minden betegség- és kórállapot-specifikus értéklánc elkülönülő tevékenységelemek hiánytalan folyamataként lett leírva. Ezek a tevékenységelemek váltak a betegség- és kórállapot-specifikus egészségtranzakciós hálók alkotóelemeivé, amelyeket az Industrial Network Approach – üz-

leti hálózatok szemléletmódja (Håkansson, 1987) szerint írtam le. Mivel az egyes értékláncok csak több egészségügyi szereplő és érintett, beleértve a pácienseket is, szoros együttműködésével valósítható meg, ez az Aktor – Forrás – Akció megközelítés megfelelő közgazdasági modellrel biztosított az egészségérték-teremtő hálózatok elemzésére és részletes leírására. A modell szerint az aktorok erőforrások kontrollálásával és felhasználásával aktivitásokat valósítanak meg az erőforrások átalakítására vagy transzferálására (Håkansson, 1992). Két aktor közötti kapcsolatot a kötődés mértéke, az aktivitások kapcsolódása és az erőforrások összefüggése jellemez (Håkansson, 1995). A szerepek és interakcióik mátrixba foglalhatók (Soloheimo, 2008), amely a hálózat működési módját írja le.

Az üzleti hálózatok szemléletmódjának logikáját követve a betegség- és kórállapot-specifikus értékláncokat tevékenységelemekre bontottam le, amelyek mindegyike jól meghatározható aktorok által, jól meghatározható erőforrások felhasználásával valósul meg. Ezeket a tevékenységelemeket az értékteremtő folyamat menedzsmentjének építőköveinek is tekinthetjük.

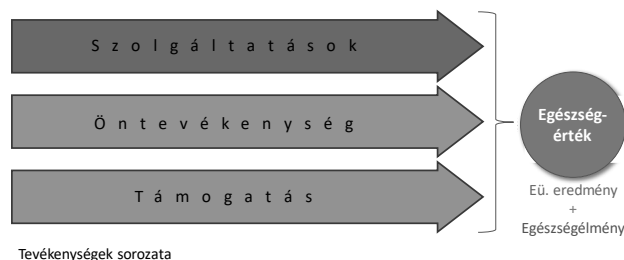
A tevékenységelemeket az aktorok szerepe szerint csoportosítottam, míg az aktorokat projektcsoportokba tettem folyamatbeli kapcsolataik és interakcióik szerint.

A tevékenységfolyamat szerinti aktor–erőforrás mátrix biztosította az alapját a komplex érintetti hálózat megszervezésének, amely kiszolgálja a specifikus egészségügyi szolgáltatási értéklánc folyamatait.

A hiánytalan tevékenységsorozat teljes mértékben lefedi a páciensek életének igényeit, három alfolyamatot tartalmazva, (1) az egészségügyi szolgáltatási tevékenységfolyamatot, (2) a páciens saját tevékenységfolyamatát és (3) a pácienseket támogató tevékenységfolyamatát, amely a páciens saját tevékenységét egészíti ki, amikor szükséges. (2. ábra)

2. ábra

Az egyénközpontú egészségügyi szolgáltatási értéklánc a három egymást kiegészítő alfolyamattal



Forrás: saját szerkesztés (2014)

Az egyénközpontú egészségtranzakciós háló

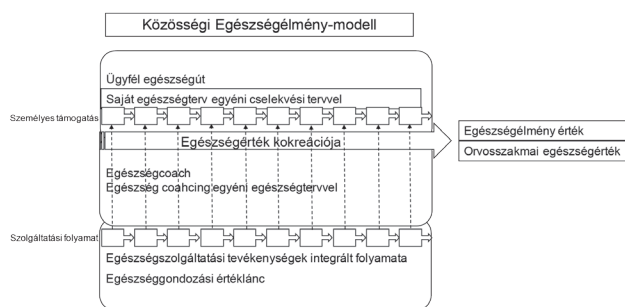
Egészségérték-teremtő lokális egészség-ökoszisztémákat terveztem meg, amelyek a Service Logic modell kokreációs szolgáltatási keretrendszerének (Grönroos, 2014) feleltethetők meg.

Az egyénközpontú közösségi tranzakciós hálóban hangsúlyos szerepet kaptak a használat által létrehozott érték (value-in-use) és a hálózatbeli tranzakciók.

Mivel a tranzakciós háló arra a páciensre összpontosít, aki a saját erőforrásait elsősorban a saját egészségélményeinek megfelelően mozgósítja (Doyle, 2013) és az értékteremtés a közösség jelentős erőforrásainak igénybevételeivel valósul meg, a fogalmi keretrendszernek a közösségi egészségélmény-modell nevet adtam. (3. ábra)

3. ábra

A közösségi egészségélmény-modell mint az egyénközpontú egészségtranzakciós háló fogalmi keretrendszere



Forrás: saját szerkesztés

A modell központi eleme, hogy az egyéni egészségérték növelésének eléréséhez az egyén saját erőfeszítései az elsődlegesek. Ehhez a motivációt, az energiát és a megerősítést a saját pozitív egészségélményei adják. Az egyén általi használatbeli értékteremtés megvalósításához szükséges kompetenciáknak három nagy köre van:

1. amelyeket megtanult és elsajátított az egészségműveltsége részeként,
2. amelyeket a szolgáltatói térből ügyfélként megkap,
3. amelyekhez pénznélküli csere révén jut, jellemzően online, tapasztalati szakértőktől.

Az egyének egészségmagatartása és attitűdje keretei között e kompetenciák alkalmazását a megélt egyéni egészségélmények pozitív vagy negatív mértéke alapvetően befolyásolja. Minél pozitívabb a megélt egészségélmény, annál inkább beépül az adott kompetencia az egyén mindennapi egészségtevékenységei közé.

Az egyéni egészségkompetencia-terek kapcsolódása és egymásra hatása révén hálózatos, kokreációs közösségi egészségterek jönnek létre. Optimális és hatékony működésüket akkor biztosítják, amennyiben a teljes kokreációs tér annak ügyféltér, közös tér és szolgáltatói tér elemeivel egységes kompetenciahalmazként tudnak működni. Ez az egységes kompetenciater teszi lehetővé, hogy az egyén által a használatbeli érték megteremtéséhez alkalmazott kompetenciák mindegyike az értéknövelés irányába hasson, részben egymást erősítve.

Ezek a kokreációs terek tipikus egészségérték-növelő értéklánc-szakaszokhoz kapcsolódnak. Pl. csonttritkulásban szenvedő nők első törése utáni törésmegelőző egészségmenedzsmentje.

Marketing szempontból a kiindulási és kívánt egészségérték közötti tevékenység sor az elérendő egész-

ségfeladat – „job-to-be-done”. A kiindulási egészségélmény része a kulcsélmény – pl. inzulinadagolás szúrásaival szembeni félelem és a táplálkozásbeli korlátozottság, aminek révén az egyén a feladatmegoldás igényét azonosítja be.

Az azonos, bizonyos esetekben hasonló kulcsélmény a hozzá kötődő megoldandó „egészségfeladat”-tal együtt határozza meg a közösségi egészségtervhez kapcsolódó egyének körét. Ezek az egészségterek egymással részben átfedésben lehetnek, illetve a résztvevők egészségértékének változásával dinamikusak, állandó mozgásban vannak. Pl. a cukorháztartás javulásával a félelem megszűnik, és a rendszeres fizikai aktivitás válik kulcsélménnyé, vagy ellenkező irányú változás esetén az inzulinadagolás és a szorosabb diéta szükségessége miatti korlátozottságérzés szorongást válthat ki. Így a korábban egy közösségi egészségtervben egymással tapasztalatot cserélő két ember két jelentősen eltérő közösségi egészségterbe kerül.

Az ügyféltér és a szolgáltatói tér összehangolásában az egészségcoach játszik kulcsszerepet a közös térben működve egy új szakma képviselőjeként. Az egyéni egészségtervezés eszközrendszerét alkalmazva funkcionálisan projekttervet készít, amely meghatározza a szolgáltatói tér és az ügyféltér kapcsolódási pontjait, a két fél által megvalósítandó folyamatokat, valamint azokat a kokreációs eszközöket, amihez a szolgáltató hozzájárul, akár közvetlenül, pl. csoportos gyógytornával, akár közvetve, pl. a tapasztalcsere lehetővé tevő zárt online fórum biztosításával vagy tornaszoba ingyenes rendelkezésre bocsátásával.

Az egészségcoach feladatköre két korábban már alkalmazott egészségügyi tevékenység egyesítésével jött létre. A szolgáltatói tér felé elsősorban esetmenedzser szerepet tölt be a megtervezett szolgáltatási terv szervezési támogatásával, az ügyféltér felé coach szerepet, amellyel az ügyfél önmenedzsmentjét segíti elő az egészségcéljaihoz vezető ügyfélútján.

Az egészségtervezés az egyének számára a tudatosság növelésében is szerepet játszik. Egészségtevékenységeiknek rögzített kiindulási pontja van és kitűzött célja, illetve céljai, minden közösen meghatározott időszakra.

A szolgáltatók számára elsősorban az egészségélmény-alapú visszajelzések és az azáltal befolyásolt medikális eredmények ismerete révén megvalósul a kokreáció tanulási folyamata, ami az ügyfélközpontúság gyakorlati megvalósítását segíti elő.

Az egyéni egészségtervezésen alapuló egészségcoaching és a teljes kokreációs tér arra épülő szervezése a szolgáltatói tér oldaláról a pozitív egészségélmény fokozását valósítja meg, az ügyféltér oldaláról a szakmai alapot erősíti.

Operatív intézkedések

A modell működtetéséhez a teljes kokreációs tér, a közösségi egészségterek összességének megszervezése is szükséges, nem várható el az önszerveződő működés kialakulása.

A három kokreációs résztér szervezéséhez, illetve irányításához érdemes egy-egy vezetőt delegálni:

- a szolgáltatói tér vezetésére orvosi képzettséggel rendelkező szakmai vezető,
- a közösségi tér vezetésére tanácsadói vagy coach képzettséggel rendelkező vezető egészségcoachot,
- az ügyfélter kereteinek szervezésére és irányítására közösségi referenst.

Emellett a mérés, elemzés és tervezés megvalósítására, illetve támogatására közösségi egészségtervezőt, valamint a fenntarthatóság biztosítása és az egységes finanszírozási keretek megtartása érdekében gazdasági ügyvivőt kell alkalmazni.

A mérés

A mérés és menedzsment alapja az egészséggondozási értéklánc szerinti kompozit egészségérték-indikátorok mérése, és ennek nyomán az egészségérték-változás követése mind a medikális indikátorok, mind az egészségélmény-indikátorok mentén. Az egyes cserék hatását külön vizsgáljuk a medikális indikátorokra és külön az egészségélmény-indikátorokra.

A kokreációs közösségi egészségtér kompetenciáinak magas szintű hasznosulása érdekében folyamatos visszajelzésre van szükség a használatbeli értékteremtés mértékéről. A medikális és egészségélmény-mutatók együttes alkalmazása biztosítja, hogy a modell egyesíti az orvostudományi szempontok szerint szervezett szolgáltatói tér és az egyéni észlelések – személyes egészségélmények által vezérelt ügyfélter kompetenciáit. A két mutatót a teljes kokreációs tér működése esetén tudjuk alkalmazni. Amennyiben csak a szolgáltatói tér vesz részt az egészségérték-teremtésben, pl. mélyaltatásban megvalósított műtét során, csak a medikális mutató alkalmazása indokolt, míg a kizárólag ügyfélterben megvalósított egészségérték-teremtés, pl. baráti tanácsra elkezdett hétvégi túrázás esetében az egészségélmény-mutató használata lehetséges.

Az egységes mérési és menedzsment-keretrendszer biztosítja, hogy az egészségügyi szolgáltatói tér a töredezett és merev folyamatok szerinti szabályozottsága helyett szakmai csoportmunkában megvalósuló hálózatos és rugalmas egyénközpontú interakciókat nyújtson az ügyfelei számára. Az ügyfélterben a mérési és menedzsment-keretrendszer az interakciókhoz kötött eredmény-visszajelzések révén az eddigieknél pontosabb útmutatást ad az egyéneknek a kompetenciatranzakciók hatásáról, amelynek nyomán választásaik az orvosszakmai szempontokat is nagyobb mértékben veszik figyelembe.

A tesztpiaci kísérlet

A modell megvalósítására alkalmas közösségi egészség-szolgáltatásokat hoztam létre.

1. Meghatároztam az állapotnak megfelelő 'job-to-be-done' típusú igényt, amely az ügyfelek élményalapú célja és megalapozza a kokreatív platformot.
2. Az állapotspecifikus lakóhelyközeli közös tér, szolgáltatói tér és ügyfélter meghatározása következett, benne a szolgáltatócsapat tagjaival, a hasonló álla-

potú ügyfelekkel és a használatbeli érték megteremtésének támogatóival.

3. Az egészségcoach és a közösségi egészségsszervezők integrációjával új erőforrásokat integráltam a meglévő egészségügyi erőforrások rendszerébe, a meglévő tudásokat és készségeket kiterjedten alkalmazva.
4. Az egészségcoaching ülései támogatták a kumulatív értékteremtési folyamatot.
5. A coaching ülések során az észlelt érték növelése érdekében a pozitív ügyfélélményeket megerősítettük.
6. A közösségi egészségsszervezők elősegítették a használatbeli érték megteremtését a lakóhelyközeli kokreációs terek megtervezett aktivitásainak szervezésével.
7. Létrehoztam és alkalmaztam az online kokreatív platformokat, valamint kialakítottam és megszerveztem a kokreatív moderált állapotspecifikus csoportfoglalkozásokat.
8. Ösztönöztem az ügyfelek független kokreációs aktivitásait.
9. Az egészségcoaching bevezetésével új erőforrást biztosítottam az ügyfelek mindennapos gyakorlatának támogatására.
10. Az egészségcoachok és a közösségi egészségsszervezők elősegítették az egészségügyi szolgáltatók bevonását az ügyfelek egészségértéket teremtő folyamatába.
11. A kibővített szolgáltatói csapat összehangolt és célorientált tevékenységével megerősítettem a kokreatív platformot, képessé téve arra, hogy aktív és direkt módon befolyásolja az ügyfelek értékteremtését.

Az összesen hét témában – (1) egészségesek egyéni egészségtervezése, (2) csontritkulásban eszmegelőzés, (3) általános iskolások kardiiovaszkuláris rizikófelmérése, (4) COPD-ben dohányzás abbahagyás és mozgásprogram, (5) 2-es típusú cukorbetegség gondozása, (6) emlő önvizsgálat, illetve vastagbélrák szűrése, valamint (7) stroke utáni komplex rehabilitáció – megvalósított tesztpiaci kísérlet eredményei közül jelen tanulmányban a 2-es típusú cukorbetegség gondozása program eredményeit mutatom be. Az egyénközpontú, értékalapú egészségügy jelentős előrelépést jelent ezen a területen, a nemzetközi tapasztalatok szerint számos pozitív eredménye van az integrált gondozási megközelítésnek.

A szolgáltatásintegráció

Meghatároztam a 2-es típusú cukorbetegség integrált gondozási értékláncának tevékenységeleit az ezek elvégzéséhez szükséges kompetenciák tranzakcióiként, valamint a tevékenységelemekhez rendelt aktorokat és erőforrás-kompetenciákat a páciensközpontú folyamat leírása révén a szükséges döntési pontokkal és tevékenységidőzítéssel.

A tesztpiaci kísérlethez az étrendi változtatást választottam beavatkozási pontnak. Dietetikus konzultációra volt lehetősége a pácienseknek, egészségcoach-csal követhették a változtatások eredményességét és a www.kaloriabazis.hu online étrendi tervező és tanácsadó oldalt használhatták.

Az egyéni egészségtervezés

Az egészségcoaching megvalósítása egyéni egészségtervezéssel kezdődött, amelynek eredményeként egyéni tevékenységsorozatot írt le a páciens az egészségcoach támogatásával. Ez harmonizálja az egyéni igényeket, szándékat és a hozzáférést a medikális szempontok szerint kialakított tevékenységelemekkel.

A használatbeli érték koncepcióját megerősítette a páciens a saját felelősségi körébe tartozó tevékenységek meghatározásával.

A közösségi egészségsszervezés

A szolgáltatók támogatása közösségi egészségsszervező csoportok révén valósult meg. Az ő feladatuk volt a kapacitástervezés, a hozzáférés megszervezése, az egészségcoachok szupervíziója, a tapasztalatmegosztási megoldások működtetése és a jelentések, beszámolók elkészítése.

Minta és időtartam

N=20 járáskonglomerátumban, illetve kerületben Magyarországon
 N=91 háziorvos
 N=70 dietetikus
 N=105 egészségcoach
 N=2226 páciens
 A követési idő 3 hónap volt 2015. július 1. és október 31. között.

A mérés

A cukorháztartást a háziorvosok által kezdeményezett vérvizsgálat keretén belül megvalósított HbA1c érték meghatározásával mértük. A HbA1c a hemoglobin egy olyan formája, melyben a hemoglobinhoz glükóz (cukor) kötődik. A glükózzal kötésben lévő (glikozilált) hemoglobin aránya a teljes hemoglobinhoz képest százalékban kifejezve a cukorbetegség kezelésének egyik fontos laborparamétere. Segítségével megállapítható, hogy milyen volt a beteg átlagos vércukorszintje az elmúlt három hónapban.

A GfK piackutató módszertana szerint mértük az egészségélményt, az ügyfélményt, valamint a használói élményt, a gyógyítóélményt saját fejlesztésű kérdőívvel (Lantos, 1996), valamennyit standard kérdőívvel online megkérdezéssel.

Az adatok elemzését IBM SPSS Statistics 24 on Macintosh programmal valósítottam meg, az átlagok és gyakoriságok meghatározása mellett ANOVA elemzést alkalmazva.

Az eredmények

Medikális

A cukorháztartás a páciensek 33%-ánál javulást mutatott, náluk a HbA1c átlagos értéke a kezdeti 8,6%-ról 8,1%-ra csökkent, amely még így is a nagyobb kockázatot mutató határérték felett volt. A jelen kísérletben a rendelkezésre álló igen rövid idő alatt az a tény, hogy a páciensek harmada esetében sikerült a cukorháztartást pozitív irányba elmozdítani, a megközelítés várható eredményességére jó jelzést mutat.

Az OEP adatbázisából nyert adatok nyomán felállított és a kísérlet eredményeivel kiegészített egészség-gazdaságtani modell (Bacsikai, 2015) becslései alapján amennyiben a tesztelt egészségsszervezési modellt országos hatókörrel bevezetik, a bevezetést követő ötödik év után mai áron számítva kerekítve húszmilliárd forint ráfordítást lehet átcsoportosítani a fekvőbeteg-ellátásról a kiterjesztett alapellátásra a 2-es típusú cukorbetegség kezelésében, jelentősen növelve az egészségügyi rendszer hatékonyságát és eredményességét. A hatékonyságnövelés három kulcseleme az elemzés szerint: (1) a háziorvos irányításával és számos szakember – pl. dietetikus, pszichológus – bevonásával zajló szakmai csapatmunka 6,2 milliárd forint értékben, (2) a közösségi egészségsszervezők által biztosított folyamatos szolgáltatási folyamatok 7,1 milliárd forint értékben, valamint (3) az egészségcoachok által támogatott szolgáltatásharmonizáció a páciensek igényeivel és saját aktivitásuk fokozása 6,7 milliárd forint értékben. A hatékonyságnövelés elsődleges forrása, hogy a páciensek életvitelük jobban meg tud felelni az orvosi ismeretek szerinti optimális, az egészséget tartósan fenntartó viselkedésnek, jobban képesek beépíteni a változtatásokat a mindennapjaikba, ezáltal hatékonyabban tudnak úgy élni, hogy megelőzzék a cukorbetegség súlyos következményeként kialakuló jelentős szervkárosodásokat, amelyeket csak kórházban lehet megfelelően kezelni.

Az egészségélmény

Az önértékelésen alapuló állapotspecifikus egészségműveltség 8,12-ről 8,31-re nőtt, 0,19 pontos szignifikáns javulást mutatva tízpontos skálán mérve ($p = 0,05$).

Az önértékelésen alapuló állapotspecifikus önmenedzsment-képesség 7,87-ről 8,15-ra nőtt, 0,28 pontos szignifikáns javulást mutatva ($p = 0,05$).

Az ügyfélmény-változás

Háziorvosi vizit élménye ($p = 0,05$):

emlékezetes pozitív	72,7%-ról	81,1%-ra,
emlékezetes negatív	3,6%-ról	8,1%-ra .

Praxisnővérrel való beszélgetés élménye ($p = 0,01$):

emlékezetes pozitív	70,3%-ról	51,4%-ra,
emlékezetes negatív	9,5%-ról	5,4%-ra.

www.kaloriabazis.hu élménye ($p = 0,01$):

emlékezetes pozitív	40,5%-ról	60,8%-ra,
emlékezetes negatív	9,5%-ról	1,4%-ra.

Diétás tanácsadás élménye ($p = 0,001$):

emlékezetes pozitív	14,9%-ról	42,5%-ra,
emlékezetes negatív	2,7%-ról	15,1%-ra.

Online egészségportál élménye:

nem emlékezetes negatív	7%,
emlékezetes negatív	17%,
nem emlékezetes pozitív	26%,
emlékezetes pozitív	50%,

Online egészségtervező portál élménye:

nem emlékezetes negatív	12%,
emlékezetes negatív	15%,
nem emlékezetes pozitív	24%,
emlékezetes pozitív	49%.

Az online egészségtervező portál használói élménye a GfK használói élmény modellje szerint

Megtanulhatóság	Működtethetőség	Termékmegfelelőség	Stimuláció	Kinézet és érzet
3,86	3,65	3,54	3,66	3,76
Feladatközpontú minőség		Énközpontú minőség		Esztétikai minőség
3,76		3,60		3,76
Használói élmény				
3,71				

Használói élmény

Online egészségtervező portál – 3,71.

A használói élmény összességében erős közepes szintet mutat, amelynek legerősebb eleme a megtanulhatósága és a leggyengébb a termék megfelelése az elvárt feladatok elvégzéséhez, az egyéni központú személyes egészségterv elkészítéséhez. Mindez mutatja, hogy az alapvetően orvosszakmai tapasztalatokkal rendelkező programfejlesztők a funkcionális szempontoknak jobban meg tudtak felelni, mint az ügyfélközpontúság elvárásainak. A minőség szempontjából a feladatközpontú és az esztétikai minőség volt átlag feletti, míg az énközpontú átlag alatti. (1. táblázat)

A háziorvosok gyógyítóélménye

A kiindulási 22,37 (74,6%) pontról 23,58 (78,6%) pontra nőtt a maximális 30 pontból, amely a szájreklám, a terápiahűség és a páciensek életminősége témába tartozó, összesen öt kérdésre adható.

A megbeszélés

A kísérlet eredményei szerint a közösségi egészségélmény-modell az egyéni központú és kokreációt megvalósító egészségszolgáltatásokkal ígértes eredményekkel szolgált.

A cukorháztartás az igen rövidnek számító három hónapos követési idő alatt kedvező változást mutatott a bevont páciensek egyharmadánál. Az ennek alapján elvégzett gazdasági modellezés eredményei szerint az egyéni központú lakóhely közeli egészségszolgáltatások rendszere szerinti kezelés országos általános megvalósítása esetén évi húszmilliárd forint forrást lehetne átcsoportosítani a kórházi kezelésekről az alap-ellátásbeli szolgáltatásfejlesztésre és a kezelés minőségének javítására a bevezetést követő öt év elteltével.

A használatbeli érték az erre összpontosító koncepcióval és a megvalósítás során gondosan menedzselt kokreációs folyamatokkal minden vizsgált észlelt egészségérték-összetevőben javulást mutatott.

A páciensek egyenrangúvá tétele és nagykorúnak tekintése a vizsgálati rövid idő alatt is sikeresnek bizonyult mind az önértékeléssel mért egészségműveltség, mind az önmenedzselés képessége szignifikánsan javult. Mivel a megvalósított kokreációs program elsősorban az aktivitásokra összpontosított, az önmenedzsment értéke nagyobb

javulást mutatott. Az önmenedzsment elősegítése és a fogyasztók önálló kokreációs aktivitásának ösztönzése annyira sikeres volt, hogy a páciensek az együttműködést a program lezárultát követően is folytatták néhány esetben.

Az ügyfélélmény változása ugyancsak javulást mutatott, igaz eltérő mértékben és mintázattal. A háziorvosok az egyértelmű nyertesei az új szolgáltatásszervezési modellnek. Az emlékezetes pozitív vizitek aránya a változás nyomán meghaladta az összes vizit negyötödét, 12 százalékos javulást mutatva. Igaz, az emlékezetes negatív vizitek száma is nőtt, jelezve, hogy az orvosok hatása erősebb volt a konkrét páciensfeladatok megbeszélése nyomán. A szakmai csapatmunka és a többlétszolgáltatások, a páciensekre fordított több figyelem és gondoskodás megerősítette az orvosok elismertségét és kompetenciáját.

A cukorbetegség jellegzetességeinek köszönhetően az étrendi tanácsok értéke rendkívül nagy, így a többszöri diétás tanácsadás eredményeként a dietetikusokkal folytatott munka emlékezetessége megháromszorozódott. Mind a pozitív, mind a negatív emlékezetes tanácsadás aránya jelentősen megnőtt. Mindazok, akik saját aktivitásukat fontosnak tartották, pozitív véleménnyel voltak a tanácsadási folyamatról, míg akik inkább hárítani akarták saját felelősségüket, negatívan éltek meg az öntevékenység ösztönzését. Ehhez a változáshoz illeszkedik a kalóriabázis.hu értékelése is, amely a követés végére a páciensek közel kétharmadánál pozitív emlékezetes élményekkel szolgált 50%-os javulást mutatva, és negatív élmény alig volt. Mindez mutatja, hogy a különböző kompetenciák együttes, kiegészítő alkalmazása jelentősen képes javítani a használatbeli értéket. A diétás tanácsadás személyes konzultációjával együtt az online alkalmazás észlelt értéke jelentősen megnőtt.

A háziorvosok mellett dolgozó nővérek a megváltozott szolgáltatási környezetben új feladatokkal szembesültek. A tanácsadások nyomán nagyobb tájékozottságú, önállóbbá váló páciensek magasabb elvárásokkal és új kérdésekkel érkeztek a rendelőbe, amire a program alatt nem tudtuk megfelelően kiképezni a nővéreket. Ennek köszönhető, hogy a pozitív emlékezetes találkozások aránya jelentősen, 27%-kal csökkent. Igaz csökkent a negatív emlékezetes élmények aránya is.

A két vizsgált internetes portál alkalmazásának ügyfélélménye csaknem azonos volt a vizsgálat során. A nem emlékezetes interakciók aránya egyharmad volt (33% és 36%), és az emlékezetes negatív ennek mintegy fele (17%

és 15%). Az interakciók felerészből (49% és 50%) voltak emlékezetesen pozitívak, amely jó adatnak számít a kísérletben vizsgált más állapotokban mértékhez képest.

Ugyanakkor az online egészségtervező portál használói élménye konzisztensen közepesnek bizonyult, legrosszabb értéket a termékmegfelelőségben mutatva és legjobbat a megtanulhatóság dimenziójában. A használói élmény a cukorbetegség számára szignifikánsan rosszabbnak bizonyult, mint a teljes vizsgált populáció számára, ami azt jelzi, hogy az általános kockázatfelmérési és életmód-tervezési szempontok ennek a pácienscsoportnak nem voltak kellően részletesek és informatívak.

A háziorvosok gyógyítóélménye ugyancsak javult. Részben annak köszönhetően, hogy a tudásuknak és szakmai elvárásainak megfelelő szolgáltatásokat tudtak biztosítani pácienseiknek, másrészt a páciensek megnövekedett egészségélménye hatására saját munkájuk is értékesebbé vált. A kísérlet rövid követési ideje alatt észlelt változás nyomán az orvosok úgy vélik, hogy a kiterjesztett alapellátási szolgáltatási kör és a pácienseiket a középpontba helyező szakmai csapatmunka hosszabb távon tovább javíthatja a munkával való elégedettségüket.

A vizsgálati eredmények szerint a javasolt közösségi egészségélmény-modell:

1. Ígéretes fogalmi keretrendszer biztosít az egészségkompetencia-háló olyan rendszerére, amelynek középpontjában az egyén áll és a hálóban megvalósuló tevékenységek révén jön létre a használatbeli egészségérték.

2. Az egyén által használt egészségkompetenciák körét a teljes egészség-ökoszisztémára jellemző kompetenciákkal kell leírni, ami jóval több, mint az egészségügyben elérhető kompetenciák köre.

3. A teljes embert figyelembe vevő holisztikus szemléletet a modell szerinti kompetenciaháló az egészségélmény szempontrendszerének integrálásával és az erre jellemző mutatók alkalmazásával valósítja meg. A korábbi integrált egészségügyi rendszerekhez képesti elsődleges fejlesztést a teljes egészség-ökoszisztémára jellemző egészségélmények modellbe integrálása jelenti. A közösségi egészségélmény-modell ezáltal az egészségügyi rendszerek szemszögéből nézve egészségélmény-augmentációnak tekinthető.

4. Az egyén előtt álló és az általa észlelt egészségfeladatot az állapotfelmérés és az egyéni célállítás egészségtervben történő rögzítésével határozzuk meg, amit megtehet egyedül a saját ügyfélterében, vagy segítséggel a közös térben, esetleg a szolgáltatói térben kaphatja meg saját hozzájárulása nélkül. Az egyéni egészségterv tevékenységei és egészségcéljai az egészséggondozási értéklánc szerinti tevékenység-láncolatokból származnak, ilyen módon az egyéni egészségtervben szereplő egészségfeladat megfelel az egészséggondozási értéklánc jól meghatározott szakaszának. Az egészségcoach rendszerszinten harmonizációs feladatot lát el az orvostudományi bizonyítékokra alapozott értéklánc és az ügyfélközponúságot képviselő egyéni egészségterv tevékenységsora között.

5. Az egészségfeladatnak megfelelő egészséggondozási értéklánc meghatározza az egészségérték-teremtés érdekében megvalósítandó tevékenységelemeket, valamint az azokhoz szükséges kompetenciákat, az ügyfélter,

a közös tér és a szolgáltatói tér mindegyikére. E kompetenciák együttműködésével kokreációban valósul meg az egészségérték-teremtéshez vezető szolgáltatói folyamat és ügyfélút.

6. Az egészségfeladatokhoz kapcsolódóan kialakított online és offline ügyfélterek, amelyekben a tranzakció fő drivere az egészségélmény, megnövelik a közös téren keresztül a szolgáltatói tér kiemelt kompetenciáihoz való csatlakozások számát és gyakoriságát az egyének részéről.

Következtetések

A közösségi egészségélmény-modellnek megfelelő közösségi egészségterek egyénközponút kompetenciahálózat szerinti szervezése mindegyik egészségteremtési térben előrelépést jelent a használatbeli érték elérésében. A szolgáltatói térben az egészségügyi szakmai ajánlások szerint leírt egészséggondozási értékláncoknak megfelelő kompetenciák hálózatos szervezése növeli mind az értékteremtés hatékonyságát, mind a gyógyítóélmény mértékét, növelve az egészségügyi dolgozók elégedettségét, valamint hozzájárul az ügyfelek elégedettségének növeléséhez. Emellett a kompetenciák hatásos alkalmazásának költsége is csökken, lehetővé téve, hogy a rendelkezésre álló forrásokat eddig hozzá nem férhető szolgáltatói térbeli, közös térbeli vagy ügyfélteret támogató kompetenciákra fordítsuk, ami tovább növeli a teljes megteremthető populációs egészségértéket.

A közös tér formális kialakításával lehetővé tesszük, hogy az egészségügyi szakmai ajánlások szerint szabályozott szolgáltatói folyamatok és az ügyfélterben az egyéni egészség-hiedelmek és egészségélmények hatására megvalósuló ügyfélutak egyes szakaszai közösen valósuljanak meg, illetve ezek eltérő logikával szervezett kompetenciái minél nagyobb mértékben összehangoltan, az egészségérték-teremtés irányába hatóan hasznosuljanak.

A teljes egészség-ökoszisztémát figyelembe véve a legnagyobb hasznosságkiesés az egészségügyön belüli és az azon kívüli kompetenciák ütközéséből, illetve egymást rontó hatásából fakad. Az orvosok oldaláról ez úgy jelenik meg, hogy a betegek tájékozatlanok és nem követik a javaslatokat, önfejük, mindenféle kuruzslásnak bedőlnek, míg az ügyfelek oldaláról úgy, hogy az orvos meg se hallgatja őket, csak gyógyszert hajlandó írni, és alig kapnak útmutatást arra, hogy a széles körben elérhető egészségügyön kívüli termékek és szolgáltatások közül melyek azok, amelyek hasznosak lehetnek nekik.

Az ügyfélter teljes kokreációs térhez történő integrálásával tesszük a legnagyobb lépést az egészségérték-teremtés jelentős fejlesztése irányába. Elfogadjuk, hogy a betegségek legnagyobb részében nem tudunk gyógyítani, és hogy az egészség mindenkinek elsősorban a saját felelőssége, ő tud tenni érte a legtöbbet. Ebben a saját közössége, szociális hálójá nyújtja számára a legnagyobb mértékű támogatást. Mindez a népegészségügyi feladatoknak tartott tevékenységeket tereli abba az irányba, hogy nem megváltoztatni kell az embereket, hanem sokkal inkább lehetőségeket, közösségi egészségtereket adni a saját változtatásuk megvalósítására. Mindebben az online terek tudatosabb és

a szolgáltatói térhez, valamint a közös térhez jobban, szeresebben kapcsolódó tervezése jelent előrelépést.

A modell fenntarthatóságának és országos szintű megvalósítása érdekében további vizsgálatok elvégzése lehet indokolt.

Felhasznált irodalom

- Andreopoulos, S. (2011): Crisis, Credibility and Institutional Change. October 14, 2011, Morgan Stanley, <http://www.morganstanley.com/views/gef/archive/2011/20111014-Fri.html>
- Åkerman, C. R. – Stowell, C. (2015): Measuring Outcomes: The Key to Value-Based Health Care. Harvard Business Webinar, October 23, 2015
- Anderson, L. M. et al. (2003): Culturally competent healthcare systems. American Journal of Preventive Medicine, April 2003, Volume 24, Issue 3, p. 68 – 79.
- Atun, R. (2015): Transitioning health systems for multimorbidity. The Lancet, Volume 386, Issue 9995, 22–28 August 2015, p. 721–722.
- Bacsikai, M. – Érsek, K. – Somfay, I. (2015): A „TÁ-MOP-6.2.5-B-13/1-2014-0001 Szervezeti hatékonyság fejlesztése az egészségügyi ellátórendszerben – Területi együttműködés kialakítása” című projekt modellezéssel megvalósított hatásvizsgálata, 2015. november. ÁEEK
- Bengtsson, M. – Kock, S. (2000): Coopetition in Business Networks: To Cooperate and Compete Simultaneously. Industrial Marketing Management, Vol. 29, p. 411–426.
- Brandenburger, A. – Nalebuff, B. (1996): Co-Opetition: A Revolution Mindset that Combines Competition and Cooperation. New York: Bantam
- Calhoun, J. G. et al. (2004): Competency identification and modeling in healthcare leadership. The Journal of Health Administration Education, 21(4), p. 419–440.
- Christopherson, G. A. (2010): "Person-Centred" Rather Than "Patient-Centred" Health. http://content.healthaffairs.org/content/29/8/1489.short/reply#healthaff_el_450117, August 4, 2010
- Coleman, J. (2017): Lifelong Learning Is Good for Your Health, Your Wallet, and Your Social Life. Harvard Business Review, February
- Congressional Budget Office (2007): The Long-Term Outlook for Health Care Spending. Congressional Budget Office, Congress of The United States, November
- Dong, X. – Milholland, B. – Jan Vijg, J. (2016): Evidence for a limit to human lifespan. Nature. doi:10.1038/nature19793, Published online 05 October 2016
- Doyle, C. – Lennox, L. – Bell, D. (2013): A systematic review of evidence on the links between patient experience and clinical safety and effectiveness. BMJ Open, Jan
- Forget, G. – Lebel, J. (2001): An Ecosystem Approach to Human Health. International Journal of Occupational and Environmental Health, Supplement to Volume 7, Number 2, April/June 2001
- Gawande, A. (2010): Medicine Needs a New Kind of Hero. Harvard Business Review, April
- Gerteis, M. – Edgman-Levitan, S. – Daley, J. – Delbanco, T. L. (eds.) (1993): Through the patient's eyes: understanding and promoting patient-centred care. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers
- GfK (2011, 2012): Egészséggazdasági Monitor, 2011. június és 2012. június
- GfK Healthcare (2011): COPD care and self-care. Ethnographic research.
- GfK Hungária (2010-2013): Egészségügyi BizalomIndex 2010-2013.
- GfK Roper (2008): Asthma self-care. Ethnographic research.
- GfK Roper (2011): Consulting Trend Key 3.0. Overview, Global Trends & High Impact Data. 2011 August
- Global Burden of Disease Study (2015): Global, regional, and national life expectancy, all-cause mortality, and cause-specific mortality for 249 causes of death, 1980–2015: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2015; GBD 2015 Mortality and Causes of Death Collaborators, and others The Lancet, Vol. 388, No. 10053 Published: October 08, 2016
- Glouberman, S. – Mintzberg, H. (2001a): Managing the care of health and the cure of disease – Part I: Differentiation. Health Care Management Review, Winter 26(1), p. 56-69.
- Glouberman, S. – Mintzberg, H. (2001b): Managing the care of health and the cure of disease – Part II: Integration. Health Care Management Review, Winter 26(1), p. 70-84.
- Grönroos, C. – Gummerus, J. (2014): The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. Managing Service Quality, (2014) Vol. 24 Iss: 3, p. 206–229.
- Håkansson, H. – Johanson, J. (1992): A Model of Industrial Networks. In: Axelsson, B. – Easton, G. (eds.) (1992): Industrial Networks: A New View of Reality. London: Routledge, p. 28-34.
- Håkansson, H. – Snehota, I. (eds.) (1995): Developing Relationships in Business Networks. London: International Thomson Business Press
- Håkansson, H. (ed.) (2015): Industrial Technological Development (Routledge Revivals): A Network Approach. London: Routledge
- IBM (2008): Adams J. – Bakalar, R. – Boroch, M. – Knecht, K. – Mounib, E. L. – Stuart, N. (2008): Healthcare 2015 and care delivery. Delivery models refined, competencies defined. IBM Institute for Business Value
- Jakka, S. – Rossbach, M. (2013): An economic perspective on personalized medicine. The HUGO Journal, 7:1
- Kaiser, L. S. – Lee, T. H. (2015): Turning Value-Based Health Care into a Real Business Model. Harvard Business Review. October
- Lantos, Z. (1996): Gyógyszermarketing-kommunikáció az egészségügyi reformok tükrében. Egyetemi doktori értekezés. Budapest
- Lantos, Z. – Simon, J. – Bacsikai, I. (2006): Gyógyszeripari márkázás. Pirulakatedra Füzetek, Budapest: Marketingpirula Kft.

- Lantos, Z. (2014): Csak egészség legyen! – De hozzá milyen egészségügy? IME, XIII. évfolyam 4. szám, szeptember, p. 9-14.
- Lenney, P. – Easton, G. (2009): Actors, resources, activities and commitments. *Industrial Marketing Management*, 38 (5), p. 553-561.
- Nefiodow, L. A. (2006): The Sixth Kondratieff Wave: The Evolving Health Market. In: Nefiodow, L. A. (2006): *The sixth Kondratieff*. New York: Createspace Independent Publishing, p. 40-65.
- McDonald, P. A. – Mecklenburg, R. S. – Martin, L. A. (2015): The employer-led health care revolution. *Harvard Business Review*, Jul-Aug, p. 33-50.
- Minarik, P. A. (2005): Issue: Competence Assessment and Competency Assurance of Healthcare Professionals. *Clinical Nurse Specialist*, July/August, Vol. 19, Iss. 4, p. 180–183.
- NHS (2015): Multispecialty community provider vanguards. <https://www.england.nhs.uk/ourwork/futurenhs/new-care-models/community-sites/>
- Ortiz-Ospina, E. – Roser, M. (2016): Financing Healthcare. Published online at OurWorldInData.org. Retrieved from: <https://ourworldindata.org/financing-healthcare/>
- Phillips, K. A. et al. (2014): The economic value of personalized medicine tests: what we know and what we need to know. *Genetics in Medicine*, March, 16(3), p. 251–257.
- Porter, M. E. – Teisberg, E. O. (2006): *Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press
- Porter, M. E. (2010): What is value in health care? *New England Journal of Medicine*, 363, p. 2477-2481. DOI: 10.1056/NEJMp1011024.
- Puchalski, C. M. (2001): The role of spirituality in health care. *Proc (Baylor University Medical Center)*, October, 14(4), p. 352–357.
- Reblin, M. – Uchino, B. N. (2008): Social and Emotional Support and its Implication for Health. *Current Opinion in Psychiatry*, March, 21(2), p. 201–205.
- Simon J. (2010): *Marketing az egészségügyben*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Soloheimo, M. (2008): Conceptual model for defining roles and their interaction in business networks/Annals of University of Bucharest. *Economic and Administrative Series*, Nr. 2 (2008) p. 58-69.
- Sørensen, K. (2013): Health literacy: a neglected European public health disparity. Dissertation, 2013. <http://digitalarchive.maastrichtuniversity.nl/fedora/get/guid:fec5580d-8b4e-4855-b023-a70b4d-8decba/ASSET1>
- TEREK (2011): *Terápiás együttműködések rendszere*. Fehér Könyv. Terápiás Együttműködésekért az Egészségügyben Közhasznú Egyesület, 2011
- The Health Foundation (2008): Co-creating Health. Briefing May 2008. The Health Foundation. http://www.health.org.uk/public/cms/75/76/313/551/Co-creating_health_briefing_paper.pdf.
- Vargo, S. L. – Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68 (January), p. 1–17.
- Vargo, S. L. – Lusch, R. F. (2011): It's all B2B... and beyond. Toward a system perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), p. 181-187.
- WHO (2012): *Intersectoral Governance for Health in All Policies*. WHO

TUDÁSORIENTÁLT SZERVEZETEK ÉRTÉKÍTÉLETE A BIZALOM GAZDASÁGI HATÁSÁIRÓL

A szerzők dolgozatukban speciális nézőpontból vizsgálják a szervezeti bizalmat, mivel feltételezéseik szerint a bizalomnak a tudásátadásban és megosztásban kritikus versenyképességi tényezőként kiemelkedő jelentősége van.

A szerzők a vizsgálatokat nemzetközi összehasonlításban végezték, és széles körű hipotézisrendszert állítottak fel, melynek egy részét mutatja be a tanulmány.

A kutatási kérdéseik megválaszolása érdekében először elméleti áttekintést adnak a nemzetközi szakirodalomban található, kapcsolódó kutatások eredményeiről, majd bemutatják a vizsgálati modellt, mely hipotéziseik összefüggéseit ábrázolja. Végül a kérdőíves felmérés eredményeit tárják az olvasók elé.

Kulcsszavak: bizalom, tudásmenedzsment-rendszer, vállalati stratégia

Évtizedek kutatásai rávilágítottak a bizalom központi szerepére a sikeres szervezeti működésben (Ellonen et al., 2008; Gilbert – Tang, 1998; Wech, 2002). A munkahelyi bizalom vizsgálatának kezdete a múlt század hatvanas éveinek elejére tehető, mely egyre népszerűbbé vált a tudományos kutatásokban (Tan – Lim, 2009; Paliszkiwicz et al., 2014).

A nemzetközi kutatások a bizalom és/vagy bizalmatlanság szervezeti következményei hatásának vizsgálata során elsősorban elméleti szinten kerültek górcső alá, összefüggésben a kommunikáció, etika, elkötelezettség, kultúra és/vagy egyéb vállalati sikertényezőkkel (Rahman et al., 2015; Azman et al., 2013; Ayoko – Pekerti, 2016). A kutatások mindegyike bizonyította, hogy a bizalmi légkör, a bizalomra épülő szervezeti kultúra erősíti a munkatársak közötti összetartást, segíti a tudásmegosztás sikerességét, az egymásra figyelést, hatékonyabb munkát és ősziinte kommunikációt eredményez. A kézzelfogható, számszerűsíthető eredmények szintjén ritkán találkozunk tudományos vizsgálatok eredményeivel, vagyis nem számítják ki a bizalom és/vagy bizalmatlanság, illetve a túlzott bizalom gazdasági hatását a szervezeti működésre.

Jelen tanulmány ily módon egyfajta hiány pótlása a fenti témakörben. Speciális nézőpontból vizsgáljuk a szervezeti bizalmat, mivel feltételezéseink szerint a bizalomnak a tudásátadásban és megosztásban kritikus versenyképességi tényezőként kiemelkedő jelentősége van. Leginkább érezhető a pozitív és/vagy negatív gazdasági következmény a tudásmenedzsment (TM) stratégiát preferáló és/vagy tudásmenedzsmentrendszer-építést (TMR) kezdeményező szervezetek esetében. Ezért a bizalom és/vagy bizalmatlanság következményeit olyan szervezetek példáján érdemes vizsgálni, melyek elsősorban a tudástőke jelentőségét hangsúlyozzák saját tevékenységük kapcsán. Ezeket a szervezeteket nevezhetjük tudásalapú/tudásorientált/tudástőkére épülő/tudásintenzív szervezeteknek. A későbbiekben az elnevezéseket mind az elméleti, mind a gyakorlati kutatásokban szinonimaként használjuk. A tudásorientált szervezetek keretein belül működő tudásmenedzsment-modell építőköveinek végigkísérése során

tapasztalható bizalom és/vagy annak hiánya kapcsán felismerhető problémák, azok következményei, ellentmondások feltárása és hatásaik elemzése a kutatás fő célja.

