

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., SZEPTEMBER

2018. 09. szám

## TARTALOM

### ÓCSAI ANDRÁS

A VÁLLALKOZÁSOK ÖKOLÓGIAI TUDATOSSÁGA 2.

### CSILLAG SÁRA

VÉTKESK KÖZT CINKOS, AKI NÉMA?  
MAGYAR HR-SZAKEMBEREK TIPIKUS ETIKAI DILEMMÁI 20.

### CSAPI VIVIEN

A REÁLOPCIÓK ELSŐ 40 ÉVE 34.

### CSÁKNÉ FILEP JUDIT – KÁSA RICHÁRD – RADÁCSI LÁSZLÓ

CSALÁDIVÁLLALAT-KORMÁNYZÁS – A NEMZETKÖZI SZAKIRODALOM  
KATEGORIZÁLÁSA A HÁROM KÖR MODELL TÜKRÉBEN 46.

### CSONTOS RÉKA SÁRA – SZABÓ ZSOLT ROLAND

A VERSENGÉS ÚJ SZÍNTEREI: PLATFORMOK  
STRATÉGIAMENEDZSMENT-MEGKÖZELÍTÉSŐL 57.

### HAVRAN ZSOLT – ANDRÁS KRISZTINA

A HIVATÁSOS ÉS HIVATÁSOS PÁLYÁRA KÉSZÜLŐ LABDARÚGÓK FEJLESZTÉSÉNEK ÉS  
KARRIERÁMOGATÁSÁNAK MAGYARORSZÁGI VIZSGÁLATA 70.

ANGOL ÖSSZEFOGLALÓ 81.

FELHÍVÁS 84.



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

www.vezetestudomany.hu

## A VÁLLALKOZÁSOK ÖKOLÓGIAI TUDATOSSÁGA

Mindannyian tapasztaljuk, hogy az antropocén korában az emberiség az egész bolygónkra kiterjedő, egyre súlyosbodó ökológiai válságban él. Ezért túlnyomó részt a mainstream üzleti modell tekinthető felelősnek. A mai társadalmi-gazdasági rendszer természeti környezet helyreállítását előtérbe helyező átalakítása elengedhetetlennek tűnik, amihez az etikai nézőpontok figyelembevételére, az ökológiai értékek tiszteletére és ökológiai tudatosságra van szükség. Az 1980-as évektől kezdve egyre növekvő érdeklődés mutatkozik az ökológiai tudatosság (ecological consciousness) iránt. A fogalmat az 1960-as évek végétől kezdve különböztetik meg a környezeti tudatosságtól (environmental consciousness) olyan környezetvédő aktivisták és filozófusok, akik úgy gondolták, hogy a hagyományos természetvédő mozgalmak túl szűken értelmezik a környezeti problémákat, technikai problémákká fokozzák le azokat, ezáltal nem képesek megérteni kiváltó okaikat. A környezeti problémák valójában a modernitás társadalmi és kulturális intézményeiben megtestesülő instrumentális racionalitás elkerülhetetlen következményei, ezért új racionalitásra épülő új társadalmi és kulturális intézmények nélkül a globális katasztrófa elkerülhetetlen.

A nemzetközivel összehasonlítva a hazai szakirodalomban az ökológiai tudatosság és a vállalkozások ökológiai tudatosságának tárgyalása még kevésbé elterjedt. Ezt a hiányt hivatott enyhíteni ez az írás, amely a fogalom elméleti koncepcióit tekinti át általánosságban (többek között a mélyökológia, ökológiai közgazdaságtan, felelősségetika, spiritualitásalapú vezetés, integrál ökológia, buddhista közgazdaságtan) és a vállalkozásokra fókuszálva (például a vállalatok moralista modellje, fenntarthatóság által vezérelt, illetve természet által ihletett vállalkozások, „valóban fenntartható” üzleti modellek) egyaránt, valamint néhány kapcsolódó hazai tanulmány rövid összehasonlító elemzését adja.

**Kulcsszavak: vállalkozások (business), ökológiai tudatosság (ecological consciousness), etika, felelősségvállalás, spiritualitás**

**A**z antropocén korában élünk, amelyben az emberi tevékenység a Föld ökoszisztémáira jelentős és globális hatást gyakorol (Crutzen – Stoermer, 2000; Steffen – Broadgate et al., 2015). Bioszféra-átalakító tevékenységünk – elsősorban a társadalmak és gazdaságok globálissá váló működése által – napjainkra olyan mértékű lett, hogy a többi fajhoz képest összehasonlíthatatlanul nagyobb arányú, káros és emberi léptékkal mérve visszafordíthatatlan változásokat eredményez. Már nem csupán a jóllétünk, hanem saját és más fajok életfeltételei forognak kockán (Pataki – Takács-Sánta, 2005; Takács-Sánta, 2004). Az egész bolygónkra kiterjedő mélyülő ökológiai válság enyhítéséhez gondolkodásunk, tudatosságunk megváltoztatása, ökológiai tudatosság, a fennálló társadalmi-gazdasági rendszer természeti környezet helyreállítását előtérbe helyező átalakítása tűnik szükségesnek, hogy a gazdaság ismét a természetbe és a társadalomba „beágyazott” rendszerként működjön (Köves – Mandják, 2014; Polányi, 1976).