A következő kutatási kérdések fogalmazódtak meg: Megtalálhatók-e a szervezetekben a tudásmenedzsment-rendszerek működésére utaló elemek, módszerek? Ha igen, támogatja-e a bizalomra épülő szervezeti kultúra e módszerek sikeres alkalmazását? Foglalkoznak-e és ha igen, milyen mértékben a szervezetek a munkahelyi környezetben, munkavégzés során megnyilvánuló, tudásmenedzsment-rendszer működés igényelte bizalom vagy bizalmatlanság bármilyen következményével? Ha foglalkoznak vele, eljutnak-e odáig a vezetők, hogy számszerűen is kalkuláljanak a bizalom okozta pozitív, illetve bizalmatlanság okozta negatív gazdasági következményekkel?

A vizsgálatokat nemzetközi összehasonlításban végeztük, és széles körű hipotézisrendszert állítottunk fel, melynek egy részét mutatja be a tanulmány.

A kutatási kérdéseink megválaszolása érdekében először elméleti áttekintést adunk a nemzetközi szakirodalomban található, kapcsolódó kutatások eredményeiről, majd bemutatjuk a vizsgálati modellt, mely a hipotéziseink összefüggéseit ábrázolja. Végül a kérdőíves felmérés eredményeit tárjuk az olvasók elé.

Elméleti alapok

A tudásmenedzsment és rendszere

„A tudásmenedzsment olyan üzleti modell, amely a tudást mint a szervezet vagyont használja fel 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, p. 28.).

Prusak (1999), az IBM tudásmenedzsmentje szerint valójában magát a tudást nem menedzselhetjük. Viszont létrehozhatunk és fenntarthatunk egy olyan környezetet, mely képes a szervezetben rejlő tudást termelőerővé alakítani. Ahhoz, hogy egy ilyen rendszer sikeresen mű-

ködjön, három egymáshoz kapcsolódó dolog szükséges: a technológia, a folyamatok és az emberek. Ezen elemek együttműködésének beindításához és mozgásban tartásához elengedhetetlen a tudásmegosztást támogató szervezeti kultúra és a felső vezetés folyamatos, hosszú távú támogatása. Valójában ez hozza működésbe egy szervezet tudásmenedzsment-rendszerét.

A tudásmenedzsment-rendszerek kiépítésének igénye, illetve a tudásmenedzsment logikájának szervezeti működésbe integrálása a nyugati társadalmakban évtizedes múltra tekint vissza, míg a kevésbé sikeres gazdaságokban, így Kelet-Közép-Európában kevésbé preferált üzleti modell (Paliszkievicz – Koohang, 2013).

A rendszerépítés igénye a vezetés, a stratégia szintjén gyakran megfogalmazódik, de az operatív megvalósítás szintjére nagyon kevés cég jut el (Bencsik, 2013). A hazai és a környező országokbeli vizsgálatok eredményei azt igazolják, hogy elsősorban a tudásorientált szervezetek kerülnek leginkább közel az igénystratégiában történő megfogalmazásához. Elszigetelt eszközhasználat vagy módszerbeli megoldások gyakrabban felismerhetők a szervezeti működésben, de integrált működési modell szintjén nem jellemző a jelenlétük. Ezek a tények indították első hipotézisünket:

Hipotézis 1/a

A tudásalapú szervezetek esetében a tudásmenedzsmentrendszer-építés és működés igénye megfogalmazódik a stratégiában.

Hipotézis 1/b

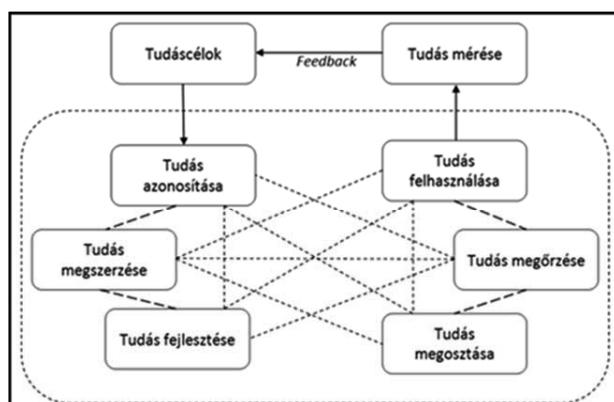
A stratégiai szinten megfogalmazódó tudásmenedzsmentrendszer-építés igénye magával hozza a rendszerépítés elemeinek megjelenését (Probst-modell elemei) az operatív működés szintjén is.

A tudásmenedzsment-folyamat modellje

A fenti definíció gyakorlatban is hasznosítható folyamatát támasztja alá az egyik legismertebb modell, mely Probst nevéhez fűződik. A logika nyolc lépésben járja végig a szervezeti feltételek közötti működtetés állomásait (Probst, 1998). A logika az 1. ábrán látható.

1. ábra

A Probst-modell (Probst, 1998, p. 19.)



A modell építőköveinek jelentőségét nem tárgyalja a tanulmány, (szakma körökben ismertnek tételezzük fel), de megjegyezzük, hogy valamennyi lépés során a bizalom komoly jelentőséggel bíró befolyásoló tényező. A tanulmány fókuszál a leginkább kritikus lépésre, mely megalapozza a további logikai kapcsolatokat. Ugyanis komoly kihívást jelent a vezetők számára a fenti modell lépései közül a szervezeti tudásmegosztás gyakorlatának kialakítása. 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.

Korábbi kutatások is igazolják (Kuburic – Kuburic, 2010; Lopez-Fresno – Savolainen, 2014) a bizalom és a tudásmegosztás közötti szoros összefüggést. A kutatási eredmények kellő súllyal történő értékeléséhez a továbbiakban részletesebben áttekintjük a bizalom jelentését, a munkahelyi közösségekben betöltött szerepét, a vállalati sikerhez való hozzájárulását.

A bizalom

A nemzetközi szakirodalomban a bizalmat úgy definiálják, mint a sikeres és hatékony szervezeti együttműködés eszközt (Zand, 1997; McAllister, 1995; Lane, 1998; Rousseau et al., 1998; Nooteboom, 2002). Segít a kapcsolatok kialakításában, megkönnyíti az üzleti tárgyalásokat (Olekals – Smith, 2005), a vállalatok közti cserében csökkenti a tranzakciós költségeket (Bharadwaj – Matsuno, 2006), és megoldja a nemzetközi politikai konfliktusokat (Kelman, 2005).

A bizalom definíciójára számos megfogalmazás olvasható a szakirodalomban, de egységesen és nemzetközi szinten is elfogadott, ma még nem létezik. A tanulmánynak nem célja ezek mérlegre tétele vagy minősítése, különösen nem szociológiai és/vagy pszichológiai értelemben. A hazai feltételekre és nemzeti kultúrára tekintettel választva – a tanulmány menedzsmentszemléletét szem előtt tartva – az egyik legegyszerűbb és gyakran használt megfogalmazást preferáljuk, melyre a gyakorlati vizsgálatainkban is alapoztunk. Eszerint: a bizalom nem más, mint hajlandóság arra, hogy a többiek cselekedeteivel szemben pozitív hozzáállásunk legyen (Newman – Conrad, 1999), a bizalom egy attitűd, elvárás a másik irányába, a másik viselkedésére vonatkoztatva.

Mikroszinten a bizalom az alábbi tényezőkhöz kapcsolódik: alkalmazottak elégedettsége, teljesítmény, viselkedés, csapatmunka, vezetői hatékonyság, emberi erőforrás-menedzsment felfogása, sikeres tárgyalások, kommunikáció, elkötelezettség, etikus viselkedés, vállalati partnerkapcsolatok stb. Ezek alapján alapvető befolyásoló tényezőnek számít a szervezetek belső működésében. Makroszinten a bizalom hajtóereje a szervezeti változá-

soknak és a túlélésnek, a vállalatok együttműködésének, stratégiai szövetségeknél és fúzióknál vagy felvásárlásoknál (Fulmer – Gelfand, 2012).

A tudásmenedzsment és bizalom fentiekben bemutatott jelentésére és az összefüggéseik nemzetközi kutatásokban megjelenő eredményeire építve, valamint ismerve a tudásmenedzsment-modell építőelemeit, fogalmaztuk meg következő hipotézisünket.

Hipotézis 2/a

A bizalom megnyilvánulása – a szervezet egésze szintjén – előfeltétel a tudásmenedzsment-modell elemeinek működéséhez (Probst-modell elemei).

Hipotézis 2/b

A szervezeti bizalom szükséges előfeltétel ahhoz, hogy a tudásmenedzsment kérdését stratégiai szinten kezeljék.

A szervezeten belül bizonyított, hogy a bizalomnak jelentős befolyásoló szerepe van a kooperativitásban (Zalabak – Winograd, 2000), a szervezet tagjainak egymás iránti viselkedésében (Van Dyne et al., 2000), a szervezet iránti elkötelezettségben (Aryee et al., 2002) és az alkalmazottai hűségében (Costigan et al., 1998).

A szervezeti bizalom a munkavállalók közti bizalom szintjén mutatkozik meg. A bizalmi légkör fokozza a csapatmunka, a vezetés, a célok elérésének hatékonyságát, a munkavállalók teljesítményét, az elégedettséget és az elkötelezettséget (Laschinger et al., 2001). A bizalom nemcsak a munkatársak elkötelezettségére, valamint a köztük lévő harmóniára hat pozitívan, de segíti az új ötletek kidolgozását is. Korábbi kutatások azt támasztják alá, hogy a szervezeti bizalom nagy hatással van a szervezet teljesítményére is (Hoy et al., 1992; Hartzler, 2003). Mivel a legtöbb esetben nem lehetünk biztosak a másik fél hozzáállásában, a bizalom mindig hordoz magában némi kockázatot (Tarnai, 2003).

A bizalom a vezetői képesség egy jellemzője, mely a vezetők és kollégák közötti kapcsolatot is minősíti (Dittmar et al., 2007). Azok az alkalmazottak, akik bíznak a vezetőikben és szervezetükben, kreatívak, kockázatvállalók és együttműködők (Dittmar et al., 2007). Ezt a kultúrát kialakítani, ápolni és megtartani sok odafigyelést és energiát igényel (Jármay – Csapay, 2015). Így kijelenthetjük, hogy a bizalom építése, ugyanakkor a bizalom hiánya egyaránt pénzbeli forrásokat igényel a szervezetek részéről. A fenti gondolatok segítették az alábbi hipotézis megfogalmazását.

Hipotézis 3

Amennyiben általában érvényesül a bizalmi légkör a szervezetben, a szervezeti hierarchia vertikális szintjei közötti bizalom erős.

A bizalom hatásai

Fukuyama (1996) és Kramer (1999) alapján a személyközi, illetve a gazdasági kapcsolatokban kiemelhetjük a bizalom költségsökkentő hatását. Képes közvetlenül csök-

kenteni a tranzakciós költségeket, hiszen feleslegessé teszi a kontrollt. A bizalom befolyásolja a beruházási döntéseket is. A szervezeten belüli bizalom szintje nem tekinthető statikus jelenségnek, hiszen folyamatosan változnak az emberi kapcsolatok és élethelyzetek. A személyközi kapcsolatokban a bizalom megléte csökkenti a konfliktusok számát és mértékét, ezáltal a munkahelyi stresszt. Nő az együttműködés hatékonysága, nincs szükség többszörös ellenőrzésre. Túlzott bizalom esetében azonban eltűnik a gyanakvás, mely lehetővé teszi a csalást, a másik kihasználását. Szervezeti szinten megfigyelték, hogy a túlzott bizalom is káros, ugyanis növeli a konfliktusok számát, hiszen a felek teljesen nyíltan vállalják egymás előtt véleményüket, mely gyakran konfliktusforrásként jelentkezik (Zaheer et al., 1998). Ezek a hatások a munkavégzés minőségét, hatékonyságát, az információ és tudás áramlását, az emberi kapcsolatokat erőteljesen befolyásolják. Számszerűsíthető gazdasági paraméterekben kifejezhetők pl. a stressz- és konfliktuskezelés, a többszörös ellenőrzések, a folyamatos egyeztetések, az elhúzódozó döntések stb. Tényként kezeljük, hogy amennyiben egy csoporton belül javul a bizalom szintje, az javítja az egyén, a szervezet teljesítményét (Tarnai, 2003), de vigyázni kell a túlzásba vitt bizalom negatív következményeivel. Ez alapján megfogalmazott hipotéziseink:

Hipotézis 4

A tudásorientált szervezetek nem foglalkoznak a bizalom gazdasági hatásaival, függetlenül attól, hogy igényként jelentkezik-e a stratégiai szintű TMR-építés.

Hipotézis 5

Hiába fogalmazódik meg stratégiai szinten a TM igénye, a bizalom hiányát nem követik, és nem számolnak annak gazdasági hatásaival.

Az elmúlt években sok kutatás és azok eredményeit tárgyaló publikáció született a tudásmegosztás – mint a TM kritikus lépése – és a bizalom összefüggéseit érintően (Paliszkievicz – Koohang, 2013; Paliszkievicz et al., 2014; Abrams et al., 2003; Sankowska, 2013; Six, 2007). Kivétel nélkül valamennyi azt erősíti, hogy a bizalom befolyásolja a tudásmegosztás megtörténtét, annak minőségét, mélységét, így a szervezeti tudásmenedzsment (TM) rendszer építéssel és működéssel is szoros kapcsolatba hozható. Jelen tanulmány nem az említett összefüggéseket bizonyító tanulmányok sorát kívánja szaporítani, de a kutatás eredménye kétség kívül érinti ezt az összefüggést is.

A kutatási modell

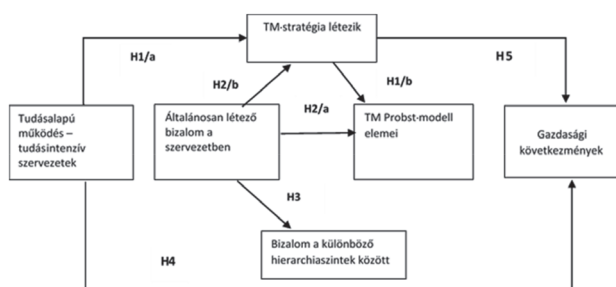
Korábbi kutatási eredmények és saját tapasztalataink alapján állítottuk fel a kutatási modellt, mely hipotéziseink összefüggéseit ábrázolja, egyúttal a gyakorlati vizsgálat, a kérdőív összeállításának alapját képezi és az eredmények kiértékelésének bázisa. A kiinduló modellt a tudásorientált szervezetek és a tudásmenedzsment szervezeti stratégiában történő megjelenését és operatív szinten történő működésének kapcsolatát teszi mérlegre a bizalom

szempontjából. A végső cél, hogy kiderítsük, a gazdasági következmények szerepet játszanak-e a szervezeti működés értékelése során a modellbeli összefüggések létezése, illetve hiánya esetén.

A vizsgálat elméleti modellje, mely az összefüggéseket feltételezi a 2. ábrán látható. A nyilak a kapcsolatokat, egyúttal hipotéziseinket is reprezentálják.

2. ábra

A tudásorientált szervezeti gondolkodás és a bizalom összefüggésrendszere



A kutatás módszertana

A szerzők 2016-ban kvantitatív felmérést végeztek. A vizsgálatok két szomszédos, de kultúrájában különböző országban, Szlovákiában és Magyarországon történtek. A kérdőívek mindkét ország esetében ugyanazokat a kérdéseket tartalmazták, kivéve természetesen a szervezetek elhelyezkedésére vonatkozóakat. A kérdőív kérdései alapvetően zárt jellegűek voltak, nominális és metrikus skálákra épültek. A próba elvégzését követően a véglegesített kérdőívek kitöltése interneten, anonim formában zajlott. A kérdőívek kitöltése bárki számára (munkahellyel rendelkező munkavállaló) elérhető volt. A kérdőív szerkezetét az 1. táblázat foglalja össze.

A mintagyűjtés és értékelés

A mintagyűjtés módszere a hólabdaeljárás volt, azaz a minta nem tekinthető reprezentatívnak. Mindkét országban közel hasonló mintaszámmal dolgoztak a kutatók, így 235 szlovák és 231 magyar szervezet töltötte ki a kérdőívet.

A kiértékelés módszerei egy- és többváltozós eljárásokból álltak, gyakorisági vizsgálatok, szórás és átlagelemzések, klaszter-, faktor- és korrelációs vizsgálatok történtek.

1. táblázat

A kérdőív szerkezete

1. kérdéskör	2. kérdéskör	3. kérdéskör	4. kérdéskör
Szervezeti specifikáció	Tudáskaraterizáció a szervezeten belül	Bizalom a szervezeti gyakorlatban	A bizalmi kultúra működése és gazdasági hatása.
Szervezet elhelyezkedése, mérete, iparági működése, tulajdonviszonyai	A tudás és annak használata, tudáskezelés jellege. Tudásmentrendszerek-építés és működés jellemzői a Probst-modell logikája alapján. A szervezeti tudás piaci értéke.	A bizalom megnyilvánulása a munkahelyi környezetben. A bizalmi rendszer jellemzői. A bizalom építésének eszközei.	Bizalom és bizalmatlanság okai a szervezetben. A bizalom létezésének előnyei. Bizalom és/vagy bizalmatlanság következményeinek mérése.

2. táblázat

A vizsgált minta jellemzői

	Vizsgált minta		Tudásigényes szervezetek	
	Magyar	Szlovák	Magyar	Szlovák
Vállalati méret				
Mikro	60	26	25	13
Kis	74	46	36	26
Közepes	53	53	22	29
Nagy	48	106	21	64
Összesen	231	235	104	132
Tulajdonviszonyok				
Kizárólag hazai	121	131	57	79
Vegyes	53	26	16	12
Kizárólag külföldi	61	74	31	41
Összesen	231	235	104	132
Tevékenységi kör				
Tudásigényes	104	132	104	132
Munkaigényes	106	86		
Tőkeigényes	21	17		
Összesen	231	235	236	

A kutatási eredmények

A vizsgálatok első részében a szervezeti jellemzőkön túl a tudás szerepét, jellegét és annak fontosságát elemeztük. A tudás fontosságáról szignifikánsan eltérő véleményen voltak a két ország szervezetei (Pearson-féle Khi-négyzet: 8,908 df: 2 szign.: ,012 $p < 0,05$). A magyar cégek több mint fele (57,6%) a tudásra épülő működést vallotta, míg a szlovák szervezetek többsége (46,4%) a munkaigényeséget jelölte be (bár a tudásigényes működést preferáló szervezetek a vizsgált mintában számosságukban kevésbé maradtak el).

Ezek után a szerzők kiszűrték azokat a szervezeteket, ahol kimondottan a tudásorientáltság volt jellemző, azaz az előbbi kategóriák alapján összesen 236 vállalat tartozott ide. A továbbiakban ezzel a mintaszámmal számoltak a kutatók és vizsgálták a hipotézisek érvényességét. A kutatásban szereplő szervezetek legfontosabb jellemzői a 2. táblázatban láthatók.

A hipotézisek vizsgálata

Hipotézis 1/a

A tudásalapú szervezetek esetében a tudásmenedzsmentrendszer-építés és működés igénye megfogalmazódik a stratégiában.

Hipotézis 1/b

A stratégiai szinten megfogalmazódó tudásmenedzsmentrendszer-építés igénye magával hozza a rendszerépítés elemeinek megjelenését (Probst-modell elemei) az operatív működés szintjén is.

A hipotézisek bizonyításához a kérdések a tudás szerepéről és stratégiai szintű megközelítéséről szóltak. A válaszadók saját szervezetüket minősítették egy ötfokozatú Likert-skála segítségével. Az 1-es az egyáltalán nem jellemzőt, míg az 5-ös a teljesen jellemzőt jelentette. A 3. táblázat az állításokra vonatkozó átlagokat és szórásokat mutatja.

A táblázat eredményei arra mutatnak rá, hogy a vizsgálatban szereplő tudásorientált cégek jellemzően stratégiai szinten kezelik a tudás fontosságát (H1/a) és a tudás menedzselésére számos megoldást alkalmaznak. A szervezetek jellemzően nyitottak a tudás bármilyen formájára, annak fejlesztésére és megőrzésére (H1/b). Ez a nyitottság a cégek minden szintjén többé-kevésbé megjelenik, azaz nem feltétlenül csak a vezetők nyomására lesz népszerű a tudásmenedzsment-szemlélet, de az alulról jövő, beosztottak szintjéről induló kezdeményezések is megjelennek. Nemcsak a stratégiában, de jellemzően az operatív feladatokban is megtestesül a tudásorientáltság (H1/b). Nem véletlen tehát, hogy ez a tudatos szemlélet a kultúrába beépülve jelenik meg és lesz hatékony, amely a munkatársak figyelmét nem kerüli el a mindennapi munka során sem (H1/a, H1/b).

Kérdés volt továbbá, hogy az adott változókra külön-bözően vélekednek-e a szlovák és a magyar szervezetek. Miután a változók nem voltak normál eloszlásúak, így a vizsgálatok nonparametrikus eljárással történtek. A Mann-Whitney-teszt eredményei azt mutatták, hogy nem különböznek a szlovák és a magyar szervezetek abban, hogy mind a stratégiában, mind az operatív feladatokban a tudás igen nagy szerepet kap, a szervezet több szintjén is fontos elvárás (H1/a, H1/b). A tudásmenedzsmentrendszer-építés alapjaként és a stratégiában történő megjelenés

3. táblázat

A tudás szerepe és stratégiai szintű kezelése (átlag, szórás)

Megállapítás	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
A stratégia megfogalmazásában kiemelt szerepet kap.	236	0	3,77	,998
A stratégiából lebontva operatív feladatokban nyilvánul meg.	236	0	3,67	1,003
Nem fogalmazódik meg stratégiai szinten, de mindenki tudja, hogy ez a működésünk alapja.	236	0	2,79	1,266
Több módszert használunk a tudás kezelésére, átadására vagy megőrzésére.	236	0	3,86	,961
A vezetés erőlteti ezt a gondolkodást, de a munkatársak nem foglalkoznak vele.	236	0	2,16	1,034
A kultúra nem támogatja, hogy komolyan vegyük a vezetés próbálkozásait.	236	0	1,96	1,016
A munkatársak számára fontosabb, mint a vezetésnek.	236	0	2,30	1,063
A mindennapi küzdelem a piacon elveszi a figyelmet, és ez hátrébe szorul.	236	0	2,15	1,006

feltételeként is megfogalmazódott a bizalom szükségessége. Ez az igény a következő hipotézis igazolását is támogatja (H2). A szlovák cégeknél jellemzőbb volt, hogy a kultúra jellemzői ellentétesek a vezetés tudásmenedzsmentrendszer-építéssel kapcsolatos próbálkozásaival, illetve a magyar szervezeteknél jobban felismerhető volt, hogy több módszert alkalmaznak a tudás menedzselésére. Látható tehát, hogy ha tudásalapú a szervezet, akkor a TM stratégiai szinten domináns, (H1/a) és a rendszerszemléletű építés igénye megjelenik, azaz a Probst-modell elemei az operatív működésben is szerepet kapnak (H1/b).

A szerzők az adatok továbbértelmezése érdekében az adott változókat faktorokba redukálták. Egy változó kivételével (Nem fogalmazódik meg stratégiai szinten, de mindenki tudja, hogy ez a működésünk alapja.) alkalmasságok voltak a faktorképzésre. A KMO Bartlett-teszt: 0,763, aprox. Khi-négyszet: 448,753 df: 21 szign.: ,000, a magyarázott varianciarány: 61,023% volt. A Varimax-módszerrel megvalósuló rotálással 2 faktort képeztek a szerzők. A skálák reliabilitásának vizsgálata Cronbach-alfával történt, amely alapján mindegyik elfogadható érték volt (Cronbach-alfa > 0,5):

1. a tudást nem stratégiai szinten kezelő szervezetek jellemzői (Cronbach alfa: ,780),
2. a tudást stratégiai szinten kezelő szervezetek jellemzői (Cronbach alfa: ,679).

Az adott faktorok segítségével klasztereket hoztak létre a kutatók. Mind a hierarchikus, mind a nem hierarchikus módszerrel 3 klaszter kialakítása történt meg. A K-közép eljárással kapott klaszterközéppontokat a 4. táblázat foglalja össze.

Végleges klaszterközéppontok

	Cluster		
	1	2	3
a tudást nem stratégiai szinten kezelő szervezetek	1,05348	-,62089	-,38418
a tudást stratégiai szinten kezelő szervezetek	-,03759	,56566	-1,58893

A klaszterközéppontok alapján a következő elnevezéseket kapták a klaszterek:

1. klaszter: a vállalat nem nyitott a stratégiai szemléletű tudásmenedzsment-rendszer építésére,
2. klaszter: a vállalat nyitott a stratégiai szemléletű tudásmenedzsment-rendszer építésére,
3. klaszter: a vállalat nem foglalkozik stratégiai szemléletű tudásmenedzsment-rendszer építésével.

Az első klaszterben 82 szervezet, a másodikban 115 volt, míg az utolsónak 39 szervezet tartozott a vizsgálatok alapján (H1/a). Az elemzések során kiderült, hogy a szlovák és a magyar szervezetek szignifikánsan különböznek a klaszterbesorolás szerint (Pearson-féle Khi-négyszet:

11,134 df: 2 szign.: ,004 $p < 0,05$), azaz, míg a magyar szervezetek többsége, 56,8%-a stratégiai szemléletű tudásmenedzsmentre fókuszál, addig a szlovák szervezetek inkább (46,2%-ban) elzárkóznak a kérdéstől. Összességében bizonyítást nyert, hogy a tudásalapú működő szervezetek a tudásmenedzsment kérdését többségében stratégiai szinten kezelik és a rendszerépítés elemei az operatív szinten is megjelennek. Fentiek alapján a H1/a és H1/b hipotézist elfogadták a szerzők.

Hipotézis 2/a

A bizalom megnyilvánulása – a szervezet egésze szintjén – előfeltétel a tudásmenedzsment-modell elemeinek működéséhez (Probst-modell elemei).

Hipotézis 2/b

A szervezeti bizalom szükséges előfeltétel ahhoz, hogy a tudásmenedzsment kérdését stratégiai szinten kezeljék.

A fenti hipotézisek bázisán az értékelés a továbbiakban a bizalom szükségességének megítélését vizsgálta. A vizsgálatban a válaszadóknak értékelniük kellett az általunk megfogalmazott definíciót, majd egy saját megfogalmazást adtak. A következő kérdésben pedig konkrétan meg kellett fogalmazniuk, hogy véleményük szerint milyen jellemzők várhatók el a szervezeten belül meglévő bizalom esetében. A következő kérdésben azt is kértük, hogy jelöljék, melyek léteznek a felsoroltakból a saját szervezetük esetében. A válaszokat értékelve az összevetés eredménye az 5. táblázatban látható.

A táblázatban az eredmények azt mutatják, hogy a bizalmi kultúra elvárt és meglévő jellemzői közel azonos

4. táblázat

A bizalom jellemzői

Bizalmi kultúra a vizsgált szervezeteknél	
Általánosan elvárt jellemzők	Meglévő jellemzők
<i>Csapatmunka</i>	<i>Nyílt kommunikáció</i>
<i>Kollegiális tisztelet</i>	<i>Felelősségvállalás</i>
<i>Nyílt kommunikáció</i>	Kölcsönös segítségnyújtás
<i>Felelősségvállalás</i>	<i>Munkatársi tisztelet</i>
Szabad véleménynyilvánítás	<i>Csapatmunka</i>

5. táblázat

megítélést tükröznek, vagyis a vizsgált szervezetek esetében a bizalmi légkör, mint előfeltétel rendelkezésre áll (5 jellemzőből 4 egyezés). Az előző hipotézis vizsgálata során is említettük, hogy a tudásmenedzsmentrendszer-építés alapjaként és a stratégiában történő megjelenés feltételként is megfogalmazódott a bizalom szükségességének igénye.

A tudásorientált szervezetek esetében megvizsgáltuk, hogy a bizalom hiányában megvalósulhat-e a tudásmenedzsment rendszerszintű kezelése, azaz a Probst-modell elemei megjelennek-e a mindennapi gyakorlatban (H2/a). A tudásorientált szervezetek 61%-a vélte úgy, hogy a bizalom szükséges előfeltétel, 24,2% bizonytalan választ adott, míg 14,8% vallotta, hogy a bizalom nem szükséges. A szerzők összefüggéseket kerestek az előző hipotézis igazolása során kialakított klaszterbesorolások és a bizalom hiányában történő tudásmenedzsment megvalósulása között. Khi-négyzet próba alapján 47,672 df: 2 szign.: ,000 $p < 0,05$ a két változó között volt szignifikáns kapcsolat, azaz a tudásmenedzsmentet nem stratégiai szinten kezelő szervezetek (első klaszter) 45,1%-ban voltak bizonytalanok (igen is, és nem is választ adtak) abban, hogy a stratégiai szintű tudáskezelésnek előfeltétele a bizalom. A 2. klaszterben található cégek, akik stratégiai szinten kezelik a tudásmenedzsmentet, ők legnagyobb részt 79,1%-ban úgy ítélik meg, hogy a tudásmenedzsmentrendszer-építés stratégiában történő megfogalmazásának előfeltétele a bizalomra épülő kultúra (H2/b). Hasonlóan gondolkodtak a 3. klaszter vállalatai is (akik nem foglalkoznak stratégiai szinten a tudásmenedzsmentrendszer-építéssel, 61,0%). Ezen eredmények ismeretében a H2/a és H2/b. hipotézist a szerzők elfogadják.

Hipotézis 3

Amennyiben általában érvényesül a bizalmi légkör a szervezetben, a szervezeti hierarchia vertikális szintjei közötti bizalom erős.

A hipotézis bizonyításához a szerzők által vizsgált bizalmi jegyek a következők voltak: a nyílt konfliktusok felvállalása és korrekt kezelése, a többoldalú információáramlás vertikálisan és horizontálisan, a szabad véleménynyilvánítás, a kompromisszumkészség, a nyílt kommunikáció, a szabad tudástranszfer, a kollegiális tisztelet, a megtorlások helyett megoldások keresése. E változók megléte esetében elemeztük, hogy mennyire magyarázzák a szervezet horizontális szintjén megvalósuló bizalom erősségét. Van-e kapcsolat a változók között és milyen azok hatása?

Az ANOVA vizsgálatok azt mutatták, hogy a nyílt konfliktusok felvállalása a szervezetekben nincs szignifikáns hatással a vezetők és a beosztottak közötti bizalmi kapcsolat erősségére:

- a többoldalú információáramlás vertikálisan az alsó és a középszintű vezetők közötti bizalmat erősíti (F: 5,132 szign.: ,024 $p < 0,05$),
- a többoldalú információáramlás horizontálisan nem gyakorol szignifikáns hatást a különböző szintek közötti bizalomra,

- a szabad véleménynyilvánítás a beosztott és középszintű vezetők (F: 3,974 szign.: ,047 $p < 0,05$), a beosztott és felső szintű vezetők (F: 4,068 szign.: ,044 $p < 0,05$) közötti bizalomra van támogató hatással,
- a kompromisszumkészség a beosztott és a felső vezetők közötti (F: 4,571 szign.: ,033 $p < 0,05$) bizalmat befolyásolta pozitívan,
- a nyílt kommunikáció a beosztott és az alsó szintű vezetők között (F: 4,237 szign.: ,040 $p < 0,05$), az alsó szintű vezetők és a középszintű vezetők között (F: 4,074 szign.: ,044 $p < 0,05$), valamint a felső vezetők közötti (F: 4,711 szign.: ,030 $p < 0,05$), a bizalomra volt építő hatással,
- a szabad tudástranszfer és a kollegiális tisztelet a szervezet mind horizontális, mind vertikális szintjein is pozitív hatással van a bizalomra,
- míg a megtorlások helyett a megoldások keresése alapvetően a beosztott és az alsó szintű vezetők közötti (F: 2,346 szign.: ,018 $p < 0,05$) bizalomra van kedvező hatással.

A vizsgálatok tükrében elmondható, hogy a szervezeti bizalmi jegyek megléte erősítő hatással van az egyes szervezeti szintek közötti bizalomra.

Hipotézis 4

A tudásorientált szervezetek nem foglalkoznak a bizalom gazdasági hatásaival, függetlenül attól, hogy igényként jelentkezik-e a stratégiai szintű TMR-építés.

Hipotézis 5

Hiába fogalmazódik meg stratégiai szinten a TM igénye, a bizalom hiányát nem követik, és nem számolnak gazdasági hatásaival.

A kutatás a továbbiakban többek között azt is vizsgálta, hogy a bizalom hiányát és annak gazdasági következményeit figyelembe veszik-e a kutatásban részt vevő, tudásorientált szervezetek (H4). A cégek 69,5%-a alapvetően nem ügyelt erre, 22,0%-uk igen is, és nem is, míg mindösszesen 8,5%-uk, akik tudatosan odafigyelnek erre a kérdésre. E tekintetben a szlovák és a magyar szervezetek nem különböztek egymástól (Pearson-féle Khi-négyzet: 1,008, df: 2 szign.: ,604 $p > 0,05$).

Az egyszempontú ANOVA elemzések azt igazolták, hogy azoknál a tudásorientált szervezeteknél, ahol számolnak a bizalom hiányából eredő veszteséggel, a stratégia megfogalmazásában a tudáskezelésnek fontos szerepe a jellemző (átlag 3,46). Érdekes azonban az az eredmény, hogy a stratégiai szintű tudásmenedzsment fontossága megfigyelhető (átlag 3,9) azoknál a szervezeteknél is, ahol nem fordítanak figyelmet a bizalom hiányából eredő tudásvesztés gazdasági következményeire.

A fentiekben kialakított három klaszterben található szervezetek nem különböztek abban, hogy vizsgálják-e a bizalom hiányának következményeit. A tudást stratégiai szinten kezelő szervezetek voltak legnagyobb arányban

(12,2%), ahol ez az odafigyelés megvolt, míg a tudást nem stratégiai szemlélettel kezelő vállalatok esetében ez az arány kevesebb, mint 5% volt, és ezeknek a cégeknek mintegy háromnegyede nem is számolt az ebből eredő gazdasági veszteség lehetőségével.

A fentiek figyelembevételével a szerzők által megfogalmazott 4. és 5. hipotézis elfogadást nyert.

Az egész mintára visszavetítve ez azt jelenti, hogy ha a vizsgálatba bevont tudásorientált szervezetek száma 236, ebből a tudásmenedzsmentet stratégiai szinten kezelők számossága 115, ennek a 12,2 %-a foglalkozik *elvi* szinten a bizalom hiányából eredő veszteség következményeivel, de nem számszerűsítik azt. Ez mindösszesen 14 szervezetet jelent. Ez az eredetileg vizsgált minta kb. 6 %-a. Az eredmény önmagáért beszél.

Diszkusszió és összegzés

Az eredményeink alapján több érdekes tényre szeretnénk ráirányítani a figyelmet. Az 1/a hipotézisünk igazolódott, ami azt jelenti, hogy azok a szervezetek, melyek a tudásalapú működést preferálják, már alapvető elvárásként fogalmazzák meg a tudásmenedzsmentrendszer-építést a stratégiában. A legtöbb szervezet, amelynek a tudás kevésbé fontos, vagyis inkább tőke vagy munkaigényes a tevékenységük, egyáltalán nem foglalkozik ezzel a lehetőséggel, és a tudáskezelés, -megosztás és -megőrzés nincs azon a szinten, hogy a figyelem középpontjában a gazdálkodás meghatározó tényezőjeként kezeljék.

Ugyanakkor kimutatható volt (az 1/b hipotézis elfogadása mellett is), hogy a tudásorientált szervezetek sem egységesek abban a tekintetben, hogy stratégiai szinten kezeljék a tudásmenedzsment kérdéskörét. A vizsgált szervezetek közel fele nyilatkozott pozitívan ebben a kérdésben. A stratégiai szinttől kiindulva, a tudásmenedzsment-rendszer elemeinek működésére vonatkozó kérdéseinkre szintén vegyes válaszok érkeztek. A többségben lebontják és operatív szinten is megjelennek a Probst-modell lépései, de az egységes gondolkodás érdekében még sok teendője van mind a két ország szervezeteinek.

A gondolkodásmódbeli hiányosság megerősítését kaptuk az 2/a és 2/b hipotézis igazolása során is. A kutatási eredmények alapján azt tudtuk kimutatni, hogy a tudásorientált szervezetek nem egységesen tartják fontosnak a bizalmi kultúra jelenlétét ahhoz, hogy a TM stratégiai szinten kezelt fontosságot kapjon a szervezeti működésben, és a rendszer elemei is kellő sikerrel működjenek. Ez az eredmény jól mintázza azt a helyzetet, ami a magyar és szlovák kultúrában (hasonlóan a többi kelet-közép-európai országhoz) jellemző. Vagyis a gondolkodás odáig jutott csak, hogy a tudásorientált vállalatok megértették a tudásgazdálkodás szükségességét, és beépül a stratégiába az elvárás, de ennek kidolgozása, működése a feltételek oldaláról egyáltalán nem biztosított. Az még nem jellemző, hogy a bizalmat olyan fontos kritériumként kezeljék, mely elengedhetetlen feltétele egy tudásmegosztó kultúrának, a tudás megfelelő kezelése előfeltételeként. Ezt igazolja a 4. és 5. hipotézis eredménye is.

A 3. hipotézis vizsgálata bizonyította, hogy a tudásintenzív szervezetek esetében a bizalom mint általában jellemző szervezeti jellemző erősíti a hierarchia vertikális szintjei közötti bizalmat mind a beosztottnál és vezetőknél, mind a különböző vezetői szinteknél. Evidenciának is lehetne tekintetni, hiszen a tudásintenzív szervezetek esetében a bizalom létezése a működés előfeltétele és az együttműködés záloga. A kérdés, hogy valójában igaz-e ez az elvárás a mindennapi működés során is?

Amennyiben általában jellemző a bizalmi légkör, érvényesül a kölcsönös tisztelet, a szabad véleménynyilvánítás, a beosztottak bármilyen problémával, javaslattal fordulhatnak vezetőikhez, akik meghallgatják és válaszolnak munkatársaiknak és a tisztelet, a nyílt kommunikáció kölcsönös. A vezetők minden megfogalmazott feladat esetében bízhatnak munkatársaikban a feladat teljesítésének teljességében, határidejében, minőségében és színvonalában. Azon paraméterek jelenléte a szervezetben, melyek elvárásként fogalmazódtak meg a válaszadók részéről, mint a bizalmi kultúra jellemzői, a hipotézisünk érvényességét igazolták.

A fentiekben közzétett kutatási eredmények azt mutatják, hogy a szervezeti bizalom ma még nem elég fontos a szervezetek számára, így fel sem merül az a kérdés, hogy a túlzott bizalom vagy a bizalom hiányának következményeit úgy tartsák számon mint az eredményességet befolyásoló tényező (lásd a 4. és 5. hipotézis).

A kutatás korlátaiként kell megemlíteni, hogy nem állt rendelkezésre semmilyen támogatás (pénzügyi, fizikai és szellemi), így szűkös saját erőforrással kellett megoldani azt. Ebből erednek a minta számosságának és mintavételi módszerének hiányosságai, melyeket a megfelelő forrás rendelkezésre állása esetén további elemszámmal, illetve további nemzetközi összehasonlítást lehetővé tevő országok mintáinak begyűjtésével lehet kiküszöbölni.

Felhasznált irodalom

- Abrams, L. C. – Cross, R. – Lesser, E. – Levin, D. Z. (2003): Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *The Academy of Management Executive*, 17, p. 64-77.
- Aryee, S. A. – Budhwar, P. – Chen, Z. (2002): Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Organizational Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, p. 267–285.
- Ayoko, O. B. – Pekerti, A. A. (2016): The mediating and moderating effects of conflict and communication openness on workplace trust. *International Journal of Conflict Management*, 9, p. 297–318.
- Azman, I. – Afiqah, F. N. – Madi, A. M. – Huda, M. M. N. (2013): A Study of the Correlation between Training Administration and Training Motivation. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 8, p. 95-108.
- Bencsik A. (2013): Best practice a tudásmenedzsment-rendszer kiépítésében. London: Pearson

- Bharadwaj, N. – Matsuno, K. (2006): Investigating the Antecedents and Outcomes of Customer Firm Transaction Cost Savings in a Supply Chain Relationship. *Journal of Business Research*, 59, p. 62–72.
- Davenport, T. H. – Prusak, L. (1998): *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge MA: Harvard Business School Press
- Dittmar, J. – Jennings, K. – Stahl-Wert, J. (2007): Trust and Engagement. *Leadership Excellence*, 24, p. 8.
- Ellonen, R. – Blomqvist, K. – Puumalainen, K. (2008): The Role of Trust in Organizational Innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11, p. 162.
- Fulmer, C. A. – Gelfand, M. J. (2012): At What Level (and in Whom) We Trust – Trust Across Multiple organizational Levels. *Journal of Management*, 38, p. 1167–1230.
- Fukuyama, F. (1996): *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Penguin
- Gilbert, J. – Tang, T. (1998): An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27, p. 321–328.
- Hartzler, K. D. (2003): *Study of School Collaboration and Trust*. Oklahoma: Oklahoma State University
- Hoy, W. K. – Tarter, C. J. – Witkoskie, L. (1992): Faculty Trust in Colleagues: Linking the Principal with School Effectiveness. *Journal of Research and Development in Education*, 26, p. 38–45.
- Jármai, E. M. – Csapai, E. (2015): Emotional factors affecting the activity of knowledge managers in education. In: Csata A. et al. (szerk.): 12th Annual International Conference on Economics and Business: Value changes in a transforming economy: Challenges in the Carpathian Basin. Konferencia helye, ideje: Csíkszereda, Románia, 2015.06.05-2015.06.06. Kolozsvár: Editura Risoprint, 2015. p. 272-287.
- Kelman, H. C. (2005): Building Trust among Enemies: The Central Challenge for International Conflict Resolution. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, p. 639–650.
- Kramer, R. M. (1999): Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, p. 569-598.
- Kuburic, Z. – Kuburic, A. (2010): Degree of Trust in the Western Balkans and Bulgaria. *Balkan Journal of Philosophy*, 2, 1, p. 79-94.
- Lane, C. (1998): Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust. In: Lan, C. – Bachman, R. (eds.) (1998): *Trust within and between Organizations, Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford: Oxford University Press, p. 1-30.
- Laschinger, H. K. P. – Shamian, J. – Thompson, D. (2001): Impact of Magnet Hospital Characteristics on Nurses' Perceptions of Trust, Burnout, Quality of Care and Work Satisfaction. *Nurse Economics*, 19, p. 209-219.
- Lopez-Fresno, P. – Savolainen, T. (2014): Working Meetings – a Tool for Building or Destroying Trust in Knowledge Creation and Sharing. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12, 2, p. 137-143.
- McAllister, D. J. (1995): Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38, p. 24–59.
- Newman, B. – Conrad, K.W. (1999): A framework for characterizing knowledge management methods, practices, and technologies. *Characterizing Knowledge Management Tools*, Toronto: Documentation '99
- Nooteboom, B. (2002): *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Cheltenham: Edgar Elgar
- Olekals, M. – Smith, P. L. (2005): Moments in Time: Metacognition, Trust, and Outcomes in Dyadic Negotiations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, p. 1696–1707.
- Paliszkievicz, J. – Koohang, A. (2013): Organizational trust as a foundation for knowledge sharing and its influence on organizational performance. *The Online Journal of Applied Knowledge Management*, 1, p. 116-127.
- Paliszkievicz, J. – Koohang, A. – Nord, J. H. (2014): Management trust, organizational trust, and organizational performance: Empirical validation of an instrument. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 2, p. 28-39.
- Paliszkievicz, J. – Koohang, A. – Goluchowski, J. – Nord, J. H. (2014): Management Trust, Organizational Trust, and Organizational Performance: Advancing and Measuring a Theoretical Model. *Management and Production Engineering Review*, 5, p. 32–41.
- Probst, G. J. B. (1998): Practical Knowledge Management: A Model that Works. in: Arthur D. Little: *Prism/Second Quarter*, p. 17-29. o.
- Prusak, L. (1999): What's up with knowledge management? A personal view. in: Cortada, J. W. – Woods, J. A. (eds.): *The knowledge management yearbook 1999-2000*, 3-7. Boston MA: Butterworth Heinemann
- Rahman, M. S. – Osman-Gani, A. M. – Momen, M. A. – Islam, N. (2015): Testing knowledge sharing effectiveness: trust, motivation, leadership style, workplace spirituality and social network embedded model. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 10, p. 284-303.
- Rousseau, D. M. – Sitkin, S. B. – Burt, R. S. – Camerer, C. (1998): Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23, p. 393 – 404.
- Sankowska, A. (2013): Relationships Between Organizational Trust, Knowledge Transfer, Knowledge Creation and Firm's Innovativeness. *Learning Organization*, 20, p. 85-100.
- Six, F. (2007): Building interpersonal trust within organizations: a relational signaling perspective. *Journal of Management of Governance*, 11, p. 285-309.
- Tan, H. H. – Lim, A. K. H. (2009): Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143, p. 45–66.
- Tarnai M. (2003). A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban. In: Hunyady Gy. – Székely, M. (eds.) (2003): *Gazdaságpszichológia*. Budapest: Osiris, p. 676–715.

Van Dyne, L. – Vandewalle, D. – Kostova, T. – Latham, M. E. – Cummings, L. L. (2000): Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non-Work Setting. Journal of Organizational Behavior, 21, p. 3–23.

Wech, B. (2002): Trust Context: Effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. Business and Society, 41, p. 353–360.

Zaheer, A. – McEvily, B. – Perrone, V. (1998): Does Trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. Organization Science, 9, p. 141-159.

Zalabak, P. S. – Winograd, E. K.G. (2000): Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. Organization Developmental Journal, 18, p. 35–49.