Számos nagyszerű tudósnak és kutató közösségnek (többek között Rachel Carson (1974), Római Klub, E. F. Schumacher (1991), Mihajlo Mesarovic (Mesarovic – Pestel, 1974), Jan Tinbergen (1979), Stockholm Resilience Centre (Steffen – Richardson et al., 2015)) köszönhetően már csaknem fél évszázada tudjuk, hogy nem jó irányba haladunk, és ha nem változtatunk, nagyon súlyos problémák elé nézünk. Napjainkra egyértelművé vált, nem tagadhatjuk tovább az ökológiai válság létét, és az emberiség óriási kihívásokkal kell, hogy szembesüljön.

Az ökológiai válság konkrét és tagadhatatlan jelei bizonyítják, hogy a fennálló, növekedésen alapuló gazdasági rendszer működőképessége hosszú távon nem tartható, hiszen feléli az erőforrásait, tönkreteszi saját alapjait, létfeltételeit. Ahogy Herman Daly (2008) írja, az ökológiai korlátokba ütköző globális növekedés nagyobb költségekkel jár, mint amennyi nyereséget képes előállítani, így végső soron nem gazdagabbá, hanem szegényebbé tesz bennünket. A napjainkban kedvelt hatékonyságnövelési törekvések sem hozhatnak megoldást, mert éppen az ellenkező hatást érik el, mint szeretnénk: egy erőforrás felhasználásának javuló hatékonysága megnöveli az adott erőforrás kínálatát, ezzel csökkenti az árát, ami a felhasznált mennyiség növekedését okozza (Jevons-paradoxon), azaz sokkal hamarabb érjük el az ökológiai korlátokat. A növekedéssel ráadásul a fejlődés elé állított másik cél, a szegénység globális csökkentése sem érhető el, mert a növekedés nem a szegény országok alapvető szükségleteit, hanem sokkal inkább a fejlett országok igényeit szolgálja ki (Daly, 2008).

A mainstream üzleti modellt tehát nem csupán időben kíséri az ökológiai válság, hanem túlnyomó részt éppen maga az uralkodó üzleti modell okozza és mélyíti a válságot. A válságjelenségek, az ökológiai helyzet kedvezőtlen változásának méretei miatt nem elégségesek a kisléptékű módosítások, javítgatások, hiszen a klímakonferenciák várakozásokat rendszeresen alulmúló eredményessége is éppen az erre irányuló törekvések sikertelenségét mutatja. Elengedhetetlen a gazdaság ökológiai átalakítása, új

progresszív üzleti modellek kifejlesztése és alkalmazása, amelyek meghonosítják az üzleti világban az etikai nézőpontok figyelembevételét, az ökológiai értékek tiszteletét, a transzdiszciplináris megközelítéseket és az alternatív gondolkodási és viselkedési módokat (Zsolnai, 2015a; Rockström, 2010).

A tanulmány a gazdasági rendszer fogyasztási javakat és szolgáltatásokat előállító termelési oldalára koncentrál, a vállalkozások ökológiai tudatosságát, mint a gazdaság fenntarthatóságát alapvetően befolyásoló tényezőt vizsgálja; a téma több tudományterületet (többek között etika, filozófia, környezettudomány, közgazdaságtan, pszichológia) átfogó jellemzői miatt interdiszciplináris módon. A téma terjedelme és az eltérő fókusz miatt a gazdaság keresleti oldalán jelentkező fenntartható, ökológiai tudatos fogyasztás széles körű szakirodalmi hátterére azonban nem tér ki. A gazdaság kínálati és keresleti oldalán tapasztalható ökológiai tudatosság, illetve értékorientáció együttes vizsgálata azonban releváns jövőbeni kutatási irány, amely feltérképezéséhez a szerző a következő tanulmányokat emeli ki a teljesség igénye nélkül: a fenntartható fogyasztás trendjei, lehetőségei (Kerekes – Csutora, 2012), az ökológikus, fenntartható fogyasztás kapcsolata az értékekkel, illetve a tudatossággal (Brunso et al., 2004; Csutora – Hofmeister-Tóth, 2011; Sudbury-Riley et al., 2014; Zsóka, 2007), a valódi ökológiai javuláshoz szükséges radikális életmódváltás (Sanne, 2002; Shove, 2004), a tudatosság, a környezetorientált viselkedés, a környezeti identitás, az értékek és a spiritualitás, valamint ökológiai hatásaik kapcsolata (Csutora, 2012; Csutora – Zsóka, 2014; Kollmuss – Agyeman, 2002; Piskóti, 2015), az értékek, illetve különösen a környezeti értékek hatása a fogyasztói viselkedésre (Eibel-Spanyi – Hofmeister-Tóth, 2013; Fraj – Martinez, 2006), a fogyasztói értékek befolyása az ökológiai viszonyok romlására (Princen, 1977; Ahuvia – Wong, 2002).