Zand, D. E. (1997): The Leadership Triad, Knowledge, Trust and Power. New York: Oxford University Press

A KÜLFÖLDI TULAJDONÚ VÁLLALATOK EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSELÉSÉNEK JELLEGZETESSÉGEI ÉS SAJÁTOS KONTINGENCIAFAKTORAI KELET-KÖZÉP-EURÓPÁBAN

Ahogy azt az innovációs mozgalom atyja, Schumpeter (1950) már a múlt század közepén jelezte, az üzleti életben az innováció a piaci siker kritikus eleme. Jól ismert típusai (termék, technológia, piacok fejlesztése) mellé mára a szervezetek sikeres működését és növekedését segítő új mentális és üzleti modellek jelentősége is felzárkózóban van (Tidd – Bessant, 2013). A folyamatos változások eredményeként így a szervezetek emberi erőforrásai és menedzselésük is a szervezeti versenyképesség kritikus elemeivé váltak (Gomez-Mejia et al., 2014; Torrington et al., 2014). Ahogy arra szakirodalom megállapítások és gyakorlati példák egyaránt rámutatnak, a külföldi cégek leányvállalatai gyakran a helyiekénél fejlettebb (Hiltrop, 1991; Hoós, 2000) és komplexebb (Dowling et al., 2013) emberierőforrás-menedzselési munkát folytatnak. Lewis (2005) vizsgálatai szerint a felzárkózó kelet-közép-európai országok esetében ez a különbség különösen szembeötlő. A szerzők célja e megállapítások ellenőrzése Kelet-Közép-Európában működő leányvállalatokra vonatkozóan. Öt ország, két időszakból (2011/13 és 2015/16) származó adatainak elemzése alapján képet adnak a külföldi tulajdonú cégek emberierőforrás-menedzselésének – a sajátosan érvényesülő kontingenciafaktorok tükrében azonosítható – jellegzetességeiről.¹

Kulcsszavak: emberierőforrás-menedzsment, Kelet-Közép-Európa, külföldi tulajdonú vállalatok

Több mint száz éve annak, hogy a fejlett világ országaiban működő szervezeteknél megjelentek az olyan szakemberek, akik „a munkások munka- és életkörülményeinek javításával foglalkoztak” (Gilbertson, 1950, p. 17.). Az elmúlt évtizedek alatt szerepkörük azonban nagyon sokat változott. A HR több évtizedig más – a személyzeti menedzsment (angolul Personnel Management, PM) – megnevezéssel a menedzsment egy segédfunkciójaként „alapvetően adminisztratív szerepet töltött be” (Ivancevich, 1995, p. 5.).

A múlt század 80-as éveiben különféle befolyásolók hatására a fejlett nyugati világban új szemléletű HR kezdett teret nyerni. Korai képviselői (pl. Drucker, 1973; Fombrun et al. és Beer et al., 1984) már akkoriban rámutattak az adminisztratív feladatokon túli szerepek igényére és feltételrendszerére. Napjainkra a HR sokhelyütt olyan stratégiai funkcióvá vált, aminek fontos szerepe van a szervezeti hatékonyság- és a profít növelésben, a dolgozói elégedettség javításában, a hozzáadott érték fokozásában (Storey, 1995; Ulrich – Dulebohn, 2015). A modern HR felismerte, hogy a „munkavállaló a szervezetek versenyképességének kritikus erőforrásává vált” (Cleveland et al., 2015, p. 146.).

Kelet-Közép-Európában a második világháború előtt „némi időbeni lemaradással és eltérésekkel ugyan, de fellelhetőek a kapitalista világ vezető országainak gyakorlatához hasonló kezdeti személyzetmenedzselési szerepek” (Karoliny, 2017, p. 39.). E régióban ugyanakkor a szocializmus időszakában a modern HR vonásai csak nyomokban voltak fellelhetőek (Brewster et al., 2010). A személyzetmenedzselés itt többnyire szoros állami irányítás alatt állt (Pundziene – Bučiūnienė, 2009; Morley et al., 2016)

és adminisztratív jellegű volt, valamint a taylori tudományos vezetés (Scientific Management) elveit és módszereit követte (Kazlakauiste et al., 2013).

Közelítésünkben „az emberierőforrás-menedzsment azon (irány)elvek, funkciók, rendszerek (pl. toborzás-kiválasztás, teljesítmény- és javadalmazásmenedzsment, képzés-fejlesztés, alkalmazotti kapcsolatok stb.) kölcsönösen egymásra épülő együttese, melynek hatására létrejön, alakul egy-egy szervezet alkalmazotti állománya, azaz humán tőkéje, formálódik tagjainak egyéni és kollektív teljesítménye, magatartása, attitűdje, azaz társas tőkéje. Olyan *alapvető szervezeti folyamat és a szervezetek fennmaradása és fejlődése szempontjából kritikus, többszereplős, az egyéni és a kollektív teljesítményszintet célzó menedzsmentfunkció, melynek többszörös céljai sok érintett* (pl. tulajdonosok, vevők, vonalbeli vezetők, alkalmazottak stb.) *elvárásait jeleníthetik meg. Gyakorlata pedig kontextusfüggő, azaz a szervezetek külső és belső környezetének jellemzői által befolyásolt vezetői döntések eredménye* (Karoliny, 2017, p. 30-31.).

A nemzetköziesedés és a globalizáció hatására megnövekedett az igény a HR nemzetközi aspektusainak azonosítására és vizsgálatára. A korai publikációkban a szerzők (Fayerweather, 1978; Tung, 1981, 2016) főként a kiküldöttek sikeres vagy sikertelen alkalmazásának, alkalmazkodásának a kérdéskörét kutatták.

A külföldi tulajdonú vállalatok száma és a náluk foglalkoztatott dolgozók létszáma a világban egyre nagyobb méreteket ölt. Egyes becslések szerint „a mintegy 82 ezer nagy multinacionális cégnél dolgozók létszáma 2010-ben már meghaladta a 77 millió főt” (Tarique et al., 2016, p.

¹ Köszönetnyilvánítás:

A szerzők külön köszönetet mondanak a CEEIRT és a nemzetközi Cranet-hálózat magyarországi, lengyelországi, romániai, szerbiai és szlovákiai közös munkatársainak az általuk gyűjtött adatok felhasználásért.

17.). E jelenség legfontosabb okai között említhetjük a kereskedelmi korlátok lebontását, a piacok és a termelés globalizálódását, a demográfiai viszonyok megváltozását és nem utolsósorban azt, hogy az 1990-es 250 milliárd dollárhoz képest az éves FDI (Foreign Direct Investment) összmenyisége jelentősen megnőtt a világban (Hill, 2013). Miközben 2007-ben, a globális válság előtt ez az érték már a kétezermilliárd dollárhoz közelített, a későbbi „számos visszaesés után 2015-re még mindig nem éri el a 1.800 milliárdos szintet” (WIR, 2016, p. 3.).

Míg a 80-as évek végén az FDI értéke a kelet-közép-európai régióban szinte jelentéktelen volt, ez az érték mára közel ötszázmilliárd eurónál tart. A fent bemutatott tendenciák az 1. táblázatban láthatóak szerint, a tanulmányban vizsgálódó öt ország tekintetében is erőteljesen érvényesülnek.

(mezőgazdaság, ipar, szolgáltatás stb.), valamint a szervezeti (méret, versenysztratégia stb.) illeszkedés (Karoliny – Balogh, 2017). Míg az utóbbi kettő (ágazati hovatartozás és szervezeti méret, stratégiai irány) a hazai cégek jól ismert és elfogadott kontingenciafaktorai, addig a származási ország menedzsmentkultúrája kifejezetten az IHRM sajátos befolyásoló tényezője.

A külföldi tulajdonú cégek, nemzetközi vállalatok esetében a társadalmi, külső befolyásoló tényezők között ugyanis sokak által kimutatott, jelentős szerepe van a származási országnak, az anyacég jellemző menedzsmentkultúrájának. Így például az amerikai tulajdonú vállalatok sokkal inkább a központosított, illetve az ún. „best practice” gyakorlatot követik, és kevésbé figyelnek a helyi viszonyokra (Rees – Edwards, 2003; Dicken, 2011) mint

1. táblázat

Az FDI és jelentőségének alakulása a vizsgált öt kelet-közép-európai országban (2008 és 2015)

Országok	A külföldi tőkebefektetések összértéke (mrd euró)		A külföldi tulajdonú cégek száma		Külföldi cégek által foglalkoztatottak létszáma (fő)	
	2008	2015	2008	2015	2008	2015
Lengyelország	129	232	68.325	83.552	1.460.700	1.747.811
Magyarország	64	86	28.987	27.096	579.633	653.132
Románia	50	64	44.022	41.172	1.138.000	1.228.000
Szerbia	14	25	1.118	2.400	178.000	320.000
Szlovákia	28	41	24.158	29.857	600.000	448.282
Összesen	285	448	112.347	83.552	2.495.633	4.397.225

Források: WIR (2016): World Investment Report 2016. United Nations, New York, Foreign Owned Companies in Hungary (2008-2014) <http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp?lang=en> (letöltve 2016. December 10.) ; Poland in Figures 2015, (2015), Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warsaw; National Bank of Slovakia (2015) Preliminary data. <http://www.nbs.sk/sk/statisticka-udaje/statistika-platobnej-bilancie/prime-zahranicne-investicie> (Letöltve: 2017. Január 20.); National Bank of Romania (2016): Foreign Direct Investment in Romania in 2015. Bucharest: National Bank of Romania; Foreign Direct Investment (FDI) in Romania in 2009. (2009): Bucharest: National Bank of Romania, SIEPA (Serbia Investment and Export Promotion Agency) (2014): Beograd

Az előbbiekből vázoltak hívták életre tehát a HR nemzetközi változatát, a nemzetközi emberierőforrás-menedzsmentet (International Human Resource Management/IHRM), avagy a nemzetközi vállalatok gyakorlatában megvalósuló emberierőforrás-menedzsmentet (Dowling – Schuler, 1990; Brewster – Hillar, 1999; Evans et al., 2002; Fang et al., 2017). Az IHRM Dowling és szerzőtársai (2013, p. 4-5.) szerint annyiban különbözik az ún. hazai (domestic) modelltől, hogy „több HR-tevékenységet foglal magában, szélesebb perspektívájú, jobban bevonódik az egyes alkalmazottak (pl. külföldi kiküldöttek) személyes életébe, többféle eredetű munkavállalókkal (hazai, külföldi) foglalkozik, többféle külső befolyásolótól függ és nagyobb mértékű a bizonytalansága”.

A *környezeti kontextus* jelentőségét hangsúlyozó szerzők (köztük főként az európaiak, élükön Brewster et al., 2004; Poór et al., 2017) a befolyásolók sokaságához való illesztés igényét három fő tényezőcsoporthoz kötve tárgyalják. Ezek: a társadalmi (intézményi és kulturális jellemző), a szektorális (magán-, illetve közszféra) és ágazati

a más országból érkezettek. A japán és ázsiai eredetű cégeknel jóval magasabb az „expat”-ok aránya. Az északi eredetű leányvállalatoknál jóval fontosabb a megegyezés és a tárgyalás, mint más régiókban. A német eredetűek jellemzően az ún. olajozott gépezet modelljét követik. A menedzsmentkultúra-osztályozások (Brewster et al., 2010) azt sugallják, hogy a HR-ben jelentős különbségek figyelhetők meg az eltérő menedzsmentkultúrából érkező cégek esetén. Az északi, a germán és a latin kultúrából érkező cégek pl. jobban elfogadják a szakszervezeteket. Az angolszász cégeknel a HR teljesítménymenedzsment szerepe kiemelten fontos, míg az ázsiaiaknál a kiválasztás, a toborzás és a személyzetfejlesztés a hangsúlyos. Az ösztönzés minden menedzsmentkultúrájánál kiemelt jelentőségű, hiszen ennek jelentős hatása van a leányvállalat nyereségességére. A kelet-közép-európai eredetű multinacionális vállalatoknál az empirikus vizsgálatokon alapuló sajátos orientáció megállapítása még várat magára.

Lewis (2005) meglátása szerint a Kelet-Közép-Európában megtelepedő multinacionális cégek érkezésüktől

kezdve kiemelkedően fontosnak tartották a körülmekintő és megfontolt emberierőforrás-menedzselési stratégiát. Csillag (2014) megállapítása szerint pedig ehhez kapcsolódóan magukkal hozták saját emberierőforrás-menedzselési gyakorlataikat. Fontos kérdésként fogalmazódik meg tehát, hogy vajon milyen HR-gyakorlatot célszerű követni a világ különböző régióiból érkező cégeknek a kelet-közép-európai országokban? Folytathatják-e a világ más részein bevált gyakorlataikat, vagy milyen sajátos megoldásokat alkalmazzanak ebben a régióban (Horowitz, 2011)? E kérdésekre a komparatív HR-vizsgálatok generális válasza az, hogy „az eltérő kulturális, környezeti és intézményi tényezők természetesen nagymértékben kihatnak az alkalmazandó IHRM-modellel jellegére és standardizáltságára” (Thomas – Lazarova, 2014; Rowley et al., 2015). Az sem elhanyagolható kérdés, hogy ez a gyakorlat öröklényű vagy időszaktól-időszakra változik? Más összehasonlító HR-kutatásokból olyan vélemény is ismert, miszerint „a kelet-közép-európai országok menedzsmentkultúrája nem sokban különbözik a közelmúltban modernizálódott nyugati országokétól (Portugália és Írország), miközben jelentős elmaradás állapítható meg azok átláthatósága terén” (Brewster – Bennett, 2010, p. 2585.).

Ugyanakkor alig találhatók a szakirodalomban olyan empirikus vizsgálatok, melyek arról adnak számot, hogy:

- vannak-e a kelet-közép-európai régióban működő külföldi tulajdonú vállalatoknak sajátos emberierőforrás-menedzselési problémái és megoldásai,
- azok mely tipikus és sajátos kontextuális tényezők, milyen kelet-közép-európai jellegzetességek hatására alakulnak és változnak?

E tanulmány fő célja a fenti kérdésekre adható válaszok feltárása és azok minősítést mellőző bemutatása. Munkánk nem célja tehát az explicit minősítő állásfoglalás. Ugyanakkor megemlíjtük, hogy a hazai gyakorlati szakemberek és szerzők (Hoós, 2000; Meleg, 2004; Csath, 2008; Polónyi, 2011; Bogár, 2012) nem mindegyike tekinti a nemzetközi vállalatok helyi leányvállalatánál folyó menedzselési és HR-munkát egyértelműen sikeres és/vagy pozitívan megítélhető tevékenységnek.

A kutatási modell – hipotézisek

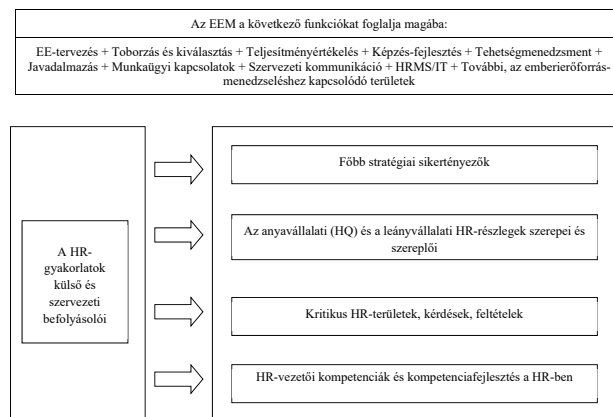
A tanulmányban bemutatandó kutatás egy olyan hosszú távú kutatási együttműködés – a Central and Eastern European International Research Team (a továbbiakban CEEIRT)² – része, amely a Közép- és Kelet-Európa (KKE) egyeteméről származó kutatókat fogja össze, és amelynek célja az átalakuló HR-gyakorlatok és -szerepek vizsgálata a multinacionális vállalatok (MNV) régióbeli leányvállalatánál. Kutatásaink során, annak kezdetétől arra törekszünk, hogy nyomon kövessük a társadalmi-gazdasági változások hatására az MNV-leányvállalatoknál alkalmazott HR-gyakorlatok és -szerepek terén megfigyelhető trendek irányait és jellegét.

A hosszabb távú kutatásokat megalapozó vizsgálatunk (Poór – Farkas, 2012, 2014) alapvetően objektív ada-

tokra építő, leíró jellegű munkák voltak. A személyes vállalati interjúk és az online válaszadás során a statisztikai elemzés megkönnyítése érdekében az egyes felmérési fordulókban azonos kérdőívet használtunk. Vizsgálatainkat az 1. ábrán látható modellt követve végeztük.

1. ábra

A kutatási modell



Forrás: Poór J. – Farkas F. (2014): Emberierőforrás-menedzsment külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatánál Közép- és Kelet-Európában. Pécsi Tudományegyetem, Pécs, 10. o. alapján

A Dunning (1992) által fémjelzett Journal of International Business Research szaklapban megjelent szerkesztőségi cikkben Reeb és szerzőtársai (2012, p. 211.) hangsúlyozzák, hogy a nemzetközi gazdaságtan és a nemzetközi menedzsment területén a kutatás nem könnyű feladat, főként azért, mert „nagyon ritkán biztosítható a véletlen kiválasztáson alapuló ellenőrzött kutatás”. A fenti megállapítás relevanciáját vizsgálataink során magunk is megtapasztaltuk. Érvényes kutatási megállapításokra törekedvén vizsgálatainkban ezért most kizárólag öt olyan ország adatát szerepeltetjük, amelyekben működő leányvállalatok mindkét időszak felmérésében részt vettek.

A nemzetköziesedéssel összefüggésben a kutatási kérdés általában annak megértését célozza, hogy „hogyan reagál a vállalat a nemzetköziesedésre”? Cikkünk témája szempontjából releváns kérdésként mi azt emeljük ki, hogy a kelet-közép-európai régióban történő terjeszkedésük során a külföldi tulajdonú cégek, multinacionális vállalatok milyen sajátosságokat mutatnak régióbeli emberi erőforrásaik menedzselésében, valamint a választott gyakorlatuk állandó-e vagy valamilyen irányban és mértékben módosul a különféle befolyásoló tényezők függvényében?

Kutatási eredményeink bemutatása a minta specifikálásával kezdődik. A két felmérési időszakban (2011-2013 és 2015-2016) azonos kérdőívvel begyűjtött vizsgálati adatok összehasonlítása ugyanazon öt országból érkezett válaszokra épít ugyan, ám a vizsgálati minta nem tekinthető reprezentatívnak. Az alkalmazott elemzési módszerek: gyakorisági, átlag, szórásvizsgálatok, kereszttábla-elemzések, ANOVA. Az adatok elemzése SPSS 23-as verzióval történt.

- H1: A külföldi cég *eredete*, az anyavállalat országának (menedzsment) kultúrája befolyásolja a HR-gyakorlatok jellegét.

Számos kutató ért egyet abban, hogy a nemzeti kultúrák jelentősen befolyásolják a menedzsmentgyakorlatokat (pl. Bartlett – Ghoshal, 2000; Brodbeck et al., 2000; Hofstede, 1980, 1991; Koopman et al., 1999; Poór, 2013). Dicken (2011) szerint a hasonlóság ugyanazon nemzetbeli multik között nagyobb, mint a különbözőség és a különböző transznacionális társaságok megtartják néhány nemzeti sajátosságukat, míg Hazing és Sorge (2003) úgy véli, hogy az anyavállalat menedzsmentje által alkalmazott módszerek meghatározóak a leányvállalatok gyakorlatában is. Fatehi (1996) fontos tényezőként emeli ki, hogy milyen kulturális felfogást követ az anyaországi menedzsment. Mindez szorosan összefügg a Perlmutter (1969) által megfogalmazott etno-, poli-, regio- és geocentrikus stratégiai orientációval is. Az eredet hatását vizsgálhatjuk a nagyobb menedzsmentkultúrák, pl. angolszász, germán stb. (Brewster et al., 2004; Gupta et al., 2002; Hofstede, 1980; Ronen – Shenkar, 1985) szempontjából. A HRM nézőpontjából alapvető különbség, hogy az amerikai HRM meghatározó tényezője a liberális gazdasági környezet és modelljeire az individualista, teljesítmény-központú megközelítések a jellemzőek, szemben az európai, nemzeti kultúrákon alapuló kevésbé individualista felfogással (Brewster et al., 2004), amely jobban elfogadja a különböző módszerek nemzetekhez, kultúrákhoz kötődő jellegét (Poór, 2013).

- H2: A cég profilja, fő működési ágazata befolyással van külföldi tulajdonú (leány)vállalatok HR-jellemzőire és -gyakorlatára (Hiltrop, 1991).

- H3: A külföldi tulajdonú cégek, (leány)vállalatok mérete (foglalkoztatottainak száma) nem befolyásolja az MNV-k leányvállalatainak HR-jellemzőit és -gyakorlatát.

A különböző belső szervezeti tényezőknek (mint például a szervezet mérete, az iparág, amelyben működik vagy a tulajdonosi kör) hatásuk van a különböző HR-változókra, azaz a HRM működésére (Dowling et al., 2013; Karoliny – Poór, 2013; Lawler, 2006; Paauwe, 2004; Poór, 2013; Poór et al., 2014c, 2015); számos kutatás támasztja alá azt, hogy a HR-rendszerekben mutatkozó különbségek jelentős mértékben a szervezeti mérettől függenek (Poór, 2013).

A minták vizsgált kontingenciafaktorok szerinti megoszlása

Mint azt már említettük, jelen vizsgálat tárgyát öt kelet-közép-európai országban működő, azaz magyarországi, lengyel, román, szerb és szlovákiai, de ott külföldi tulajdonban lévő leányvállalatok képezik. A részt vevő szervezetek számának felmérési periódusonkénti alakulását a 2. táblázat mutatja. E szerint megállapítható, hogy a mintában a legnagyobb arányt mindkét vizsgált időszakban a magyarországi és a lengyel szervezetek képviselik.

2. táblázat

A felmérésekben részt vevő külföldi tulajdonú cégek országonkénti száma

Országok	2011-2013	2015-2016
Magyarország	118	90
Lengyelország	53	57
Románia	34	37
Szerbia	19	31
Szlovákia	30	17
Összes	254	232

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A mintabeli cégek által foglalkoztatottak számáról elmondható, hogy míg az első vizsgálati periódusban összesen 246.269 főt, a második terminusban 306.701 dolgozót foglalkoztattak a vizsgált vállalatok.

A válaszadó szervezetek anyavállalatainak országa-inál már az első vizsgálat palettája is széles. Olyan országokat foglal magában, mint Belgium, Horvátország, Ciprus, Csehország, Németország, Görögország, Írország, Luxemburg, Mexikó, Oroszország, Dél-Afrika, Argentína, Belize, Kína, Dánia, Hollandia, India, Japán, Svédország, Egyesült Államok. A második vizsgálatnál már olyan szervezetek is megjelentek, amelyeknek anyavállalataik Spanyolországban, Litvániában, Dél-Koreában voltak megtalálhatók.

Az anyavállalati központok földrajzi elhelyezkedése alapján a válaszadókat a különböző kultúrakutatások (Bakacsi, 2014; Brodbeck et al., 2000; Gupta et al., 2002; Hofstede, 1980; Inglehart – Baker, 2000; Koopman et al., 1999; Ronen – Shenkar, 1985) és az összehasonlító közgazdaságtan (Amable, 2003; Hall – Soskice, 2001; Psychogios – Wood, 2010) erre vonatkozó eredményeire támaszkodva, a következő *hat menedzsmentkultúrába* soroltuk: az északi, a germán, a latin, az angolszász, a kelet-európai és az ázsiai, melyek mintabeli részarányát a 3. táblázat adatai mutatják.

3. táblázat

A menedzsmentkultúra-típusok részaránya a két felmérési fordulóban (%)

Menedzsmentkultúra	2011-2013	2015-2016
északi	7	3
germán	45	42
latin és dél-európai	14	7
angolszász	23	37
kelet-európai	7	9
ázsiai	4	2

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A vizsgált mintákban a germán és az angolszász menedzs-

mentkultúrájú cégek aránya a meghatározó. A hagyományos multinacionális vállalatok (északi, amerikai, japán) mellett a második fordulóban már feltűnnek az ún. feltörekvő vagy más szóval átalakuló(transitional) országok (pl. Lettország, Litvánia, Lengyelország) cégei is.

A vizsgálatokban részt vevő vállalatok ágazatok szerinti megoszlását a 4. táblázat mutatja.

4. táblázat
A minta ágazatok szerinti megoszlása a vizsgálati időszakokban (%)

Év	Ágazat			
	Ipar	Kereskedelem	Szolgáltatás	Egyéb
2011-2013	46	17	35	2
2015-2016	34	17	42	7

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az ágazati besorolás szerint 2011-2013-as felmérésben a vállalatok majdnem fele (46%) volt ipari cég, 35%-uk pedig a szolgáltatások piacán, 17%-uk a kereskedelemben működött.

2015-2016-ban a működési terület szerinti besorolás némileg módosult, hiszen 42%-os részesedéssel a szolgáltatás (benne 21% pénzügyi, 17% egyéb és 4% belső üzleti szolgáltatással) tört éltre, amit az ipar 34%-os részesedése követ. A kereskedelem részaránya pedig változatlanul 17%.

A felmérési fordulók mintáiban szereplő külföldi tulajdonú cégek, (leány)vállalatok *foglalkoztatotti létszámmal* kifejezett méret szerinti megoszlása az 5. táblázatban látható. E szerint a vizsgálatban szereplő külföldi tulajdonú cégek mintegy fele 250 főnél kevesebb alkalmazottal dolgozik, ám legalább negyedük már nagyobb, mintegy ötödük pedig kifejezetten nagyméretű szervezet.

5. táblázat
A minta szervezeti méret (foglalkoztatotti létszám) szerinti megoszlása (%)

Foglalkoztatottak létszáma (fő)	2011-2013	2015-2016
250 fő alatt	48	45
251-1000	25	28
1001-2000	15	11
2001-5000	9	11
5001 fölött	3	5

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A felmérés a külföldi tulajdonú cégeket, leányvállalatokat az aktuálisan követett *stratégiai fejlődési irányuk* szerint is azonosította. E szempontjából a válaszadók a következő alternatívák közül választhattak:

- növekedés, piacbővítés, portfólióbővítés,
- stabilitás, hatékonyságjavítás, nyereségmegtartás, alkalmazkodás a piaci helyzethez,
- létszámcsoökkentés, racionalizálás,
- egyéb stratégiák.

6. táblázat
A válaszadók stratégiai irány szerinti megoszlása (%)

A vállalat stratégiai iránya	2011-2013	2015-2016
növekedés, piacbővítés	59	71
stabilitás megőrzése	37	25
méretcsökkentés	3	3
egyéb	1	0
összesen	100	100

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Kutatási programunk 2008-as, pilot verziójában – a gazdasági válság kezdetekor – e kérdésre a stabilitás megőrzése (34%) és a méretcsökkenés (21%) volt a jellemző válasz. Ahogy az a 6. táblázat adataiból jól látszik, a most elemzett kutatásunk első periódusában – a válságból való kilábalás időszakában – a szervezetek többségénél már a növekedés és a piacbővítés dominál, a második felmérési fázisban pedig ez utóbbi válik meghatározóvá.

Sikertényezők, kritikus HR-szerepek, szereplők és jellemzők

A stratégiai irányok megvalósításának legfontosabb *sikertényezői* közül a válaszadók az első, legfontosabb elemnek mindkét periódusban a *biztosítható minőségi munkaerőt* jelölték, az első forduló második helyén álló optimális üzemméret szerepét a második felmérésben a menedzsment színvonala veszi át (lásd 7. táblázat). A legkisebb jelentőségűnek minősített sikertényezők között mindkét periódusban az alacsony munkaerő-költséget és a pénzügyi források hozzáférhetőségét találjuk.

7. táblázat
A stratégiai sikertényezők fontosságának alakulása a két időszakban (%)

Sikertényezők	2011-2013	2015-2016
a biztosítható minőségi munkaerő	24	24
optimális üzem/szervezeti méret	20	17
a pénzügyi források hozzáférhetősége	10	11
a menedzsment színvonala	15	20
termelési technológia	16	14
alacsony munkaerő-költségek	12	12
egyéb	3	2
összesen	100	100

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Kutatásunk a HR-szerepek és -szereplők témakörében a kérdőív-kitöltőket először a *vállalati központ (HQ) HR*

részlegének a leányvállalati HR irányításában betöltött jellemző szerepéről kérdezte úgy, hogy a 8. táblázatban is látható állítások közül kellett a rájuk legjellemzőbbet kiválasztaniuk.

8. táblázat

A vállalati központok HR-részlegeinek jellemző szerepei szerinti megoszlás (%)

A központi HR-részlegek jellemző szerepei	2011-2013	2015-2016
nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságot ad (decentralizáció)	20	28
általános irányelveket és keretrendszer biztosít	48	39
részletes HR-modell, személyzeti politika, folyamatok és szabályozás megadása	25	26
minden kevésbé jelentős HR-döntés forrása, beleszólás (centralizáció)	7	7
összesen	100	100

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A vizsgált periódusok közös jellemzője, hogy a tipikusan érvényesülő vállalatközi HR-szerep az általános irányelvek és a keretrendszer biztosítása, miközben a centralizáció, a legkevésbé jellemzőnek tartott megoldás. Bár a válaszadók negyede szerint a részletes HR-modell, a személyzeti politika, a folyamatok és szabályozás forrása is a központi HR-részleg, ugyanakkor a második periódusban a decentralizáció fokozódását érzékelők köre is növekszik és meghaladja a válaszadók negyedét.

A HR szervezeti helye, jelentősége szempontjából fontos kérdés, hogy *kik és hogyan hozzák meg a HR kulcs-területeire vonatkozó döntéseket*. Vizsgálatunk a következő HR-területekre terjedt ki: emberierőforrás-tervezés, toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, személyzetfejlesztés, tehetséggondozás, ösztönzés és juttatások, munkaügyi kapcsolatok, dolgozói (belső) kommunikáció, HRIS (informatika), munkavédelem, munkaegészségügy, egyéb. A jellemző döntéshozók közül a helyi vezetést, a helyi HR-részleget, illetve a helyi vezetést és a helyi HR-részleg közötti konzultációt alapuló, valamelyik fél általi döntést lehetett választani.

A 2011-2013-as felmérés válaszai vegyes képet mutatnak. A *helyi vezetés* döntési felelőssége alapvetően a teljesítményértékelésben, az ösztönzés és juttatásokban nyilvánult meg. A lokális irányítás a helyi HR véleményét kikérve dönt a személyzetfejlesztésben, valamint az emberierőforrás-tervezésben. Alapvetően a *helyi HR* kezdeményezésére, de a helyi vezetéssel konzultálva valósult meg például a munkaerő toborzása, a kiválasztás, a belső kommunikáció. Többségében a helyi HR döntött a munkavédelemről, vagy az informatikáról. A 2015-2016-os válaszok szerint a javadalmazásról és az értékelésekről szóló döntéseken kívül minden másról alapvetően a helyi HR határozott.

A vizsgálatunk arra is kitért, hogy az egyes HR-funkciók végrehajtásához a cégek milyen mértékben vették

igénybe a *külső HR-szolgáltatók/tanácsadók* segítségét. 2011-2013-ban a válaszadók főként a toborzás és a személyzetfejlesztés feladatait végeztették külső HR-szolgáltatókkal. A 2015-2016-os válaszadók többsége alapvetően saját erőforrásaival próbálta megoldani a HR-funkcióit, kivéve a munkavédelem területét, ahol e feladathoz szinte minden második leányvállalat változatlanul alkalmaz külső tanácsadót.

A HR szervezeti jelentőségének egyik fontos indikátora a *képzési költséghányad* mutató értékének alakulása. A vizsgálat során az elemzések arra is kitértek, hogy miképpen alakult az éves képzési keret a bérköltség %-ban, melybe a 9. táblázat nyújt bepillantást.

9. táblázat

A válaszadók képzési költséghányad szerinti megoszlása (%)

Az éves képzési keret a bérköltség %-ában	2011-2013	2015-2016
kisebb 1%-nál	26	25
1-3%	42	44
nagyobb 3%-nál	32	31
összesen	100	100

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszok alapján megállapítható, hogy a két vizsgált időszakban az 1-3%-os képzési költséghányad a jellemző szint, ám meglehetősen magas, több mint 30% azon cégek aránya, ahol a mutató *3% fölötti értékéről* számoltak be, ami e szervezetek esetében az emberi erőforrások versenyképesnek tekintésére utalnak.

A válaszadóktól az egyes *HR területek/funkciók* kapcsán azok *kritikusságának mértékét* kértük kifejezni egy ötfokozatú skála segítségével, ahol az egyes az egyáltalán nem, míg az ötös a teljesen kritikust jelentette. A kritikusság mértékét kifejező átlagokat a 10. táblázat mutatja.

10. táblázat

Kritikus HR-területek (átlagok)

Kritikus HR-területek	2011-2013	2015-2016
emberierőforrás-tervezés	2,93	2,81
toborzás és kiválasztás	2,97	3,19
teljesítményértékelés	3,07	2,56
képzés és fejlesztés	2,99	2,74
tehetséggondozás	2,94	2,71
javadalmazás és juttatás	2,85	2,74
munkaügyi kapcsolatok	3,33	2,27
kommunikáció az alkalmazottakkal	3,04	2,51
egyéb	2,31	2,33

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

2011-2013-ban a kritikusság mértékének mutatója – az egyéb területeket leszámítva – a 2,85 -3,33-ig terjedő, 0,5-ös eltérést mutató sávon belül mozgott. A legkevesebb gondot okozó területnek – nem várt módon – a javadalmazást és juttatásokat jelölték, míg a leginkább kritikusnak – szintén meglepő módon – a munkaügyi kapcsolatokat tartották, amit a teljesítményértékelés és az alkalmazotti kommunikáció is 3 feletti átlagértékekkel követ. A 2015-16-os periódusra a munkaügyi kapcsolatok az élről eltűnve a legkevésbé kritikus tényezővé válik, miközben a toborzás-kiválasztás veszi át a szerepét, és szinte minden más HR-terület csaknem egyformán a közepesnél alacsonyabb jelentőségűek közé kerül.

A modellt követve a vizsgálat részét képezte az aktuálisan jellemző *HR-kérdések, -feltételek és -eredmények* feltárása. A 11. táblázatban felsorolt tényezők cégükre jellemző voltát a válaszadók négyfokozatú skálán jelezheték, melyből átlag- és szórásértékeket számoltunk.

11. táblázat
A jellemző HR-feltételek, -eredmények (átlag, szórás)

HR-feltételek	Időszakok	N	Átlag	Szórás
könnyen találunk a munkaerőpiacon fizikai dolgozókat	2011/13	236	2,48	1,109
	2015/16	207	2,14	1,033
	Teljes	443	2,32	1,086
könnyen találunk a munkaerőpiacon jól képzett műszakiakat	2011/13	241	2,20	,880
	2015/16	214	2,01	,880
	Teljes	455	2,11	,884
a legtöbb munkakörben nem jelent gondot az idegennyelv-tudás	2011/13	243	2,47	,967
	2015/16	221	2,66	,913
	Teljes	464	2,56	,946
könnyen meg tudjuk tartani a tehetségeket	2011/13	247	2,64	,890
	2015/16	221	2,48	,784
	Teljes	468	2,56	,845
minden munkakörben versenyképes jövedelmet tudunk biztosítani	2011/13	246	2,69	,845
	2015/16	218	2,67	,803
	Teljes	464	2,68	,825
a szakszervezetek befolyása jelentős	2011/13	237	1,72	,934
	2015/16	213	1,62	,820
	Teljes	450	1,67	,882

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A táblázatbeli eredmények szerint a szervezetek egyre nehezebben tudnak a munkaerőpiacon jól képzett munkaerőt találni, legyen szó akár fizikai, akár műszaki dolgozóról. Bár a tehetségmegtartó képességüket még elég erősnek vélik, ám az annak ellenére romló tendenciát mutat, hogy a válaszadók a minden munkakörben versenyképes jövedelembiztosító gyakorlatukat tartják a legerőteljesebbnek. Annak ellenére vélik ezt így, hogy

ebben a szakszervezetek alig játszanak szerepet, hiszen a szakszervezetek befolyása nemcsak alacsony szintű, de még csökkenő mértékű is. Jellemzően kismértékű szórásokkal találkozunk, ami azt mutatja, hogy a feltételekkel kapcsolatban viszonylag homogén volt a válaszadók véleménye.

A vizsgálat a *HR-vezetők kulcskompetencia-csoportjait* is igyekezett feltárni. A jelölhető HR-vezetői kulcskompetenciák a következők voltak: üzleti ismeretek (értéklánc, értékteremtés), stratégiai hozzájárulás (kulturamenedzselés, gyors változtatás, stratégiai döntéshozás), a személyes hitelesség (eredményesség, hatékony kapcsolatok, kommunikációs képességek), a HR-szolgáltatások (toborzás-kiválasztás, képzés, TÉR, HR-mérés stb.) nyújtása, az információs technológia használata és az idegen nyelvű kommunikáció.

A HR-vezetői kompetenciák fontossági rangsora élén a *személyes hitelesség* áll 85%-os támogatással. Ezt követően azonos aránnyal (70-70%) szerepel az üzleti ismeretek birtoklása és az idegen nyelvű kommunikáció képessége. A válaszadó cégek valamivel több mint 40%-ánál az információs technológia használatát 2011-2013-ban csak kis mértékben vélték a meghatározó HR-kompetenciák közé tartozónak. A 2015/2016-os felmérésben ez az arány pedig még alacsonyabb, csupán 15%.

Végezetül felmérésünk a HR-vezetőktől elvárt kompetenciák mellett az *egyéni HR-kompetenciafejlesztési módokat* is vizsgálta. A 12. táblázatban is látható egyes módzatok jelentőségét ötfokozatú skálán lehetett értékelni.

12. táblázat
A HR területén megvalósuló kompetenciafejlesztési módzatok (átlag, szórás)

A HR-kompetenciafejlesztési módjai		N	Átlag	Szórás
informális tanulás a HR-részlegen	2011	241	3,18	1,238
	2015	174	3,07	1,364
	Teljes	415	3,14	1,292
informális tanulás másik leányvállalat HR-részlegen	2011	231	2,16	1,267
	2015	165	2,29	1,254
	Teljes	396	2,21	1,262
informális tanulás az anyavállalatnál	2011	245	2,57	1,255
	2015	166	2,69	1,279
	Teljes	411	2,62	1,264
helyi HR-képzés és -fejlesztés	2011	245	3,22	1,198
	2015	166	3,31	1,126
	Teljes	411	3,26	1,169
HR-képzés és -fejlesztés az anyavállalatnál	2011	239	2,69	1,392
	2015	206	2,50	1,252
	Teljes	445	2,60	1,331

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszok alapján megállapítható, hogy a tipikusan – a közepes szintet meghaladóan – alkalmazott módszer: a *he-*

lyi szinten megoldott HR-képzés és -fejlesztés, valamint a HR-részlegeken megvalósuló *informális tanulás*. Eközben a kismértékben alkalmazott szintet éppen csak meghaladó gyakorlatnak a más leányvállalatok gyakorlatába történő betekintés mutatkozott. Az anyavállalati HR-képzésnek a formális és az informális módjai is csupán a közepes szint alatti jelentőséget érnek el a vizsgált leányvállalatoknál. E tekintetben a két időszakban végzett kutatás eredményei alig térnek el egymástól.

A felmérésekben részt vevő szervezetek stratégiai irányait, HR-szerepeit és -szereplőit, valamint kritikus emberierőforrás-menedzselési feltételeit és jellemzőit bemutató leíró statisztikai áttekintés után lássuk a három hipotézis alátámasztását szolgáló elemzési módszereket és eredményeket!

Hipotézisellenőrzés – következtetések

A következőkben bemutatjuk, hogy milyen érvényességet mutatnak hipotéziseink (H1-H3).

- H1: A külföldi cég *eredete*, az anyavállalat országának (menedzsment) kultúrája befolyásolja a vizsgált öt országban folytatott HR-gyakorlatok jellegét.

Az ANOVA vizsgálatok alapján megállapítható, hogy habár szignifikánsan egyik jellemző *HR-feltétel* kapcsán sem tekinthetők eltérőnek a gyakorlatok, de tendenciaszerűen megjelenik, hogy míg az ázsiai kultúrában működő anyacégek könnyebben találnak fizikai munkaerőt, addig ez a germán, illetve az angolszász kultúrájú anyavállalattal rendelkező szervezetek esetében jelentős ki-

13. táblázat

ANOVA a kritikus HR-tényezők viszonylatában (2011-2016) ($p=0,05$)

Kritikus HR-funkciók	Irányok	Négyzetes összeg	df	Variancia	F	Sig.
kritikus HR-területek – emberierőforrás-tervezés	csoportok közötti	22,448	6	3,741	1,837	,091
	csoporton belüli	843,367	414	2,037		
	teljes	865,815	420			
kritikus HR-területek – toborzás és kiválasztás	csoportok közötti	16,879	6	2,813	1,465	,188
	csoporton belüli	842,825	439	1,920		
	teljes	859,704	445			
kritikus HR-területek – teljesítményértékelés	csoportok közötti	6,552	6	1,092	,558	,763
	csoporton belüli	821,308	420	1,955		
	teljes	827,859	426			
kritikus HR-területek – képzés és fejlesztés	csoportok közötti	10,641	6	1,774	1,030	,405
	csoporton belüli	752,296	437	1,722		
	teljes	762,937	443			
kritikus HR-területek – tehetséggondozás	csoportok közötti	7,252	6	1,209	,706	,645
	csoporton belüli	695,552	406	1,713		
	teljes	702,804	412			
kritikus HR-területek – javadalmazás és juttatás	csoportok közötti	4,172	6	,695	,413	,870
	csoporton belüli	730,050	434	1,682		
	teljes	734,222	440			
kritikus HR-területek – munkaügyi kapcsolatok	csoportok közötti	8,092	6	1,349	,742	,616
	csoporton belüli	737,763	406	1,817		
	teljes	745,855	412			
kritikus HR-területek – kommunikáció az alkalmazottakkal	csoportok közötti	9,203	6	1,534	,817	,557
	csoporton belüli	797,461	425	1,876		
	teljes	806,664	431			
kritikus HR-területek – egyéb	csoportok közötti	9,914	4	2,479	1,420	,258
	csoporton belüli	41,879	24	1,745		
	teljes	51,793	28			

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

hívást jelent. A kelet-közép-európai kultúrában működő anyavállalatot maga mögött tudó szervezeteknél a legnehezebb a jól képzett műszaki munkaerőt megtalálni, a tehetségek megtartása azoknál a cégeknél a legkönnyebb, amelyek anyavállalata az északi kultúrákhoz tartozik. A vizsgálatban szereplő cégek esetében az anyavállalat menedzsmentkultúra-típusától függetlenül igaz, hogy a szakszervezetek befolyása igen alacsony. Amíg azonban a legutóbbi megállapítás bizonyára szektorsemleges is, addig az előzőek alakulásában a működési ág és hely eltérő munkaerő-piaci jellegzetességei is szerepet játszhatnak.

A vizsgált mintákban az tapasztalható, hogy a *stratégia sikertényezők* közül a minőségi munkaerő a legfontosabb az északi, a germán, a dél-európai, az angolszász és a kelet-közép-európai kultúrákban, míg az ázsiaiban ezt a helyet az optimális üzemméret uralja. A dél-európai és a kelet-közép-európai kultúra képviselői az alacsony munkaerő-költséget jelölték a legjellemzőbbnek. A pénzügyi források hozzáférhetőségét az északi, a germán, az angolszász, az ázsiai kultúrákból érkezők a kevésbé jellemző stratégiai tényezők közé sorolták.

A központi/anyavállalati HR szerepét jellemezve szinte minden kultúrátípus válaszában az általános irányelvek és keretrendszer biztosításában jelölték meg, kivéve a közép-kelet-európai menedzsmentkultúrájú anyavállalatokkal rendelkező cégeket, melyek többségénél a nagymértékű döntési és végrehajtási szabadságról nyilatkoztak a válaszadók.

A kritikus HR-területekre irányuló – a 13. táblázatban olvasható ANOVA vizsgálat – a különböző menedzsmentkultúrák között nem jelzett szignifikáns különbséget.

A különböző menedzsmentkultúrájú anyavállalatokkal rendelkező cégek közötti különbségeket kerestük az alkalmazott HR-kompetenciafejlesztési módokra vonatkozóan is. Habár az ANOVA vizsgálat szignifikáns eltérést nem igazolt, az megállapítható, hogy a HR-kompetenciafejlesztés a HR-részlegen megvalósuló informális tanulás-

sal, valamint helyi HR-képzés és -fejlesztés révén valósul meg. Míg az első leginkább a kelet-közép-európai, addig az utóbbi az északi és az angolszász kultúrájú anyavállalatokkal rendelkező szervezeteknél jellemző.

A kritikus HR-vezetői kompetenciák közül az északiak, a germánok, a dél-európaiak és az angolszászok a személyes hitelességet, azaz a jó és hatékony kommunikációt, valamint az idegen nyelvű kommunikációt emelték ki, míg a kelet-közép-európai kultúrát képviselő cégek az üzleti ismereteket tartották fontosnak.

Az előzőekben leírtak alapján megállapítható, hogy a cég eredete, azaz az anyavállalat menedzsmentkultúrája szerinti klaszterek HR-gyakorlatait mutatnak ugyan jól azonosítható sajátosságokat és eltéréseket egyes menedzsmentkultúrák között, a kultúráklaszterekkel való összefüggésekre vonatkozó ANOVA vizsgálatok azonban nem jelzik szignifikánsnak a vizsgált változók közötti kapcsolatokat. Ez azonban nem zárja ki – ahogyan azt láttuk is –, hogy egyes HR-gyakorlatok esetében bizonyos kultúra-klaszterek között jól megragadható különbségek legyenek. A H1 hipotézisünk így részben nyert igazolást.

- H2: A cég profilja, fő működési ágazata befolyással van külföldi tulajdonú (leány)vállalatok HR-jellemzőire és -gyakorlatára.