## Az ökológiai tudatosság

### Az ökológiai tudatosságtól az ökológiai közgazdaságtanig

Az ökológiai tudatosság, mint jelenség eredete egészen az ősköri vadászó-halászó-gyűjtögető társadalmakig vezethető vissza. A régészeti és összehasonlító néprajzi kutatások alátámasztják, hogy az emberi lélek „természetes” állapotának pszichológiai mintái minden földrészén megközelítőleg azonosak voltak. Ezekben az ősi társadalmakban az ökológiai tudatosság magában foglalta az „én”-nek természettel való azonosulását és az élet tiszteletét. A világegyetemet szent létezőnek tekintették. Az ember a természet nagy egységének a része, függ tőle, nem pedig uralkodik rajta. Minden létező egy; az ember szoros kapcsolatban van minden élő és élettelen létezővel. Az ökológiai tudatosság megélése még a kezdeti mezőgazdasági társadalmakra, majd az első nagy civilizációk gondolatvilágára is jellemző volt. Az ókori görögöknél a püthagóreusok felfogása szerint az ember egy mikrokozmosz az univerzumon belül, teste ugyanazon elemekből épül fel, mint a világegyetem, lelke pedig annak lelkéből származik.

Platón, illetve a sztoikusok is élő egésznek tekintették a kozmoszt a vele egy természetű élőlényekkel együtt. A világegyetem él, lélekkel és tudatossággal rendelkezik, amelyből az emberi lélek és értelem is származik. Keleten a hinduizmus és a taoizmus emberről szóló tanításai hasonlóak voltak (Hughes, 1991). Ahogy azonban az emberiség bioszféra-átalakító tevékenysége hat nagy ugrás (Takács-Sánta, 2004): a tűzhasználat, a nyelv megjelenése, a mezőgazdaság kialakulása, a civilizációk létrejötte, az európai hódítások és a technikai-tudományos-energetikai forradalom során egyre kiterjedtebbé vált, az ember fizikailag, pszichológiailag, spirituálisan fokozatosan elkülönült a nem emberi természettől. Az ökológiai tudatosság közösségi szinten meggyengült, a természeti környezet állapota pedig egyre inkább romlott (Hughes, 1991).

Az 1980-as évektől kezdve egyre növekvő érdeklődés mutatkozik az ökológiai tudatosság (ecological consciousness) iránt. A fogalmat az 1960-as évek végétől kezdték megkülönböztetni a környezeti tudatosságtól (environmental consciousness) olyan környezetvédő aktivisták és filozófusok, akik úgy gondolták, hogy a hagyományos természetvédő mozgalmak túl szűken értelmezik a környezeti problémákat. Az eleinte kevesek által vallott filozófiai nézőpont az évtizedek során a környezetvédő mozgalmak által elfogadott perspektívává vált, és mélyreható változásokat indított el a társadalomban, a kulturális, politikai és gazdasági intézményekben, az egyén, a társadalom és a természet fogalmának újradefiniálása által (Christopher, 1999).

Christopher (1999) megfogalmazásában az ökológiai tudatosság a környezeti problémák miatt érzett aggodalom, amelyet a természet degradációjáról szerzett tudás és tapasztalatok táplálnak. Az ökológiai tudatosság magában foglalja azt is, hogy a modern gondolkodás hibás ontológiai és episztemológiai előfeltevésekre épül, ami megakadályozza, hogy a mai ember helyesen fogja fel a környezeti problémákat, és megfelelően tudjon válaszolni rájuk.

Az ökológiai gondolkodók szerint a hagyományos környezettudatosság technikai problémákká fokozza le a környezeti problémákat, ezáltal nem képes megérteni a kiváltó okaikat. A környezeti problémákat csak akkor lehet megoldani, ha a természet pusztulása miatti aggodalom mellé a természet, a társadalom és az egyén kapcsolatának „ökológiai” megértése is társul (Christopher, 1999, p. 358.). Az ökológiai tudatosság központjában az a meggyőződés áll, hogy a környezeti problémák a modernitás társadalmi és kulturális intézményeiben (modern kapitalizmus, ipari technológia, individualizmus, mechanisztikus tudomány) megtestesülő instrumentális racionalitás elkerülhetetlen következményei, új racionalitásra épülő új társadalmi és kulturális intézmények nélkül a globális katasztrófa elkerülhetetlen (p. 361.). A fokozódó ökológiai fenyegetettség és aggodalom érzésén túl az ökológiai tudatosság azt is magában foglalja, hogy a racionalitás új metafizikai kereteit megfogalmazva, az egyén természetének és a világegyetemben elfoglalt helyének újfajta felfogásával adjunk értelmet a fenyegetésnek. E folyamat lépései az egyén atomisztikus koncepciójának felváltása holisztikus felfogással (a természet és az egyén ökoszisz-

témák részei), az antropocentrizmusból kimenekítő, az új ontológiai keretekkel összhangban lévő etikai rendszer kialakítása, annak felismerése, hogy a kiterjesztett énfelfogás megvalósítása az egyén érzéseinek és világhoz való kapcsolatának változását magában foglaló pre-rationális folyamaton keresztül lehetséges, az előző lépéseket egyesítendő olyan ökológiai racionalitás keresése, amely járható utat teremt az ökológiai tudatosság kialakulásáért és erősítéséért támogató szociokulturális kapcsolatok újra racionalizálásához (p. 362-363.).