A két felmérési fordulóban jelölhető *sikertényezők* (optimális üzemméret, minőségi munkaerő, pénzügyi források elérhetősége, menedzsment színvonala, termelési technológia, alacsony munkaerő-költségek, egyéb) mentén vizsgálódva a 2011-2013-as felmérés válaszai alapján egyik faktor esetében sem tudtunk szignifikáns különbséget igazolni. A 2015-2016-os év esetében viszont több tényező mentén igazolható a különbség. Így míg a *pénzügyi források elérhetőségét* (Pearson-féle Khi-négyzet:11,011, df:3, szign.:0,012, $p<0,05$) az ipari cégeknek csupán 19%-a jelöli a legfontosabb sikertényezői között, addig a szolgáltatócégeknek majdnem a duplája (39,2%-a), a kereskedelmi szervezeteknek pedig ennél is jelentősebb hányada (43,6%). Hasonlóan eltérőek

14. táblázat

ANOVA a kritikus HR-tényezők viszonylatában
(2011-2013) ($p=0,05$)

Kritikus HR-funkciók	Irányok	Négyzetes összeg	df	Variancia	F	Sig.
emberierőforrás-tervezés	csoportok közötti	23,975	3	7,992	3,853	,010
	csoporton belüli	474,927	229	2,074		
	teljes	498,901	232			
toborzás és kiválasztás	csoportok közötti	16,721	3	5,574	2,817	,040
	csoporton belüli	463,010	234	1,979		
	teljes	479,731	237			
képzés és fejlesztés	csoportok közötti	17,184	3	5,728	3,100	,027
	csoporton belüli	439,779	238	1,848		
	teljes	456,963	241			

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

a leányvállalatok a *termelési technológia* mint sikertényező megítélésében (Pearson-féle Khi-négyzet:42,797, df: 3, szign.:0,00, $p<0,05$), mely értelemeszerű. Ezt az iparban működő szervezetek 67,1%-a, a kereskedelmi cégek 30,8%-a, míg a szolgáltatóvállalatok 19,6%-a jelölte sikertényezőnek. Az *alacsony munkaerő-költségeket* vizsgálva is szignifikáns különbséget találtunk (Pearson-féle Khi-négyzet:12,893, df:3, szign.:0,005, $p<0,05$). Azok aránya, akik ezt sikertényezőnek jelölték ugyan alacsony, ám közöttük ágazati különbségek azonosíthatók. Míg az iparvállalatok 3,8%-a, a kereskedelmi szervezetek 5,1%-a, és a szolgáltatási szektorban működők 6,2%-a vélte sikerfaktornak ezt a változót.

A *kritikus HR-területeket* az ágazatok dimenziójában és az adott vizsgálati periódusok tükrében is megvizsgálva, a 2011-2013-as évben több faktor esetében is kimutatható volt, hogy ágazatok szerint eltérőek a vélemények. Azokat az ANOVA eredményeket, ahol a kritikus tényezők viszonylatában igazolható a szignifikáns különbség a 14. táblázat tartalmazza. Mindhárom változó esetében a kereskedelemben működő szervezetek vélték leginkább kritikusnak az azonosított tényezőket. 2015-2016-ban viszont e kérdésben az ágazatok szerint már nem lehetett szignifikáns különbséget kimutatni.

A vizsgálatok azt mutatják, hogy a *központi HR szerepét* tekintve nem különböznek szignifikánsan egymástól a különböző ágazatokban tevékenykedő cégek, hiszen a válaszadók szerint jellemzően az általános HR-irányelvek és -keretrendszer kialakításának meghatározásában van szerepe a központi/anyavállalati HR-szervezetnek (Pearson-féle Khi-négyzet:14,393 df: 9, szign.:0,109 $p>0,05$.)

A *HR-vezetői kompetenciákat* vizsgálva valamennyi ágazatban a személyes hitelességet és az idegen nyelvű kommunikáció fontosságát emelték ki továbbra is a válaszadók.

Az előzőekben leírtak alapján a H2 hipotézist szintén részben tartjuk igazoltnak.

- H3: A külföldi tulajdonú cégek, (leány)vállalatok *mérete* (foglalkoztatottainak száma) nem befolyásolja az MNV-k leányvállalatainak HR-jellemzőit és -gyakorlatát.

Először itt is a jellemző *sikertényezők* (optimális üzemméret, a minőségi munkaerő, a pénzügyi források hozzáférhetősége, a menedzsment színvonala, a termelési technológia, az alacsony munkaerő-költségek) és a vállalati méretek közötti kapcsolatokat ellenőriztük. 2011-2013-ban egyik tényező kapcsán sem találtunk szignifikáns összefüggést, ám 2015-2016-ban az egyik változó, a *termelési technológia* kapcsán már igazolható volt a szignifikáns kapcsolat (Khi négyzet: 9,561, df: 4, szign.: 0,047, $p<0,05$, igaz a phi érték nem mutat erős összefüggést: 0,208). A 15. táblázat e változó és a vállalati méret keresztábra eredményeit tünteti fel.

Az adatokból jól látható, hogy a 250 főt, vagy annál kevesebb alkalmazottat foglalkoztató leányvállalatok esetében kevésbé jellemző e sikertényező érvényesülése, mint az ennél több munkavállalót foglalkoztató szervezeteknél.

A (leány)vállalat mérete szerinti elemzés a *központi*

HR-szerepeket sem a 2011-2013-as, sem a 2015-2016-os vizsgálati mintában nem jelezte szignifikánsan eltérőnek. Hasonló eredményt kaptunk a HR-döntésekért viselt *elsődleges döntéshozatali felelősségnél* is.

15. táblázat
A termelési technológia mint sikertényező a vállalati méret dimenziójában (2015-2016)

Létszám	Jellemzők	Termelési technológia		Összes
		Nem	Igen	
1-250	N	71	30	101
	%	70,3%	29,7%	100,0%
251-1000	N	31	32	63
	%	49,2%	50,8%	100,0%
1001-2000	N	11	13	24
	%	45,8%	54,2%	100,0%
2001-5000	N	14	10	24
	%	58,3%	41,7%	100,0%
több mint 5000	N	6	5	11
	%	54,5%	45,5%	100,0%
összes	N	133	90	223
	%	59,6%	40,4%	100,0%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A kritikus HR-területeket a szervezeti mérete tükrében vizsgálva ANOVA elemzéssel, 2011-2013-ban a *képzés és fejlesztés területén mutattak szignifikáns eltérést* (F: 2,476, df: 4, szign.: 0,045, $p<0,05$). A 250 főnél kisebb szervezetek könnyebben birkóztak meg a képzéssel és fejlesztéssel, mint a nagyobb méretűek. 2015-2016-ban megfigyelhető, hogy a szórás nő, a területek kritikusságának átlagos szintje csökken és határozottan kiemelkedik közülük a mára már nemcsak a leányvállalatok, hanem a helyi cégek által is széleskörűen észlelt kritikus HR-terület: a *toborzás-kiválasztás nehézségei*. A kritikus HR-területeknél megállapítható még, hogy míg az 5.000 fő feletti cégek jellemzően könnyen találnak fizikai munkaerőt vélhetően a munkaerő-közvetítő és -kölszönző cégek bevonásával, addig a kisebb cégeknek ez nagyobb probléma. Igaz, a jól képezett műszaki dolgozókat tekintve már a nagy cégek sem érzik magukat könnyű helyzetben, hisz munkaerőhiány van a magasan képzett szakemberekben, melynek köszönhetően folyik a harc a tehetségekért. Az idegen nyelvű tudással rendelkező dolgozók megtalálása a cégek többségének mérettől függetlenül viszonylag kevésbé jelent gondot és hasonlóan vélekednek a tehetségek megtartásáról is. A versenyképes jövedelem biztosítása a 2.000 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató cégek 60%-nál jól működik. A szakszervezetek befolyása pedig alapvetően az 5.000 fő felett működő szervezeteknél volt jellemző. A *HR-vezetői kompetenciák* közül a személyes hitelesség valamennyi vállalati méretnél kiemelendő fontosságú volt.

Az előzőekben leírtak alapján a H3 hipotézist részben tartjuk igazoltnak.

Az előzőekben leírtakból kitűnik, hogy mindhárom hipotézisünket részben sikerült alátámasztani. Ez arra utal, hogy a HR-kérdésekre adható válaszok nagyon összetettek lehetnek, és számos tényezőtől függnének. Az anyavállalat eredete, az anyaország menedzsmentkultúrája, a leányvállalat működési ágazata, valamint mérete kétségkívül befolyásolja a vizsgált cégek HR-gyakorlatát, noha szignifikáns kapcsolatot csak néhány esetben találtunk.

Zárásgondolatok

A jelen írás egy átfogó, több éves kutatás néhány eredményét mutatta be. A felmérést három egymást követő időszakban végeztük el, a mostani tanulmány két időszakasz vizsgálati eredményeit mutatta be. A vizsgálat során a mintagyűjtési eljárás hólabdamódszer volt, így habár a kutatás nem tekinthető reprezentatívnak, ám a szerzők úgy vélik, hogy jól mutatják a részt vevő országokban működő szervezetek HR-jellemzőit.

Jól látható, hogy a válság felhőinek eloszlásával a növekedési és piacbővítési stratégia vált meghatározóvá a cégek közel háromnegyede számára. A képzési és fejlesztési költségek nem változtak érdemben, mind a két időszakban a leányvállalatok nagyjából 1/3-a 3% feletti képzési költségkerettel rendelkezett, azaz erre a válságból való kilábalás nem hatott érdemben. Az eredmények egyértelműen megmutatták a kelet-közép-európai országok munkaerőpiacának erősödő problémáit is: habár a cégek számára változatlanul a legfontosabb stratégiai sikertényező a minőségi munkaerő biztosítása, egyre nehezebben találják azt meg, és a toborzás/kiválasztás vált a legkritikusabb HR-területté. A leányvállalati HR-működésben egyre inkább előtérbe került a decentralizáció, a nagyfokú döntési és végrehajtási szabadság egyre több cégre jellemző.

Az eredmények tükrében a szerzők azt látták, hogy a külföldi cégek eredete, az anyavállalat országának (menedzsment)kultúrája, a cég profilja, fő működési ágazata, a külföldi tulajdonú cégek, (leány)vállalatok mérete befolyásolja ugyan a leányvállalatok HR-jellemzőit, ám azok időben csak kismértékben módosuló alakulásában egyéb külső és vagy belső kontingenciafaktorok hatása is megjelenik.

Korlátok és jövőbeli tervek

A kutatásunk benchmarking (Evans, 1977) jellegű így magán viseli az ilyen vizsgálatok számos előnyét (pl. viszonylag kis költségű, azt mutatja, hogy másokhoz képest a résztvevők gyakorlata mit mutat) és hátrányát (pl. nem reprezentatív) is. Fontos utalni arra, hogy ezt a vizsgálatunkat eddig már három alkalommal (2008-2009, 2011-2013 és 2015-2016)³ végeztük el. Az első vizsgálat után kérdőívünk valamelyest módosult, ezért a mostani cikkünkben csak két utóbbi időszak (2011-2013 és 2015-2016) adatait tudtuk az elemzésünkhöz felhasználni. A mintáink méretei ugyan korlátozottak, mivel azonban már három alkalommal végeztük el ezt a felmérést – amiből a mostani elemzésben a két utolsó vizsgálat adatai szerepelnek – megfelelő áttekintéssel (Poór – Farkas, 2012,

2014; Poór et al., 2014b) rendelkezünk a multinacionális vállalatok helyi leányvállalatainál folyó HR-tevékenységek jellemzőiről.

Tervezzük, hogy a felmérésünket a mostani kérdőívvel 2018 tavaszán újra megismételjük, melynek sikeres lebonyolításától eredményeink longitudinális jellegének erősödését is várjuk.

Jegyzet

² www.cceirt-hrm.eu

³ Lásd bővebben a www.cceirt-hrm.eu web felületen

Felhasznált irodalom

- Amable, B.* (2003): *The Diversity of Modern Capitalism*. Oxford: Oxford University Press
- Bakacsi Gy.* (2014): A kulturális ingahatás. *Vezetéstudomány*, 45. (3), p. 4-18.
- Bartlett, C. A. – Ghoshal, S.* (2000): *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management*. Boston: Irwin/McGraw-Hill
- Beer, M. – Spector, B. – Lawrence, P. R. – Quinn Mills, D. – Walton, R. E.* (1984): *Managing Human Assets*. New York: Free Press
- Bogár L.* (2012): *Globalo-büntiben*. Budapest: Kairosz Kiadó
- Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M.* (eds.) (2004): *New Challenges for European Human Resource Management*. London: Macmillan
- Brewster, C. – Bennett, C. V.* (2010): Perceptions of business cultures in Eastern Europe and their implications for international HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21. (14), p. 2568–2588.
- Brewster, C. – Hillar, H.* (eds.) (1999): *International HRM*. London: Routledge
- Brewster, C. – Morley, M. – Buciniene, I.* (2010): The reality of human resource management in Central and Eastern Europe. *Baltic Journal of Management*, (5), p. 145-155.
- Brodbeck, F. – Frese, M. – Bakacsi Gy. et al.* (2000): Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, p. 1–29.
- Cleveland, N. J. – Byrne, S. Z. – Cavanagh, M. T.* (2015): The future of HR is RH: Respect of Humanity at work. *Human Resource Management Review*, (25), p. 146–161.
- Csath M.* (2008): *Globalizációs végzetek*. Budapest: Kairosz Kiadó
- Csillag S.* (2014): *Az emberierőforrás-menedzsment mint morális útvesztő: Etikai kérdések az emberierőforrás-menedzsment tevékenységben*. Budapest: BGF–Emberi Erőforrások Minisztériuma
- Dicken, P.* (2011): *Global shift. Mapping the changing contours of the world economy*. London: SAGE
- Dowling, P. J. – Festing, M. – Engle, A. D.* (2013): *International Human Resource Management*. London: South-Western CENGAGE Learning

- Dowling, P. J. – Schuler, R. S. (1990): International Dimensions of Human Resource Management. London: PWS-KENT Publishing Company
- Drucker, P. (1973): Management. New York: Harper & Row Publishers
- Dunning, J. H. (1992): The Globalisation of Business. London: Routledge
- Evans, A. (1977): Benchmarking. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Evans, P. – Pucik, V. – Barsoux, J. (2002): The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management. Homewood: McGraw-Hill/Irwin
- Fatehi, K. (1996): International Management: a cross cultural approach. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Fayerweather, J. (1978): International Business Strategy and Administration. Cambridge (Mass.): Ballinger Publishing Co.
- Fombrun, C. J. – Tichy, N. M. – Devanna, M. A. (1984): Strategic Human Resource Management. New York: John Wiley
- Gilbertson, S. H. (1950): Personnel Policies and Unionism. Boston: Gian and C.
- Gomez-Mejia, L. – Balkin, D. – Cardy, R. (2014): Managing Human Resources. Harlow: Pearson Education Limited
- Gupta, V. – Hanges, P. J. – Dorfman, P. (2002): Cultural clusters: methodology and findings. Journal of World Business, 37, (1), p. 11-15.
- Hall, P. A. – Soskice, D. (2001): An Introduction to the Varieties of Capitalism. In: Hall, P. – Soskice, D. (eds.) (2011): Varieties of Capitalism: The Institutional Basis of Competitive Advantage. Oxford: Oxford University Press
- Hazing, A. W. – Sorge, A. M. (2003): The relative impact of country-of-origin and universal contingencies on internalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Word-wide and European perspectives. Organisation Studies, Vol.24. No.2., p.187-214.
- Hill, W. (2015): International Business. New York: McGraw-Hill
- Hiltrop, J. M. (1991): Human Resources Practices of Multinational Organizations in Belgium. European Management Journal, 4., p. 404-411.
- Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work – Related Values. Thousand Oaks: SAGE
- Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations. Software of the Mind. New York: McGraw-Hill
- Hoós, J. (2000): Globalisation, Multinational Corporation and Economics. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Horowitz, M. F. (2011): Future HRM challenges for multinational firms in Eastern and Central Europe. Human Resource Management Journal, 21., (4), p. 432-443.
- Inglehart, R. – Baker, W. E. (2000): Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. American Sociological Review, 65, p. 19-51.
- Ivancevich, M. J. (1995): Human Resource Management. Chicago: IRWIN
- Karoliny M-né – Poór J. (2013): A HR-gyakorlatok alakulásának összehasonlító vizsgálata a világ négy régiójában, közép-kelet-európai sajátosságokat keresve. Competitio, 12(2), p. 20-38.
- Karoliny M-né – Balogh G. (2017): A vertikális és horizontális integráció rendszere: EEM-stratégia, tervrendszer, értékelés és kontrollig. In: Karoliny M-né – Poór J. (2017): Emberi erőforrás menedzsment. (6. kiadás). Budapest: Complex-Walters Kluweer, p. 397-431.
- Karoliny M-né (2017): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: Karoliny M-né – Poór J. : Emberi erőforrás menedzsment. (6. kiadás). Budapest: Complex-Walters Kluweer, p. 23-60.
- Kazlakauiste, R. – Buciuine, I. – Poór, J. – Karoliny, Zs. – Alas, R. – Kohont, A. – Sziláncz, Á. (2013): Human Resource Management in the Central and Eastern European Region. In: Parry, E. – Stavrou, E. – Lazarova, M. (eds.): Global Trends in Human Resource Management. London: Palgrave-Macmillan, p. 103-121.
- Koopman, P. L. – Den Hartog, D. N. – Konrad, E. – Bakacsi, Gy. (1999): National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results from the GLOBE Study. European Journal of Work and Organizational Psychology, Special Issue on Organizational Culture, 8. (4), p. 503-520.
- KSH (2016): Foreign Owned Companies in Hungary (2008-2014) <http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp?lang=en> (Letöltve: 2016. December 10.)
- Lawler, J. J. (2006): Cultural and Institutional Determinants of HR Systems in International Affiliates of American Multinational Corporations. Institute of Labor and Industrial Relations. Illinois: University of Illinois
- Lewis, P. C. (2005): How the East was won. New York: Palgrave Macmillan
- Meleg A. (2004): A globális munkás végtelenség. Népszabadság, november 24., p. 12.
- Mintzberg, H. (2004): Managers not MBAs. San Francisco: Berret-Koehler Publishers
- Morley, M. – Poór, J. – Heraty, N. – Pocztowski, A. (2016): Developments in Human Resource Management in Central and Eastern Europe in Comparative Perspective. In: Dickmann, M. – Brewster, C. – Sparrow, P. (eds.) (2016): International Human Resource Management. Contemporary human resource issues in Europe. London: Routledge, p. 75-99.
- National Bank of Romania (2009): Foreign Direct Investment (FDI) in Romania in 2009. National Bank of Romania. Bucharest
- National Bank of Romania (2016): Foreign Direct Investment in Romania in 2015. Bucharest
- National Bank of Slovakia (2015): Preliminary data. <http://www.nbs.sk/sk/statisticka-udaje/statistika-platobnej-bilancie/priame-zahranicne-investicie> (Letöltve: 2017. Január 20.)
- Paauwe, J. (2004): HRM and Performance: Achieving long term viability. Oxford: Oxford University Press

- Perlmutter, H. V.* (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, January-February, p. 9-18.
- Poland in Figures 2015* (2015): Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warsaw
- Polónyi I.* (2011): A külföldi tőke és a munkaerő szerepe. *Educatio*, 2., p. 139-149.
- Poór J. – Farkas F. – Szlávicz Á. – Kerekes K. – Szabó K.* (eds) (2014c): Emberi erőforrás menedzsment külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál Közép- és Kelet-Európában 2011-2013. Gödöllő – Pécs – Révkomárom
- Poór J. – Farkas F.* (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment multinacionális cégek helyi leányvállalatainál Közép- és Kelet-Európában. Pécs: Pécsi Tudományegyetem
- Poór J.* (2013): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.
- Poór J. – Farkas F.* (2014): Emberi erőforrás menedzsment külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál Közép- és Kelet-Európában. Pécs: Pécsi Tudományegyetem
- Poór J. – Karoliny Zs. – Dobrai K. – Slavic A. – Kerekes K. – Farkas F. – Engle, A. D. Sr.* (2014b): Factors Influencing Human Resource Management Solutions at Subsidiaries of Multinational Companies in Central and Eastern Europe. *Journal of East-West Business*, 20. (1), p. 1-27.
- Poór J. – Kovács I. É. – Karoliny M-né – Milovecz Á.* (2014c): Külső HR-szolgáltatók összehasonlító vizsgálata a világ régiójában közép-kelet-európai sajátosságokat keresve, két Cranet felmérés alapján. *Vezetéstudomány*, 45. (10), p. 17-29.
- Poór, J. – Engle, A. D. – Kovács, I. É. – Slavic, A. – Wood, G. – Szabó, K. – Stor, M. – Kerekes, K. – Karoliny, Zs. – Alas, R. – Némethy, K.* (2015): HR Management at Subsidiaries of Multinational Companies in Central-Eastern Europe in Light of Two Surveys of Empirical Research in 2008 and 2013. *Acta Polytechnica Hungarica – Journal of Applied Sciences*, Vol.12. (No.3.), p. 229-249.
- Poór J.* (2016): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. In: Blahó A. – Czakó E. – Poór J. (2016): Nemzetközi menedzsment. Budapest: Akadémia Kiadó, p. 282-300.
- Poór József- Csehné Papp Imola - Kollár Péter - Lajos Attila - Jarjabka Ákos - Márta Anette - Varga Erika* (2017): Az emberi erőforrás menedzsment befolyásolói és mozgatórugói. In: Karoliny M-né – Poór J.: Emberi erőforrás menedzsment. (6. kiadás) Budapest: Complex-Walters Kluweert, p. 61-91.
- Psychogios, A. – Wood, G.* (2010): Human Resource Management in Greece in Comparative Perspective: Alternative Institutional Perspectives and Empirical Realities. *International Journal of Human Resource Management*, 21(14), p. 2614-2630.
- Pundziene, A. – Bučiūnienė, I.* (2009): Managing human resources in Lithuania. In: Morley, M. J. – Heray, N. – Michailova, S. (eds.) (2009): Managing Human Resources in the Transition Economies of Central and Eastern Europe. Global HRM Series. London: Routledge, p. 55-90.
- Reeb, D. – Sakakibara, M. – Mahmood, I. P.* (2012): From the Editors: Endogeneity in international business research. *Journal of International Business Research*, 43., p. 211-218.
- Rees, C. – Edwards, T.* (2003): HR's Contribution to International Mergers and Acquisitions. London: The Chartered Institute of Personnel and Development
- Ronen, S. – Shenkar, O.* (1985): Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis. *Academy of Management Review*, Vol.10, No.3., p. 435-454.
- Rowley, Ch. – Wei, Q. J. – Warner, M.* (2015): Approaches to International Human Resource Management. In: Harzing, A. W. – Pinnington, H. A. (2015): International Human Resource Management. Los Angeles: SAGE, p. 106-142.
- Schumpeter, J.* (1950): Capitalism, Socialism and Democracy. London: Harper and Row
- SIEPA* (Serbia Investment and Export Promotion Agency) (2014): Beograd
- Storey, J.* (1995): Human Resource Management. London: Routledge
- Tarique, I. – Briscoe, R. D. – Schuler, S. R.* (2016): International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises (Global HRM). New York: Routledge
- Thomas, C. D. – Lazarova, B. M.* (2014): International Human Resource Management -Managing People Globally. Los Angeles: SAGE
- Tidd, J. – Bessant, J.* (2013): Managing Innovation. Chichester: Wiley
- Torrington, D. – Hall, L. – Taylor, S. – Atkinson, C.* (2014): Human Resource Management. Harlow: Pearson Education Limited
- Tung, L. R.* (2016): New perspective on human resource management in a global context. *Journal of World Business*, 51., p. 142-152.
- Tung, R.L.* (1981): Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16 (1), p. 68-79.
- Ulrich, D. – Dulebohn, J. H.* (2015): Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25. (2.), p. 188–204.
- WIR* (2016): World Investment Report 2016. New York: United Nations



SZABADULÁS A KIAKNÁZÁSI CSAPDÁBÓL A DIGITÁLIS JÖVŐ ALAKÍTÁSÁVAL

HOGYAN IRÁNYÍTHATÓ AZ IPARÁGI VÁLTOZÁS EGY FELHŐALAPÚ SZOLGÁLTATÁSRA ÉPÜLŐ KIAKNÁZÁSI ÉS FELDERÍTÉSI TEVÉKENYSÉGGEL?

Még a Fortune 500-as cégek is könnyedén elveszthetik piacvezető szerepüket, hiszen sokuk esik bele abba a csapdába, hogy csupán kiaknázási tevékenységet folytat. Számos példát látunk viszont arra, hogy a kettős képességű szervezetek képesek elkerülni a kiaknázási csapdát. De hogyan is valósítják ezt meg? A szerzők egy Fortune 500-as vállalat digitális transzformációját követték nyomon azzal a céllal, hogy megértsék a stratégiai és szervezeti kihívásait a folyamatnak. Egy élenjáró példán keresztül szemléltetik, ahogyan egy iparágvezető vállalat egyszerre képes kiaknázni a tradicionális, és felderíteni, valamint kiaknázni az új iparágakban és piacokban rejlő lehetőségeket. A szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy az iparági igények alakításához határozott fentről-lefelé irányuló vezetési stílusra, illetve a piacok, a stratégia és a vállalat konfigurációjának összhangjára van szükség.

Kulcsszavak: kettős képesség, változásvezetés, IT, felhőalapú szolgáltatások, kiaknázás, felderítés

A digitális transzformáció minden iparágra hatással van, miközben a negyedik ipari forradalmat éljük. Az új ötletek, az új területek felderítése még soha nem volt olyan népszerű, mint manapság, de emellett a meglévő tevékenységek kiaknázása is alapvető fontosságú. A felderítés és a kiaknázás együttes fontossága már 25 éve ismert (March, 1991), de az igazi kihívást a kettő közötti helyes egyensúly megtalálása jelenti (Raisch et al., 2009).

Sok vállalat felderítőként viselkedik életciklusának korai fázisaiban, majd kiaknázóvá válik a későbbiekben (Hortoványi, 2010, 2012; Szabó, 2014). Ahogy meghatározó szereplővé válik egy vállalat, alkalmazkodik az iparágban jellemző normákhoz és szabályokhoz, amely a későbbi alkalmazkodási képességet csökkenti. Ez az oka annak, hogy számos vállalat esik bele, és ragad meg a kiaknázási csapdában. Csupán néhányan tudják megőrizni felderítő voltukat és formálni az iparágat. Ezek a vállalatok rugalmasak tudnak maradni, és kettős képességűvé válnak.

A kettős képességű vállalatok nem csupán megtalálják a megfelelő egyensúlyt a felderítés és a kiaknázás között, hanem hatékonyan tudják irányítani a belső szervezeti változásokat is. Jelen cikk egy élenjáró példán keresztül szemlélteti, hogy egy iparágvezető vállalat hogyan tudja kiaknázni a tradicionális, on-premise IT-iparágat, illetve a nagyvevők piacát, valamint hogyan képes felderíteni, illetve kiaknázni az új, felhőalapú szolgáltatások, illetve a kis- és középvállalkozások piacát.

Elméleti felvezetés

A kiaknázási csapda

Ahogy az iparágak fejlődnek, sokuk kiszámíthatóvá és megváltoztathatatlaná válik. Nagyon fontos a környezethez való alkalmazkodás, de a meglévő tényezőkhöz való folyamatos alkalmazkodás csökkenti a jövőbeli alkalmazkodás képességét. Burgelman (1991) szerint a vállalati stratégiában végbemenő változás kisebb, mint a kör-

nyezeti változás, hiszen azok főként a stratégia kevésbé központi részeit érintik, és nem történik változás a lényegi elemekben. Az irányváltás során a vállalatok a verseny hatására inkább a már meglévő tevékenységeiket erősítik ahelyett, hogy újakat keresnének. Ez az adaptációs paradoxon vezet a kiaknázási csapdahelyzet kialakulásához a piacvezető vállalatoknál.

Child (1972) rámutatott arra, hogy az a nézet, miszerint a szervezeti struktúrát egyértelműen meghatározzák a környezeti tényezők, a technológiai szint és más külső tényezők nem helyénvaló. A szervezetek döntéshozói aktívan közreműködnek saját környezetük manipulálása érdekében. Ennek célja, hogy az általuk kitűzött célokat elérjék. A környezetben végbemenő változásokat vagy figyelmen kívül hagyják, vagy módosítják a szervezetet. Ebben az értelemben a vállalat proaktív magatartását is a vezető, illetve a domináns koalíció határozza meg.

Child álláspontjának ellentmondva Burgelman (1991) azt az álláspontot képviseli, hogy a stratégia az éppen aktuális technológián, gazdasági és kulturális tényezőkön alapul, és ehhez alkalmazkodva a vezetők feladata olyan stratégia alkotása, amely további sikerekhez juttatja a szervezetet. A szervezeti stratégia ezért azonosítja a szervezet kompetenciáit, és meghatározza céljait. A stratégia technikai, gazdasági és kulturális szabályokból áll. Ezek a szabályok a szervezet jellegének megőrzését szolgálják. A stratégia kialakítására a populációs ökológia elméletét használja fel. A szelekció során a különböző szinten lévő résztvevők különbözőnek érzélik a stratégiát, emiatt variációk állnak elő. Vagyis a stratégiában kitűzött célokat belső szelektáló rendszer nélkül nem lehet elérni.

Tehát a felső szintű vezetők feladata elsősorban adminisztratív eszközök gyakorlása (stratégiai tervezési, ellenőrzési rendszer, ösztönző rendszer), valamint kulturális (viselkedési normák) mechanizmusok, szelektáló módszerek kifejlesztése.

A változások vezetése

A változás folyamatos jelenség mind napjainkban, mind a történelem során, azonban a változás üteme is gyorsulni látszik. A változás az innováció elkerülhetetlen velejárója, amelynek hatása és kihatása gyakran elképzelhetetlen, és sokak által alulbecsült, beleértve azokat az egyéneket és szervezeteket is, akiktől az innováció származik. A menedzserek jobban és proaktívabban akarják irányítani ezt a folyamatot, de még mindig megválaszolatlan számos kérdés (Schendel – Hitt, 2007):

- Hogyan lehet és kell a változást tudatosan (aktívan) menedzselni, miközben egy vállalat innovál, illetve érzékeli az iparágban bekövetkező innovációkat?
- Hogyan lehet az innovációk hatását nyomon követni (pl.: szervezeti struktúra és az üzleti modell esetén)?
- Mik az elsődleges feladatok a szervezet felkészítésében a változásokra?
- Milyen változási formák indokoltak és hatásosak?
- A változás milyen akadályokba ütközhet, és ezek hogyan kerülhetők ki, küzdhetők le?

A változásvezetés tudatosan menedzselte tevékenység, amely során a vállalkozás egyik konfigurációból átjut egy másikba. A stratégiai változások felismerése, az azokra való adekvát válaszadás különösen nehéz feladat elé állítja a változásvezetési csapat tagjait. A vállalati környezet, a stratégia és a működés folyamatos felülvizsgálatát feltételezi, amely jelentős hatással van a vállalat érintettjeire. A változásvezetési folyamat során kritikus tényező a stratégiák megfelelő kombinálása, a kedvező fogadtatás megteremtése és az eredmények meggyökeresítése.

A változások elkezdése és fenntartása nem egyszerű feladat, mivel ehhez kreatív feszültséget szükséges a szervezetben (mesterségesen) fenntartani. A kreatív feszültség fenntartása érdekében a víziót hasznosítani kell, a tanulást irányítani kell, a tervezést hatalommal kell felruházni (Mintzberg et al., 1998). A változások szükségszerűségének felismerését, a veszélyérzet kialakulását gátló tényezők (Kotter, 1999):

- a látványos válságok hiánya,
- a felső vezetők elbizakodottsága,
- az alacsony követelmények,
- a rossz teljesítménymutatók,
- a források látszólagos bősége,
- a szűk látókört okozó struktúra, amely az apróbb, funkcionális célok felé tereli a munkavállalókat, és figyelmen kívül hagyja a komolyabb problémákat,
- a külső visszacsatolós információk hiánya (a szállítók és a fogyasztók részéről),
- a konfliktuskerülő attitűd.

Clemmer (1995) szerint a változtatás és menedzselés egymást kizáró fogalmak, szerinte ne kézi vezéreljük a változásokat, hanem a keretrendszereket szabjuk át, és akkor a változás magától végbemegy. A változást lehet ignorálni,

ellenállni neki, reagálni rá (sodródni), kihasználni, vagy előidézni, és ennek megfelelően a szükséges keretrendszereket, konfigurációt kell kialakítani.

A változás során fontos, hogy egyszerre nagyon nehéz mindent megváltoztatni, és nem is célszerű. Mintzberg et al. (1998) ajánlása alapján az újban keressük a legjobbat, a régiben a leghasznosabbat. Ennél az általános ajánlásnál sokkal pragmatikusabbak Dickhout et al. (1995) változási stratégiái:

- az evolúció során: vonalbeli menedzserek irányítják a folyamatos változást,
- a befékezés és az irányváltás kapcsán: a vezetés megváltoztatása szükséges,
- az új menedzsment követése: a gyors eredmények érdekében a melléktevékenységek levágása szükséges,
- a sokfrontos fókusz: a gyors eredmények stabilizálják a szervezetet, ezt követheti a sokfrontos fókusz, egyszerre sok tényező megváltoztatása,
- a szisztematikus átalakítás: ad hoc munkacsoportok kialakítása, de tervezett változás,
- az alsószintű mozgósítás: a középvezetők és a dolgozók ötleteinek becsatornázása.

A változások lehetnek alulról vagy felülről vezéreltek. A felülről indított változás Tichy és Sherman (1993) három felvonásos drámája, amely során a prologus az új globális játéktér kialakulása és a vállalat folyamatai a felvonások: (1) ébredés, (2) jövőképalkotás és (3) átépítés. Az epilógus a változások állandóságára utal, miszerint a történelem ismétli önmagát.

Kotter (1995, p. 61., 1999) még részletesebb útmutatást ad a felülről indított változások kivitelezésére:

- sürgősség érzetének kialakítása,
- erős irányító koalíció,
- víziómegalkotás,
- vízió kommunikálása,
- mások felhatalmazása a víziónak megfelelő cselekvésre,
- gyors eredmények,
- javítások megőrzése és további változások indítása,
- új megközelítések intézményesítése.

Beer et al. (1990) azt vizsgálták, hogy miért nem eredményesek a változási programok. A hibát a változások túlzott felülről indításában találták. Sikeres változásokat jellemzően egy-egy helyi vezető indított, amelyet a siker érdekében a felső vezetés támogatott. A sikeres elemeket később a vállalat egészére kiterjesztették:

- az üzleti problémák közös diagnózisa segíti a változás melletti elköteleződést,
- közös jövőkép,
- konszenzus és erőforrások,
- a revitalizáció kiterjesztése (mint lehetőség),
- meggyökeresztetés,
- a revitalizáció monitorozása és a hibák kijavítása.

A változásvezetés szakirodalmának időbeli fejlődését tekintve, az 1990-es évekig a domináns irányzat a felülről vezérelt szervezeti változások jelentették, míg annak megvalósításának gyakorlati korlátai az alulról jövő kezdeményezések és elköteleződés fontosságára irányították a kutatói figyelmet, különös tekintettel a középvezetés szerepére. Az egyes irányzatokat hasonlítja össze az 1. táblázat.

a felülről irányított változás sikerességének számos előnye van, azonban csak megfelelő szervezeti kontextus esetén alkalmazható sikeresen. Tehát a vezetés feladata a megfelelő szervezeti kontextus megteremtése, mely alkalmassá teheti a későbbi sikeres változtatások eredményes megvalósítására. Továbbá, az informatikai és kommunikációs technológiák (IKT) fejlődése tovább erősíti a sikeres felülről vezérelt változásvezetés lehetőségét.

1. táblázat

A változtatások vezetésének eltérő paradigmái

	Felülről vezérelt változtatás	Alacsonyabb szintek (ön) szerveződése, bevonódása, részvétele	Középvezetés által vezérelt változások
Kontextus			
Időnyomás	Sürgős a változtatás, gyakori a külső kényszer	Van idő a változásokra, a belső fejlődés üteme határozhatja meg a változás sebességét	Adott időkereten belül kell változni, de a belső fejlődés üteme határozza meg a változás mértékét
Szervezetben belüli egyetértés a célokban	Teljes egyetértés	Számos nézőpont	A középvezetés által képviselt célok teljes mértékben elfogadottak
Hatalmi viszonyok a szervezetben	Magas felsővezetői támogatottság	Közepes vagy alacsony vezetői legitimitáció	Felülről és alulról is támogatott középvezetés
A tudás tárolása	A rendszerekben és a szabályzatokban, IKT-eszközökben (hard elemek)	Az egyénekben és a normarendszerben (soft elemek)	A hard és soft elemekben egyaránt
Változtatási dimenziók			
Cél	A tulajdonosi érték és a vállalat üzleti életképességének maximalizálása	A szervezeti képesség fejlesztése, a munkakörülmények és a hangulat javítása	Egyszerre gazdasági érték teremtése és szervezeti képességek fejlesztése
Fókusz	Struktúrák és rendszerek erősítése	Szervezeti kultúra építése: alkalmazottak magatartása és attitűdje	Egyidejűleg a struktúrák és rendszerek, valamint a szervezeti kultúra változtatása
Folyamat	Tervezett és programozott	Alakuló, fejlődő	Tervezés a spontaneitásra építve
Jutalmazási rendszer	Anyagi ösztönzők	Motiváció elkötelezettséggel (a fizetés mint igazságos csere)	Az ösztönzők használata a változás megerősítésére, nem indukálására
Kapcsolat a külső változásvezetőkkel és az érintettekkel			
Tanácsadók szerepe	Szerepük nagy és tudásvezérelt, ők elemzik a problémát és alakítják ki a megoldást	Szerepük kicsi és folyamatvezérelt, ők támogatják a menedzsmentet a saját megoldásuk kialakításában	Mint szakértők, akik felhatalmazzák az alkalmazottakat (empowerment)
Társadalmi felelősség	Közvetlen érintettek érdekeinek az elsődleges figyelembevétele	Széles érintetti kör érdekeinek a figyelembevétele	Az érintetti érdekek kiegyensúlyozott figyelembevétele

Forrás: Beer és Nohria (2000), Angyal (2009), valamint Dobák et al. (2014) alapján saját szerkesztés

Jelen cikk szerzői hisznek abban, hogy mindegyik megközelítésnek van létjogosultsága, adott környezeti feltételek mellett. A cikkben, a későbbiekben bemutatott, egy iparágat erősen formáló vállalat esetén a felülről vezérelt változások bizonyulnak eredményesnek. Amint azt az esettanulmány ismertetése során részletesen kifejtjük,

A kettős képesség

Egy vállalat sikereket érhet el a már létező piacain, illetve kiaknázhathatja az abban rejlő lehetőségeket. Kríziskezelés során az új lehetőségek kiaknázására kulcsszerep hárul, természetesen a már létező területek sértetlenül hagyása mellett. Felderítő tevékenységük során a vállalatok szá-

mos, „kreatív romboló” ötlettel szembesülnek (Schumpeter, 1980), de az igazi kihívást nem ezek implementálása jelenti, hanem a már létező és az új területek együttes, sikeres működtetése. A kettős képesség fogalmának összegzéseképp elmondható, hogy egyszerre biztosítja a vállalat sikerét a már létező (kiaknázás), valamint az új üzleti területeken (felderítés).

A kettős képességű szervezetek témaköre egyre népszerűbb a stratégiával foglalkozó kutatók és a gyakorlati szakemberek körében. Kulcskérdése a hatékonyság (kiaknázás) és a hatásosság (felderítés) együttes kezelése (Tushman – O'Reilly, 1996, 2002; O'Reilly – Tushman, 2004; Raisch et al., 2009; Gibson – Birkinshaw, 2004).

A kettős képességű szervezetek (ambidextrous organisation) egyszerre képesek meglévő tevékenységüket és az új termékeket, szolgáltatásokat és folyamatokat sikerre vinni. A kettős képesség több szervezeti struktúrában is megvalósulhat: funkcionális, keresztfunkcionális, kipörgetett (spin out) vagy kettős képességű (ambidextrous) struktúrában is (O'Reilly – Tushman, 2004).

A vállalatok többsége küzd a hatékonyság és az innováció egyensúlyával. A vállalatok hatékonyságot nyerhetnek rövid távon, ha a költséges és kiszámíthatatlan problémamegoldó tevékenységeiket, olcsó rutinfolyamatokkal váltják fel. Ez a váltás azonban rendkívül veszélyes, mivel a szervezet elveszti a hosszú távú alkalmazkodóképességét. Minél több a rutinfolyamat, annál rugalmatlanabbá válik a szervezet. Ezért időnként, stratégiai megfontolás alapján, mesterségesen kell zavart kelteni a szervezetben, fenntartva a kreatív feszültséget (Raisch et al., 2009).

A kreatív feszültség indikátora lehet a nyitott, innovációs üzleti modell, amely egyszerre kezeli a külső és a belső innovációkat a vállalatban. Mindemellett lehetőséget biztosít a szervezetben nem megvalósítható lehetőségek kipörgetésére is (Chesbrough, 2002, 2006).

A kiaknázás: az IT-használat tradicionális módja

Az információs technológia (IT) rendszerek használatának tradicionális módja az egyes vállalatoknál a „vedd meg, és építsd fel magadnak” elven működött. A vállalat megvásárolt bizonyos hardver- (szerverek, tárolók) és szoftverelemeket (operációs rendszerek, biztonsági megoldások, adatbázisok), hogy különféle, a vállalati működést támogató üzleti alkalmazásokat futtasson. A hardvert többnyire a vállalat telephelyén, a szerverszobá(k)ban telepítették, amelyek számára saját maguk biztosították az infrastruktúrát: az áramot, a légkondicionálót, a hozzáférés-szabályozást stb. A vállalat IT-szervezete felelős a hardver és a szoftvercsomag telepítéséért és fenntartásáért, valamint a javítások és frissítések alkalmazásáért. Ez a feladat részben vagy egészében kiszervezhető külső vállalkozónak.

Vállalati környezetben a megvásárolt szoftvert implementálni szükséges, illetve számos esetben integrálni kell más szoftvermegoldásokkal, amely összetett esetekben kétszer, akár ötször annyiba is kerülhet, mint a szoftver maga. Ezt a műveletet a vállalat maga is elvégezheti az IT-szervezetén keresztül, de le is szerződhet külső partnerekkel.

A megrendelő vállalatok IT-szervezetei kulcsszerepet játszanak az IT-megoldások vásárlásában, implementálásában és fenntartásában. Többnyire jelentős saját költségvetéssel rendelkeznek, hogy ezt a szerepet megfelelően betöltsék.

A megrendelő megvásárolja a jogot a szoftverek használatára, amely végbemehet közvetlenül az eladón vagy annak partnerein, beszállítóin keresztül. A szoftverhasználati jog lehet örökös érvényű vagy bizonyos időszakra szóló. Előbbi esetben természetesen időbeli korlátozás nélkül használható a szoftver, egyébként egy meghatározott időtartamra szól a licenc (például egy évre). Mindkét esetben a megrendelő a saját szervereire telepíti a szoftvert a saját telephelyén. Ezt nevezzük az „on-premise” (on-prem) modellnek.

A tradicionális szoftvervállalatok, mint a Microsoft, az SAP, az IBM vagy az Oracle a múltban az on-prem szolgáltatásuknak köszönheték a sikerüket.

A legnagyobb előnye az on-prem modellnek, hogy a megrendelő maga kontrollálja a saját IT-rendszerét. A hardver a saját épületén belül található, a szoftverhez pedig csak azok a belső és külső szakértők férnek hozzá, akik számára azt a vállalat lehetővé tette. (Azt feltételezve, hogy a hozzáférési jogok megfelelően kezeltek, és a rendszer védett a külső támadások ellen.)

Az on-prem modell hátránya, hogy a vállalatnak saját magának kell viselnie az IT-rendszer fenntartásával kapcsolatos terheket. A hardver- és a szoftverrendszer karbantartása és frissítése egy összefüggő és költséges feladat. Abban az esetben is a vállalaté a végső felelősség, ha egyébként külsős cégekkel dolgozik együtt, és kiszervez bizonyos feladatokat. Sőt, az on-prem IT-rendszerek jelentős tőkeberuházásokat igényelnek, viszont néhány év alatt elavulttá válhatnak a rendkívül gyors technológiai fejlődésnek köszönhetően.

A felderítés: az IT-használat új iránya

A nagysebességű hálózatok és a szoftvermegoldások fejlődése lehetővé tette a vállalatok számára, hogy a XXI. század elején eltérően használják az IT-megoldásokat, melyek jelentősen átalakítják a munka világát (Ferincz – Hortoványi, 2014; Hortoványi – Ferincz, 2015). Már nem szükséges, hogy a vállalatok saját telephelyükön tároljanak szervereket, lehetőségük van az IT-megoldások használatára távoli szervereken keresztül is. Nem saját szervereken tárolják az adatokat, és futtatják az üzleti alkalmazásokat, hanem az interneten keresztül érik el a különféle szolgáltatásokat. Ezt a modellt nevezzük „cloud computing”-nak vagy felhőalapú számítástechnikának (Furth – Escalante, 2010).

Egy népszerű hasonlat a felhőalapú számítástechnikára az áramhasználat. A vállalat nem saját maga állítja elő az energiát, hanem megveszi azt a villamosenergia-szolgáltatóktól. A felhasználót nem érdekli, hogy az hol áll elő, illetve hogy jut el a telephelyére. Árucikként használja az áramot, amelyért havidíjat fizet a fogyasztás alapján. A felhőalapú számítástechnika ugyanezt ígéri: miért kellene a vállalatoknak szerverszobákkal, komplex hardverekkel és szoftverekkel bajlódniuk? Mi lenne, ha e helyett az

üzleti tevékenységhez szükséges IT-erőforrásokat, mint szolgáltatásokat vehetnék igénybe?

A felhőalapú számítástechnika egy viszonylag tág fogalom, amely eltérő szolgáltatásokat foglal magában. Általánosan három fő kategóriát különböztetünk meg (Bal-atescu, 2014):

- infrastruktúra mint szolgáltatás (IaaS),
- platform mint szolgáltatás (PaaS),
- szoftver mint szolgáltatás (SaaS).

A felhőalapú számítástechnika előnyei megfelelő válaszal szolgálhatnak az on-prem modell fő gyengeségeire. A megrendelőnek nem szükséges komplex IT-rendszereket kezelni, elvégzi helyettük a felhőszolgáltató. Ők építik ki és kezelik az adatközpontokat, vásárolják meg és tartják fent a hardvert és a szoftvert, valamint biztosítják a védelmet a külső támadások ellen. Nincs szükség nagymértékű tőkeberuházásra, hiszen a megrendelő egy havi, negyedéves vagy éves díjat fizet a szolgáltatásért. A felhasználó nem tudja – általában nem is érdekli –, hogy az adat hol kerül előállításra és tárolásra, annyi épp elég, hogy „valahol a felhőben”.

Az on-prem IT-megoldásokkal ellentétben – amelyet többnyire a megrendelő IT-szervezete vásárol meg és kontrollál – a felhőalapú számítástechnikát gyakran nem az IT-szervezetek szerzik be. Ha egy olyan cloud szolgáltatásra gondolunk, amely a felhasználók interakcióit követi nyomon egy vállalati termékkel kapcsolatban például a Facebookon vagy a Twitteren, akkor azt egy marketingtevékenységnek tekinthetjük a vállalatban belül, így a marketingsszervezet fogja megvásárolni az adott megoldást. Ugyanígy egy toborzó programot pedig a HR-szervezet fog beszerezni.

A felhőalapú modellek rendkívül népszerűvé váltak az utóbbi években (www.statista.com, 2016). Új gyártók jelentek meg a piacon, és jelentős üzleteket építettek ki. Néhány vezető felhőszolgáltató: Amazon (Amazon Web Services), Salesforce.com, Workday, Dropbox.

A tradicionális on-prem szoftvervállalatok szintén felismerték a felhőalapú számítástechnikában rejlő lehetőségeket, és felhőszolgáltatóként kezdték újrapozicionálni magukat. A Microsoft, az SAP, az IBM vagy az Oracle aktívan fektet be felhőalapú megoldásokba, és építi ki a cloud üzletágát.

A hibrid megoldások

A gyakorlatban egy vállalatban belül az on-prem vagy felhő kérdése nem egyszerre vetődik fel az összes vállalati rendszerre, hanem rendszerenként, fejlesztési fázisonként vagy más módon.

Egy vállalat például a felhőbe helyezheti a toborzási és ügyfélkapcsolati rendszerét, miközben a pénzügyi és a humánerőforrás-rendszerét on-prem tartja. Ebben az esetben integrálni kell a felhőalapú és az on-prem rendszereket, így egy hibrid megoldás alakul ki. A hibrid megoldáson belül a felhőalapú és az on-prem megoldások aránya változhat, például ha az előbb leírt vállalat a pénzügyi rendszerét is felhőalapúra cseréli. Mivel a fel-

hőalapú szoftverszolgáltatások (SaaS) kevesebb egyéni testreszabást tesznek lehetővé, mint az on-prem megoldások, így a felhasználók általában a jobban tipizálható üzleti folyamataikat helyezik a felhőbe (toborzás, elektronikus marketing, ügyfél-kapcsolattartás, humánerőforrás-menedzsment).

Fejlesztési fázisonként is lehet váltani a felhő és az on-prem megoldás között. Bevált gyakorlat, hogy az informatikai rendszer fejlesztése felhőalapon történik – amikor még nem valós és szenzitív adatokat használnak –, majd később az éles rendszer on-prem alapon fut.

Szintén gyakran alkalmazott hibrid megoldás az on-prem rendszer biztonsági másolatának a felhőbe mentése. Így egy helyi katasztrófa esetén is visszanyerhetők az adatok.

Fontos tényező a felhő vagy on-prem döntéseknél a biztonság és a törvényi szabályozás. Szigorúan bizalmas, titkos adatokat általában nem helyeznek nyilvános felhőbe. A törvényi szabályozás országonként eltérő arról, hogy milyen adatot, milyen szervezet hogyan és hol tárolhat (pl. személyes adatot az országon belüli adatközpontban kell tárolni vagy az EU-n belül stb.). A törvényi szabályozás még nem kristályosodott ki, és nem egységesedett EU-szinten sem, és az európai szabályozás jelentősen különbözik az USA szabályozástól. A 2018-ban életbelépő EU-szabályozás (GDPR) az egységesítés felé tett fontos lépés, ami segíti a felhőszolgáltatókat abban, hogy a törvény által egyértelműen engedélyezett szolgáltatást nyújtsanak (és a felhasználók ilyen szolgáltatást vegyenek igénybe), ugyanakkor magasabb biztonsági követelményeket állít eléjük.

Cikkünkben „felhőszolgáltatások” alatt nyilvános, a felhasználók széles köre által elérhető szolgáltatásokat értünk. Vannak privát felhőszolgáltatások is, amelyeket csak egy meghatározott felhasználói kör érhet el. A privát felhőszolgáltatásokra jó példa a kormányzati felhő, amelyet egy országon belül épít ki az adott kormányzat a saját intézményeinek kiszolgálására. A kormányzat építi meg, és üzemelteti az adatközpontot, amelynek a minisztériumok, egyéb állami szervek, esetenként az önkormányzatok, a közoktatás és az egészségügy a felhasználói. Mivel cikkünkben egy nyilvános felhőszolgáltató stratégiája van az elemzés fókuszában, így a privát felhőket – a nyilvános felhőszolgáltató szempontjából – on-prem megoldásként kezeljük.

A kutatási rés és a kutatási kérdések

Az IT-szolgáltatások és a szoftveriparágak kiszámíthatók. Az IT-szolgáltatások iparága kevésbé formálható, mint a szoftveriparág, és még kevésbé, mint az internetes szoftver és szolgáltatások iparága. Az internetes szoftver és szolgáltatások iparágának fő kihívása annak kiszámíthatatlansága (Reeves et al., 2012).

Az iparágvezető vállalatok kiaknázó tevékenysége a kiszámítható piacokon alapvető fontosságú, de sokszor a kiaknázási csapdához vezet. Ha az iparág hanyatlak, e vállalatok könnyedén eltűnhetnek a piacról. Egy iparágvezető vállalat hogyan tud szabadulni a kiaknázási csapdából?

Új piacok és iparágak felderítése vezet a vállalat tartós fennmaradásához, amely viszont rövid távon fájdalmas, költséges és sok esetben bizonytalan lehet egy cég számára. Hogyan képes egy érett vállalkozás irányítani egy iparági változást új piacok és üzletágak felderítésével és kiaknázásával?

Csupán az a néhány vállalat alakítja a felhőalapú számítástechnikai iparágat, amelyek kellően rugalmasak és erősek. Ezek a cégek is átalakulóban vannak a digitális korszakban, de hogyan is teszik mindezt?

A kvalitatív kutatási módszertan

A szerzők egy Fortune 500-as vállalat digitális transzformációját figyelték meg abból a célból, hogy megértsék a jelenség stratégiai és szervezeti kihívásait. A vizsgált cég egy multinacionális IT-vállalat, amely a globális on-prem piacon vezető szerepet tölt be, szerte a világon léteznek megrendelői és leányvállalatai.

A cég kulcspiaca a nagyvállalati szektor: bankok, telekommunikációs, gyártó és kereskedelmi vállalkozások, valamint az oktatási, az egészségügyi és a közszféra. A kis- és középvállalkozások (KKV) szintén célpiacai a vállalatnak, de az árbevétel jelentős hányadát a nagyvállalati szektor adja.

A szerzők kvalitatív kutatási módszertant alkalmaztak a fő kutatási kérdések megválaszolásához. Arra törekedtek, hogy a vállalat érintettjeinek változással kapcsolatos véleményét minél átfogóbban megismerjék, így a szervezet különféle szintjeiről és funkcióitól választottak interjúalanyokat. A kutatási kérdések a következők:

- Mit gondol az IT-használat új irányáról, a felhőalapú számítástechnikáról?
- Mennyire gondolja jónak az új, felhőalapú termékeket?

- Mennyire tartja fontosnak a tradicionális, on-prem termékeket?
- Hogyan változott a környezet az utóbbi években?
- Melyek a fő gazdasági, társadalmi és technológiai trendek?
- Melyek a fő jellemzői a piaci versenynek?
- Hogyan cselekszenek a versenytársak?
- Melyek a fő stratégiai irányvonalak a vállalatnál?
- Hogyan változott a szervezeti felépítés az új gondolkodásmód hatására?

Szabó Zsolt Roland (2012) alapján a kvalitatív kutatás célja, hogy a kutató adatokat gyűjtsön, a helyi szereplők felfogásán keresztül, mély figyelmen és empatikus megértésen keresztül az adott témakörben. A kvalitatív kutatás egy területtel vagy egy élethelyzettel való intenzív és/vagy hosszú időtartamú érintkezést és vizsgálódást jelent (Miles – Huberman, 1984), amely ebben az esetben kiemelten fontos volt, hiszen a szerzők a kutatás során az interjúalanyok pontos nézeteit, hozzáállását és érzéseit kívánták megismerni. Mélyinterjúk készítése mellett döntöttek, hiszen számos előnye van a fókuszcsoporthoz megkérdezéssel szemben:

- az interjúalanyok nincsenek szociális nyomásnak kitéve, nem kívánnak a csoport elvárásainak megfelelni és azonosulni azokkal,
- a módszer a mélyebb problémafeltárást tesz lehetővé (Malhotra, 2008).

A mélyinterjú kutatás lényege, hogy egy adott interjúban belül értelmez és egy interjú bizonyos részével bizonyítja az adott interjúalany állításait, válaszait. Az interjúkat tehát nem „egymás mellé téve” kell értelmezni, nem egyik interjú következtetéseit kell a többi interjúval bizonyítani. Cél egyetlen személy és véleményrendszer belső összefüggésrendszerének megismerése (Solt, 1998). A mélyin-

2. táblázat

Az interjúalanyok listája

Sorszám	Munkakör	Üzletág	Terület
1. interjúalany	Szenior igazgató, közszféra	Üzletfejlesztés, közszféra	ECMEA
2. interjúalany	Szenior alelnök	Alkalmazásértékesítés, nevesített ügyfelek	ECMEA
3. interjúalany	Igazgató	Üzletfejlesztés, közszféra	ECMEA
4. interjúalany	Értékesítési képviselő	Technológiai értékesítés, nevesített ügyfelek	Magyarország
5. interjúalany	„Digitális bajnok”	Technológiai értékesítés	ECMEA
6. interjúalany	Tanácsadási igazgató	Tanácsadás	Magyarország
7. interjúalany	Pénzügyi igazgató	Pénzügy, alkalmazás üzletág	ECMEA
8. interjúalany	Értékesítési képviselő	Alkalmazásértékesítés, nevesített ügyfelek	Magyarország, Szlovákia
9. interjúalany	Alelnök	Cloud, ügyfélsikeresség	EMEA
10. interjúalany	Felhőalapú programok vezetője	Technológiai értékesítés	MEA
11. interjúalany	Értékesítési képviselő	„Digital” szervezet, alkalmazások	Magyarország
12. interjúalany	Értékesítési képviselő	Alkalmazásértékesítés, nevesített ügyfelek	Magyarország
13. interjúalany	Értékesítési menedzser	Alkalmazásértékesítés, nevesített ügyfelek	Észak-Afrika, Levante
14. interjúalany	Alelnök	„Digital” szervezet, technológia	ECMEA
15. interjúalany	Alelnök	„Digital” szervezet, alkalmazások	ECMEA
16. interjúalany	Szenior alelnök	Minden licenc	ECMEA

Forrás: saját szerkesztés

terjük készítése során Solt (1998) iránymutatásai alapján a szerzők nem kezelték ítéleteiket hipotézisként, és kerültek az elhamarkodott következtetéseket.

A szerzők 16 szakértői mélyinterjút készítettek a kutatási kérdések kellő részletességű megválaszolásának céljából. A szakértői mintaválasztás célja volt egy diverz minta kialakítása az interjúalany pozíciója, üzletága, funkciója és földrajzi területe szerint (2. táblázat).

A pozíciókat tekintve a szervezeti struktúra számos szintjét megkérdezték:

- felhőalapú programok vezetője, tanácsadási igazgató,
- „digitális bajnok”,
- igazgató,
- pénzügyi igazgató,
- értékesítési menedzser,
- 4 értékesítési képviselő,
- szenior igazgató, közsféra,
- 2 szenior alelnök,
- 3 alelnök.

Az üzletágakat és funkciókat tekintve is diverzifikálnak tekinthető az interjúalanyok kiválasztása: alkalmazásértékesítés, felhőalapú alkalmazások, felhőalapú ügyfélkapcsolatok, pénzügy, tanácsadás, közsféra, üzleti fejlesztés és technológiaértékesítés.

Az interjúalanyok többsége az ECMEA (Kelet- és Közép-Európa – Közel-Kelet – Afrika) régióért felelős, de egyéb területek képviselőit is megkérdezték, úgymint az EMEA (Európa – Közel-Kelet – Afrika), Magyarország és Szlovákia, MEA (Közel-Kelet – Afrika) és Észak-Afrika – Levante.

Az adatgyűjtés és adatelemzés párhuzamos, iteratív módon történt (Miles – Huberman, 1984), így a szerzők az interjú hanganyagát rögzítették, emellett jegyzeteket készítettek a teljes adatfelvétel érdekében. Az interjúkat követően a válaszokat a kontingenciaelmélet mentén kódolták:

- Környezet: PESTEL (politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezeti, jogi), Porter 6 erő modellje (versengés mértéke, vevők alkuereje, szállítók alkuereje, új belépők fenyegetése, helyettesítők fenyegetése, komplementer üzletágak), SWOT (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, fenyegetések),
- Stratégia: értékajánlat, legnagyobb kihívások, növekedési irányok, versenystratégia, elsőnek piacra lépés/követés, stratégiai szövetségek, tanulás-fejlődés,
- Struktúra: strukturális változások (hierarchia, koordináció, kollaboráció),
- Magatartás: személyes és szervezeti motivációs tényezők,
- Teljesítmény: kontrollfolyamatok, teljesítménymérés.

A kódstruktúra az interjúk átfogó elemzését tette lehetővé, amely alapján megérthetők a vizsgált vállalatnál végbemenő változások.

Kutatási eredmények

Új iparág felfedezése: a felhőalapú számítástechnika vállalati portfólióba illesztése

A vizsgált vállalat kezdetben nem tartozott a felhőalapú piac úttörői közé, így nem tudta kihasználni az elsőként piacra lépés előnyeit. 2010 táján, amikor más szolgáltatók elkezdtek kiépíteni a felhőalapú szolgáltatások piacát és kellő „hype”-ot generáltak annak, a vállalat fontos stratégiai döntéssel állt szemben: befektessen vagy ne fektessen be a felhőalapú üzletágba?

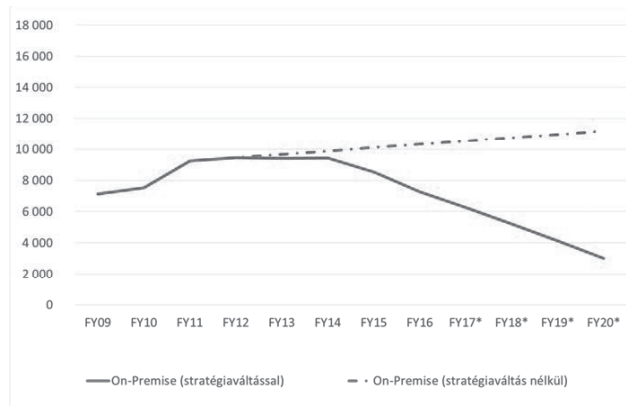
Hiába tűnik észszerű döntésnek, hogy egy tradicionális szoftvergyártó kövesse a piaci trendeket, és elmozduljon a felhőalapú piac irányába, a lépés számos problémát felvet:

- Az új cloud termékek kiszoríthatják a magas jövedelmezőségű on-premise megállapodásokat, és kannibalizálhatják annak piacát. Ha a teljes piac mérete nem növekszik, akkor a felhőalapú szolgáltatások csupán az on-prem üzletek kárára képesek fejlődni. Adódik a kérdés, hogy a vállalkozásnak nem a saját on-prem piacát kellene megerősítenie, és azzal felvenni a versenyt a felhőalapú szolgáltatásokkal?
- Összezsavarhatja a fogyasztókat, ha a vállalkozás egyszerre kínál hagyományos on-prem megoldásokat és felhőalapú technológiát.
- A legtöbb esetben az örökös licencet biztosító on-prem szoftvert a vásárlás időpontjában fizetik ki, amely jelentős pénzáram a vállalat részére. A felhőalapú szolgáltatások viszont időszakos bevételt biztosítanak a cég számára. Ha az átlagos három éves szerződési időtartamot vesszük alapul, akkor 3 éves pénzáramról beszélhetünk. Ezzel szemben a felhőalapú technológiák fejlesztéséhez és az adatközpontok kiépítéséhez köthető beruházási költségek már a kezdetekkor felmerülnek. Amíg a fizikai adatközpontok értékcsökkenése az évek során fokozatosan tűnik fel az eredménykimutatásban, addig a felhőalapú szoftverek fejlesztési költségei azonnal megjelennek. Ez azt jelenti, hogy a közértávú profitabilitást és a vállalat pénzáramát negatívan befolyásolják a cloud eladások az on-prem megoldásokkal szemben.
- 2010-ben a felhőalapú számítástechnika létjogosultsága nem volt bizonyított, akár zsákutca is lehetett volna. Kockázatos döntés volt a befektetések átcsoportosítása az on-prem megoldásoktól a cloud technológiába, hiszen a fogyasztói igény főként előbbire irányult.

A döntés pillanatában a cég bevételét tekintve kétféle forgatókönyv létezett az on-prem eladások esetén (1. ábra). Az első esetben stratégiát vált, és a saját és más cégek felhőalapú megoldásai kannibalizálják a vállalat on-prem bevételeit. A második esetben pedig a cég képes fenntartani egy lassú bevétel-növekedést, ha a felső vezetés az on-prem megoldásokra összpontosítja az erőforrásokat.

1. ábra

Az on-prem árbevétel alakulásának forgatókönyvei (millió USD)

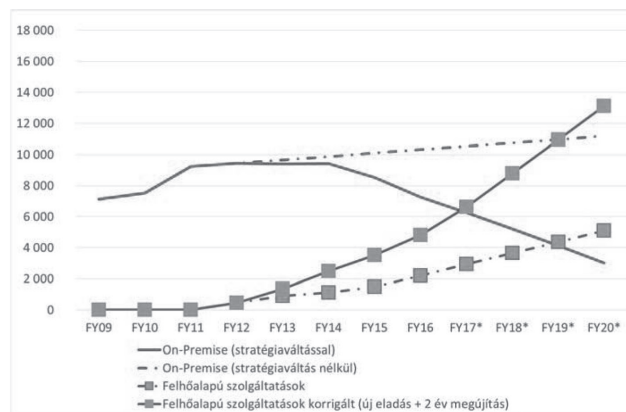


Forrás: saját szerkesztés a vizsgált vállalat éves riportjai alapján, illetve a FY17-től előrejelzése vállalati és IDC előrejelzés alapján

Az 1., 2. és 3. ábrán szereplő összegek a vállalat globális bevételeit szemléltetik. A vállalat nem publikál részletezett bevételi adatokat a vizsgált régióra. A felhőszolgáltatások és az on-prem értékesítés aránya változó a különböző régiók között, ugyanakkor a felhőszolgáltatások bevétele és a bevétel aránya az on-prem értékesítéshez képest minden régióban növekedik. A felhőalapú szolgáltatások felé történő elmozdulás globális stratégiája a vállalatnak, így a regionális különbségek ellenére a globális bevételi számok jól szemléltetik döntési helyzetet, és a döntés következményeit.

2. ábra

Árbevétel cloud eladások esetén összehasonlítva az on-prem bevételekkel (millió USD)



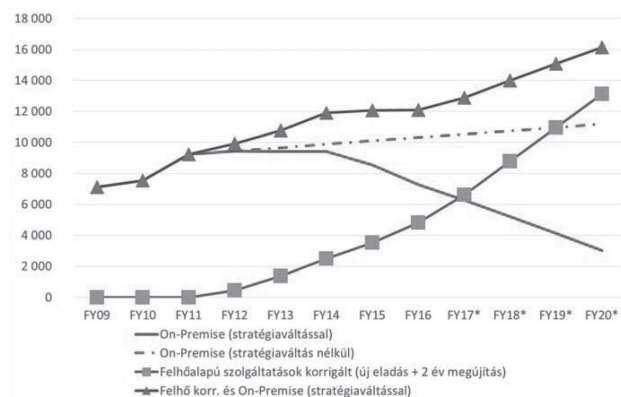
Forrás: saját szerkesztés a vizsgált vállalat éves riportjai alapján, illetve a FY17-től előrejelzése vállalati és IDC előrejelzés alapján

A 2. ábrán a felhőalapú megoldások potenciális bevételeit hasonlítjuk össze az on-prem bevételek alakulásának két forgatókönyvével. A tényleges cloudból származó bevételek eltérő üzleti modellel rendelkeznek, így a korrekt összehasonlítás érdekében azokat korrigálni szükséges a következő két év meghosszabbításából származó bevételeivel.

Amennyiben a vállalat a felhőalapú szolgáltatásokat felfuttatja, akkor az on-prem szolgáltatásokkal együttes bevétel (korrigálva a megújításokkal) jelentősen meghaladja a változatlan stratégia melletti on-prem bevételeket. Ezzel elkerülhető a kiaknázási csapda is (3. ábra).

3. ábra

Az árbevétel alakulása a kiaknázási csapda elkerülése során, a kiaknázás és felfedezés segítségével (millió USD)



Forrás: saját szerkesztés a vizsgált vállalat éves riportjai alapján, illetve a FY17-től előrejelzése vállalati és IDC előrejelzés alapján

2010 táján a vállalat realizálta a felhőalapú technológiák fontosságát, és megkezdte befektetéseit a cloud üzletágba, amely két módon történt: organikusan növekedve és akvizíciókon keresztül. Előbbi érdekében a cég adatközpontokba fektetett be, valamint új szoftvereket fejlesztett kizárólag a cloud számára. Emellett számos olyan céget vásárolt fel, amely rendelkezett felhőalapú megoldásokkal, ezzel gyorsítva a cloud portfólió bővülését.

2012-től, ahogy a felhőalapú üzletág jelentőssé vált, a cég jelentéseiben különváltak az on-prem és a cloud bevételek. 2012-ben a cég bevételeinek 5%-át jelentették az új licencladások (on-prem és cloud együttesen), amelyek 2016-ra 23%-ra nőttek.

Felső vezetés által irányított stratégiai váltás

A vállalat a felhőalapú szolgáltatásokkal egy teljesen más piaci szegmenst céloz meg. Eltérőek a fogyasztói igények, eltérőek a versenytársak, az értékesítési ciklusok rövidebbek és átlagosan a szerződések kisebb volumenre szólnak. Eltérőek a vásárlók is a felhasználói oldalon, többnyire nem az IT-szervezetek szereznek be cloud megoldásokat.

A kutatásban vizsgált vállalat a hagyományos, komplex, on-prem megoldások IT-szervezeteknek való eladásában rendelkezett tapasztalattal és sikerekkel, ezáltal igazi kihívással szembesült. Olyan szituációban kellett érvényesülnie, ahol kisebbek az üzletek, kevésbé összefüggőek a megoldások, a megállapodások nem IT-szervezetekkel születnek és eltérőek a versenytársak.

A cloud üzletág kiépítésével párhuzamosan az on-prem üzletágat is fenn kellett tartania a cégnek, hogy stabil bevételi forráshoz jusson. Amikor a felhőalapú üzletág

jelentőssé vált, a cégnek döntenie kellett az értékesítési csatornák szervezeti felépítéséről:

- egy új üzleti egység létrehozása, amely dedikáltan felhőalapú megoldásokat értékesít, emellett a hagyományos értékesítési csapat megmarad az on-prem eladásoknál,
- a jelenlegi értékesítési csapat portfóliójába bekerülnek a felhőalapú termékek is.

A tizenhatodik interjúalany szerint: „ez egy mentális kérdés volt, így a döntés részleteit illetően vita alakult ki.” A vállalat végül a második opciót választotta, és nem alakított ki külön cloud értékesítési csapatot. Ehelyett a már meglévő értékesítési csapat felhőalapú megoldásokat is ajánlott a felhasználóknak az on-prem termékek mellett.

Annak érdekében viszont, hogy a cloud értékesítési csapat megfelelő támogatást kapjon, külön erre a célra alakítottak egy termék- és üzletfejlesztési csapatot.

Az interjúkból kiderült, hogy a piac felkészültsége a cloud megoldásokra területenként eltér. Ennek alapja lehet földrajzi, célcsoport (nagyvállalat vagy KKV) vagy iparági szempont is. Az USA-ban, Nyugat-Európában vagy a Közel-Keleten széles körben alkalmaznak felhőalapú megoldásokat, míg Kelet-Európában vagy Afrikában lassabb az ez irányú fejlődés. A KKV-szektor sokkal nyitottabb a cloud felé való elmozdulásra, mint a nagyvállalati felhasználók, hiszen nekik nincsenek meg az erőforrásaik egy önálló IT-rendszer kiépítésére és működtetésére. Emellett néhány iparágban, mint például a közsférában, sokkal inkább aggódnak a biztonsági kérdések miatt, mint máshol.

A vizsgált vállalat nem tudta kihasználni az elsőként piacra lépés előnyeit, így a fejlett piacokon erős konkurenciával szembesült. A lemaradó országokban az ilyen jellegű hátrány nem jelentős, a versenytársak sem tudtak kiépíteni erős piaci pozíciókat.

Az interjúalanyok a következő versenylényökről számoltak be, amivel az elsőként piacra lépésről való lemaradás behozható:

- adatközpontok megléte szerte a világon, komplex, integrált, end-to-end felhőalapú megoldások,
- a helyi igények kielégítése, a kisebb piacok optimálisabb kezelése,
- az egyik legbiztonságosabb vállalat,
- következő generációs értékesítési megközelítés, erős értékesítési csapat,
- erős back-office és ügyfélszolgálati rendszer.

A vállalati stratégia azonban földrajzi területtől, célcsoporttól, iparágtól függetlenül a felhőalapú megoldásokat támogatja. Néhány területen a vállalat kielégíti a fogyasztói igényeket (szívásos piac), máshol viszont ösztönzi a fogyasztókat a felhőalapú megoldások használatára (nyomásos piac). Ez a megközelítés evangelizációhoz vezet, a vállalat meggyőzi ügyfeleit, hogy ne fektessenek be on-prem megoldásokba, hiszen az nem nyújt nekik modern, agilis és rugalmas IT-rendszert a jövőben.

A nyolcadik interjúalany szerint: „a cég jelenleg nyomásos módon van a piacon, a cégvezetés szerint minden másodperc, amit on-prem eladásokkal töltünk, kidobott idő. Ha az ügyfél kifejezetten on-prem megoldást szeretne, akkor adunk neki mellé ajándékba cloud terméket is.” De a hatodik interjúalany elmondása alapján „irracionalisan viselkedik a vállalat, hiszen számos piacon képzelenség helyettesíteni az on-prem megoldásokat cloud termékekkel.”

A szervezet összehangolása az új stratégiai irányvonallal: változások a közvetlen értékesítésben

Az on-prem megoldásokról felhőalapú termékekre való átállás jelentős változásokat hozott a közvetlen értékesítésben is. Az értékesítőeknek meg kellett ismerkedniük az új termékekkel, az új értékesítési módszerekkel és az új versenyhelyezettel. Az ilyen volumenű változás minden esetben vezetői beavatkozást és irányítást igényel.

Ahogy már említettük, sok esetben nem fogalmazódik meg az igény a fogyasztókban, a vállalatnak szükséges azt kialakítani bennük. A változás felülről-lefelé, a felső vezetés részéről indult, akik jóval hamarabb felismerték annak szükségességét, mint ahogy azt a vállalat alacsonyabb szintjein tették. A felső vezetés a következő eszközök bevetésével irányította a változási folyamatot:

- kommunikáció – eleinte a felső, majd a középvezetés is világosan kommunikálta, hogy: „Milyen stratégiát kíván követni a vállalat a cloud üzletágban, és miért fontos ez fogyasztói oldalról?”,
- pénzügyi ösztönzők – az értékesítői jutalékok egyértelműen a felhőalapú megoldások eladását támogatták, akár négyszeres jutalékot is kaphattak a cloud eladásokért az on-prem megoldásokkal szemben,
- képzések – a vállalat éves szinten néhány napos képzéseket biztosít az értékesítési csapat számára, amelyek teljes egészében a felhőalapú megoldásokról szólnak, a kilencedik interjúalany elmondása alapján: „a képzések tekinthetők a megfelelő színtereknek, ahol világos iránymutatást kaphat a vállalat és az alkalmazottak”, bár a hetedik interjúalany szerint „ezek csak 3 napos agymosások a cloud megoldások eladására vonatkozóan”,
- újragondolt és leegyszerűsített belső folyamatok a felhőalapú üzletág megfelelő támogatására.

A fenti módszerek az értékesítői csapat gyors gondolkodásmódbeli változásához vezettek, amelynek eredményeképp a cloud eladások hányada nagymértékben növekszik. Ez jelentős sikernek mondható, hiszen a változási folyamatba több tízezer értékesítő, támogató és operatív alkalmazottat vontak be. A vállalat belső szabályzatai és kultúrája elengedhetetlen részei voltak a gyors változásnak, amely ennek köszönhetően viszonylag rövid idő alatt végbement.

A vállalat a 2000-es évek elején korszerűsítette és központosította belső folyamatait. 15 éve például az értékesítői jutalékos rendszert teljes mértékben az egyes országok

jellemzőihez igazította a vállalat. Az egyes leányvállalatok vezetői és pénzügyi igazgatói dönthettek a kompenzációs rendszer részleteiről, figyelembe véve a saját prioritásait. Ezáltal néhány kompenzációs rendszerben számos kulcs-teljesítménymutató feltűnt, máshol csupán az értékesítők által generált bevételt vették számításba. A korszerűsítő és központosító törekvések eredményeképp a kompenzációs rendszert már a központban határozták meg.

Az egyes pozíciókat megegyező kompenzációs séma alapján értékelték (ugyanolyan jutalékrendszer szerint dolgoznak) bárhol a világon. Ez a központosított rendszer lehetővé tette a vállalat számára, hogy egyik évről a másikra változtassanak rajta, és a cloud eladásokat helyezték előtérbe. A középvezetés és az egyes országok vezetésének bevonása nem volt szükséges, a szolgáltató központok a felső vezetés döntései alapján készítették el az új jutalékrendszert.

Ez a fajta működés tette lehetővé a felső vezetés számára, hogy az alapvető változásokat gyorsan és hatékonyan keresztülvigyék a világszintű vállalati méret ellenére is.

Új célpiac felfedezése és kiaknázása: a KKV-felhasználók

A vállalat hagyományosan a piac felső rétegében, a nagyvállalatoknál számított domináns tényezőnek. A felhőalapú üzletág növekedésével azonban a kis- és középvállalkozások is potenciális ügyfelekké váltak. Magas kereslet jelentkezett a részükről, hiszen nem engedhették meg maguknak saját IT-rendszerek kiépítését. Ennek hatására a vállalatnál arra a döntésre jutottak, hogy létrehoznak egy értékesítési csapatot – közel 1.400 fővel –, amely teljes mértékben a KKV-kra fókuszál (Európában, a Közel-Kéleten és Afrikában).

A hagyományos értékesítési csapat – amely főként nagyvállalatokkal működött együtt – főként közvetlen eladásokat valósított meg: az értékesítő munkatársakat helyi szinten alkalmazták abból a célból, hogy személyesen az ügyfél rendelkezésére álljanak. A közvetlen értékesítés hatékony nagyvállalatok és nagy megállapodások esetén, de költséges folyamat, amely nem alkalmazható hatékonyan a KKV-k esetében.

Ennek következtében a vállalat egy eltérő értékesítési modellt dolgozott ki a KKV-ügyfelek megcélzására: telefonos értékesítési központokat hoztak létre a teljes EMEA-régióban. Az értékesítő munkatársak az egyes központokban a legmodernebb telekommunikációs eszközöket (telefon, email, chat, videokonferencia-hívások, közösségi média) alkalmazzák, amelyeken keresztül élő bemutatókat tartanak, illetve ajánlatokat adnak akár ezer kilométerről.

A telefonos és a közvetlen értékesítők profilja eltér egymástól. Amíg utóbbiak akár több mint tíz éves tapasztalattal rendelkezhetnek, addig az előbbiek rendszerint frissdiplomások. Ez azt eredményezi, hogy a fiatal és dinamikus telefonos értékesítői csapatnak nem okoz gondot az on-prem – cloud átállás, hiszen legtöbbjük már a felhőalapú világban kezdte meg a munkát.

A tizennegyedik interjúalany elmondása alapján: „az értékesítési szervezet egy új generációját építjük ki, akik képesek digitális marketingkampány-ügynökként viselkedni.” A tizenötödik interjúalany pedig megerősíti a kommunikációs trendekben történő változást: „2014-ben az ügyfél-kommunikáció csupán 30%-a történt telefonon keresztül, 2016-ban ez a szám 80%, amely a jövőben 100%-ra nőhet.”

Összefoglalás

Napjainkban a digitális transzformáció átalakítja az iparágakat. Annak az oka viszont bizonytalan, hogy egyes vállalatok miért képesek vezetni ezt az átalakulást, élvezni az előnyeit és elkerülni a kiaknázási csapdát, míg ezzel egy időben számos vállalat bent ragad abban.

A szerzők a következő kutatási kérdéseket választották meg: Hogyan tud egy vállalkozás kiszabadulni a kiaknázási csapdából? Hogyan képes egy érett vállalkozás irányítani egy iparági változást új piacok és üzletágak felderítésével és kiaknázásával?

A kérdések megválaszolása céljából egy a cloud iparágban kiemelkedő vállalkozást választottunk ki, ahol a digitális transzformációt többszintű elemzésen keresztül ismertük meg.

Az esettanulmány rávilágít azokra a tényezőkre, amelyek szükségesek a kiaknázási csapdából való szabaduláshoz:

1. új iparág felfedezése,
2. a felső vezetés által irányított stratégiai váltás,
3. a szervezet összhangja az új stratégiával,
4. új célcsoportok felfedezése és kiaknázása.

Az átalakulást lehetővé tette:

1. a változásorientált szervezeti kultúra: az utóbbi 15 évben 2-3 éves ciklusokban következett be nagyobb szervezeti változás,
2. határozott vezetés: átlátható vízió és irányvonalak,
3. erős és összehangolt támogatási rendszerek: strukturális és ösztönzési rendszerek.

Felhasznált irodalom

- Angyal Á. (2009): Változások irányítás nélkül. Vezetéstudomány, 40(9), p. 2-16.
- Baltatescu, I. (2014): Cloud Computing Services: Benefits, Risks and Intellectual Property Issues. Web server without geographic relation. Web server without geographic relation (org) Beer, M. – Eisenstat, R. A. – Sceptor, B. (1990): Why Change Programs Don't Produce Change. Harvard Business Review, (6), p. 158-166.
- Beer, M – Nohria N. (2000): Cracking the Code of Change. Harvard Business Review, 78(3), p. 133-141.
- Burgelman, R. A. (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. Organizational Science, (2), p. 239-262.

- Chesbrough, W.* (2002): Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Chesbrough, W.* (2006): Open business models: How to thrive in the new innovation landscape. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Child, J.* (1972): Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6, p. 2-22.
- Clemmer, J.* (1995): Pathways to Performance: A Guide to Transforming Yourself, Your Team, and Your Organization. Toronto: Macmillan Canada
- Dickhout, R. – Denham, M. – Blackwell, N.* (1995): Designing Change Programs: That Won't Cost You Your Job. *The McKinsey Quarterly*, 4, p. 101-116.
- Dobák M. – Ferincz A. – Hortoványi L.* (2014): A munkahelyi tanulás elősegítésének változásvezetési szempontjai. *Magyar Tudomány*, 175(12), p. 1458-1466.
- Ferincz A – Hortoványi L.* (2014): Munkahelyi tanulás befolyásoló tényezők – humán-számítógép együttműködés vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 45(10), p. 30-41.
- Furht, B. – Escalante, A.* (2010): Handbook of cloud computing. New York: Springer
- Gibson, C. B. – Birkinshaw, J.* (2004): The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), p. 209-226.
- Hortoványi L.* (2010): Vállalkozó vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 41(4), p. 21-31.
- Hortoványi L.* (2012): Entrepreneurial Management. Budapest: AULA
- Hortoványi, L – Ferincz, A.* (2015): The impact of ICT on learning on-the-job. *The Learning Organization*, 22(1), p. 2-13.
- Kotter, J. P.* (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, (2), p. 59-67.
- Kotter, J. P.* (1999): Változások irányítása. Budapest: Kosuth Kiadó
- March, J. G.* (1991): Exploration and Exploitation. *Organization Science*, 2(1), p. 71-87.
- Malhotra, N. K.* (2008): Marketingkutatás. Budapest: Műszaki Kiadó
- Miles, M. B. – Huberman, A. M.* (1984): Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods. Los Angeles: SAGE Publications
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J.* (1998): Strategy Safari. London: Prentice Hall
- O'Reilly, C. A. – Tushman, M. L.* (2004): The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), p. 74-81.
- Raisch, S. – Birkinshaw, J. – Probst, G. – Tushman, M.* (2009): Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), p. 685-695.
- Reeves, M. – Love, C. – Tillmanns, P.* (2012): Your strategy needs a strategy. *Harvard Business Review*, (9), p. 76-83.
- Schendel, D. E. – Hitt, M. A.* (2007): Introduction to volume 1. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (1), p. 1-6.
- Solt O.* (1998): Interjúzni muszáj. In: Méltóságot mindenkinek. Budapest: Beszélő, p. 29-48.
- Szabó, Zs. R.* (2014): Strategic Adaptation, Ambidexterity and Competitiveness. USA: LAP – Lambert Academic Publishing
- Tichy, N. M. – Sherman, S.* (1993): Control Your Destiny or Someone Else Will: How Jack Welch Is Making General Electric the World's Most Competitive Corporation. New York: Doubleday
- Tushman, M. L. – O'Reilly, C. A.* (1996): Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), p. 12-18.
- Tushman, M. L. – O'Reilly, C. A.* (2002): Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal. Boston, MA: Harvard Business School Press
- www.statista.com* (2016): Total size of the public cloud computing market from 2008 to 2020 (in billion U.S. dollars). <https://www.statista.com/statistics/510350/worldwide-public-cloud-computing/> Accessed 08.01.17.

VÁLLALATI HAT SZIGMA RENDSZER HATÉKONYSÁGÁNAK ÉRTÉKELÉSE

egy hazai vállalat példáján

Mára a minőség az egyik legfontosabb versenyelőnyforrás a piacon. A vállalatok az üzleti kiválóság érdekében törekednek különböző minőségmenedzsment-rendszerek adaptálására. A szerző cikkében a minőségmenedzsment-rendszerek közül a hat szigma szemlélet hatékony alkalmazásának kérdését járja körül. A szakirodalomban ismert hat szigma sikertényezőkre (22 darab) építve javaslatot tesz a hat szigma rendszer hatékonyságának értékelési metodológiájára, amellyel aztán egy multinacionális nagyvállalat hazai leányvállalatának hat szigma erőfeszítéseinek hatékonyságát vizsgálja. Egy szervezet tapasztalatait feldolgozó esettanulmány eredménye szerint a keresztfunkcionális szervezeti együttműködés és a szervezeti állandóság hiánya (folyamatos átszervezések, fluktuáció) jelentős mértékben befolyásolhatja a hatékonyságot. Vizsgálata arra is felhívja a figyelmet, hogy a 22 kritikus sikertényezőből 4 képesítő kritérium (hat szigma szervezeti struktúra kialakítása, (felső) vezetői elköteleződés és támogatás, keresztfunkcionális szervezetek együttműködése, nagyobb haszon, mint a felmerült költségek), azaz ezek teljesülése feltétlenül szükséges a hat szigma módszer hatékony alkalmazásához. Eredményei jó alapot adhatnak általánosíthatóságra törekvő kérdőíves felméréshez is.¹

Kulcsszavak: minőségmenedzsment, hat szigma, sikertényezők, hatékonyság

Az elmúlt évtizedekben nélkülözhetlenné vált a folyamatos fejlesztés és a lehető legjobb minőség biztosítása a versenyben vívott legkiválóbb helyek megszerzése és megtartása érdekében. Mára a minőség az egyik legfontosabb versenyelőnyforrás – akár képesítő kritériumként, akár rendeléselnyerő kritériumként hivatkozunk rá – a piacon, így a vállalatok az üzleti és szervezeti kiválóság érdekében sokszor törekednek különböző minőségmenedzsment-rendszerek adaptálására, pl. teljes körű minőségmenedzsment (TQM) (Bérces, 2015), hat szigma (Tóth, 2007), EFQM-modell (Berényi, 2017).

Először a '80-as években jelent meg a hat szigma minőségmenedzsment-szemlélet (Harry, 1988), amely a 2000-es években kezdett igazán elterjedni (Tóth, 2007). A szemlélet célja az üzleti és szervezeti kiválóság biztosítása azáltal, hogy az üzleti folyamatokban előforduló hibák számát közel nullára csökkentjük. Sokszor azonban nem sikerül a szervezeteknek azokat az eredményeket elérniük a hat szigmával, amelyeket a vezetőség előzetesen elvár (Gamal, 2010). Ezért is az egyik központi téma a hat szigmával foglalkozó irodalomban a módszer hatékony alkalmazásának vizsgálata, amelyet számos szerző tanulmányozott az ún. kritikus sikertényezőkön keresztül.

Megközelítésünk újdonsága e legfontosabb sikertényezők szintetizálása és a mutatók két csoportjának meghatározása, amelyek vizsgálatával – a közölt értékelési módszertan alapján – értékelhetjük a vállalati hat szigma rendszer hatékonyságát. A rendszer hatékonyságát két tényezőre vezetjük vissza: a szervezeti működés fenntarthatóságára és a hat szigma minőségfejlesztési projektek sikerére és eredményeinek fenntarthatóságára. A tanul-

mányban javasolt értékelési módszertannal egy multinacionális nagyvállalat leányvállalatának hat szigma erőfeszítéseit vizsgáljuk meg esettanulmányos módszertannal. A tanulmány végén az összegyűjtött sikertényezők közül kiválasztjuk azokat, amelyek képesítő kritériumnak tekinthetők, tehát teljesülésük alapvető feltétele a hat szigma módszer hatékony alkalmazásának.

A tanulmány elején röviden bemutatjuk a hat szigma módszertant és a szakirodalomból összegyűjtött kritikus sikertényezőket. Ezután az ismertetett módszertan alapján egy esettanulmány keretében értékeljük egy vállalat hat szigma rendszerének működési hatékonyságát. A vizsgálatot kétféle módon végezzük: egyrészt a vállalati szakértőkkel készített interjúk alapján értékeljük a szervezeti működés fenntarthatóságát, másrészt a már végbement hat szigma fejlesztési projektek dokumentációit elemezve kiértékeljük az egyes projektek sikerességét és azok eredményeinek fenntarthatóságát. Eközben kísérletet teszünk azon tényezők beazonosítására, amelyek a sikerességet és a fenntarthatóságot elősegítik vagy gátolják.

Szakirodalmi háttér

A hat szigma módszertan

A hat szigma irányzatot az 1980-as évek elején a Motorola dolgozta ki (Harry, 1988), a 2000-es évek elejére a módszer széles körben kezdte el alkalmazni (Tóth, 2007). Magyarországon az elmúlt 15 évben terjedt el, leginkább a multinacionális vállalatok hazai leányvállalatainál. A hat szigma egy „TQM-alapelveket megvalósító mozgalom, vezetési filozófia, amely egyben erőteljesen támaszkodik

¹ Köszönetnyilvánítás:

A publikáció a Széchenyi 2020 program EFOP-3.6.1-16-2016-00013 "Intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztések a Budapesti Corvinus Egyetem székesfehérvári Campusán" című európai uniós projekt keretében készült.

a matematikai statisztikai módszerekre” (Kövesi – Topár, 2006, p. 28.). A hat szigma feladata a folyamatok minőségi paramétereiben bekövetkező szórás csökkentése. Minden folyamatnak – legyen szó termelésről vagy szolgáltatásról – van egy „ideális” eredménye, amit sokszor nehéz elérni a folyamat változékonysága miatt.

A folyamatok teljesítményének mérésére a szigma mutatót alkalmazzuk, amely a hiba valószínűségének mértékét mutatja meg (Hegedűs, 2009). A vállalatok általában 3 szigma szinten működnek (Tóth, 2007): ekkor – egy folyamatot vizsgálva – egymillió alkalomból közel 67 ezer esetben nem megfelelően működik a folyamat (93,3% a folyamatképeség). A módszertan alkalmazásának célja, hogy a vállalat 6 szigma szinten működjön: ekkor az egymillió egységre vetített hibák száma már csak 3,4, a folyamatképeség pedig 99,9997%. Minél nagyobb tehát a szigma értéke, annál kisebb lesz az esélye annak, hogy hiba következik be egy folyamatban, ezáltal közvetlenül vagy akár közvetetten is növelhető a vevői elégedettség a jobb minőség biztosítása által. Előfordulhat olyan eset, amikor egy folyamat képességének mérése mínusz szigmaszintet eredményez. Ez akkor történhet, ha a folyamatához tartozó normál eloszlású görbe „el van csúszva”: ekkor nem a jelenleg nem megfelelően működő folyamatot kell javítani, hanem az egész

folyamatot kell alapjaiban átalakítani. Egy folyamat szigmaszintjének javítására hat szigma projekteket indítanak, e projektek a DMAIC-ciklusra épülnek: D – előkészítés, M – mérés, A – elemzés, I – fejlesztés, C – ellenőrzés (Demeter et al., 2009). A hat szigma folyamatfejlesztési projektek irányítását a hat szigma szervezet tagjai végzik.

A hat szigma bevezetése egy szervezetben hosszú és költséges folyamat, azonban számos okot találunk, amiért megéri (Henderson – Evans, 2000). Alkalmazásával:

- jobban tudunk figyelni a vevőinkre, rugalmasabbá válunk,
- javul a termék- és a szolgáltatásminőség,
- növekszik a vállalat pénzügyi teljesítménye és profitabilitása,
- képessé válunk számszerűsíteni a minőségi programokat,
- jobb minőséget garantálunk vevőinknek, akik könnyebben választják ki a vállalatot mint szállítót.

Ezen okokra vezethető vissza, hogy számos nagyvállalatnál a hat szigma – sokszor akár a lean menedzsmenttel együtt – az üzleti stratégia kiemelt eleme, egyfajta működési filozófia.