Az ökológiai tudatosság kialakulása Hamilton (2010) szerint is egy újfajta érzéket megjelenésétől és az embernek a természeti környezethez való új viszonyától függ. A gazdag és fogyasztásalapú társadalmak esetében azt kell megérteni, hogyan jön létre az emberek személyes identitása a fogyasztás és az azt kiszolgáló intézmények által, és hogyan cselekednek ezektől befolyásolva. A fogyasztók környezetpusztulással való szembesítése helyett hatékonyabb eszköz lehet, ha azzal állítjuk őket szembe, hogy az elérni szándékozott fogyasztói életmód valóban boldoggyá teheti-e őket.

Az ökológiai tudatosság filozófiai és egyben cselekvő megközelítésének tekinthető az Arne Naess nevűhez kötődő mélyökológiai irányzat (Naess, 1989). Naess az általa „sekély” ökológiának nevezett, a rövid távú problémákra koncentrálnak környezeti gondolkodást bírálja, mert az azt feltételezi, hogy a környezetszennyezés, az erőforrások kimerülése technológiai megoldásokkal orvosolható. Ezzel ellentétben Naess szerint mélyökológiára, a problémák gyökerének feltárására van szükség, és arra, hogy a fennálló redukcionista, antropocentrikus ideológiát, és benne az egyént, saját énképünket újrafogalmazzuk, gondolkodásmódunkat radikálisan megváltoztassuk. A számos kimagasló szellemi előd tanításaira (Arisztotelész, Buddha, Szent Ferenc, Spinoza, Thoreau, Aldo Leopold, Heidegger) épülő megközelítés olyan alapvető kérdésekre keresi a választ mint: Hogyan tudunk megbirkózni napjaink ideológiai küzdelmeivel? Mi az ember helye a természetben? Hogyan tudunk a jövő generációkról gondoskodni? A megoldást az ökológia alapelveit (összetettség, sokféleség, szimbiózis, egység) használó ökofilozófia pluralista nézőpontjától és az ökozófiának nevezett személyes megközelítéstől várja. Ezek alapján az ökológián és a gazdaságon, mint egyenrangú eszközökön alapuló személyes ökozófiákban minden embernek képesnek kell lennie kidolgozni teljes egyéni világképét, értékeit, normáit, és azok szerint cselekedni, felelősséget vállalni (Ims, 2015).

White (2011) az ökológiai tudatosság fogalmát a mélyökológiával és ökozófiával foglalkozó kutatók munkáiból eredezteti. A fogalommal az 1970-es évekbeni megjelenése óta – sokszor más megnevezést használva („ökológiai én”, „ideális létállapot”, „énmegvalósítás”, „ökológiai érzékenység”) – többen foglalkoztak (Beck, 1995, 1999; Bragg, 1996; Christopher, 1999; Devall, 1988; Devall – Sessions, 1985; Drengson, 1989, Hill et al., 2004; Leff, 1978; Milbraith, 1989; Morris, 2002; O’Sullivan – Taylor, 2004; Uhl, 2004). Eredményeiket összefoglalva White a következő meghatározást adja: az ökológiai tudatosság az egyénnek a nem emberi természeti létezőkhöz fűződő biológiai, ökológiai, érzelmi és spirituális kapcsola-

itairól való mély tudatosság, a nem emberi természettel való személyes azonosulás, a nem emberi természet önértékének tiszteletben tartása, mély aggodalom természeti környezetünk tisztítása miatt és ennek racionális megértéssel, aktív, érzelmi és pszicho-spirituális viszonyulással történő kezelése, az énmegvalósítás szándéka, amely magában foglalja a nem emberi létezők felé történő elköteleződést, annak megértése, hogy a globális környezeti válságot az uralkodó globális, ipari, fogyasztói modernitás és a természettől eltávolodott tudat okozza, késztetés a globális és személyes aggodalmak feldolgozására és az emberen túli fogalmak megértésére a természeti környezethez való tapasztalati és érzelmi kapcsolódás segítségével (White, 2011, p. 42.).