1.táblázat

A hat szigma módszer sikerességét és a fejlesztési projektek fenntarthatóságát befolyásoló tényezők

	Kritikus sikertényezők	Tanulmányok / források
Általános tényezők	A hat szigma bevezetése előtt már létező minőségjavító kezdeményezések	Psychogios et al. (2012)
	A hat szigma szervezeti struktúra kialakítása	Henderson – Evans (2000); Antony – Banuelas (2002); Zu – Fredendall – Douglas (2008); Chakraborty – Kay Chuan (2013)
	Minőségszervezeti vállalati tréning	Antony – Banuelas (2002); Antony (2006); Chakraborty – Kay Chuan (2013); Caldwell, (2006); Devane (2004);
	A vevő igényeinek megértése és lefordítása a vállalat nyelvére	Lubowe – Blitz (2008); Psychogios et al. (2012), Chakraborty – Kay Chuan (2013); Antony – Banuelas (2002)
	A hat szigma és az üzleti stratégia összekapcsolása	Chakraborty – Kay Chuan (2013); Antony – Banuelas (2002)
	Ösztönzési és teljesítménymenedzsment-rendszer kialakítása	Psychogios et al. (2012); Buch – Tolentino (2006); Antony – Banuelas (2002); Gamal Aboelmaged (2010)
	Sikertörténetek kommunikálása	Chakraborty – Kay Chuan (2013)
	A hat szigma és a szállítók kapcsolata	Zu – Fredendall – Douglas (2008); Antony – Banuelas (2002)
	Támogató IT-rendszerek és rendelkezésre álló adat(bázis)ok mennyisége	Gamal Aboelmaged (2010); Psychogios et al. (2012)
Projektspecifikus tényezők	(Felső)vezetői elköteleződés és támogatás	Henderson – Evans (2000); Psychogios – Atanasovski – Tsironis (2012); Lubowe – Blitz (2008); Halliday (2001); Gamal A. (2010)
	Szervezeti kultúra átalakítása – a munkavállalók hozzáállása	Antony – Banuelas (2002); Chakraborty – Kay Chuan (2013), Devane (2004)
	Keresztfunkcionális szervezetek együttműködése	Coronado – Jiju (2002), Jarjabka (2009)
	Szervezeti állandóság	Mann – Kehoe (1995)
	Vevő bevonása a fejlesztési projektekbe	Zu – Fredendall – Douglas (2008)
	Jól meghatározott projektcélok	Linderman – Schroeder – Zaheer – Choo (2003), Sebestyén – Tóth (2014)
	Projektmenedzsment-képességek	Antony – Banuelas (2002); Gamal Aboelmaged (2010)
	Folyamatos fejlesztés fenntartása	Sandholm – Sorqvist (2002)
	Minőséggel kapcsolatos adatok folyamatos felülvizsgálata	Zu – Fredendall – Douglas (2008)
	Nagyobb haszon, mint a felmerült költségek	Devane (2004); Padhy – Sahu (2011)
	Projektek szelektálása és prioritizálása	Padhy – Sahu (2011); Pande – Neuman – Cavanagh (2000), idézi Antony – Banuelas (2002)
	Projektek felülvizsgálata és utánkövetése (tracking)	Padhy – Sahu (2011), Sebestyén – Tóth (2014)
	Információáramlás és tudásmenedzsment folyamatos fejlesztése	Psychogios et al. (2012)

A hat szigma sikertényezői

A hazai és nemzetközi szakirodalmat áttekintve úgy találjuk, számos szerző vizsgálta a módszertan bevezetésének és alkalmazásának eredményességét befolyásoló tényezőket. A releváns tanulmányokat áttekintve összegyűjtöttük a sikertényezőket (1. táblázat – a felsorolás nem tükröz fontossági sorrendet), majd a 22 kritikus sikertényezőt a további vizsgálatok megkönnyítése érdekében két csoportra osztottuk:

- *általános szervezeti tényezőkre* (9 db), amelyeket a hat szigma projektek szintjén nem lehet értelmezni, azonban a másik csoport sikertényezőivel együtt a vállalati hat szigma módszer hatékonyságát befolyásolhatják (pl. ösztönzési és teljesítménymenedzsment-rendszer kialakítása, minőségvezérelt vállalati tréning). Ezek közül néhány műtorientált (pl. hat szigma bevezetése előtt már létező minőségjavító kezdeményezések), de találunk köztük inkább kifelé orientált jegyeket is (pl. hat szigma és a beszállító kapcsolata).
- *projektspecifikus tényezőkre* (13 db), amelyek az általános projektmenedzsmenttel hozhatóak kapcsolatba és leginkább a hat szigma projektek sikerességét és az eredmények fenntarthatóságát biztosítják. E tényezők az egyes fejlesztési projektek kapcsán vizsgálандók, tehát előfordulhat, hogy az egyik projektnél a részt vevő tagok hozzáállása és a jól meghatározott projektcélok biztosítják a projekt eredményességét, míg más projekt esetében a keresztfunkcionális szervezetek együttműködésének vagy a folyamatos fejlesztés fenntartásának a hiánya akár el is buktathatja a projektet, vagy az elért eredmények fenntarthatatlanságához vezethet.

A következőkben a sikertényezőket mutatjuk be röviden.

Megannyi kulcs tényezőt kell figyelembe venni ahhoz, hogy a hat szigma módszert sikeresen tudjuk alkalmazni hosszú távon. Psychogios és szerzőtársai (2012) szerint elősegíthetik a hat szigma sikerességét a vállalatnál korábban már létező minőségjavító kezdeményezések (pl. ISO-standardok), hiszen rendelkezésre áll számos dokumentáció különböző folyamatokról és a munkavállalók is rendelkeznek valamennyi tudással és tapasztalattal a minőségmenedzsmentről.

Jelentős kritérium a *hatékony szervezeti struktúra kialakítása*. A felső vezetés támogatása mellett szükséges egy olyan szervezeti struktúra létrehozása, amely támogatja a minőségfejlesztési rendszer bevezetését és a fejlesztési programok menedzselését több szervezeti egységben egyszerre. A szervezet tagjai, a hat szigma módszert alkalmazók magasan képzett szakemberek, akik komoly statisztikai tudással rendelkeznek és segítik a projektcsoportokat a projektek beazonosításában, végrehajtásában és irányításában. Gyakran a szakértelem hierarchiába rendeződik, amelyet övrendszernek nevezünk: az egyének szakképzettségének mértékét egy öv színéhez köthetjük (pl. sárga, zöld, fekete övesek). Ez a rendszer biztosítja a közös nyelvet a fejlesztésekhez. A szintekhez társított tudás és tananyag szervezetenként eltérhet (Henderson –

Evans, 2000; Antony – Banuelas, 2002; Zu – Fredendall – Douglas, 2008; Chakraborty – Kay Chuan, 2013).

Sok tanulmányban kiemelik a *minőségvezérelt vállalati tréning* szerepét is, ahol a munkavállalók a hat szigma módszertan alapjait, annak eszköztárát, projektmenedzsment-szemléletet és különböző 'soft' képességeket (pl. csapatorientáció, kommunikációs készség, szervező-képesség) sajátíthatnak el. A vállalati tréningek alapvetően meghatározzák a munkavállalók szemléletmódbeli hozzáállását, hiszen csak alapos oktatással érthetik meg az alapelveket és a gyakorlatok szükségességét (Antony – Banuelas, 2002; Chakraborty – Kay Chuan, 2013; Caldwell, 2006).

A *hat szigma és a vevő kapcsolata* számít egy másik fontos kulcselemnek számos szerző szerint (Lubow – Blitz, 2008; Psychogios et al., 2012; Chakraborty – Kay Chuan, 2013; Antony – Banuelas, 2002). A vevő elégedettsége a vállalat legfontosabb stratégiai célja. A hat szigma projektek első és egyben legfontosabb lépése a vevő igényeinek, elvárásainak lefordítása a vállalat belső nyelvére. Ehhez jó eszköz lehet a QFD (Quality Function Deployment), vagyis a Minőség Háza, amelynek célja a vevői igények megértése és azok lefordítása mérnöki jellemzőkké. Vevő nemcsak a végfogyasztó lehet. A vállalati értékláncokban a vevő mindig az, aki a sorban a következő folyamatot végzi és így az előző folyamat output-ját felhasználja. Zu, Fredendall és Douglas (2008) kiemeli a *vevő bevonásának fontosságát* a fejlesztési projektekbe és elégedettségének mérését.

A hat szigma nemcsak eszközök sokasága: *szervesen kapcsolódnia kell az üzleti stratégiához*, a vállalati filozófia egészéhez (Chakraborty – Kay Chuan, 2013; Antony – Banuelas, 2002). Minden egyes projekt esetében szükséges meghatározni a kapcsolatot a projektcélok és az üzleti stratégia között. Általában minden szervezet célja a profitszerzés, így a hat szigma projektek célja az üzleti folyamatok javítása a profitabilitás növelése érdekében.

Az alkalmazottak hat szigma módszer felé történő elköteleződése és a különböző projektekben való részvételük mértéke szignifikáns kapcsolatban áll a vállalat *ösztönzési és teljesítménymenedzsment-rendszerével*. Érdemes lehet például az előléptetéseket feltételekhez kötni: ilyen feltétel lehet a hat szigma képzettség és tapasztalat (Psychogios et al., 2012; Buch – Tolentino, 2006; Antony – Banuelas, 2002; Gamal Aboelmaged, 2010). Ezenkívül Chakraborty – Kay Chuan (2013) fontosnak tartja egy szervezeten belül a *sikertörténetek kommunikálását*, ami elismerést és motivációt von maga után.

A *hat szigma és a beszállító kapcsolata* (Zu – Fredendall – Douglas, 2008; Antony – Banuelas, 2002) is vizsgálандó: szükséges a beszállító támogatása, hogy megismerjék és alkalmazzák a metodológiát, ehhez pedig a beszállító vállalat felső vezetésével szükséges együttműködni. Érdemes közös minőségfejlesztési projekteket indítani és csupán néhány olyan beszállítót alkalmazni, akik magas szinten alkalmazzák a módszertant.

A *támogató IT-rendszerek megléte és a rendelkezésre álló adatbázisok mennyisége* közvetlen szerepet játszhatnak a fejlesztési eredmények pozitív befolyásolásában, hi-

szen a hat szigma DMAIC-módszere során a mérés (M) és az ellenőrzés (C) fázisok közvetlenül kapcsolódnak a meglévő adatbázisokhoz (Gamal Aboelmaged, 2010; Psychogios et al., 2012).

Az egyik legkritikusabb feltétel több szerzőpáros (Ehrlich, 2002; Henderson – Evans, 2000; Psychogios – Atanasovski – Tsironis, 2012; Lubowe – Blitz, 2008; Halliday, 2001; Gamal Aboelmaged, 2010; Chakraborty – Kay Chuan, 2013) szerint is a *felsővezetői és vezetői elköteleződés és támogatás*, amely jelentős mértékben befolyásolja az alkalmazottak hat szigma irányában tanúsított attitűdjét. A CEO az a személy, akinek leginkább elkötelezettnek kell lennie és hinnie benne, hogy a modern üzleti folyamatok esetében elengedhetetlen a rendszeres folyamatfejlesztés. Ez feltétele annak is, hogy a felső vezetés is elkötelezetté váljon, általuk pedig a menedzserek és a vezetők is. A menedzsment részéről szükséges egyrészt források biztosítása a tréningek finanszírozásához, viszont ami még fontosabb, az az elköteleződés a projektvezetők és a csapattagok irányába: tartós, elkötelezett támogatást kell nyújtaniuk, a projektmegbeszélésekbe be kell vonniuk magukat, a projekts csapatok eredményeit közismertté kell tenniük és szükséges megjutalmazniuk a legkiválóbb résztvevőket. Általánosságban elmondható tehát, hogy a munkavállalók elköteleződése biztosan nem valósul meg, hogyha a hierarchiában feljebb lévők nem mutatnak elköteleződést.

A sikeres bevezetéshez és alkalmazáshoz szükséges a *szervezeti kultúra átalakítása és a munkavállalók hozzáállásában bekövetkező változás* (Antony – Banuelas, 2002; Chakraborty – Kay Chuan, 2013; Devane, 2004). A minőségi munkavégzés érdekében az alkalmazottaknak motiválniuk kell lenniük és felelősséget kell vállalniuk a munkájuk minőségéért. Fontos, hogy idővel a hat szigma egy sajátos gondolkodásmódot és hozzáállást testesítsen meg. A munkavállalóknak tisztában kell lenniük a változás fontosságával, ehhez pedig szükséges, hogy a felső vezetés ezt folyamatosan kommunikálja, motiváljon és oktatást biztosítson.

Coronado – Jiju (2002) és Jarjabka (2009) a *keresztfunkcionális szervezetek együttműködésének fontosságát* hangsúlyozzák. A szervezetek együttműködése olyan csapatmunkában nyilvánul meg, amely szinergiát, a részfeladatokat magasabb szintű specializációját, jobb kommunikációt, kreativitást és flexibilitást eredményez.

Mann és Kehoe (1995) szerint a minőségmenedzsment-módszer sikerének és fenntarthatóságának egy alapvető meghatározója a *szervezeti állandóság*. A hosszú távon való gondolkodás és a stratégiai szemlélet feltételezi, hogy a szervezet tagjai megbízhatóak, stabilak és elkötelezettek. A szervezeti állandóságot számos tényező befolyásolhatja, mint például a munkavállalók körében tapasztalható fluktuáció vagy a részlegeken belüli gyakori átszervezések.

Linderman – Schroeder – Zaheer – Choo (2003) és Sebestyén – Tóth (2014) a fejlesztési projektek kapcsán az explicit, *jól meghatározott célok* fontosságát és a releváns adathalmazok felhasználását emelik ki. Amennyiben nem áll rendelkezésre egy jól meghatározott cél, kétféle típusú

probléma következhet be: vagy nem történik elég fejlesztés, vagy a fejlesztési erőfeszítések meghaladhatják a vevő által kívánt szintet, ami pazarláshoz vezet.

Projektmenedzsment képességek: mivel a hat szigma alapvetően egy projektalapú módszer, így a résztvevőknek rendelkezniük kell projektmenedzsment-képességekkel, hogy betartsák a határidőket és megfeleljenek a követelményeknek. Számtalan projekt bukik el a projektmenedzsment-képességek, az alapszabályok felállítása és betartása, a szerepek és felelősségek meghatározása híján (Antony – Banuelas, 2002; Gamal Aboelmaged, 2010).

Sandholm és Sorqvist (2002) szerint a *folyamatos fejlesztés* egy fontos kritériuma a hat szigma sikeres és fenntartható alkalmazásának. Nem szabad megelégedni az egyes projektek során elért eredményekkel, azokat mindig érdemes felülvizsgálni és még inkább a tökéletességre törekedni.

A *minőséggel kapcsolatos információk* gyűjtésének és felülvizsgálatának a szükségességét hangsúlyozza Zu, Fredendall és Douglas (2008), ami jó alapot ad a folyamatos fejlesztés fenntartásához. Amennyiben az adatok a minőség romlását mutatják, úgy érdemes a folyamatot felülvizsgálni.

Devane (2004) és Padhy – Sahu (2011) a pénzügyi vonzat fontosságát emelik ki: hosszú távon a fejlesztéseknek természetesen *több hasznot kell hozniuk, mint amennyi költség a fejlesztések során felmerül*.

A *projektek szelektálása és priorizálása* (Padhy – Sahu, 2011): érdemes egy sajátos kritériumrendszert alkalmazni a projektek szelektálására és priorizálására, hiszen ennek hiányában a jó eredmények késhetnek vagy rosszabb esetben elmaradhatnak. Pande, Neuman és Cavanagh (2000, idézi Antony – Banuelas, 2002) három általános kategóriát is meghatározott szelektációs és priorizációs kritériumként: az üzleti hasznot érintő kritériumot (Milyen pénzügyi hatása lesz?), a megvalósíthatósági kritériumot (Nem túl komplex? Van elég erőforrásunk?) és a szervezeti hatást érintő kritériumot (Milyen keresztfunkcionális előnyeink és tudásbeli hasznunk származhat belőle?).

A *projektek felülvizsgálata és utánkövetése* (Padhy – Sahu, 2011; Sebestyén – Tóth, 2014): érdemes egy utánkövetési rendszert létrehozni, amelyben az elfogadásra váró, éppen futó és a már befejezett projekteket lehetséges visszakövetni és ellenőrizni.

Fontos szempont a minőségvezérelt vállalati kultúra kialakítása (Psychogios et al., 2012), ahol nélkülözhetetlen az *információáramlás és a tudásmenedzsment folyamatos fejlesztése*, a vevőközpontúság, a belső folyamatok hatékony működtetése és az alkalmazottak folyamatos képzése.

Az előzőekben bemutatott sikertényezők megvalósulása hozzájárul tehát a módszertan hatékony alkalmazásához, ezáltal pedig a lehető legjobb minőség és a vevői elégedettség biztosításához. A következő fejezetben – gyakorlati esettanulmányon keresztül – bemutatjuk az imént ismertetett sikertényezőket felhasználó elemzési módszertant.

A hat szigma hatékonyságának értékelési módszertana

Ez a fejezet a sikertényezők értékelésének egy lehetséges módszerére tesz javaslatot.

A sikeresség és a fenntarthatóság definíciói

A javasolt módszertan a hat szigma rendszer hatékonyságát két tényezőre vezeti vissza: a sikerességre és a fenntarthatóságra. Ahogy korábban utaltunk rá, a hat szigma rendszer hatékonyságának elemzését két tényezőre bontottuk: a szervezeti fenntarthatóságra és a konkrét hat szigma projektek sikerességére és fenntarthatóságára. Szükséges tehát mindkét tényező esetében definiálni a fogalmakat:

- a hat szigma *szervezet* működését akkor tekintjük *fenntarthatónak*, ha a sikertényezők teljesülési aránya eléri a 80%-ot,
- egy hat szigma *projektet sikeresnek* tekintünk, hogyha a javulás szignifikáns és a projekt végére a teljesítménymutató közelít a kitűzött célhoz, egy *projekt* pedig *fenntartható*, hogyha annak lezárultával az elért eredmények rövid távon (1-1,5 éven belül) nem térnek vissza a projekt kezdetén mért értékekhez.

Az előző definíciók a gyakorlatban biztosítják, hogy a vállalati hat szigma rendszer hatékonyan – tehát sikeresen és fenntarthatóan – működjön. Ennek eredményeképpen a minőség folyamatos javulásával nő a vevői elégedettség, ami pozitív hatást gyakorol a vállalat jövedelmezőségére és versenyképességére.

Az alkalmazott módszertan

Az irodalomból gyűjtött sikerkritériumok alapján elemezzük a *hat szigma rendszer* működését. Ezt az elemzést két részre bontjuk: vizsgáljuk egyrészt a hat szigma szervezet működését, másrészt hat szigma projekteket:

- a hat szigma *szervezet* működésének vizsgálata és értékelése: a szervezet működését szervezeti tagokkal való interjúkon keresztül ismerjük meg, amely interjúkon a sikertényezőkön lépésről lépésre haladunk végig. Ezután értékeljük a sikertényezők teljesülését, nem teljesülését vagy részleges teljesülését. Például a vezetők elköteleződése csak részben teljesülő kritérium, ha a hat szigma módszer alkalmazását támogatják, akár részt is vesznek egyes projekteken, azonban más hat szigma projektek sikere az ő hozzáállásuk vagy érdektelenségük miatt marad el. A teljesülő tényezők 1 pontot kapnak, a csak részben teljesülők 0,5 pontot, a nem teljesülők 0 pontot. A fenntarthatóság definíciója alapján a hat szigma szervezet fenntarthatóan működik, ha az összesített pontszám eléri az összpontszám 80%-át. Az itt kapott eredmények – az interjúkon alapulva – szubjektív véleményeket tükröznek.
- a hat szigma *projekteket* vizsgálata és értékelése: egy kiválasztott időszak alatt végbement hat szigma

projekteket elemzünk azok projektdokumentációi alapján. Itt már objektív, tényeken alapuló eredményeket látunk. Ezután értékeljük a projekteket az előzőekben meghatározott sikeresség és fenntarthatóság definíciók szerint, majd beazonosítjuk az egyes projektek kapcsán a projektek sikerét vagy bukását okozó kritikus sikerfaktorokat.

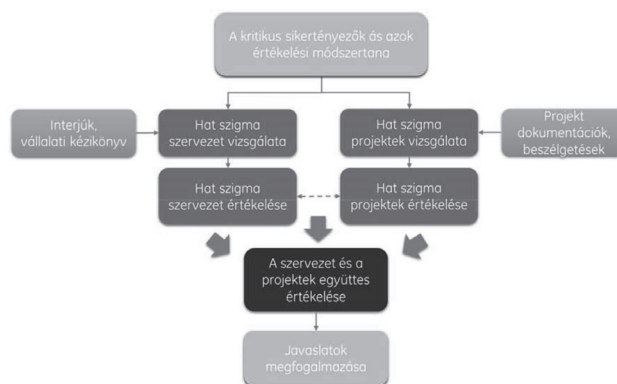
Ekkorra már kirajzolódnak a rendszer működési hatékonyságának esetleges problémái, figyelmünket pedig a legkevésbé teljesülő tényezőkre összpontosíthatjuk. Érdekes összevetni a szervezet és a projektek értékelésének eredményeit. Ha mindkét esetben ugyanazok a tényezők nem teljesülnek – tehát a szubjektív vélemények megegyeznek az objektív eredményekkel –, akkor a szervezeti tagok tisztában vannak a rendszer működésének problémáival, egyéb esetben nem észlelik a fennálló problémákat.

A vizsgálat végére tisztán látjuk, melyek azok a legkritikusabb elemek, amelyekkel foglalkoznia szükséges a vállalatnak a működési hatékonyság növelése érdekében.

Az 1. ábrán összefoglaltuk a vizsgálati metodológiát.

1. ábra

A vizsgálati és értékelési metodológia lépéseinek bemutatása



A vállalati esettanulmány

Elemzésünk tárgya egy nagy múltú, nemzetközi, leginkább gyártással foglalkozó multinacionális vállalat hazai leányvállalatának 2.000 fős szervezete. A leányvállalat fő profilja a saját gyártású és külső beszerzésű termékek kereskedelmi folyamatainak lebonyolítása.

A vállalatcsoport hat szigma-hoz való kötődése több mint egy évtizedes múltra tekint vissza. Az anyavállalat centralizált hat szigma szervezettel rendelkezik, amelynek fő feladata a koordináció: összefogja az egyes leányvállalatok hat szigma szervezeteit, összeállítja a képzések tananyagait, továbbá oktatást és iránymutatást nyújt az egyes szervezetek vezetői számára. A leányvállalatok hat szigma szervezetei az azonos hierarchiaszinten lévő más szervezetektől függetlenül működnek, nincsenek alárendelve más funkcióknak sem működésben, sem a költségvetést tekintve.

A hat szigma szervezet működése

A szervezet működését a vállalati hat szigma kézikönyv, de leginkább a szervezet négy tagjával készült *interjú* alapján vizsgáltuk. Az interjúalanyok közt szerepelt egy Master Black Belt, egy korábbi Black Belt és két jelenlegi Black Belt (a hat szigma szervezet tagjai). Az interjúk hossza átlagosan két óra volt, a feltett kérdések szervesen kapcsolódtak az 1. táblázatban összegyűjtött sikerfaktorokhoz. Az eredményeket összefoglalóan a 2. táblázat tartalmazza. A kipipált sikerfaktorok egyértelműen teljesülnek (✓), a kör jelzés (o) azt mutatja, hogy a tényező feltételekkel, de többnyire teljesül, az x-szel jelölt faktorok azonban inkább nem teljesülnek.

2.táblázat

A kritikus sikertényezők megvalósulásának értékelése a hat szigma szervezetet tekintve az interjúk és vállalati dokumentumok alapján

	Kritikus sikertényezők	Értékelés
Általános tényezők	A hat szigma bevezetése előtt már létező minőségjavító kezdeményezések	✓
	A hat szigma szervezeti struktúra kialakítása	✓
	Minőségvezérelt vállalati tréning	✓
	A vevő igényeinek megértése és lefordítása a vállalat nyelvére	✓
	A hat szigma és az üzleti stratégia összekapcsolása	✓
	Ösztönzési és teljesítménymenedzsment-rendszer kialakítása	✓
	Sikertörténetek kommunikálása	✓
	A hat szigma és a beszállítók kapcsolata	✓
	Támogató IT-rendszerek és rendelkezésre álló adat(bázis)ok mennyisége	✓
Projekt-specifikus tényezők	(Felső)vezetői elköteleződés és támogatás	o
	Szervezeti kultúra átalakítása – a munkavállalók hozzáállása	o
	Keresztfunkcionális szervezetek együttműködése	x
	Szervezeti állandóság (átszervezés, fluktuáció)	x
	Vevő bevonása a fejlesztési projektekbe	✓
	Jól meghatározott projektcélok	o
	Projektmenedzsment-képességek	✓
	Folyamatos fejlesztés fenntartása (akciótervek)	o
	Minőséggel kapcsolatos adatok folyamatos felülvizsgálata	o
	Nagyobb haszon, mint a felmerült költségek	✓
	Projektek szelektálása és priorizálása	✓
	Projektek felülvizsgálata és utánkövetése (tracking)	✓
	Információáramlás és tudásmenedzsment folyamatos fejlesztése	✓

15 kirtérium egyértelműen teljesül, 5 csak részben teljesül és 2 egyáltalán nem. Minőségügyi kérdésekkel már a '80-as évek végén foglalkozott a vállalat, tehát közel 30 éves múltja tekint vissza a minőségszemlélet. A hat szigma módszertan a '90-es évek végén honosult meg, a szervezeti struktúra pedig folyamatosan átalakult és végül elnyerte mai, hatékony formáját. A szervezet hosszabb távú fennállásának köszönhetően létrejött a mai minőségvezérelt vállalati oktatás és tréninganyag, amelyek segítségével folyamatos a jól képzett munkavállalók biztosítása a projektekhez.

Az elmúlt években kialakították azt az ösztönzési és teljesítménymenedzsment-rendszert, amely a legtöbb esetben megfelelő motivációt biztosít a fejlesztésekhez, továbbá a szervezet minden negyedévben kihirdeti és díjazza a legsikeresebben megvalósult projekteket.

A hat szigma szervezetet alkotó Master Black Belt és Black Beltek magas szintű szakmai tudása a garancia arra, hogy a vevők valódi igényeit megértik és lefordítják a vállalat nyelvére, emellett sikerül egy olyan célrendszert kialakítani, amely összekapcsolható az üzleti stratégiával és annak részeként érdemben hozzájárul a hosszú távú profitabilitás növeléséhez.

Az egyértelműen teljesülő sikertényezők mellett találunk viszonylag sok olyan kritériumot, amely csak részben, vagy egyáltalán nem teljesül. Tekintsük át ezeket is röviden!

(Felső)vezetői elköteleződés és támogatás: felsővezetői szinten a teljes értékű támogatás jellemző (a hat szigma szervezet és a működési keretek kialakítása, költségvetés szervezethez rendelése), azonban az operatív vezetők hozzájárulása (tagok biztosítása a projektekhez, részvétel a projektekben) már nem garantált. Az ő elköteleződésük akkor valósul meg igazán, ha érdekük fűződik a projekt megvalósulásához.

A szervezeti kultúra átalakítása – a munkavállalók hozzáállása: többféle megközelítésből vizsgálhatjuk. A hat szigma képzés sokszor pozitív (versenyképes hat szigma tudás) és negatív hozzáállást (pl. új módszertan tanulása, statisztika alkalmazása) is kivált. A munkavállalók projektekhez való hozzáállása inkább akkor pozitív, ha a projekt eredménye kihatással van a napi munkavégzésükre, megkönnyíti azt.

A keresztfunkcionális szervezetek együttműködése: ahogy az az interjúkból kiderül, a szervezetek közötti kommunikáció és együttműködés egyáltalán nem tekinthető megfelelőnek, azonban ez fontos feltétele a fejlesztések sikerességének és fenntarthatóságának. Emellett az egyes funkciók nincsenek azzal tisztában, hogy más funkciók hogyan működnek és mik a feladataik. Ennek legfőbb oka, hogy az egyes funkciók teljesítménymérése ellentmondásos: gyakran előfordul, hogy az egyik részleget olyan mutatók szerint mérik, amiknek a javítása befolyással lehet egy másik részleg mutatójára – tehát egyszerre a két mutató nem javítható, hiszen az egyiknek a javulása a másikban bekövetkező romlást eredményez. Tehát jelenleg a funkcióknak jobban megéri egymástól elkülönülve működniük és csak a saját mutatószámukat javítani.

A szervezeti állandóság: jellemző tendencia egyes szervezeti egységek struktúrájának gyakori alakíthatósága. Ennek oka, hogy sok munkavállalót foglalkoztat és földrajzilag nem egy helyen tevékenykedik a szervezet, emellett az elmúlt években a vezetőségváltás sokszor új szervezeti kialakítást, átszervezést is magával hozott. Emellett a fluktuáció is jelentős egyes szervezeti egységeknél. Ennek különböző gazdasági-társadalmi okai is fellelhetők, azonban összefüggést mutathat az előzőekben tárgyalt folyamatos átszervezésekkel is: bizonytalan környezetben a munkavállaló nem képes megtervezni a karrierútját, ami végső soron elvezethet munkakör- vagy akár munkahelyváltáshoz is.

A jól meghatározott célok fontossága: a projekteket tekintve megállapítható, hogy a felső vezetés kezdeményezésére létrejövő projektek céljai megfelelően meghatározottak, azonban más projektek céljai sokszor nem. E más projektek általában azért indulnak el, mert a nagy számú új belépő számára kötelező egy projekt elvégzése a hat szigma képesítés megszerzése érdekében. E projekteknél sokszor előfordul, hogy nem sikerül megfelelő célt meghatározni, így a projekt nem megy végbe sikeresen.

A folyamatos fejlesztés fenntartása: a projektek során különböző akcióterveket határoznak meg, amelyek biztosítják a vizsgált folyamat teljesítményének hosszabb távon való fennmaradását. Ezeknek az akcióterveknek a többsége könnyen alkalmazható és jól fenntartható, ezáltal elősegítik az eredmény hosszabb távon való fennmaradását, azonban érdemes megemlíteni az akciótervek azon elemeit, amelyek csak és kizárólag az emberi tényezőhöz kötődnek. Ezek az elemek akkor biztosítják csak a fenntarthatóságot, ha az érintett személyek foglalkoznak velük. Előfordulhat azonban, hogy valami miatt ez már többé nem fog érdekükben állni, például új vezetőség esetén másra kerül a fókusz, így többé nem élvez az ügy prioritást.

A minőséggel kapcsolatos adatok folyamatos felülvizsgálata: a minőségi szint utánkövetése a projektcsapat által a még futó projekt kontrollfázisában hat egységnyi adatpont gyűjtéséig és vizsgálatáig terjed. Ezen adatok elemzéséből látják, hogy hogyan teljesít a folyamat az alkalmazott változtatások után. Ha nem indul romlásnak a folyamat, akkor zárulhat a projekt és innentől kezdve a problémában leginkább érintett részleg vezetőjének, vagy egy arra kijelölt személynek szükséges a folyamatot utánkövetnie és kontrollban tartania. Tapasztalat szerint ez a tevékenység egy idő után elhal. Ha azonban a jövőben a projekt akcióterveinek az alkalmazásával is romlik a folyamat teljesítőképessége, akkor érdemes lesz majd egyszer egy új projektet indítani.

Összességében úgy látjuk, a legtöbb tényező, ha feltételekkel is, de teljesül, csupán két sikerfaktornál figyelhetünk meg sikertelenséget.

A hat szigma szervezet működési fenntarthatóságának értékelése

Definíció szerint akkor tekintjük fenntarthatónak a szervezet működését, hogyha a szakirodalomból megismert kritikus sikertényezők legalább 80%-ban teljesülnek. Az

interjúk alapján a sikerfaktorokat 3 csoportra osztottuk: voltak teljesülő, csak részben teljesülő és nem teljesülő tényezők. A 15 teljesülő tényező 15-ször 1 pontot kapott, az 5 részben teljesülő tényező 5-ször 0,5 pontot, a 2 nem teljesülő tényező pedig nem kapott pontot. Az eredményeket a 3. táblázat mutatja.

3. táblázat

A hat szigma szervezet fenntarthatóságának értékelése

A hat szigma szervezet fenntarthatóságának értékelése		
	Darabszám	Pontszám
Teljesülő sikertényezők	15	15
Csak részben teljesülő sikertényezők	5	2,5
Nem teljesülő sikertényezők	2	0
Összesen	22	17,5
Százalék	80%	

Esetünkben a maximális 22 pontból 17,5 pontot ért el a vizsgált vállalat, amely 80%-os eredmény. Tehát az értékelési kritériumrendszer alapján a hat szigma szervezet fenntarthatóan működik.

A hat szigma projektek áttekintése

Vizsgálatunk során hét kiválasztott projekt dokumentációját tekintjük át és készítünk rövid interjúkat és számításokat az érintett személyekkel a projekteredmények fenntarthatóságának vizsgálata érdekében. A projektek kiválasztása véletlenszerűen történt, azonban törekedtünk arra, hogy minél változatosabb témájú, több szervezeti egységet érintő problémával foglalkozó projekteket elemezzünk. Az egyes projektek végrehajtása a DMAIC-ciklus lépéseit követi: az előkészítő (Define) fázisban kialakítják a projekt kereteit, meghatározzák a problémát és az érintetteket, elkészül egy folyamatterkép. A mérés (Measure) fázisban meghatározzák a probléma jellemzőit, a teljesítménystandardokat, adatgyűjtési tervet alakítanak ki, validálják a mérési rendszert, ezután elkezdődik az adatgyűjtés. Az elemzés (Analyze) részben méri a folyamat-képességet, meghatározzák a teljesítménycélokat, elemzik az adatokat és megpróbálják a gyökérokot megtalálni. A fejlesztési fázisban (Improve) az előzőekben felfedett problémák okait kivizsgálják és fejlesztéseket, akcióterveket határoznak meg. Az ellenőrzés (Control) részben az előző fázisban kialakított folyamatkontroll-rendszert alkalmazzák, majd megméri a folyamatképesség új szintjét. Eredményesség esetén itt záródik a projekt.

Tekintsük át röviden a vizsgált projekteket!

1. Egyedi gyártású termék megrendelésének rendszerbeviteli ciklusidejének csökkentése: a normál megrendelések átlagos rendszerbekerülési ideje 10,5 óra, azonban ennél a típusú megrendelésnél ez átlagosan 50 óra, 20 óra szórással. Ennek legfőbb oka, hogy a rendelés felviteléhez szükséges workflow-ból vagy alapvető információk hiányoznak, amelyeknek a megszerzése akár 3-4 napot is igénybe

vehet, vagy nem megfelelően van kitöltve. A projekt célja a bekerülési idő lecsökkentése 10,5 órára maximum 8 óras szórás mellett. A projekt kapcsán számos akcióttervet fogalmaztak meg, ezek alapján pedig fontos fejlesztések történtek: a workflowt átalakították és egyszerűsítették, így több olyan mező is bekerült, ami lényeges információt tartalmaz a vevőről és eddig nem volt elérhető; másik csapatot is bevontak az egyes vevői adatok ellenőrzésébe, továbbá magasabb prioritást is adtak ennek a típusú megrendelésnek (a workflow – beérkezése után 8 óra múlva – automatikusan eszkalálódik). Mindezek lehetővé tették, hogy a projekt végére a folyamat ciklusideje 50 órától 11 órára csökkenjen, emellett a szórás is csökkent, a szigma értéke pedig -1,2-ről 0,95-re nőtt.

Két év múlva a 11 órás ciklusidő 1,5 órára redukálódott (0,5 óra szórással), köszönhetően a fejlesztések fenntartásának és a nagyobb fokú prioritásnak: azóta egy dedikált személy foglalkozik ezzel a típusú megrendeléssel.

2. *A CE tanúsítvány beszerzési folyamatának egyszerűsítése:* az Európai Gazdasági Térségen belüli szállítások esetén szükséges a CE megfelelőségi tanúsítvány megléte, amelynek beszerzése azonban számos rendelés esetén késedelmes kiszállítást okozott. A projekt célja ennek a 40%-os, időben nem megfelelő kiszállítási aránynak a leszorítása 10%-ra. Végül a projektet nem tudták befejezni: a beszerzési szervezetben nagymértékű reorganizáció vette kezdetét, így a projektből kezdtek elfogyni a tagok. Az új szervezet kialakulása után megváltozott a vezetőség összetétele is, azonban az új vezetőséget közben más problémák kezdték foglalkoztatni.

3. *A CE tanúsítványt igénylő cikkszámok létrehozási idejének csökkentése:* a CE tanúsítványt igénylő új alkatrészek létrehozása esetén egy mérnöks csapat megkreálja az új cikkszámokat és elkészítik a szükséges rajzokat, ezután a tervezetek átkerülnek ahhoz az osztályhoz, amely a termék előírásoknak való megfelelőségét vizsgálja és beszerzi az ehhez szükséges dokumentumokat. A projekt indulásakor ennél a két folyamatnál a ciklusidő összesen 31 nap volt, amit a megfelelőséget vizsgáló szervezet szeretett volna 4 napra lecsökkenteni. Azonban a mérnökség vezetősége nem volt hajlandó együttműködni, sőt még annak a kérésnek sem tettek eleget, hogy a bevonásuk nélkül, önállóan kreálhasson a másik csapat cikkszámokat; így a projektet sikertelenül zárták le.

4. *Termelékenység-növelés az alkatrészek megfelelőségét vizsgáló csapatban:* az előző projekt kudarca után az osztály úgy döntött, hogy saját szervezetének hatékonyságát szeretné növelni. A projekt előtt a hozzájuk befutó kérések teljesítése legtöbbször 32 napig tartott, a célkitűzés egy 50%-os hatékonyságnövekedés volt. Ennek érdekében számos dolgot fejlesztettek: standardizálták az áttekintési folyamatlépéseket, világossá váltak az egymást követő kötelező vizsgálati elemek és lépések. Ennek a folyamatnak a szinten tartására havi tréningeket szerveznek. Heti megbeszéléseken átbeszélnek a problémás eseteket, amelyekre közösen próbálnak megoldást találni. Mindezek miatt a projekt végére sikerült lecsökkenteni a medián ciklusidőt 11 napra, a szigmaszint pedig -0,674-ről 2,21-re nőtt.

Másfél évvel a projekt lezárulta után azt látjuk, hogy a projekt végére elért teljesítményt nemcsak tartani, de még javítani is tudták: a ciklusidő lecsökkent 7 napra. Ez annak köszönhető, hogy a projektben meghatározott akcióttervet megfelelően alkalmazták, emellett azokat folyamatosan felülvizsgálják: rendszeres időközönként különböző javaslatokkal lehet élni a ciklusidő további javítása érdekében.

5. *Az EUR1-es szállítások időbeli teljesítésének javítása:* az Európai Gazdasági Térségen belüli szállítványok sokszor igénylik az EUR1 szállítási bizonyítvány beszerzését, amellyel a vevő a fizetendő importvámok mértékét csökkentheti. A projekt elindulásakor átlagosan az EUR1-es megrendelések közel felét nem sikerült időben teljesíteni, így célul tűzték ki ennek az 50%-os aránynak a javítását 15%-ra.

Az akkori folyamatot megvizsgálva a projektcsapat arra jutott, hogy a következők miatt lassabb a teljesítés: a beszerzési munkatárs sokszor elfelejti kiküldeni a nyomtatványt a beszállítónak, vagy a beérkezett aláírt formát felejt el továbbküldeni a raktár részére. Előfordul az is, hogy a beszállító felejt el visszaküldeni a beszerzési szervezet részére, vagy visszaküldi, de nem egyhamar. Felmerült az a probléma is, hogy a beszerző nem követi nyomon a dokumentumok útját, továbbá szükséges bekérni a dokumentumot minden egyes szállítás kapcsán, még akkor is, ha rendszeresen szállítja a vendor ugyanazt a terméket.

A projekt végére sikerült a kései teljesítések arányát 11%-ra redukálni, azonban másfél év elteltével 30%-ra nőtt az arány – a projekt tehát sikeres lett, viszont nem fenntartható. A projekt futása idején a probléma fókuszban volt, így mindenki nagyobb figyelmet fordított a kapcsolódó folyamatokra. Ez a jelenség is bizonyítja, hogy amit mérnek, az javul. Azonban ahogy befejeződött a projekt, akkora figyelem már nem övezte a folyamatot, ráadásul a beszerzés szervezetén belül állandósult problémának tekinthető a munkavállalók gyors cserélődése, amely nem kedvezett az elért teljesítmény fennmaradásának. Láthatjuk tehát, hogyha szinte csak és kizárólag az emberi tényezők múlik egy projekt sikerének a fennmaradása, akkor a siker biztos, hogy nem lesz tartós.

6. *A veszélyes árukészletek csökkentése:* a projekt elindulásakor a vállalat veszélyes anyagokat kezelő raktárában több mint 1,8 millió euró értékű árukészlet halmozódott fel, amely nagy részének szavatossága időközben lejárt, emellett a készlet alakulása nem volt a vállalatirányítási rendszerben megfelelően utánkövethető és nem létezett egy bevett selejtezési folyamat. Célként 0,8 millió euró értékű lejárt áru egyszeri leselejtezését fogalmazták meg, emellett arra törekedtek, hogy a lejárt árukészlet aránya alacsony maradjon a jövőben is.

A projekt kapcsán számos akcióttervet fogalmaztak meg, ezáltal sok fejlesztés is történt: egy egyszeri selejtezéssel elérték, hogy a raktáron lévő lejárt termékek értéke 1,8 millió euróról 600 ezerre csökkenjen, az áruk bevételezése – különböző ERP-módosításoknak köszönhetően – most már nem történhet meg anélkül, hogy a rendszerbe ne kerülne be a termék lejáratási ideje is, továbbá a lejárt termékek vevőhöz való kiszállítását – a feltöltött lejárat

dátumok alapján – a rendszer automatikusan megakadályozza. A projekt eredményeképpen a továbbiakban egy teljes munkaidős készletkoordinátor is felügyeli rendszeresen a készlet szintjét és a lejárt termékeket különböző kontrollriportokkal, fizikai és rendszerbeli áruslejtezést kezdeményez, továbbá interaktív kapcsolatot teremt a raktár és az érintett szervezetek között. A vevői kiszállításokat végző szervezet nagyobb figyelmet fordít a raktárba beérkezett áru vevő felé történő legkorábbi kézbesítésére. A projekt végére sikerült tehát 1,2 millió euró értékű készletet leírni, másfél évvel később pedig a fennmaradó 0,6 millió eurós készlet szint tovább csökkent 70 ezer euróra. A projekt végére a szigma szint -0.06-ről 1,9-re nőtt.

7. Az árajánlatban szereplő fuvardíj kalkulációjának javítása: a nemzetközi kiszállítások fuvardíját eleinte a vállalat finanszírozta, azonban néhány éve a szállítási költségeket megpróbálta a vállalat a vevőkre terhelni. Azonban problémát jelentett, hogy a megrendeléseket egy árajánlat előzte meg, amibe már bele kellett kalkulálni a jövőbeni szállítási költséget is. Ez nehézkesnek bizonyult számos tényező miatt, így sokszor előfordult, hogy az elő-

zetesen kalkulált fuvardíj nagymértékben eltért a sokszor 1-2 hónappal később valóban felmerült költségeknél. A projekt célja e költségek meghatározásának fejlesztése oly módon, hogy az előre kalkulált díjtól a valódi költség csupán +/- 8%-kal térhessen el.

A hat szigma projektet a mérési fázisban leállította a Master Black Belt, hiszen felismerte a projekt költség-hason elemzése során, hogy ez egy annyira összetett és bonyolult probléma, hogy maga a projekt folytatása és a fejlesztés sokkal többbe kerülne, mintha maradna ugyanígy a jelenlegi rendszer.

A hat szigma projektek sikerességének és fenntarthatóságának értékelése

A módszertani részben lefektetett sikeresség és fenntarthatóság definíciók alapján a projekteket a 4. táblázatban leírtak szerint értékelhetjük.

A projektek értékelésénél *nem jutunk egyértelmű eredményre*. A vizsgált projektek között vegyesen találunk olyanokat, amelyek eleinte sikeresek voltak, azonban az elért eredmény mégsem maradt fenn; vannak olyanok is,

4. táblázat

A projektek sikerességének és fenntarthatóságának értékelése

	Kiinduló teljesítmény	Kitűzött cél	Projekt végére elért teljesítmény	Sikeresség	1-1,5 év után mért teljesítmény	Fenntarthatóság
Egyedi gyártású termék megrendelésének rendszerbeviteli ciklusidejének csökkentése	Átlag ciklusidő: 50 óra Szórás: 20 óra σ : -1,2	Átlag ciklusidő: 10,5 óra Szórás: 8 óra σ : 0,39	Átlag ciklusidő: 11 óra Szórás: 5,5 óra σ : 0,95	✓	Átlag ciklusidő: 1,5 óra Szórás: 0,5 óra	✓
A CE tanúsítvány beszerzési folyamatának egyszerűsítése	Nem időbeli teljesítés aránya: 40 % σ : -1,12	Nem időbeli teljesítés aránya: 10 % σ : 1,49	-	x	-	x
CE tanúsítványt igénylő cikkszámok létrehozási idejének csökkentése	Átlag ciklusidő: 31 nap	Átlag ciklusidő: 4 nap	-	x	-	x
Termelékenység-növelés az alkatrészek megfelelőségét vizsgáló csapatban	Medián ciklusidő: 32 nap σ : -0,674	Medián ciklusidő: 16 nap σ : 2,458	Medián ciklusidő: 11 nap σ : 2,21	✓	Medián ciklusidő: 7 nap	✓
Az EUR1-es szállítások időbeli teljesítésének javítása	Nem időbeli teljesítés aránya: 50%	Nem időbeli teljesítés aránya: 15%	Nem időbeli teljesítés aránya: 11%	✓	Nem időbeli teljesítés aránya: 30%	o
Veszélyesáru-készletek csökkentése	Lejárt szavatosságú készlet: 1,8 millió EUR σ : -0,06	Lejárt szavatosságú készlet: 1 millió EUR	Lejárt szavatosságú készlet: 0,6 millió EUR σ : 1,9	✓	Lejárt szavatosságú készlet: 70 ezer EUR	✓
Az árajánlatban szereplő fuvardíj kalkulációjának fejlesztése	Jelentős eltérés az előre kalkulált fuvardíj és a valóban felmerülő fuvar költség között	A szállítási költség csak maximum 8%-kal térhessen el az előre kalkulálttól	-	x	-	x

amelyek sikeresek és fenntarthatóak is és látunk teljesen sikertelen projekteket is, amelyeket végül még le sem zártak.