A közgazdaságtanban belül az ökológiai közgazdaságtan áll közel az ökológiai tudatosság kérdéséhez. A többek között Polányi Károly (2004), Herman Daly (Daly – Farley, 2004), Kenneth Boulding (1966), Robert Costanza (Costanza et al., 1997), Nicholas Georgescu-Roegen (2002) és Ernst F. Schumacher (1991) gondolatai által formálódott tudományterület karakteresen eltér a főáramú közgazdaságtan részét képező környezetgazdaságtantól. Az ökológiai közgazdaságtan felfogása szerint a gazdaság része az ökoszisztémáknak, nem pedig fordítva; a természeti tőke pedig nem helyettesíthető ember alkotta tőkével, mert a természeti változások jórészt visszafordíthatatlanok. Az ökológiai közgazdaságtanban hangsúlyos szerepet kap a holisztikus nézőpont, a generációk közötti méltányosság, a természeti folyamatok hosszú időtávja, a Föld eltartóképessége és a fenntartható fejlődés kérdése (Daly – Farley, 2004). Az ökológiai közgazdaságtannak Hans Jonas imperatívuszára támaszkodva kell megerősítenie az etikai hátterét. Ennek fő elemei, hogy az emberek tagjai és nem urai az élet közösségének a Földön, a Föld és élő rendszerei nem pusztán természeti erőforrások, hanem önmagukban is tiszteletre és törődésre méltó létezők, az életfeltételeket biztosító alacsony entrópiájú források és szennyezésselnyelő kapacitások gondos használatára és igazságos megosztására van szükség (Brown – Timmerman, 2015).

## Az ökológiai tudatosság etikai vonzatai

Az előzőekben hivatkozott Aldo Leopold „Az ökológiai lelkiismeret” című esszéjében ír arról, hogy a természet megőrzésének abból kell származnia, hogy mi helyes etikailag és esztétikailag, illetve célszerű gazdaságilag. Csak azok a dolgok tekinthetők helyesnek, amelyek megőrzik egy természeti közösség integritását, stabilitását és szépségét, ahol a közösségbe a talaj, a vizek, a flóra és a fauna is beleértendő.

Ha elfogadjuk az ökológiai lelkiismeret szükségességét, akkor a gazdasági nyereség nem lehet mentség az „antiszociális földhasználatra”, az ökológiai „rémtettek”. Pozitívan fogalmazva: a megfelelő földhasználatot annak társadalmi fontosságával arányos társadalmi jutalmakkal célszerű ösztönözni (Leopold, 1949). A megőrzés alapjának a föld-etikának („land ethics”) kell lennie, amely az embert az ökoszisztémák részeként fogja fel, az etika területét kiterjeszti a földre. Az újfajta ökológiai

tudatosság azt jelenti, hogy az embernek a „föld-közösség” uralkodójából a többi fajjal egyenrangú polgárává kell válnia (Feng Lin – Fyles, 2015).

Thomas Merton, tapasztalva a XX. század gazdasági, ipari és katonai tevékenysége által okozott ökológiai pusztulást, valamint a vietnami háború természeti környezetben és emberéletekben óriási károkat okozó hatását, egyetértett Aldo Leopolddal, hogy az ökológiai lelkiismeret megerősítésére van szükség. E nélkül tovább folytatódik a természet és az ember könyörtelen és értelmetlen kizsákmányolása. A gazdaság és a háborúk okozta ökológiai tragédiák hátterében a modern nyugati ember közhelyekbe burkolt, a szabadság és a demokrácia védelmezőjének álcája mögé rejtőző agressziója, félelmei és uralkodási vágya húzódik meg. Mindezek pszichológiai gyökere az elmbertelenedés és az elidegenedés. Az ember összetéveszti a tárgyak és az absztrakt dolgok (árak, pénz, tulajdon) értékét az étellel magával, és az azonnali nyereséget mindennél többre tartja. Az ökológiai lelkiismeret megköveteli, hogy felismerjük a földi életközösség más tagjaival szembeni kötelezettségeinket, és az élet minden formáját tiszteljük (Merton, 1968).

Az ökológiai tudatosság meghatározó képviselője James Lovelock az angol geokémikus-ökológus, aki – az emberi tevékenység által kiváltott globális ökológiai változások kutatásai, illetve az 1960-as években elindult marsi élet vizsgáló program tapasztalatai alapján – az amerikai biológus Lynn Margulis-szal közösen dolgozta ki az ún. Gaia-elméletet. E szerint az elmélet szerint a földi élő és élettelen rendszerek szorosan összefüggenek, és önszabályozó (homeosztatikus) rendszert alkotnak. A görög mitológia Föld istennője (az anyatermészet, az anyaföld) után elnevezett „Gaia” a Föld bioszféráját, atmoszféráját, vizeit és földjeit magában foglaló komplex, önszabályozó rendszer, amely optimális fizikai-kémiai környezetet biztosít a földi élet számára (Lovelock, 2010). Ennek fényében a Gaia-etika azt követeli meg, hogy a gazdasági tevékenységek ne sérték „a Föld globális mintázatainak és mechanizmusainak az épségét, integritását” (tartózkodás a fajok kiirtásától, üvegházhatású gázok kibocsátásától, globális felmelegedést kiváltó széndioxid-kibocsátástól) (Zsolnai, 2001).