A sikeresség és a fenntarthatóság vizsgálata után azonosítsuk be azokat a tényezőket, amelyek elősegítették a hatékonyságot vagy éppen megakadályozták azt. Az 5. táblázatban összefoglaltuk az elemzett projekteket és jelöltük, hogy a projektet lezárták-e vagy sem, tehát sikeresnek tekintettük-e. Ezután pipával jelöltük azokat a sikertényezőket, amelyek egy projekt eredményességét elősegítették, x-szel pedig azokat a tényezőket, amelyek egyes projektek bukását okozták vagy az eredményeik fenntarthatóságát gátolták.

Az 5. táblázatot megvizsgálva láthatjuk, hogy a *projektek eredményessége a következő tényezőknek köszönhető* leginkább: a projektek tényleg arra fókuszálnak, hogy a vevők elégedettsége minél nagyobb legyen, az igényeiket sikerül megérteni és megfelelően lefordítani a vállalat nyelvére. Megtörténik tehát a vevők megfelelő szintű bevonása, legfőképpen a belső vevőké: a projektekbe minden érintett szervezetet bevonnak, így lehetséges a problémát a legsokoldalúbban elemezni és a legjobb megoldásokat megtalálni. A projektek céljait reálisan és világosan fogalmazzák meg, a résztvevők tisztában vannak a lehetőségeikkel és a korlátaikkal. A projektekben olyan akcióelemeket rögzítenek, amelyek biztosítják a projekt eredményeinek hosszabb távon való fennmaradását – emellett az eredmények alakulását folyamatosan nyomon követik.

A *projektek idő közbeni elbukását számos tényező befolyásolhatja*. A *CE tanúsítvány beszerzési folyamatának egyszerűsítését elősegítő projekt* a beszerzési osztályon folyamatosan végbemenő átszervezéseknek és a rendkívül nagy fluktuációnak köszönhető a bukását. A fluktuáció nem igazán járul hozzá, hogy a munkavállalók a megfogalmazott akcióterveket megfelelően beépítsék a napi rutinjukba, hiszen a munkaerő állandóan cserélődik. Egy átszervezés esetén teljes mértékben elmehet a fókusz az addig a figyelem középpontjában álló folyamatokról.

A *CE tanúsítványt igénylő cikkszámok létrehozási idejének csökkentésével foglalkozó projekt* esetében jól látható, hogy a problémát a keresztfunkcionális szervezetek nem megfelelő együttműködése és a vezetők, menedzserek érdektelensége és elutasítása okozta.

Az *előzetes fuvardíj kalkulációjának fejlesztése* amiatt hiúsult meg, mert nem volt megfelelően meghatározva a projekt célja – viszont a projektet az akkori állapotában nem is szabadott végrehajtani, hiszen túl sok erőforrást emésztett volna fel minimális javulás elérése is. A projekt befejezését a Master Black Belt rendelte el, aki egy költség-haszon elemzés során úgy ítélte, a projektet nem lehetne úgy zárni, hogy a projekt közben felmerült költségek ne haladják meg a projektből származó hasznokat.

Az esettanulmány értékelése

Az értékeléseket megvizsgálva arra a következtetésre jutottunk, hogy maga a hat szigma szervezet az interjúk alapján *fenntarthatóan működik*, azonban a működésének

5. táblázat

A projektek eredményességét (✓) vagy bukását (x) okozó kritikus sikertényezők beazonosítása

Kritikus sikertényezők		Projektek						
		Megrendelések ciklusideje	CE tanúsítvány beszerzése	Cikkszámok létrehozási ideje	Termelékenység-növelés	EUR1 szállítások teljesítése	Veszélyesáru-készletek	Fuvardíjkalkuláció fejlesztése
Befejeződött a projekt?		igen	nem	nem	igen	igen	igen	nem
Projektspecifikus tényezők	<i>Felsővezetői elköteleződés és támogatás</i>			x	✓			
	<i>A munkavállalók hozzáállása</i>	✓			✓			
	<i>Keresztfunkcionális szervezetek együttműködése</i>		x	x				
	<i>Szervezeti állandóság (átszervezés, fluktuáció)</i>		x			x		
	<i>Vevő bevonása a fejlesztési projektekbe</i>	✓			✓		✓	
	<i>Jól meghatározott projektcélok</i>					✓	✓	x
	<i>Projektmenedzsment-képességek</i>							
	<i>Folyamatos fejlesztés fenntartása</i>	✓			✓	x	✓	
	<i>Minőséggel kapcsolatos adatok felülvizsgálata</i>	✓			✓		✓	
	<i>Nagyobb haszon, mint a felmerült költségek</i>							x
	<i>Projektek szelektálása és priorizálása</i>							✓
	<i>Projektek felülvizsgálata és utánkövetése</i>							
	<i>Információáramlás és tudásmenedzsment</i>					✓		

vannak gyenge pontjai. Az interjúk alapján a leginkább égető probléma a keresztfunkcionális szervezetek kommunikációjának és együttműködésének hiánya, emellett gondot okoz a szervezeten belüli, rendszeres jellegű át-szervezés, ami részben befolyásol egy másik problémát, a fluktuációt is. Mindemellett érdemes foglalkozni a csak részben teljesülő kritériumokkal is. Ezek a vezetőség elköteleződése és támogatása, a munkavállalók pozitív hozzáállása, a projektcélok megfelelő meghatározása, a folyamatos fejlesztés fenntartása és a minőséggel kapcsolatos adatok rendszeres felülvizsgálata.

A projektek dokumentációit áttekintve a vizsgált minta alapján azok a *projektek*, amelyek végbementek, *többségükben sikeresek*, köszönhetően a Master Black Belt megfelelő projektszelektálásának, azonban az esetek kis hányadában sikertelenséget okozott a keresztfunkcionális szervezetek együttműködésének és a szervezeti állandóságnak a hiánya. A projektek esetében a sikeresség mellett vizsgáltuk a *fenntarthatóságot* is. Értelemszerűen a sikertelen projektek eredményei nem voltak fenntarthatóak, azonban a vizsgált *4 sikeres projekt közül 3 eredménye fenntarthatónak* bizonyult, ami leginkább a megfelelő akciótervek alapos kidolgozásának volt köszönhető. Azok a további következtetések is levonhatóak, hogy elősegíti a fenntarthatóságot, ha az akciótervek nem csak és kizárólag emberi tényezőkhöz kapcsolódnak; továbbá a fenntarthatóság irányába hat, ha egy dedikált személyt felelőssé tesznek az utánkövetéssel és a korrigálással.

Ha összevetjük a szervezet és a projektek értékelését, azt látjuk, hogy a projektek során tapasztalt problémák valóságok és jól fedik az interjúkból megismert álláspontokat. Ez alapján a szervezet tagjai tisztában vannak a felmerülő problémákkal.

Összességében a hat szigma szervezet jól végzi munkáját, a látszólag sikertelen projekteket még időben leállítja. A sikeres projektek jelentős javulást eredményeznek, azonban a szervezeten kívüli okok (pl. keresztfunkciók együttműködésének hiánya, szervezeti állandóság hiánya) okozhatják egyes projektek sikertelenségét.

Következtetések

A tanulmány rávilágít, hogy a kritikus sikertényezőknek legalább részben teljesülniük kell ahhoz, hogy a hat szigma módszertan alkalmazása hatékony legyen. Míg egyes tényezők a jelenbeli sikerességet befolyásolják, addig mások a jövőbeli fenntarthatóságot segítik elő. Szigorúan véve a következő kritériumok teljesülése elengedhetetlen a módszertan hatékony alkalmazásához, tehát *képesítő kritériumok*:

- *a hat szigma szervezeti struktúra kialakítása*: szükséges meghatározni a módszertan alkalmazásának szervezeti kereteit, a szerepeket és a felelősségi köröket egyértelműen rendeljük hozzá a felelősökhöz,
- *(felső) vezetői elköteleződés és támogatás*: rendkívül nehéz feladat egy új módszertan bevezetése és alkalmazása egy régebb óta fennálló szervezetnél,

amennyiben a (felső) vezetés sem hisz a módszerben és nem tud teljes mértékben elkötelezett lenni, úgy az a munkavállalóktól sem várható el, tehát garantált a sikertelenség,

- *keresztfunkcionális szervezetek együttműködése*: a hat szigma módszer alapvetően az együttműködésen, az interakción, a csoportmunkán és a közös problémamegoldáson alapszik, tehát hatékonyságának érdekében nélkülözhetetlen a horizontális (keresztfunkciók együttműködése) és vertikális korlátok (hierarchia) lebontása,
- *nagyobb haszon, mint a felmerült költségek*: ez a kritérium a szervezet működésére és ebből következően a hat szigma projektekre is igaz kell, hogy legyen. Csak úgy van értelme egy fejlesztésnek, hogyha az abból eredő előnyök vagy hasznok ellensúlyozzák a fejlesztéshez felhasznált erőforrások nagyságát, vagyis a felmerült költségeket.

Az esettanulmányban a négy képesítő kritérium közül egy tényező inkább nem teljesült, a keresztfunkciók együttműködésének hiánya rendszeresen problémákhoz vezetett: az érintett projektek leginkább be sem fejeződtek, vagy ha igen, akkor eredményeik hosszabb távon nem voltak fenntarthatók. Ez számos projekt bukását okozza, ami hosszabb távon a hat szigma szervezet nem elég hatékony működéséhez vezet. Tehát a négy kritérium együttes teljesülése az alapja a hat szigma rendszer sikeres és fenntartható működésének.

A módszertan hatékony alkalmazásához nélkülözhetetlen egy átfogó stratégia és egy elkötelezett tagokkal rendelkező hat szigma szervezet, amely a stratégia mentén megfelelően képes menedzselni saját működését.

Tanulmányunk tartalmi fókusz, empirikus megközelítése és vizsgálati kerete *is jól kiegészíti a szakterületen született korábbi hazai munkákat*. A fókuszba helyezett hat szigma – ami sok vállalatnál megjelenik – Topár (2009) koncepcionális tanulmányától eltekintve kevés figyelmet kap. Esettanulmányos megközelítésünk azért jelent hozzáadott értéket, mert bár a tágan értelmezett minőségmenedzsmenttel foglalkozó szerzők (Bérczes, 2015; Berényi, 2017; Topár, 2009) átveszik a szakirodalmat átszövő koncepcionális megfontolásokat, a tényleges hazai vállalati gyakorlat részletekbe menő leírása, különösen a szervezet „szoft” területeinél (pl. vezetők, emberi erőforrás, kultúra) meglehetősen ritka (Losonci és társai, 2010). Sőt, a „szoft” empirikus munkák is döntően a szervezet (üzem, vállalat) szintjén vizsgálódnak (pl. Gelei et al., 2013), az egyedi projektek szintjén való vizsgálat e szakterületen nem jelent meg korábban.

A hat szigma módszer mellett jelen tanulmány többször is kiemeli a projektmenedzsment jelentőségét. A hazai szerzők több témakört feldolgoznak, pl. a projektek sikerét (pl. Sebestyén – Tóth, 2014), a projektvezetők vezetési stílusát (Blaskovics, 2015). Vizsgálati keretünk újszerűsége abban áll, hogy a minőségmenedzsment-rendszer sikerét a szervezeti kérdésekre és a projektek sikerére együttesen vezeti vissza.

Jövőbeli kutatási irányok

A módszertan alkalmazása segítséget nyújthat a vállalati hat szigma rendszer működési hatékonyságának értékeléséhez, azonban fontos szót ejteni a vizsgálati metodológia fejlesztési lehetőségeiről is.

A hat szigma rendszer értékelését két részre bontottuk. A szervezeti működés vizsgálatánál és értékelésénél szinte kizárólag szubjektív véleményekre alapoztuk eredményeinket. Ezt valamennyire ellensúlyozza a projektek objektív értékelése, azonban fontos, hogy az interjúk során legyünk őszinték és kritikusak a fennálló szervezeti működéssel szemben.

A szervezeti működés vizsgálata esetünkben négy interjú alapján: ehhez egy Master Black Belt és három Black Belt volt a segítségünkre. Vállalaton belül azonban érdemesebb *minél több interjút készíteni minél szélesebb körrel*, hogy végül a szubjektív eredményekből egy viszonylag megbízható, kellően árnyalt eredményt kapjunk, érdemes pl. Green Belt-eket is bevonni.

A szervezeti működés vizsgálatakor a 22 kritikus sikertényező súlyát egyenlőnek tekintettük. Jobb megoldást jelenthet azonban a sikertényezők fontossága alapján az egyes *faktorok egyéni súlyának meghatározása* és az ez alapján történő értékelés. Ekkor az előzőekben meghatározott képesítő kritériumok kaphatnák a legnagyobb súlyt.

Az interjúk során még árnyaltabb képet kaphatnánk a kevésbé és legkevésbé teljesülő tényezőkről – amelyekkel valóban szükséges foglalkozni – abban az esetben, hogyha a résztvevők az egyes sikerfaktorok teljesülését nem a jelenlegi módon (megfelelt, részben megfelelt, nem megfelelt) értékelnék, hanem *pontoznák egy 1-től 10-es skálán*, majd a kapott pontszámokat összegeznénk.

Érdemes megjegyezni, hogy az ismertetett esettanulmány eredményei *nem tekinthetők reprezentatívnak* és nem általánosíthatók, hiszen egy vállalatot vizsgáltunk, viszonylag kevés interjúval és projektdokumentáció elemzésével. Azonban az eredmény fontos problémára hívja fel a figyelmet: a keresztfunkciók együttműködésének a hiánya, emellett a szervezet állandóságának a hiánya képes számos projektet megbuktatni, ezáltal hasznos erőforrásokat felemészteni.

Mind az irodalomáttekintés, mind az esettanulmány eredményei jó alapot adhatnak azonban egy *kérdőíves felmérés előkészítésére*. Annál is inkább célszerű a kvantitatív módszertant megfontolni, mert a hazai vállalati gyakorlatot átfogóbban tudná jellemezni. Emellett szóló érv lehet az is, hogy más meghatározó és érett koncepciók kapcsán (pl. lean menedzsmentben Kovács és Rendes, 2014) folyamatosak a kérdőíves felmérések.

Módszertani sokszínűség mellett célszerű lehet *több iparág tapasztalatait is vizsgálni*. A minőséget kiemelten kezelő menedzsmentmegközelítések döntően a feldolgozóipari cégeknél meghatározók, amelyek a nyugat-dunántúli és közép-dunántúli régió több megyéjében kiemelt jelentőségűek. Utóbbi időszakban azonban elterjedni látszanak a szolgáltatászektorban is. Így e keretrendszernek a két területen fellelhető tapasztalatainak összevetése is érdekes kutatási irány lehet.

Felhasznált irodalom

- Antony, J. – Banuelas, R. (2002): Key ingredients for the effective implementation of six sigma program. *Measuring Business Excellence*, Vol. 6, No. 4, p. 20-27.
- Berényi L. (2017): A minőségirányítás fejlődése és jövőbeli lehetőségei. *Vezetéstudomány*, Vol. 48, No. 1, p. 48-60.
- Bérces, R. (2015): A TQM-bevezetés mint szervezetfejlesztés. *Vezetéstudomány*, Vol. 46, No. 8., p. 34-43.
- Blaskovics, B. (2015): A projektvezető vezetési stílusának hatása a projektsikerre – egy hazai vállalat példája alapján. *Vezetéstudomány*, Vol. 46, No. 8, p. 14-23.
- Buch, K. – Tolentino, A. (2006): Employee perceptions of the rewards associated with six sigma. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19, No. 3, p. 356-364.
- Chakraborty, A. – Kay Chuan, T. (2013): An empirical analysis on six sigma implementation in service organisations. *International Journal of Lean Six sigma*, Vol. 4, No. 2, p. 141-170.
- Coronado, R. B. – Jiju, A. (2002): Critical success factors for the successful implementation of six sigma projects in organisations. *The TQM Magazine*, Vol. 14, No. 2, p. 92-99.
- Demeter, K. – Gelei, A. – Jenei, I. – Nagy, J. (2009): *Tevékenységmenedzsment – Termelés és logisztika, értéktéremtés, folyamatfejlesztés*. Budapest: Aula Kiadó Kft.
- Devane, T. (2004): *Integrating Lean Six sigma and High-Performance Organizations: Leading the charge toward dramatic, rapid, and sustainable improvement*. Chichester: John Wiley & Sons
- Gamal Aboelmaged, M. (2010): Six sigma quality: a structured review and implications for future research. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27, No. 3, p. 268-317.
- Henderson, K. M. – Evans, J. R. (2000): Successful implementation of six sigma: benchmarking General Electric Company. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 7, No. 4, p. 260-282.
- Jarjabka Á. (2009): A modern projektszervezetek vezetéselméleti összevetése. *Vezetéstudomány*, Vol. 40, No. 7/8, p. 36-48.
- Kovács Z. – Rendes I. (2014): Lean módszerek alkalmazása Magyarországon. *Vezetéstudomány*, Vol. 45, No. 9, p. 14-23.
- Kövesi J. – Topár J. (2006): *A minőségmenedzsment alapjai*. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Intézet és Typotex Kiadó
- Linderman, K. – Schroeder, R. G. – Zaheer, S. – Choo, A. S. (2003): Six sigma: a goal-theoretic perspective. *Journal of Operations Management*, Vol. 21, No. 2, p. 193-203.
- Losonci D. – Demeter K. – Jenei I. (2010): A karcsú (lean) menedzsment és a versenyképesség. *Vezetéstudomány*, Vol. 41, No. 3, p. 26-42.

- Lubowe, D. – Blitz, A.* (2008): Driving operational innovation using Lean Six sigma. *Business Performance Management*, Vol. 6 No. 3, p. 10-15.
- Mann, R. – Kehoe, D.* (1995): Factors affecting the implementation and success of TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12, No. 1, p. 11-23.
- Harry, M. J.* (1988): The nature of six sigma quality. *Rolling Meadows, IL: Motorola University Press*
- Padhy, R. K. – Sahu, S.* (2011): A Real Option based six sigma project evaluation and selection model. *International Journal of Project Management*, Vol. 29, No. 8, p. 1091-1102.
- Psychogios, A. G. – Atanasovski, J. – Tsironis, L. K.* (2012): Lean six sigma in a service context. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 29, No. 1, p. 122–139.
- Sandholm, L. – Sorqvist, L.* (2002): 12 requirements for six sigma success. *Six sigma Forum Magazine*, Vol. 2, No. 1.
- Sebestyén Z. – Tóth T.* (2014): Projektek, sikerek. *Vezetéstudomány*, Vol. 45, No. 9, p. 67-76.
- Topár J.* (2009): A TQM vezetési filozófia és a minőségo-
rientált vezetési rendszerek. *Vezetéstudomány*, Vol. 40 (ksz), p. 85-90.
- Tóth Cs. L.* (2007): Six sigma – Siker vagy ámitás? *Magyar Minőség*, Vol. 16, No. 12.
- Zu, X. – Fredendall, L. D. – Douglas, T. J.* (2008): The evolving theory of quality management: the role of six sigma. *Journal of operations Management*, Vol. 26, No. 5, p. 630-650.

MILYEN PÉLDÁT MUTATNAK A SIKERES KÜLFÖLDI EXPORTORIENTÁLT VÁLLALATOK AZ INNOVÁCIÓ TERÉN A HAZAI VÁLLALATOK SZÁMÁRA?

A kutatás a Budapesti Corvinus Egyetemen működő Versenyképességi Kutatóközpont által lefolytatott vállalati versenyképességi kutatás 2013-as felmérésének adatbázisán alapszik. Az adatbázis 300 vállalatot tartalmaz, ezen belül 124 feldolgozóipari nagy- és középvállalatot. A kutatás célja a külföldi és hazai tulajdonban lévő feldolgozóipari vállalatok innovációs jellemzőinek feltárása volt. A szerzők a két csoporton belül mélyebb elemzést végeztek, összehasonlították a jó pénzügyi teljesítménnyel jellemezhető külföldi tulajdonban lévő exportorientált vállalatokat három különböző pénzügyi és exportjellemzőkkel bíró belföldi tulajdonú vállalatcsoporttal.

Megállapították, hogy a K+F részleggel rendelkező külföldi tulajdonú vállalatok részaránya valamivel magasabb, ellenben kevésbé kooperálnak az innováció terén hazai vállalatokkal, illetve tudományos intézetekkel, egyetemekkel. Eredményeik szerint a külföldi cégek az innovációs menedzsment terén a hazaiak előtt járnak, bár biztató, hogy a legjobb gazdasági teljesítményt nyújtó vállalataink e téren is egy szinten állnak velük.

Kulcsszavak: innováció, nemzetközivé válás, export, versenyképességi kutatás

A statisztikai adatok alapján egyértelműen látszik, hogy a magyar gazdaságban a külföldi tulajdonú vállalatok jövedelmezősége a magyar átlag feletti (Bélyácz, 2015). A közelmúltban néhány kutatás kimutatta ugyanakkor, hogy létezik egy exportorientált hazai tulajdonú vállalati kör, amely szinte minden gazdasági mutatóban felveszi a versenyt a külföldiekkel (Czakó et al., 2015; Reszegi – Juhász, 2014). Gazdaságunk versenyképessége nagyban függ attól, hogy e vállalati kör képes-e szélesedni. Úgy gondoljuk, hogy a tartós és jövedelmező külpia-ci jelenlétben egyre fontosabb szerepet kell játszania az innovációnak. Erre számos nemzetközi kutatás ad alapot, melyek az export és az innováció között szoros kapcsolatot mutattak ki.

Szakirodalmi áttekintés

Tanulmányunkban egyrészt a magyar és külföldi tulajdonú vállalatok, másrészt a jövedelmezőség és az exportorientáció alapján képzett klaszterek innovációs tevékenységét hasonlítjuk össze, ezért az irodalmi összefoglalóban a külföldi tulajdon és az innováció, valamint az exportorientáció és az innováció kapcsolatát vizsgáló irodalmakra térünk ki. Számos tanulmány vizsgálta empirikusan az innováció terén a különbségeket a hazai és a külföldi tulajdonú cégek között a fejlett országokban (például Sadowsky – Sadowsky-Rasters, 2006; Dachs et al., 2007). Ezek szerint az innovációs ráfordításokat tekintve nincs jelentős különbség, illetve inkább a hazaiak innovációs ráfordításai a nagyobbak. Urem (1999) szerint a fejlődő országokban (India és Latin-Amerika) végzett felmérések is azt mutatják, hogy sem a K+F tevékenységet, sem annak intenzitását tekintve nincsenek lényeges különbségek tulajdon szerint. Magyarországon nemzetközi összehasonlításban is jelentős mértékben járulnak hozzá a külföldi tulajdonú vállalatok a K+F kiadásokhoz. 2009-ben a vállalat

lati összes K+F ráfordítás 53%-át adták a külföldi tulajdonú cégek hazánkban, amivel az élmezőnybe tartoztunk az OECD-országok között (OECD, 2016). Jelentősebben csak Írország (70%), Izrael (62%) és Csehország (58%) előzött meg bennünket. Sokkal kisebb volt a külföldiek szerepe e téren a hazai vállalatokhoz képest Franciaországban (28%), Németországban (27%), Finnországban (15%), az USA-ban (14%) és Japánban (6%).

A külföldi tulajdon szerepénél az innováció output oldalára vonatkozó felmérések eredményei kissé ellentmondásosabbak. Az Európai Unió harmonizált kérdőíve alapján végzett felmérések (Community Innovation Survey = CIS) elemzései azt mutatják, hogy a külföldi tulajdonú cégek nagyobb valószínűséggel vezetnek be új termékeket és termelési eljárásokat (például Sadowsky – Sadowsky-Rasters, 2006 a holland CIS második felmérése; Frenz – Ietto-Gillies, 2007 a brit harmadik körös felmérés alapján). Ezzel szemben Urem et al. (2008) egy kínai régiót vizsgálva, megállapította, hogy a külföldi tulajdonú vállalatok nem vezetnek be nagyobb arányban új termékeket, mint a hazai tulajdonúak, még azok sem, amelyek formális K+F tevékenységet folytatnak az országban. Ugyanakkor az új termékek hozzájárulása az árbevételhez szignifikánsan magasabb az esetükben. Falk (2008) a CIS harmadik körének (1998-2000) 12 ország adatain alapuló elemzése alapján szintén ez utóbbi eredményre jutott. Azt is megállapította, hogy csak az újonnan csatlakozott közép-kelet-európai országokban vezetnek be nagyobb valószínűséggel új termékeket a külföldi tulajdonú cégek. Ez utóbbi eredményt megerősíti Damijan et al. (2014), a CIS öt felmérésének összevont adatain alapuló elemzése. Egy dél-koreai 301 fős vállalati mintán alapuló kutatás szerint a külföldi tulajdon pozitívan hat a vállalatok technológiai innovációs teljesítményére (Choi et al., 2012).

Az innováció és az export szoros kapcsolatban állnak, egyoldalú oksági kapcsolatot nem lehet felállítani: egy-

résről a vállalatok kitéve a külföldi piacok kihívásainak jobban rá vannak kényszerítve az innovációra, másrészt az innovatívabb vállalatok sikeresebbek a külföldi piacon. Számos kutatásnak sikerült mindkét állítást empirikusan bizonyítani olyan regressziós egyenletek alkalmazásával, amelyek kezelik az endogenitást, ami csak megerősíti, hogy egyiket sem lehet kizárólagos okként megjelölni. Például Altamonte et al. (2013) megállapította, hogy az eredményeik alátámasztják az export általi tanulás teóriáját („learning by exporting”), főként azokban az országokban, melyek a legjobb gyakorlatot követő országok mögött helyezkednek el. Damijan et al. (2014) CIS-adatok alapján azt találta, hogy az export pozitívan hat az innovációra, különösen a közepes méretű vállalatok esetében. Halpern – Muraközy (2009), valamint (Kiss, 2014) kutatásai is alátámasztják a pozitív kapcsolatot az exportintenzitás és az innováció között. Néhány más kutatás azt bizonyította, hogy az innovativitás hat pozitívan az exportra. Basile (2001) eredményei szerint az innovációkat bevezető cégek exportintenzitása magasabb, mint a nem innovatív cékéké. Sass (2011) azt találta, hogy a magyar orvosi műszergyártó vállalatok a nemzetköziesedésben magasabb szintet értek el, mint az átlagos magyar vállalatok, ami a magasabb színvonalú K+F és innovációs képességeikre vezethető vissza.

A kutatás módszertana, az adatbázis ismertetése

A kutatás a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszékén a Versenyképesség Kutatóközpont által lebonyolított vállalati versenyképességi kutatás 2013-as adatbázisának feldolgozásán alapszik. A minta kiválasztásánál az 50 főnél többet foglalkoztató önálló jogi személyiséggel rendelkező cégeket célozták meg, ügyelve a méret és a területi reprezentativitásra (lásd Chikán et al., 2014; Matyusz, 2014). A végső adatbázis 300 vállalatot tartalmazott. A mi kutatásunk a 124 feldolgozóipari nagy- és középvállalatra koncentrált, melyek 78%-a középvállalati, 22%-a pedig nagyvállalati kategóriába tartozott. Többségi hazai tulajdonban levő vállalatok domináltak a mintát (61%), amely csoport több mint felének (62%) volt exporttevékenysége. A mintában szereplő 48 külföldi tulajdonban levő feldolgozóipari vállalat döntő többsége (92%) exportált.

Az alkalmazott módszertan irodalomfeldolgozáson és a korábbi kutatási eredményeinken alapult. A szakirodalomban a leggyakrabban az exportáló és nem exportáló, a hazai és külföldi tulajdonú vállalatok összevetésével, illetve a vállalatok pénzügyi teljesítményén alapuló összehasonlítással találkozhatunk. Ez a kutatás Kazainé Ónodi (2014) módszertanán alapszik, aki a vállalatokat exportteljesítményük alapján csoportosította. A klaszterelemzés tényezői: exportintenzitás, exportvolumen, változás az exportvolumenben, vállalati jövedelmezőség. Az elemzés négy klasztert azonosított: „stabil növekedők”, „stagnálók”, „fejlődő exportálók”, „kismértékű exportálók”. A külföldi feldolgozóipari vállalatok több mint fele (60%) ahhoz a „stabil növekedő” vállalati klaszterhez tartozott, amely a legmagasabb ex-

portintenzitással, legmagasabb exportvolumennel, illetve magas jövedelmezőséggel bírt. Mindegyik vállalat exportárbevétele meghaladta az évi egymilliárd forintot. A teljes export 90%-a ehhez a klaszterhez tartozott. A külföldi tulajdonú vállalatok esetében csak a „stabil növekedő” klaszterbe tartozó vállalatokat elemeztük, ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy a másik három klaszterben is előfordultak többségi külföldi tulajdonban levő vállalatok, viszont ezeket az alacsony elemszám miatt kihagytuk a mélyebb elemzésből. A többségi belföldi tulajdonban levő vállalatok esetében két klaszter bizonyult meghatározónak, 37%-uk tartozott a „stagnálókhoz” és körülbelül egyharmaduk a „fejlődő exportálókhoz”. A „stagnáló” vállalatok minden szempontból elmaradtak a „stabil növekedők” mögött mind az exportteljesítményt, mind a jövedelmezőséget tekintve. A magas (76%) exportintenzitásuk ellenére nem volt olyan vállalat közöttük, amelynek az exportárbevétele meghaladta volna az évi ötmilliárd forintot, a részesedésük az össz-exportárbevételből 5% alatt volt. A jövedelmezőségük önértékelés alapján nem érte el az iparági átlagot (Kazainé Ónodi, 2014). Kazainé Ónodi – Pecze (2014) kutatásukban arra a következtetésre jutottak, hogy a „stabil növekedő” vállalatok működési jellemzői jobbakként, mint a „stagnálóké”, s az egyik legnagyobb különbség az innováció terén tapasztalható. Ezek az eredmények ösztönöztek minket arra, hogy összehasonlítsuk a külföldi tulajdonú „stabil növekedő” és a hazai tulajdonban levő vállalatok innovációs gyakorlatát. A belföldi tulajdonú feldolgozóipari vállalatok megközelítőleg harmada tartozott a „fejlődő exportáló” vállalatok közé. Ez a klaszter alacsony exportintenzitással, alacsony exportvolumennel, de magas jövedelmezőséggel és működési kiválósággal jellemezhető. Kazainé Ónodi (2014) kimutatta a „fejlődő exportálók” kiváló működési jellemzőit, amelyek szignifikánsan jobbakként voltak, mint a „stagnálóké” és néhány esetben elérték a „stabil növekedők” szintjét. Mivel ez egy olyan ígéretes vállalati csoport, amelyről nagyon keveset tudunk, ezért bevontuk őket a jelenlegi vizsgálatba. Csupán a „kismértékű” fejlődő exportáló vállalatok csoportját hagytuk ki az elemzésből. Az ő exportintenzitásuk alacsony volt (25% alatt), 80%-uk kevesebb, mint évi százmillió forint exportárbevétellel rendelkezett, a részesedésük az exportárbevételből 0,3% alatt volt. Kazainé Ónodi (2014) arra a következtetésre jutott, hogy ezek a vállalatok még a nemzetközivé válásuk elején vannak, nem rendelkeznek sem a szükséges tudással, sem az erőforrásokkal és képességekkel a nemzetközi terjeszkedéshez. Annak ellenére, hogy a többségi belföldi tulajdonú vállalati csoportban csupán 5 vállalat (9%) tartozott a „stabil növekedő” klaszterbe, mégsem hagytuk ki őket az elemzésből, mivel a sikeres hazai és külföldi tulajdonban levő vállalatok összehasonlítása érdekes információkkal szolgálhat, annak ellenére, hogy az alacsony elemszám miatt a legtöbb esetben nem lehet statisztikailag szignifikáns következtetéseket levonni. (A klaszterelemszámokat lásd 1. táblázat!)

Kutatásunk vizsgálta egyrészt az innováció és a nemzetközivé válás kapcsolatát, másrészt az innováció és a vállalati siker (vezetői önértékelés alapján) közötti összefüggést. Kétszintű összehasonlítást végeztünk, először tulajdonosi szerkezet alapján, majd exportklaszterek szerint

keresztátlak és a szóráselmzés módszerét alkalmazva. A többségi külföldi tulajdonban lévő „stabil növekedő” vállalatokat hasonlítottuk össze a belföldi tulajdonú vállalatcsoport három kiemelt klaszterének („stabil növekedő”, „stagnáló”, „fejlődő exportáló”) jellemzőivel.

A kutatásnak három fókuszpontja volt:

1. az innováció mértéke,
2. az innováció korlátai,
3. az innovációs folyamat jellemzői.

1. táblázat

Az exportteljesítmény-klasztterek elemszámai

Exportteljesítmény- klasztterek	Többségi belföldi tulajdonú cégek		Többségi külföldi tulajdonú cégek	
	db	%	db	%
Stabil növekedő	5	9,3%	25	59,5%
Stagnáló	20	37,0%	7	16,7%
Fejlődő exportáló	18	33,3%	7	16,7%
Kismértékű exportáló	11	20,4%	3	7,1%
Összesen	54	100%	42	100%

A kutatás eredményei

K+F tevékenység és innováció

A külföldi tulajdonú vállalatok nagyobb része rendelkezett K+F részleggel (11% vs. 6%), míg kisebb részük vett részt K+F együttműködésekben (14% vs. 20%) mint a hazai tulajdonúak (2. táblázat). A külföldi cégek stabil növekedő részhalmozában magasabb a kooperáló cégek aránya (23%), ami azt jelzi, hogy elsősorban a jobb teljesítményt

nyújtó, exportáló külföldi cégek keresik az együttműködést hazai vállalatokkal, egyetemekkel. A belföldi stagnáló nagyobb része jutott hazai, illetve uniós innovációs támogatásokhoz, mint a fejlődő exportáló, amiben valószínűleg az is közrejátszik, hogy e cégek ily módon is próbáltak javítani pénzügyi helyzetükön, esetleg új technológiák vásárlásával igyekeztek versenyképesebbé válni, s kevésbé volt szó valóban exportképes új termékek kifejlesztéséről.

3. táblázat

A megadott típusú innovációkat 2009-2012 között bevezető vállalatok százalékos aránya tulajdonosi szerkezet szerinti bontásban

	Többségi belföldi tulajdonú cégek (n=72)	Többségi külföldi tulajdonú cégek (n=42)
Új termék	48%	40%
Az adott piacon az új terméket elsőként vezette be	34%	36%
Új folyamatok	44%	38%
Új tudásmenedzsment-rendszerek (p=0,094)	33%	19%
Jelentős munkaszervezeti változások	42%	40%
Új dizájn és csomagolás (p=0,073)	30%	15%
Jelentős értékesítési és disztribúciós változtatások	24%	17%
Új logisztikai megoldások bevezetése (p=0,094)	34%	19%

(Zárójelben a szignifikáns összefüggéseket mutató keresztátlak
Khí-négyzet próbáinak p értékeit jelöljük.)

2. táblázat

Az innováció input oldalának jellemzői tulajdonosi szerkezet és exportteljesítmény-klasztter szerinti bontásban (2009 – 2012)

	Többségi belföldi tulajdonú cégek (n=71)	Többségi külföldi tulajdonú cégek (n=46)	Külföldi stabil növekedő (n=23)	Belföldi stabil növekedő (n=5)	Belföldi stagnáló (n=17)	Belföldi fejlődő exportáló (n=16)
A K+F ráfordítások aránya az árbevételhez, 2009-2012 között átlagban	7,40%	7,30	9,00%	7,80%	7,40%	7,80%
K+F részleggel rendelkező vállalatok aránya	6%	11%	14%	0	5%	17%
Innovációs együttműködésekben résztvevők aránya	20%	14%	23%	40%	33%	22%
Innovációs állami támogatásban részesülők aránya	28%	17%	17%	60%	44%	24%
Innovációs EU-támogatásban részesülők aránya	16%	17%	22%	40%	28%	17%
Innovációhoz kapcsolódó adókedvezményekben részesülők aránya	14%	18%	27%	0	20%	29%

Az innováció intenzitását tekintve (az innovációs ráfordítás aránya az árbevételhez) nincs különbség a hazai és a külföldi tulajdonú cégek között (7,4%, és 7,3%). A Deloitte (2012) felmérése szerint a meginterjúvolt vállalatok 62%-a költött kevesebb, mint 1%-ot árbevételéből innovációra 2010-ben, 2011-ben ez az arány 41%-ra csökkent. A mi felmérésünk ennél pozitívabb képet fest, a hazai tulajdonú vállalatoknak csupán 18%-a, a külföldi tulajdonúaknak pedig 19%-a költött 1%-nál kevesebbet innovációra ebben az időszakban. Az exportklasztereket tekintve a sikeres exportorientált külföldi cégek többet költöttek innovációra, mint a hazaiak (9% szemben a belföldi fejlődő exportálók 7,8%-os és a belföldi stagnálók 7,4%-os ráfordításaival).

4. táblázat

A megadott típusú innovációkat 2009-2012 között bevezető vállalatok százalékos aránya tulajdonosi szerkezet és exportteljesítmény-klaszter szerinti bontásban

	Külföldi stabil növekedők (n=22)	Belföldi stabil növekedők (n=5)	Belföldi stagnálók (n=19)	Belföldi fejlődő exportálók (n=17)
Új termék	52%	60%	40%	72%
Az adott piacon az új terméket elsőként vezette be	55%	60%	26%	56%
Új folyamatok	45%	75%	39%	53%
Új tudás-menedzsment-rendszerek	23%	60%	33%	36%
Jelentős munkaszervezeti változások	36%	60%	50%	41%
Új dizájn és csomagolás	14%	80%	28%	35%
Jelentős értékesítési és disztribúciós változtatások	24%	40%	28%	35%
Új logisztikai megoldások bevezetése	33%	40%	33%	47%

A hazai tulajdonú cégek kissé magasabb aránya vezetett be új vagy jelentősen megújított terméket, mint a külföldi tulajdonúak, míg nagyjából egyenlő arányuk a versenytársakat megelőző, radikálisan új termékeket (3. táblázat). E tekintetben a belföldi stagnálók alacsonyabb százaléka vezetett be a piac számára új termékeket (26%). Szervezeti, marketing- és logisztikai innovációkat a hazai tulajdonú cégek nagyobb aránya vezetett be. Legnagyobb a különbség az új dizájn és csomagolás (marketinginnováció), az új tudás-menedzsment-módszerek alkalmazását (szervezeti innováció) és a logisztikai innovációkat tekintve. Valószínű, hogy a külföldi cégeknek kevésbé kell változ-

tatniuk a termékeik dizájnját és csomagolását, illetve a beszállítóként tevékenykedők részére ezek leginkább olyan követelményekként jelentkeznek, aminek meg kell felelni. A tudás-menedzsment-rendszereket pedig, ha rendelkeznek ilyennel, leginkább az anyavállalattól veszik át. A hazai tulajdonú cégek pedig az új logisztikai megoldások bevezetésével valószínűleg az e téren való lemaradásukat igyekeznek bepótolni, a hatékonyabb anyagi folyamatok érdekében. A teljesítményklasztereket tekintve azt látjuk, hogy a belföldi fejlődő exportálók és stabil növekedők nagyobb arányban vezettek be innovációkat, mint a belföldi stagnálók (4. táblázat).

Az innovációt akadályozó tényezők

5. táblázat

Az innovációt akadályozó tényezők a feldolgozóipari vállalatoknál tulajdonosi szerkezet szerinti bontásban (2009 – 2012)

	Többségi belföldi tulajdon (n=68)	Többségi külföldi tulajdon (n=44)
Innovációs menedzsment gyengesége vagy hiánya	2,43	2,37
Szakképzett munkaerő hiánya	2,56	2,31
A közvetlen innovációs költségek túl magasak	2,79	(1) 3,00
Műszaki információk hiánya	2,26	2,20
Piaci információk hiánya	2,47	2,36
Nehéz kooperációs partnert találni	2,59	2,51
A piacot néhány nagyvállalat uralja	(4) 2,84	(2) 2,70
Megfelelő saját finanszírozási források hiánya	(2) 2,90	2,50
Megfelelő külső finanszírozási források hiánya	(5) 2,77	(4-5) 2,60
Adóztatás ($p=0,087$)	(1) 3,03	(4-5) 2,60
Törvények, előírások	(3) 2,86	(3) 2,62
Hiányzik a vevők új termékek iránti fogékonysága, igénye	2,62	2,55

5 fokozatú Likert-skálán 1: elhanyagolható, 5: döntő mértékben
(Zárójelben a szignifikáns szórás- és elemzések p értékeit jelöljük)

A menedzsereket arra kértük, hogy a felsorolt 12 tényezőt értékeljék aszerint, hogy mennyire jelent vállalatuknál hátráltató, akadályozó tényezőt az innováció vonatkozásában. Az értékeléshez 5 fokozatú Likert-skálát használtunk. Az átlagos értékelések arra utaltak, hogy a magyar gazdaságban a feldolgozóipari vállalatok vezetői szerint nincs olyan tényező, amely meghatározó mértékben gátolta volna az innovációt 2009 és 2012 között. A legmagasabb érték (3,03) is csak közepes mértékű problémát jelzett. Összehasonlítva a többségi külföldi és belföldi tulajdonú vállalatokat, már láthatunk eltéréseket, igaz ezek egy tényező kivételével statisztikailag nem szignifikánsak. A külföldi vállalatok a közvetlen

innovációs költségek magas voltát (3,00) emelték ki, ezt követte a piaci dominancia, a törvények, előírások, az adóztatás és a külső finanszírozási források hiánya, de a jelzett problémák nem érték el a közepes szintet. A belföldi tulajdonú vállalatok az adóztatás (3,03), a belső finanszírozási források hiánya, a törvények, előírások hátráltató szerepét hangsúlyozták. A válaszok alapján a piaci információk hiánya, a műszaki információk hiánya, az innovációs menedzsment gyengesége nem meghatározó korlátozó tényező (5. táblázat).

Az innovációt korlátozó tényezők alcsoportonkénti vizsgálata differenciáltabb képet mutatott. A külföldi tulajdonban levő legsikeresebb „stabil növekvő” vállalatok az innovációs költségek magas voltát (3,04) emelték ki, ezt követően a piaci dominanciát, kooperációs partnert találni és a külső finanszírozási hiányt tekintették „gátló” tényezőnek, de a költségeken kívül egyik tényező sem érte el még a közepes mértéket sem (2,7 alatt voltak), így nem tekinthetők igazán akadályozó tényezőnek.

A „stabil növekvő” belföldi tulajdonú feldolgozóipari exportáló vállalatok esetében a szakképzett munkaerő hiánya (3,20) mint korlát kiemelkedik az értékelésből. Ezen túlmenően az értékelésük nagyon hasonlít a sikeres „stabil növekvő” külföldi vállalatok értékeléséhez, ők is a piaci dominanciára és a magas innovációs költségekre hivatkoznak leginkább. A belföldi „stagnáló” vállalatok kevésbé sikeres voltát mutatja, hogy ők

éreztek legerősebben gátló tényezőnek a saját finanszírozási források hiányát. Kazainé (2014) korábbi elemzései kimutatták, hogy a belföldi „stagnáló” vállalatok számos gyengeséggel és versenyhátránnyal rendelkeznek a legerősebb versenytársaikhoz képest. A forráshiány problémája az innováció területén is megmutatkozott (3,73), ugyanakkor fontos felhívni arra a figyelmet, hogy a forráshiány nem általános probléma a magyar exportáló feldolgozóipari vállalkozások számára, a másik két belföldi tulajdonú alcsoportban nem érte el a harmas szintet, illetve nincs benne az első négy gátló tényezőben. Feltételezésünk szerint a belföldi tulajdonú „stagnáló” exportáló vállalatoknál a forráshiány nem a pénz és tőkepiac nem megfelelő működéséből adódik, hanem belső működési problémákra vezethető vissza. A második helyen említették az akadályozó tényezők között a nagyvállalatok erőfölényét, ami valószínűleg azt tükrözi, hogy kisebb árbevételű, főként exportra termelő cégekről van szó.

Érdeemes felfigyelni arra, hogy a hazai stagnáló vállalatoknál volt a leggyengébb az innovációs tevékenység és ők említették legtöbb korlátot, míg a „fejlődő exportálók”, akik alacsony exportintenzitással, de aktív innovációs tevékenységgel jellemezhetők, csak az adózást (3,22) és a szabályozási rendszert (3,11) tekintették akadályozó tényezőnek (6. táblázat). A műszaki és piaci információk hiánya egyik alcsoportban sem bizonyult releváns korlátnak.