Bandura (2007) szerint, ha valóban a természet felelős gondnokai akarunk lenni, és azt meg kívánjuk őrizni a jövő generációk számára, akkor meg kell nehezíteni a morális önfelmentési stratégiák alkalmazását (moral disengagement) az ökológiailag romboló tevékenységek elkövetői számára. A természetkárosító gyakorlatok lelkiismereti kérdéseit az ember ugyanis pszichés stratégiák segítségével eltávolítja magától, hogy továbbra is fenntarthassa addigi tevékenységét, és ne kelljen szembenéznie annak negatív következményeivel. A globális méretű ökológiai és emberi károkat (erdőirtás, elsivatagosodás, globális felmelegedés, jégtagaró olvadása, tengerszint-emelkedés, szélsőséges időjárási viszonyok, talajpusztulás, a biológiai sokféleség csökkenése) okozó tevékenységeket sokszor valamely magasabb társadalmi, nemzeti vagy gazdasági célra hivatkozva próbálják igazolni, kedvező összehasonlításokkal bizonyítják a saját gyakorlatuk elfogadhatóságát, megszépítő nyelvezet mögé rejtik a valódi történéseket, a felelősség elhárításá-

val és szétterítésével csökkentik az elszámoltathatóságot; figyelmen kívül hagyják, minimalizálják vagy vitatják az általuk okozott káros hatásokat, dehumanizálják és hibáztatják az áldozatokat és elhiteltelenítik a kedvezőtlen hírek közlöit. E pszichoszociális mechanizmusok egyéni és társadalmi szinten is működnek, ezért különösen fontos, hogy mielőbb csökkentsük, megállítsuk a természeti környezet és a jövő megőrzését gátló tényezőket, illetve aktivizáljuk ökológiai lelkiismeretünket.

Hans Jonas az emberi tevékenység természetének, térbeli és időbeli hatókörének, kiterjedésének drámai változását tapasztalva hívta fel a figyelmet egy újfajta etika szükségességére, a felelősség elvének fontosságára. Az ember összeadó és visszafordíthatatlan károkat okoz az élő természetben, ezért etikai követelmény a gondoskodás, a felelős viselkedés az önértekel rendelkező természeti létezőkkel szemben. Úgy kell élnünk és cselekednünk, hogy ne veszélyeztessük az élet jövőbeni fennmaradását a Földön. Emberi kötelesség a jövő generációk és a természet iránti nem viszonyoságon alapuló, gondoskodói hozzáállás vállalása. A jövő generációk és a természeti létezők életfeltételeinek megőrzésére irányuló emberi felelősség szubsztantív jellegű (Jonas, 1984; Zsolnai, 2014a). A gazdasági döntéshozók természetes és szerződéses felelősséggel is rendelkeznek az érintettek irányában attól függően, hogy az adott érintettekkel szerződéses (szállítók, alkalmazottak, fogyasztók) vagy természetes módon (helyi közösségek, természeti környezet, jövő generációk) állnak kapcsolatban (Zsolnai, 2000).

Gregory Bateson széles körű antropológiai, biológiai, nyelvészeti, pszichológiai, kibernetikai, ökológiai és filozófiai kutatásai alapján jutott arra a következtetésre, hogy a modern filozófiai és tudományos gondolkodásban megtalálható dualitás (elme – test, ember – természet, társadalom – ökológia, biológiai – érzelmi, Isten – természet) alapvetően hamis. A világ egyéneket, társadalmakat és ökoszisztémákat magában foglaló rendszerekből épül fel, amelyek részei egy magasabb szintű, átfogó rendszernek. Ezt sokan Istennek, Bateson pedig „Mind”-nak nevezi. A tudatosság a híd az egyén, a társadalom és az ökológia között, a nyugati episztemológián keresztül fejlődött korlátozott tudatosság azonban nem összeegyeztethető az Univerzális Elmével. Ennek oka, hogy a nyugati gondolkodás túlságosan célorientált, így leszűkíti a figyelmet, az érzékelést, a tudatosság befogadóképességét. Azt a téves elképzelést erősíti, hogy az ember képes minden rendszert uralni, így a saját igényeinek megfelelően átalakíthatja azokat felbillentve a természetes egyensúlyt, tönkretéve az önjavító mechanizmusokat. Bateson megoldásként az alázatot és a természetes kibernetikus (önvezérelt) rendszerek elfogadását javasolja. A gondolkodást, a kizárólag kognitív alapú megismerést egészítsük ki az érzelmetek és a tudatalatti tényezőket is szintetizáló teljesebb tudatossággá. Mindezek eléréséhez a következő tényezők szükségesek: a szeretet kiterjesztése az egyének szintjéről a társadalmak, ökoszisztémák felé, a művészetek, költészet, zene gyakorlása az elme befogadóképességének tágitásához, kapcsolat ember és állat, ember és természet között, illetve a vallásgyakorlás/spiritualitás. Az emberi civilizáció elérendő egészséges ökológiája a természet és

az emberi civilizáció egységes rendszere, amelyben a civilizáció rugalmassága megegyezik a természetével, és nyitott még az alapjellemzőinek lassú változására is (Bateson, 1972).