6. táblázat

Az innovációt akadályozó tényezők a feldolgozóipari vállalatoknál tulajdonosi szerkezet és exportteljesítmény-klaszter szerinti bontásban (2009 – 2012)

	Külföldi stabil növekedők (n=22)	Belföldi stabil növekedők (n=5)	Belföldi stagnálók (n=16)	Belföldi fejlődő exportálók (n=17)
Innovációs menedzsment gyengesége vagy hiánya	2,48	(4-5) 2,80	2,82	2,53
Szakképzett munkaerő hiánya	2,48	(1-2) 3,20	2,59	2,67
A közvetlen innovációs költségek túl magasak	(1) 3,04	(3) 3,00	(4) 3,12	2,78
Műszaki információk hiánya	2,35	2,00	2,59	2,44
Piaci információk hiánya	2,52	2,40	2,65	2,61
Nehéz kooperációs partnert találni	(3-4) 2,61	2,80	2,65	(3-4) 2,94
A piacot néhány nagyvállalat uralja	(2) 2,64	(1-2) 3,20	(2) 3,24	(3-4) 2,94
Megfelelő saját finanszírozási források hiánya (p=0,058)	2,50	2,60	(1) 3,73	2,88
Megfelelő külső finanszírozási források hiánya	(3-4) 2,61	2,40	(3) 3,18	2,83
Adóztatás	2,48	(4-5) 2,80	3,06	(1) 3,22
Törvények, előírások	2,48	2,60	2,82	(2) 3,11
Hiányzik a vevők új termékek iránti fogékonysága, igénye	2,57	2,00	3,06	2,89

5 fokozatú Likert-skálán 1: elhanyagolható, 5: döntő mértékben
(Zárójelben a szignifikáns szórásanalízisek p értékeit jelöljük)

Az innovációs folyamat jellemzői

7. táblázat

Az innovációs kultúra értékelése tulajdonosi szerkezet szerinti bontásban (2009 – 2012)

	Többségi belföldi tulajdon (n=69)	Többségi külföldi tulajdon (n=45)
Az innováció koherens része a vállalat stratégiájának.	2,93	2,78
Multifunkcionális teameket hozunk létre az innovációs projektek megvalósítására. (p=0,032)	2,16	2,54
A fejlesztési team vezetője széles döntési körrel felruházott, s a hierarchiában alacsonyabb szintű munkatársak is széles felhatalmazással rendelkeznek a maguk területén.	2,45	2,54
A felső vezetés elkötelezett az innováció mellett és ezt kommunikálja is a munkatársak felé.	3,09	2,98

5 fokozatú Likert-skálán 1: egyáltalán nem, 5: teljes mértékben
(Zárójelben a szignifikáns szórásanalízisek p értékeit jelöljük)

8. táblázat

Az innovációs kultúra értékelése tulajdonosi szerkezet és exportteljesítmény-klaszter szerinti bontásban (2009 – 2012)

	Külföldi stabil nö- vekedők (n=22)	Belföldi stabil nö- vekedők (n=5)	Belföldi stagnálók (n=17)	Belföldi fejlődő exportálók (n=17)
Az innováció koherens része a vállalat stratégiájának.	2,87	3,60	2,94	3,22
Multifunkcionális teameket hozunk létre az innovációs projektek megvalósítására.	2,83	2,40	2,28	2,39
A fejlesztési team vezetője széles döntési körrel felruházott, s a hierarchiában alacsonyabb szintű munkatársak is széles felhatalmazással rendelkeznek a maguk területén.	2,87	2,60	2,56	2,50
A felső vezetés elkötelezett az innováció mellett és ezt kommunikálja is a munkatársak felé.	3,22	3,20	3,21	3,33

5 fokozatú Likert-skálán 1: egyáltalán nem, 5: teljes mértékben

A vállalatvezetőket arra kértük, hogy értékeljék innovációs kultúrájukat négy különböző tényező szerint (7. táblázat). Összességében nem igazolható az az állítás, hogy a többségi külföldi tulajdonban levő magyarországi feldolgozóipari vállalatok innovációs kultúrája fejlettebb lenne az önértékelésük alapján, mint a többségi belföldi tulajdonban levőké. A multifunkcionális csoportok létrehozása a külföldi tulajdonban levő feldolgozóipari vállalatoknál jellemzőbbek, de nem éri el a közepes értéket sem (2,54). Az innováció melletti elkötelezettség, illetve beépülése a vállalati stratégiába kismértékben magasabb értékelést kapott a belföldi tulajdonú vállalatoknál, de itt is csupán közepes mértékű volt.

9. táblázat

Az innovációs fejlesztési folyamat jellemzői tulajdonosi szerkezet szerinti bontásban (2009 – 2012)

	Többségi belföldi tulajdon (n=69)	Többségi külföldi tulajdon (n=45)
A vevőinkkel, beszállítóinkkal az innovációs projektek során sűrűn kommunikálunk.	(3) 2,97	3,02
Az innovációs fejlesztéseket vevőink jelenlegi és jövőbeni igényeinek ismeretében folytatjuk.	(1) 3,38	(1) 3,33
Az innovációs fejlesztéseket a versenytársak innovációs tevékenységeinek, elképzeléseinek ismeretében folytatjuk.	(2) 3,09	3,02
A vállalat ösztönzi és jutalmazza az alkalmazottak innovációs fejlesztési ötleteit. (p=0,085)	2,84	(2) 3,20
Az új innovációs ötletek, koncepciók létrejöttét formális módszerek (pl. értékelemzés, brainstorming) alkalmazásával is elősegítjük.	2,74	2,91
Az innovációs fejlesztések során korszerű, informatikával támogatott eszközöket, módszereket használunk (pl. CAD/CAM/CAE, QFD, Virtuális prototípus, FMEA). (p=0,044)	2,51	2,96
Az innovációs fejlesztési folyamat során szűrjük a projekteket, hogy a legígéretesebbek számára megfelelő erőforrásokat tudjunk biztosítani.	2,71	2,93
Az innovációs projektek továbbviteléről vagy elvetéséről a különböző részlegek (pl. K+F, termelés, marketing, értékesítés, pénzügy) és a vevők bevonásával döntünk.	2,79	2,61
Az új termékek fogyasztói elégedettségét mérjük és visszacsatoljuk az innovációs fejlesztési folyamatba.	2,84	(3) 3,04

5 fokozatú Likert-skálán 1: egyáltalán nem, 5: teljes mértékben
(Zárójelben a szignifikáns szórásanalízisek p értékeit jelöljük)

A belföldi tulajdonú sikeres „stabil növekedő” feldolgozóipari vállalatok kiugróan magas (3,60) értékelést adtak arra a kérdésre, hogy innováció koherens része a vállalati stratégiának (8. táblázat). Minden alcsoportban közepesenél erősebbnek tekintették a felső vezetés innováció mel-

letti elkötelezettségét, az al csoportok között statisztikailag szignifikáns különbséget nem lehetett kimutatni.

A versenyképességi felmérésben az innovációs folyamat jellemzőire is rákérdeztünk. A kilenc felsorolt jellemző közül a vevőorientáltság („Az innovációs fejlesztéseket vevőink jelenlegi és jövőbeni igényeinek ismeretében folytatjuk.”) került az első helyre. A többségi külföldi és belföldi tulajdonú vállalatok esetében nem lehetett szignifikáns különbséget kimutatni a vevőkkel és beszállítókkal történő kommunikáció és a versenytársak figyelése között (9. táblázat). Ugyanakkor, míg a többségi belföldi tulajdonú vállalatok vezetői a vevők, beszállítók és versenytársak figyelését tekintették a legjellemzőbbnek az innováció során, a többségi külföldi tulajdonú vállalatoknál a második legfontosabb tényező az alkalmazottak ösztönzése közepesnél magasabb értékelést kapott (3,15), szemben a belföldi tulajdonú vállalatokkal (2,84). Szignifikáns összefüggés az is, hogy a külföldi tulajdonú cégek erőteljesebben támaszkodnak a termékfejlesztést támogató korszerű információtechnológián alapuló eszközökre. A harmadik tényező pedig a teljesítménymérés és visszacsatolás, ahol szintén jelentős különbség mutatható ki, bár statisztikailag nem szignifikáns.

Exportteljesítmény-klaszterek szerinti bontásban vizsgálva tovább az innovációs folyamat jellemzőit, a korábbi megállapításokat tovább árnyalhatjuk (10. táblázat). A legsikeresebb többségi külföldi tulajdonban levő exportáló vállalatok esetében a két legjellemzőbb tényező az alkalmazottak motiválása (3,59) és a teljesítménymérés és visszacsatolás (3,55), mely értékelés belföldi stabil növekedők

és stagnálók esetében még a közepes értéket sem éri el. A belföldi fejlődő exportálók csoportját érdemes kiemelni (ők azok, akiknek az exportteljesítménye nem meghatározó, viszont magas jövedelmezőséggel és jelentős innovációval jellemezhetőek). Az ő esetükben is az alkalmazottak motiválása a legjellemzőbb (3,56), ezt követi a vevőorientáltság (3,53) és a megosztott harmadik helyen szerepel a versenytársfigyelés, a vevők bevonásával történő döntés, és a teljesítménymérés (3,30). Az innovációs folyamat jellemzőit tekintve ők nem maradnak le a legsikeresebb külföldi exportáló vállalatoktól. Belföldi stabil növekedő és stagnáló vállalatok esetében ugyanaz az általános megállapítás érvényes, mint amit általában a belföldi tulajdonban lévő feldolgozóipari vállalatokról mondtunk. A vevőorientáció, a vevőkkel, beszállítókkal történő kommunikáció és a versenytársfigyelés volt a legjellemzőbb rájuk. Az alkalmazottak motiválása és a fogyasztói elégedettség mérése és visszacsatolása egyik esetben sem érte el még a közepes szintet sem.

Az innovációs ötletek legfontosabb forrásai: belső források, vevők, versenytársak, szállítók (11. táblázat). Ezen belül különbséget tapasztaltunk a többségi külföldi és belföldi tulajdonban levő feldolgozóipari vállalatok között. A hazai vállalatoknál a legfontosabbak a vevők (3,37), szignifikánsan magasabb értékelést adtak, mint a külföldi tulajdonú vállalatok (2,95), ezt követik a belső források (3,19), majd a versenytársak (2,89). A többségi külföldi tulajdonban levő vállalatoknál a legfontosabb a belső forrás (3,36), ezt követik a vevők, majd a beszállítók (2,81).

10. táblázat

Az innovációs fejlesztési folyamat jellemzői tulajdonosi szerkezet és exportteljesítmény-klaszter szerinti bontásban (2009 – 2012)

	Külföldi stabil növekedők (n=23)	Belföldi stabil növekedők (n=5)	Belföldi stagnálók (n=19)	Belföldi fejlődő exportálók (n=17)
A vevőinkkel, beszállítóinkkal az innovációs projektek során sűrűn kommunikálunk.	2,96	(2-3) 3,20	(2) 3,37	3,00
Az innovációs fejlesztéseket vevőink jelenlegi és jövőbeni igényeinek ismeretében folytatjuk.	(3) 3,39	(1) 3,60	(1) 3,58	(2) 3,53
Az innovációs fejlesztéseket a versenytársak innovációs tevékenységeinek, elképzeléseinek ismeretében folytatjuk.	3,17	(2-3) 3,20	(3) 3,26	(3-5) 3,30
A vállalat ösztönzi és jutalmazza az alkalmazottak innovációs fejlesztési ötleteit. (p=0,010)	(1) 3,59	2,60	2,72	(1) 3,56
Az új innovációs ötletek, koncepciók létrejöttét formális módszerek (pl. értékelemzés, brainstorming) alkalmazásával is elősegítjük.	3,22	2,80	2,84	3,24
Az innovációs fejlesztések során korszerű, informatikával támogatott eszközöket, módszereket használunk (pl. CAD/CAM/CAE, QFD, Virtuális prototípus, FMEA).	3,22	2,60	2,58	3,18
Az innovációs fejlesztési folyamat során szűrjük a projekteket, hogy a legígéretesebbek számára megfelelő erőforrásokat tudjunk biztosítani.	3,22	2,80	2,89	3,12
Az innovációs projektek továbbviteléről vagy elvetéséről a különböző részlegek (pl. K+F, termelés, marketing, értékesítés, pénzügy) és a vevők bevonásával döntünk.	2,91	2,80	3,05	(3-5)3,30
Az új termékek fogyasztói elégedettségét mérjük és visszacsatoljuk az innovációs fejlesztési folyamatba.	(2) 3,55	2,60	2,89	(3-5) 3,30

5 fokozatú Likert-skálán 1: egyáltalán nem, 5: teljes mértékben
(Zárójelben a szignifikáns szórásanalízisek p értékeit jelöljük)

11. táblázat

Az innovációs ötletek forrása tulajdonosi szerkezet szerinti bontásban (2009 – 2012)

Innováció forrása	Többségi belföldi tulajdon (n=64)	Többségi külföldi tulajdon (n=41)
Belső források (pl. felső vezetés, K+F, marketing, termelés)	(2) 3,19	(1) 3,36
Beszállítók (anyag, alkatrész, berendezés, szoftver)	(4) 2,88	(3) 2,81
Vevők (p=0,033)	(1) 3,37	(2) 2,95
Versenytársak	(3) 2,89	(4) 2,79
Állami kutató intézetek, egyetem, felsőoktatás	2,27	2,26
Magán műszaki intézetek, tanácsadó cégek	2,16	2,21
Szakmai kamarák, szövetségek	2,29	2,36
Szabadalmi közlemények	2,10	2,12
Szakmai konferenciák, kiállítások, vásárok	2,78	2,74
Szakfolyóiratok, tudományos publikációk	2,47	2,30

5 fokozatú Likert-skálán 1: jelentéktelen mértékben, 5: döntő mértékben
(Zárójelben a szignifikáns szórásanalízis p értékeit jelöljük)

Az innovációs ötletek forrását exportteljesítmény-klaszterek szerint vizsgálva a legfontosabbnak a belső források bizonyultak (12. táblázat). A belföldi fejlődő exportálóknál volt a legmagasabb az érték (4,00), a legalacsonyabb pedig a belföldi stagnálóknál (3,22). A vevők központi szerepet foglaltak el, egyedül a külföldi stabil növekedőknél került a harmadik helyre, a másik három alcsoportban a második helyen szerepeltek fontosságukat tekintve. A külföldi

legsikeresebb exportáló vállalatoknál a második helyen a versenytársak, míg a negyedik helyen a beszállítók álltak. A belföldi stabil növekedők és stagnálók esetében is a belső források után a vevők, a versenytársak és a beszállítók jelentik a legfontosabb információs forrást. A belföldi fejlődő exportálók esetében szükséges kiemelni a szakmai konferenciák, kiállítások, vásárok szerepét (3,62) és a szakfolyóiratok, tudományos publikációk jelentőségét (3,44).

Összegzés

Cikkünkben a hazai és külföldi tulajdonú vállalatok innovációs gyakorlatának különbségeit igyekeztünk feltárni. A differenciáltabb kép érdekében az exportintenzitás, exportvolumen, az exportvolumen változása és a jövedelmezőség alapján képzett hazai és külföldi klaszterek innovációs jellemzőit is összevetettük. Végül a kis elemszámok miatt egy külföldi klasztert (sikeres, exportorientált) és három hazait tudtunk vizsgálni. A külföldiek nagyobb része rendelkezik K+F részleggel, mint a hazai tulajdonúak, de kevésbé működnek együtt az innováció terén magyar vállalatokkal, vagy tudományos intézményekkel. Ez utóbbi megállapítást tekintve hasonló tendenciák figyelhetők meg a többi volt szocialista országban (Jindra et al., 2009; Zenka et al., 2014). Tovább erősíti ezt az eredményünket, hogy a külföldi tulajdonúak inkább az innováció belső forrásait részesítik előnyben a külsőkkel szemben.

Jól látszik a tendencia, hogy a sikeresebb hazai és külföldi vállalatok nagyobb arányban vezetnek be új termékeket, főként az adott piacon újak számítók, hiszen a külföldi tulajdonú exportorientált vállalatok eredményei jóval jobbak e téren a külföldi teljes mintánál, a magyarokon belül pedig a stagnálók klasztere mutat jelentős lemaradást. A hazai cégek mind a technológiai, mind a marketing és szervezeti innovációk terén aktívabbak a külföldiekénél.

12. táblázat

Az innovációs ötletek forrása tulajdonosi szerkezet és exportteljesítmény-klaszter szerinti bontásban (2009 – 2012)

Innováció forrása	Külföldi stabil növekedők (n=20)	Belföldi stabil növekedők (n=5)	Belföldi stagnálók (n=18)	Belföldi fejlődő exportálók (n=17)
Belső források (pl. felső vezetés, K+F, marketing, termelés)	(1) 3,70	(1-2) 3,40	(1) 3,22	(1) 4,00
Beszállítók (anyag, alkatrész, berendezés, szoftver)	(4) 3,05	(4) 3,00	(3-4) 2,89	3,13
Vevők	(3) 3,11	(1-2) 3,40	(2) 3,17	(2) 3,67
Versenytársak	(2) 3,20	(3) 3,20	(3-4) 2,89	3,38
Állami kutató intézetek, egyetem, felsőoktatás	2,55	2,00	2,39	2,88
Magán műszaki intézetek, tanácsadó cégek	2,40	2,00	2,28	2,75
Szakmai kamarák, szövetségek	2,75	2,60	2,22	2,69
Szabadalmi közlemények	2,30	1,80	2,11	2,81
Szakmai konferenciák, kiállítások, vásárok (p=0,012)	2,90	2,20	2,67	(3) 3,62
Szakfolyóiratok, tudományos publikációk	2,24	2,40	2,50	(4) 3,44

5 fokozatú Likert-skálán 1: jelentéktelen mértékben, 5: döntő mértékben
(Zárójelben a szignifikáns szórásanalízis p értékeit jelöljük)

A belföldi tulajdonú vállalatok jelöltek be legtöbb tényezőt, mint jelentős innovációs akadály, elsősorban az adóztatást, a túlzott bürokráciát és a pénzügyi források hiányát. A belföldi stagnálók kimagaslóan nagy hátráltató tényezőnek tartják a vállalati belső pénzforrások hiányát, aminek elsődleges oka gyenge gazdálkodásukban rejlik.

E kutatás alapján két területen éreztük azt, hogy a magyar tulajdonú vállalatoknak lenne mit tanulniuk a külföldi tulajdonú vállalatoktól, ezek pedig az alkalmazottak innovációs ötleteinek támogatása és az innovációs tevékenység korszerű informatikai eszközökkel és szervezeti megoldásokkal való segítése, igaz, e területeken a hazai fejlődő exportálók klasztere nem mutat lemaradást.

Mint azt a cikkben többször hangsúlyoztuk a kis minta óvatosságra int a messzemenő következtetések levonásában, az innovációnak a hazai és külföldi tulajdonú vállalatok differenciáltabb csoportjain alapuló itt bemutatott vizsgálatának egy jóval nagyobb mintán történő megismétlése adhatna igazán megalapozott eredményeket.

Felhasznált irodalom

- Altamonte, C. – Aquilante T. – Békés, G. – Ottaviano, G. (2013): Firm-level evidence on productivity differentials and turnover in Taiwanese manufacturing. *Journal of Development Economics*, 66, p. 51-86.
- Basile, R. (2001): Export behavior of Italian manufacturing firms over the nineties: the role of innovation. *Research Policy*, 30, p. 1185-1201.
- Becker, W. – Dietz, J. (2004): R&D cooperation and innovation activities of firms – evidence for the German manufacturing industry. *Research Policy*, 33, p. 209-223.
- Bélyácz I. (2015): Bevezető gondolatok a vállalati növekedés eredményeiről. In: Bélyácz, I. (szerk.): A vállalati növekedés tapasztalatai az 1993-2012 közötti időszakban. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Chikán A. – Czakó E. – Wimmer Á. (2014): Kilábalás göröngyös talajon – Gyorsjelentés a 2013. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1528/1/BCE%20VKK%20GYORSJELEN-TES%202014_2.pdf
- Choi, S. B. – Park, B. I. – Hong, P. (2012): Does Ownership Structure Matter for Firm Technological Innovation Performance? The Case of Korean Firms. *Corporate Governance: An International Review*, 20, p. 267-288.
- Czakó, E. – Juhász, P. – Reszegi, L. (2016): Contrasting Methods: An Explorative Investigation on Firm-Level Export Competitiveness Based on Qualitative and Quantitative Research Findings. In: Trapczynski, P. – Jarosinsky, M. – Puszecki, L. (eds.): *Competitiveness of CEE Economics and Businesses. Multidisciplinary Perspective on Challenges*, Chapter 7, Springer, in press
- Dachs, B. – Ebersberger, B. – Löff, H. (2007): The innovative performance of foreign owned enterprises in small open economies. *Journal of Technology Transfer*, 33, p. 393-406. DOI:10.1007/s10961-007-9058-7
- Damijan, J. P. – Kostevc, C. – Polanec, S. (2008): From innovation to exporting or vice versa? Causal link between innovation activity and exporting in Slovenian microdata. *LICOS Discussion Paper Series*, 204
- Deloitte (2012): Vállalati K+F jelentés 2012. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hu/Documents/tax/Corporate-RD-report-2012-HU.pdf>
- Falk, M. (2008): Effects of foreign ownership on innovation activities: empirical evidence twelve European countries. *National Institute Economic Review*, No. 204
- Frenz, M. – Ietto-Gillies, G. (2007): Does Multinationality Affect the Propensity to Innovate? An Analysis of the Third UK Community Innovation Survey. *International Review of Applied Economics*, 21, p. 99-117.
- Halpern L. – Muraközy B. (2010): Innováció és vállalati teljesítmény Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 57, p. 293-317.
- Jindra, B. – Giroud, A. – Scott-Kennel, J. (2009): Subsidiary roles, vertical linkages and economic development: Lessons from transition economies. *Journal of World Business*, 44, p. 167-179.
- Kazai-Ónodi A. (2014): Export performance clusters of the Hungarian enterprises. What factors are behind the successful export activities? *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2, p. 9-29. <http://www.eber.uek.krakow.pl/index.php/eber/article/view/59>
- Kazai-Ónodi, A. – Pecze, K. (2014): Behind the exporters' Success: Analysis of Successful Hungarian Exporter Companies From a Strategic Perspective – Managing Global Transitions: *International Research Journal*, 12, p. 325-346. http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/12_325-346.pdf
- Kiss J. (2014): Az innováció hatása a vállalati teljesítményre és versenyképességre. *Közgazdasági Szemle*, LXI, p. 299-314.
- Matyusz Zs. (2014): A 2013-as versenyképességi kutatás vállalati mintájának alapjellemzői és reprezentativitása. *Versenyképesség tanulmányosorozat*. https://web-mail.uni-corvinus.hu/service/home/~/?auth=co&loc=hu_HU&id=12172&part=4
- OECD (2016): Main Science and Technology Indicators. Volume 2016/2 <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9416021e.pdf?expires=1497956111&id=id&accname=ocid177527&checksum=D1E15BEDB-FE5A1C94CCC3091C1DDEC18>
- Reszegi L. – Juhász P. (2014): In search of enterprise performance. Budapest: Alinea Kiadó
- Sass M. (2011). Magyar orvosműszer-gyártó kis- és középvállalatok nemzetköziesedésének jellemzői és néhány tényezője. *Külgazdaság*, 55, p. 57-77.
- Sadowsky, B. M. – Sadowsky-Rasters, G. (2006): On the innovativeness of foreign affiliates: Evidence from companies in The Netherlands. *Research Policy*, 35, p. 447-462.
- Urem, B. – Alcorta, L. – An, T. (2008): The innovativeness of foreign firms in China. <http://www.merit.unu.edu/publications/wppdf/2008/wp2008-019.pdf>

Urem, B. (1999): R&D behaviour of firms in transition economies: an analysis of the key determinants. In: Dyker, D. A. – Radosevic, S. (eds.): Innovation and structural change in post-socialist countries: a quantitative approach. London, Boston, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, p.173-184.

Van Beveren, I. – Vandenbussche, H. (2009): Product and process innovation and the decision to export: firm le-

vel evidence from Belgium. LICOS Discussion Paper Series 247

Zenka, J. – Novotny, J. – Csank, P. (2014): Regional Competitiveness in Central European Countries: In Search of a Useful Conceptual Framework. European Planning Studies, 22, p.164 –183. <http://dx.doi.org/10.1080/09654313.2012.731042>

CONTENTS

KENESEI, ZSÓFIA – KOLOS, KRISZTINA

Service marketing: past or future? 2.

HARSÁNYI, DÁVID – SZÁNTÓ, SZILVIA

„Is creativity measurable?”, or examining the relationship between personality traits and creative performance in the example of students in economic higher education 13.

LANTOS, ZOLTÁN

The Community Health Experience Model – Value creating in an individual-oriented health purposed transaction net 19.

BENCSEK, ANDREA – JUHÁSZ, TÍMEA

Knowledge-oriented organisations and their approach to the economic impacts of trust 30.

POÓR, JÓZSEF – JUHÁSZ, TÍMEA – SZABÓ, KATALIN – KOVÁCS, ILDIKÓ ÉVA – KAROLINY, MÁRTONNÉ

Particular Contingency Factors and Characteristics of Human Resource Management at Foreign Owned Firms in Central and Eastern Europe 40.

FÜZES, PÉTER – GÓDOR, ZOLTÁN – SZABÓ, ZS. ROLAND

Escaping from the exploitation trap by shaping the digital future: how can an established firm drive industry changes by exploring and exploiting cloud computing? 54.

KALLÓ, NIKOLETT

Assessing the effectiveness of a company's Six Sigma System – an example of a domestic company 65.

KAZAINÉ ÓNODI, ANNAMÁRIA – KISS, JÁNOS

What can we learn from successful export-oriented foreign manufacturing companies' innovation? 78.

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Kenesei Zsófia, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Kolos Krisztina**, tanszékvezető egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Harsányi Dávid** PhD, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Kar; **Dr. Szántó Szilvia** PhD, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar; **Lantos Zoltán**, egészségélmény designer, a Health Value Services Zrt. vezérigazgatója; **Prof. dr. habil Bencsik Andrea**, egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem, Selye János Egyetem; **dr. Juhász Tímea**, SAP-szakértő; **Dr. Poór József**, egyetemi tanár, Selye János Egyetem, Szent István Egyetem; **Juhász Tímea**, tanácsadó, Hostlogic Zrt.; **Szabó Katalin**, egyetemi adjunktus, Szent István Egyetem; **Kovács Ildikó Éva**, tanszéki mérnök, Szent István Egyetem; **Dr. Karoliny Mártonné**, habilitált egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **Füzes Péter**, kutató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Gódor Zoltán**, kutató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Szabó Zs. Roland**, kutatóközpont vezető egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Kalló Nikolett**, közgazdász, logisztikus; **Dr. Kazainé Ónodi Annamária** PhD, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Kiss János** PhD, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Pálvölgyi Lajos**, tanácsadó, Project Management Institute, PMI Magyar Tagozat; **Dr. Simon Judit**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Varga Ákos**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem

PMBOK® Guide: Tovább épült a projektmenedzsment folyamatmodellje

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) –
Sixth Edition, Newtown Square: Project Management Institute (PMI), 2017. 756 p.
(ISBN-10: 1628251840, ISBN-13: 978-1628251845)

Példás kitartással és szorgalommal építik és tökéletesítik a globális szervezetbe tömörült projektmenedzsmenteket az azt a folyamatrendszert, amely az immár hatodik kiadását megérő *PMBOK® Guide* alapját képezi. A számos nyelven megjelenő mű az ezt megelőző kiadásokkal együtt több mint harminc éve a projektmenedzsment-szakma vezető kézikönyve, munkaeszköze, és olyan alapvető forrás, amely nem hiányozhat egyetlen projektvezető könyvespolcáról sem. Napjainkban – a különböző fordításokat és elektronikus letöltéseket is figyelembe véve – mintegy 5,6 millió példánya forog közkézen. Alapmű többek között a *PMP® (Project Management Professional)* és több más hasonló nemzetközi minősítés megszerzéséhez is.

A *PMBOK® Guide* a projektvezetés minden lényeges szempontját lefedi. Nagy értéke a világos logika és az egyértelmű fogalomhasználat. A terminológia megértését és konzekvens használatát egy terjedelmes glosszárium segíti. Ez azért is fontos, mert egy félreértett kommunikációnak nagy ára lehet egy jelentős projektben. Az új kiadás tükrözi a legutóbbi 2013-as kiadás óta megfigyelhető szakmai fejlődést és főbb kutatási eredményeket.

A könyvet megalapozó modell az egyes (*single*) projekt menedzsmentjének szerteágazó tevékenységeit immár 49 egymáshoz kapcsolódó folyamattal írja le. (A korábbi kiadások kevesebb folyamatot tartalmaztak.) Minden folyamat átlagosan 4-5 kimenettel és hasonló számú bemenettel rendelkezik. A bemenetek nagy része más folyamatok kimenetei és fordítva. Ha az összes ilyen folyamatkapcsolatot felrajzolnánk, a kapott ábra leginkább egy bonyolult elektronikus készülék kapcsolási rajzához lenne hasonlítható. A könyvben ilyen A1 méretű megjelenítést igénylő ábra praktikus okokból nem szerepel, helyette egyrészt magasabb szintű folyamatlogikai áttekintéseket, másrészt az egyes folyamatok szomszédos kapcsolatait feltüntető 49 részletes folyamatábrát találunk. A folyamatmodell ilyen való bemutatása jól segíti a megértést és a gyakorlati alkalmazást.

Az új kiadásban tárgyalt folyamatok továbbra is egyértelműen hozzárendelhetők a korábbi verziókból jól ismert öt folyamatcsoporthoz, melyek a *kezdémenyezés, tervezés, végrehajtás, követés és felügyelet*, valamint zárás folyamatcsoportjai. Ezek ebben a kiadásban is központi szerepet játszanak. Nem tévesztendő össze egy projekt fázisaival, melyek az adott projekttől függően különfélék lehetnek. A folyamatok más szempont szerint ugyancsak besorolhatók az előző kiadásban is szereplő tíz tudásterülethez. Ez utóbbiak a könyv fontos

fejezeteit képezik, és a következő menedzsmentterületeket ölelik fel: *integráció, terjedelelem, ütemezés, költség, minőség, erőforrás, kommunikáció, kockázat, beszerzés, projektérintettek*. Lényeges változás, hogy az új kiadás vonatkozó fejezete általában erőforrás-menedzsmentről szól, míg a korábbi az emberi erőforrás menedzsmentjére korlátozódott. A 49 menedzsmentfolyamat a kétféle besorolás következtében egy olyan táblázatba rendezhető, amelynek oszlopait a folyamatcsoportok, sorait pedig a tudásterületek alkotják (p. 25).

A könyv alapszerkezete nem változott. A terjedelmes mű tartalma az alapfogalmakat és alapelveket tárgyaló bevezető fejezeteket követően lényegében abból áll, hogy a tudásterületeken végighaladva leírja az oda tartozó egyes folyamatokat, azok bemeneteit és kimeneteit. A folyamatok belső működését részletesen nem tárgyalja, helyette bemutatja az adott folyamat keretében alkalmazott módszereket és eszközöket. A könyv helyesen hangsúlyozza, hogy egy adott projektben nem szükséges alkalmazni minden folyamatot, és egy folyamaton belül sem minden módszertani elemet. Ezek felhasználását a projektvezető (illetve a projektmenedzsment-team) a projekt sajátosságainak megfelelően dönti el. A könyv viszont feladatának tartja, hogy teljességre törekvően rendszerezze és bemutassa ezeket. A kifejtett módszertani repertoár az adott projekt jellegének megfelelően rugalmasan alkalmazható, skálázható.

Némi fantáziával vélhetően sokan fel tudnának rajzolni akár 40-50 folyamatot tartalmazó hasonló modelleket is. Vajon mi az alapja annak, hogy az itt ábrázolt folyamatrendszer a kitüntetett, és nem pedig egy másik lehetséges versenytárs, variáns? A modellt empirikus kutatások direkt módon nem támasztják alá, de nem is cáfolják – mivel ilyenek nem ismertek. Lássuk be, hogy ilyesfajta kutatások megvalósítása nagyon nehéz is lenne. A *PM-BOK® Guide* nem a reálisan létező gyakorlatot tárgyalja a maga teljességében (nem egyfajta szociológiai mű), hanem a jó gyakorlatot kívánja bemutatni, vagyis kézikönyv. Értelmezése szerint a jó gyakorlat az, amiről a projektmenedzsmentek egyetértően úgy gondolják, hogy az megfelelő alkalmazás mellett sok projekt eredményességének valószínűségét növeli (p. 2).

Természetesen a jó gyakorlat is reális, mivel létezik, de statisztikai értelemben nem reprezentatív, mivel a létezőnek csak egy kitüntetett része. A projektmenedzsment világszervezete, a könyvet kiadó *Project Management Institute (PMI)* a bemutatott modellt nem empirikus ku-

tatással alapozza meg, hanem azzal a móddal, ahogyan a mű készül. Szigorúan szabályozott fejlesztési folyamat keretében a különböző földrajzi régiókból és iparágakból érkező szakemberek négyévente felülvizsgálják, és szükség szerint módosítják, kiegészítik a művet. Az elfogadás előtti változatot a PMI-tagok körében vitára bocsátják: meghatározott időre az interneten olvashatóvá teszik, és a tagok közül bárki megírhatja észrevételeit. Az empirikus statisztikai bizonyíték helyébe tehát másfajta empiria, a gyakorlati szakemberek dokumentált konszenzusa lép. A szabványok rendszerint így készülnek.

A könyv második, lényegesen rövidebb része tömören összefoglalja az első részben kifejtett modellt, immár csak a folyamatok bemenetére és kimenetére koncentrálva, további részletes ismertetések nélkül. Ez a kivonat képezi az amerikai ANSI/PMI 99-001-2017 szabványt. Ilyen elkülönült szabvány a negyedik kiadástól kezdve a korábbi könyvekben is szerepelt. Érdemes megjegyezni, hogy az ISO 21500:2012 „Útmutató a projektvezetéshez” szabvány ehhez nagyon hasonló.

Az aktuális projektmenedzsment-trendeknek megfelelően a hatodik kiadásban egyebek mellett a következő újdonságok várnak az olvasóra:

- nagyobb hangsúlyt kapnak a stratégiai és üzleti szempontok és ismeretek, ehhez kapcsolódik a projektmenedzsment üzleti dokumentumok tárgyalása,
- egy új fejezet kiemelten tárgyalja a projektmenedzsment szerepét, és a *PMI Talent Triangle®* összetevőit (*technical, leadership and strategic and business management*),
- minden tudásterületnél megjelenik négy új alpont: *Key Concepts, Trends and Emerging Practices, Tailoring Considerations, Considerations for Agile/Adaptive Environments*,
- pontosabb lett a megkülönböztetés a projektmenedzsment-terv és a projekt-dokumentumok között,

- óvatosabban használják a *close* és *control* kifejezéseket, mérlegelve, hogy a projektmenedzsmentnek mely területen mikor van erre valóban kihatása,
- az agilis módszerek témája egy dedikált függelékben is megjelenik,
- külön függelék szenteltek a módszerek és eszközök rendszerezésére.

A hatodik kiadásban a fentiekén túl még számos további strukturális és tartalmi változás található, de ezek összességükben sem tekinthetők valamiféle alapvető, drámai változásnak. Megszoktuk már, hogy a *PMBOK® Guide* terjedelme minden kiadással növekszik. Lassan eléri azt a méretet, amely már nehezen kezelhető. Helytakarékosabb tördeléssel ez a probléma enyhíthető lett volna. A jogosulatlan másolás megakadályozására alkalmazott egyes technikai megoldások kissé megnehezítik az új kiadás olvasását.

A *PMBOK® Guide* jellegét tekintve nem változott, elsősorban rendszert adó kézikönyv, és kevésbé bevezető jellegű tankönyv. Főleg arra fókuszál, hogy mit kell tenni egy projektben, és kevésbé arra, hogy miként kell tenni azt. Elsősorban azoknak ajánlható, akik már bizonyos elméleti és gyakorlati ismeretekkel rendelkeznek a projektmenedzsment terén, és tudatosabban szeretnének dolgozni, vagy a könyvben foglaltakat nagyobb projektekben, vagy oktatáshoz, esetleg minősítés megszerzéséhez szeretnék hasznosítani. A PMI-tagok számára ingyenesen letölthető változat a PMI szabványokkal összhangban készült új *Agile Practice Guide* című könyvvel együtt kerül forgalomba.

A magyar nyelvű kiadás megjelenése 2018 második felében várható. Érdeklődőknek addig is az előző kiadás magyar fordítása ajánlható, amely a PMI Magyar Tagozat közreműködésével az Akadémiai Kiadó gondozásában jelent meg „*Projektmenedzsment útmutató (PMBOK® Guide) 5. kiadás*” címmel.

FELHÍVÁS A VEZETÉSTUDOMÁNY „NEUROMARKETING, FOGYASZTÓI NEUROTUDOMÁNY” KÜLÖNSZÁMÁHOZ

A marketingkutatás az elmúlt évtizedek során folyamatosan fejlődött, igazodott mind a piaci, mind a fogyasztói igényekhez. E folyamat egyik jelentős kutatási irányzata a neuromarketing, illetve tágabban értelmezve, a fogyasztói neurotudomány. A kvalitatív és a kvantitatív módszereket vegyítő eljárások segítségével a fogyasztói magatartás, fogyasztói szokások háttéréről mélyebb, minden eddiginél több részletet sikerül feltárni. A módszertan lehetővé teszi, hogy a fogyasztót elsősorban a döntési helyzetekben, az őt érő különböző ingerekre adott agyi reakciókat az agy különböző vizsgálati eszközeivel mérve lehessen vizsgálni, így a fogyasztó magatartását nem a saját válaszaival, hanem a nem tudatosan bekövetkezett jelek mérésével lehet vizsgálni. A nemzetközi szakirodalomban az utóbbi mintegy 20-25 évben jelentek meg jelentős számban olyan cikkek és könyvek, amelyek ezzel a módszertannal foglalkoznak.

A Vezetéstudomány „Neuromarketing, fogyasztói neurotudomány” különszámához olyan cikkeket keresünk, amelyek a fogyasztói magatartás háttérével foglalkoznak, és amelyek módszerei vagy eredményei jól használhatók gyakorló kutatók számára. A szám célja a neuromarketing mint módszertan szélesebb körű megismertetése, a kvalitatív és kvantitatív módszereken alapuló kutatások közelítése, ezzel elősegítve más tudományterületek jó gyakorlatának megismertetését is.

Néhány lehetséges témakör:

- tudományfilozófiai írás a fogyasztómagatartás-kutatások helyéről, szerepéről, öndefiníciós problémáiról,
- új, neuromarketinget alkalmazó vagy módszertant újszerűen bemutató cikk,
- kvalitatív és kvantitatív módszertant szinergikusan használó, és eredményeiben vagy felhasználási módjában újszerű cikk,
- a fogyasztói magatartás témakörébe illő, új eredményeket bemutató cikk,
- neuromarketing-kutatás során felmerült problémák és azok megoldását bemutató cikk.

A beküldött absztraktokat, valamint az ezek alapján megírt cikkeket a Vezetéstudomány standardjai alapján bíráljuk el.

A legfontosabb dátumok az alábbiak:

Absztrakt beküldése	2018. 01.12.
Értesítés az absztrakt elfogadásáról	2018.01.22.
Cikk beküldése	2018.03.23.
Bírálatok	2018.05.18.
Végző cikk beküldése a bírálatok alapján	2018.07.16.

Az absztraktokat és a cikkeket az alábbi címre szeretnénk kérni: veztud.neuromarketing@gmail.com

Az absztrakt elfogadásáról kapott visszajelzés után a szerzőknek az alábbi linken kell regisztrálniuk és a teljes cikket feltölteniük: <http://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/>

Vezetéstudomány honlapja: <http://www.vezetestudomany.hu>

Formai követelmények: <http://gazdalkodastudomany.uni-corvinus.hu/index.php?id=58904>

Technikai kérdések: Milassin Anda titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

Szerkesztéssel, Vezetéstudomány lappal, bírálati folyamattal kapcsolatos kérdések:

Primecz Henriett henriett.primecz@uni-corvinus.hu

Üdvözléssel:

Simon Judit (judit.simon@uni-corvinus.hu) és Varga Ákos (akos.varga2@uni-corvinus.hu)
a Vezetéstudomány „Neuromarketing, fogyasztói neurotudomány” különszám
vendégszerkesztői

A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Kenesei, Zsófia – Kolos, Krisztina

Service marketing: past or future?

In the beginning of the 2000s a paradigm shift took place in the field of services marketing. Several researchers asked the question whether services marketing will have any relevance at all in the future. Contributing to this debate the authors discuss the factors and changes that led to the questioning of services marketing as a discipline among the service researchers and if it makes sense to consider the marketing activities of service firms as an independent research area. The authors first present the trends in service research during the past decade, focusing on the role of service experience and technology then highlight a new and promising research approach; the transformative service research that aims at improving the wellbeing of consumers. The authors suggest that this research approach should be given more emphasis both in Hungarian and international research.

Harsányi, Dávid – Szántó, Szilvia

„Is creativity measurable?“, or examining the relationship between personality traits and creative performance in the example of students in economic higher education

Creativity plays a significant role in the economy recently. The fast changing world demands creativity from market actors, the number of job descriptions is increasing where above-average creativity is needed.

However, measuring creativity is challenging: there is no widely accepted method, such as the intelligence test. Authors make an attempt to compile a creativity test, and examine the relation of the opinion of own creativity, creative personality characteristics, and creative performance that is the measured creativity level. Associative / divergent and problem solving / convergent respects were separated, such as verbal and visual creativity – in connection with the marketing and communication sector's practice.

The paper introduces the methodology after the literature overview of creativity and creativity measurement. It also presents the basis of the test, and the results and consequences of the research. The questionnaire was answered by 120 students of two faculties of Budapest Business School.

Lantos, Zoltán

The Community Health Experience Model – Value creating in an individual-oriented health purposed transaction net

The network society provides new opportunities for value generation in all areas of our life for the closely connected individuals and organizations. The stakeholders of the health ecosystem are potential winners of this networking process as a consequence of our growing knowledge about teamwork and collaborative approaches in health value generation.

In this work the author was focusing on the transactional nature of the health value generation networks. First, he analysed the transactions in the networks and then described a proposed design structure – the Community Health Experience Model – for effective person-centred health value generation networks. In the second phase of the work the system design was tested in real-life environment focusing on management of type 2 diabetes.

As result of the network based collaborative service approach, glucose metabolism improved for 33% of type 2 diabetes patients in three months of the study. Regarding the major health experience outcomes self rated condition specific health literacy changed from 8,12 to 8,31 and self-rated condition specific self-management capability changed from 7,87 to 8, 15.

According to the estimations of the health economy model based on the test results, 20 billion HUF expenditure can be reallocated from inpatient care to primary care after five years nationwide operation of the proposed type 2 diabetes care structure.

As a conclusion, the proposed Community Health Experience Model provides a promising novel approach for designing of more effective and efficient health services and collaborative networks.

Bencsik, Andrea – Juhász, Tímea

Knowledge-oriented organisations and their approach to the economic impacts of trust

The authors examine corporate trust from a specific point of view in their paper as according to their presumption trust has significant importance as a critical competitiveness factor in knowledge transfer and in knowledge share. The authors carried out the researches in international comparison, they set up a wide system of hypotheses and one part of it is shown in the study. In order to answer the research questions, first a theoretical overview is given about the results of related researches found in international professional literature, and then the examined model is demonstrated, which presents the connections between their hypotheses. Finally they reveal the results of the research questionnaires.

Póór, József – Juhász, Tímea – Szabó, Katalin – Kovács, Ildikó Éva – Karoliny, Mártonné

Particular Contingency Factors and Characteristics of Human Resource Management at Foreign Owned Firms in Central and Eastern Europe

As the father of the innovation movement, Schumpeter (1950) indicated in the middle of the last century, innovation in business is a critical element of market success. In addition to its well-known types (product, technology, market development), the importance of new mental and business models that help organizations succeed and are also catching up. (Tidd-Bessant, 2013). As a result of ongoing changes, human resources and management of organizations have become as critical elements of organizational competitiveness (Gomez-Mejia et al., 2014 and Torrington et al., 2014). As evidenced by both theoretical findings and practical examples, the subsidiaries of foreign owned companies are often their human resource practices more developed (Dowling et al., 2013). and more complex than their locally owned counterparts (Hiltrop, 1991 and Hoós, 2000). According to Lewis (2005), this difference is particularly striking in the converging, transitional countries of Central and Eastern Europe. The purpose of the authors' contribution is to highlight these findings for subsidiaries in Central Eastern Europe. Based on an analysis of the data from five countries of this region (2011/13 and 2015/16), they give an overview of the human resource management of foreign-owned companies – identifiable in the light of the particular contingency factors – its characteristics.

Füzes, Péter – Gódor, Zoltán – Szabó, Zs. Roland

Escaping from the exploitation trap by shaping the digital future: how can an established firm drive industry changes by exploring and exploiting cloud computing?

Even Fortune 500 firms can disappear quickly, because many of them falls into an exploitation trap. Examples show that certain organizations – that manifest ambidextrous features – can avoid the exploitation trap. But, how can they do it? Authors tracked the digital transformation of a Fortune 500 company in order to understand the strategic and organizational challenges and solutions to become resilient and prosperous. A cutting edge example is shown in the paper about how an industry leader can exploit traditional and explore and exploit new industries and markets at the same time. The Authors found that shaping an industry needs a strong top-down leadership, and a strong alignment between markets, strategy and the configuration of the firm.

Kalló, Nikolett

Assessing the effectiveness of a company's Six Sigma System – an example of a domestic company

Quality is one of the most important competitive advantage in nowadays business. Companies aiming for business

excellence through implementing various quality management systems. From these management systems our article is focusing on the efficient application of the six sigma concept and proposing an evaluation framework based on the well-known 22 six sigma success criteria. The evaluation framework is introduced through a multinational company's six sigma effectiveness review (one case study with a non-representative result). Results will show the lack of cross functional organizational cooperation with the lack of permanent organizational structures have significant influence on effectiveness. The analysis will point out 4 critical success criteria among the 22 (six sigma organizational structure establishment, managerial engagement and support, cross functional organizational cooperation, higher benefits than costs incurred) hence these are essential for successful six sigma operation. Results can serve as a good basis for a further, questionnaire-based study focusing on generalizability.

Kazainé Ónodi, Annamária – Kiss, János

What can we learn from successful export-oriented foreign manufacturing companies' innovation?

The author's research is based on the Hungarian Competitiveness Research database of 2013 launched by the Competitiveness Research Centre, Institute of CUB. The final database consists of 300 firms, including 124 large and middle size manufacturing companies, the research focusing on the latter. The authors grouped companies according to their export performance measured by export-intensity, export volume, change in export volume and firm profitability ratio. The cluster analysis identified four different clusters: successful export-oriented companies, stagnant companies, leading minor exporters and minor exporters. In this article, they compare the innovation characteristics of foreign owned and domestic owned companies as well as the high financial performance, export-oriented foreign owned companies with three different domestic owned clusters. They have concluded that the rate of companies having R&D labs is slightly higher in the case of multinationals while they cooperate in less extent with domestic firms and universities, R&D institutes. Higher rate of domestic owned companies introduced process, organizational, marketing and logistic innovations between 2010 and 2012. The difference is the highest in the case of introducing new design and packaging (marketing innovation) and applying new knowledge management systems (organizational innovation). Very likely that foreign owned companies did not need to change their products design and packaging for the Hungarian market and they also brought the knowledge management practices they are applying in other subsidiaries. The Hungarian owned (mainly the less successful) companies identify more obstacles of innovation than the foreign owned ones, especially taxation, the lack of financial resources and governmental rules and regulations. Foreign owned companies are significantly better in some aspects of innovation management, they motivate their employees better to come up with new ideas, and during the product development process build on the feedback of their customers more efficiently.