## Ökológiai tudatosság és spiritualitás

White-nál és Batesonnál is láttuk, hogyan jelenik meg a spiritualitás az ökológiai tudatosság vizsgálatakor. Most tekintsük át az ökológiai tudatosság témáját a spiritualitásra fókuszálva.

### A spiritualitás fogalma

A profitmaximalizálásra összpontosító modern gazdasági működés veszélyezteti a természeti ökoszisztémák integritását, sokféleségét, a helyi közösségek autonómiáját, kultúráját és a jövő generációk életfeltételeit. A természet megőrzéséhez és a valódi emberi szükségletek kielégítéséhez mértékletes és gondos gazdálkodásra van szükség. Ez megköveteli a gazdasági szereplők arra irányuló belső motivációját, hogy a közjót szolgálják, és hogy a pénzen kívül más érték kategóriákban is mérjék a sikerességüket. Ennek alapja a spiritualitás lehet, mert e nélkül az etikus üzleti kezdeményezések, környezetvédelmi intézkedések hatástalanokká válhatnak, és a kívánnalossal éppen ellentétes eredményre vezethetnek (Zsolnai, 2015b).

Az emberi közösségek, a természeti ökoszisztémák és a jövő generációk jóllétéhez tehát elkötelezett, valódi gondosságra van szükség, ami a többi létezővel és a teremtés egyetemes forrásával való egység megtapasztalásából származhat. A spirituális tapasztalatoknak kiemelkedő szerepük van a döntéshozók személyiségének és etikus viselkedésének a fejlődésében, továbbá hozzájárulnak ahhoz, hogy a vezetők mélyebben megértsék a különböző döntési helyzeteket, rendszereket, új kategóriákat legyenek képesek alkotni, és a fennálló paradigmákon túlléphessenek (Zsolnai, 2014b). A spiritualitás fogalma sokáig kizárólag a vallásokhoz kapcsolódott, de ma már egyértelműen meghaladja az intézményesült vallások kereteit. A következő fő összetevőkből áll: kapcsolódás a belső „én”-hez; az egyént az önközpontú törekvések fölé emelő egyetemes értékek keresése, minden élővel való mély együttérzés, az élet forrásával való kapcsolatteremtés (Bouckaert – Zsolnai, 2012). A European SPES Institute (2017) meghatározása szerint a spiritualitás az élet értelmének – különböző szociokulturális formákban való – keresése, amely összeköti az embereket minden élővel és Istennel, avagy a Végső Valósággal.

### A spiritualitásalapú vezetés

A spiritualitás egy gazdasági alkalmazási koncepciója a spiritualitásalapú vezetés, amelyben a megélt spiritualitásuk a vezetőket belső forrásként irányítja, miközben értelmet, célt és kiteljesedést keresnek a külső üzleti világban és tudatosságuk, lelkiismeretük belső világában egyaránt. Külső tetteik és belső reflexióik egymást támogatják, azaz a racionalitás és a spiritualitás egymást segítő nézőponttá válik a számukra (Pruzan, 2011). Mindezek eléréséhez azonban nem elég a vezetők képzését és a vezetés gyakorlatát átalakítani, az egyes

vezetők gondolkodásmódjának, tudatosságának változása, a belső irányítás és lelkiismeret megerősítése is szükséges (Pruzan, 2015a). A lét lényegének megismerése, a valódi Én megtapasztalása minden vezető számára elérhető. Ez azután a vezető döntéseiben, a külső üzleti világban is tükröződik majd. A spiritualitásalapú vezetés koncepciójának és gyakorlatának elfogadása, fejlesztése és támogatása azonban mindenek előtt attól függ, hogy a vezetők mennyire válnak tudatossá saját spiritualitásukról, a velük született isteniről, tökéletességről (Pruzan, 2015b).

### Ökológiai tudatosság és vallás

Hogyan jelennek meg körülünk három meghatározó világnézeti rendszerében (katolikus kereszténység, Gandhi filozófiája, buddhista közgazdaságtan) az ökológiai tudatosság szempontjai?

Ferenc pápa – az ökológia védőszentjévé választott Assisi Szent Ferenc tanításai által inspirált – „Áldott légy” (Laudato si’) kezdetű enciklikája mutatja be a katolikus egyház ökológiai álláspontját. Ferenc pápa az ökológiai válság kérdéseinek fontosságára hívja fel a figyelmet, és összeköti azokat a társadalmi igazságosság kihívásaival. Tudományos pontossággal mutatja be a mai kor ökológiai és társadalmi válságtüneteit (környezetszennyezés, klímaváltozás, ivóvízszűkösség, a biológiai sokféleség csökkenése, az emberi életminőség és a társadalmak leromlása, globális egyenlőtlenségek), és megoldásként Assisi Szent Ferenc életét és tanítását állítja elének. A kiszolgáltatott emberek és természeti létezők iránti törődés, a béke, az öröm, az önzetlenség és a nyitottság érzése önmagunkban és a világ felé, a szellemi gazdagságot lehetővé tevő anyagi lemondás a legfontosabb alapjai az „integrál ökológiá”-nak nevezett, az emberekre és a természetre egyaránt odafigyelő, a humánus értékekkel telített transzdiszciplináris hozzáállásnak. Az ökológiának és a gazdaságnak, a természet- és társadalomtudományoknak, művészeteknek, oktatásnak együtt kell működniük, hogy a haszonelvű (individualista, végtelen növekedést feltételező, versenyre, fogyasztásra és szabályozatlan piacra épülő) modern gondolkodást felválthassa a méltányosságon, az igazságosságon, a mértékletes fogyasztáson, a természet önértékének elismerésén és a holisztikus világszemléleten alapuló „ökológiai polgárság” (ecological citizenship) eszménye. Az egyéni és közösségi ökológiai átalakulás alapja az ökológiai spiritualitás lehet, amelyben az ember a nagylelkű gondoskodás, az érzékenység, a hála érzése és az önfeláldozó munka által felismeri, hogy nem különül el a világtól, hanem egyetemes közösségben él az összes többi teremtménnyel (Ferenc pápa, 2015).

Gandhi filozófiájának alapjait a hinduizmus, a dzsainizmus és a buddhizmus, illetve John Ruskin „Unto This Last” című művének tanításai jelentették. A nem-ártás („ahimsa”) ősi védikus elve vált a hitvallásává. Fontos inspirációt jelentett számára továbbá Assisi Szent Ferenc a természettel való alázatos, békés és együttérző kapcsolat, az egyszerűség és az önkéntes, méltóságteljes szegénység gyakorlásában. A nem-ártás a létezés végső valóságát jelentő Igazság elérésének központi eleme volt számára, amiben személyes példát mutatott, amikor politikai céljait

nem erőszakkal, hanem az elnyomó hatalommal szembeni passzív ellenállással valósította meg. A nem-ártást alkalmazta életének, munkájának minden szegmensében, politikában, gazdasági, vallási, etikai, ökológiai kérdésekben. Legfőbb célja az indiai szegények nehézségeinek az enyhítése volt, amit az alapvető emberi szükségletek kielégítésére helyi szinten törekvő önellátó, kisléptékű, decentralizált, ökológiailag fenntartható gazdaságok segítségével tervezett elérni. Nem volt a gazdasági fejlődés, a tőke, a gépek vagy a piac ellensége, de a korlátlan iparosítást, a profittermelő vállalatokat és az erőforrások piaci elosztását ellenezte (Kovács – Ócsai, 2015). Ökológiai nézetei is a nem-ártáson alapultak: azt vallotta, hogy az állatoknak is vannak jogai, hogy életünk célját, önmagunk megismerését csak akkor tudjuk elérni, ha minden létezővel egynek tekintjük magunkat, és az önzetlen szolgálat vezet el annak felismeréséhez, hogy Isten minden létezőben ott van (Timmerman, 2015).

Gandhi felfogása nagy befolyást gyakorolt Ernst Friedrich Schumacherre, aki az 1970-es években alakította ki a buddhista közgazdaságtan koncepcióját (Kovács – Ócsai, 2015). A buddhizmus legkorábbi tanításai nem foglalkoznak külön a természettel, mert az i. e. V. század körül még nem volt probléma a környezetszennyezés. A fő kérdés az emberi szenvedés megszüntetése volt. A buddhista környezeti attitűd azonban mégis ökológikusnak tekinthető, mert olyan környezeti erények (nem-ártás, együttérzés, a kis lépték szeretete, a hála, a megelégedés, az egyszerűség, a bölcsesség és a tudatosság) fejlődnek ki, amik érzékennyé tesznek a természeti gondok iránt. A buddhista életmód és stratégia legfőbb célja a szenvedés megszüntetése, ami a Nemes Nyolcérteű Ösvény követésén keresztül érhető el (Kovács, 2015). Ez viszont ellentétben áll a modern nyugati közgazdaságtan alapelveivel (profitmaximalizálás, a vágyak kielégítése, piacok bevezetése, a világ instrumentális használata, önérdekre épülő etika). A buddhista közgazdaságtan fő elemei a szenvedés minimalizálása, a vágyak egyszerűsítése, a nem-ártás gyakorlása, a valódi gondoskodás és a nagylelkűség, amelyek segítségével a termelés és a fogyasztás az ökológiai fenntarthatóság irányába mozdítható el (Zsolnai, 2014c).

## Vállalkozások ökológiai tudatossága

Brenkert (1995) szerint az üzleti világ speciális „etikával” rendelkezik, amely a szabad piaci rendszerrel és a gazdasági társaságok természetével függ össze. Ez alapján a gazdaság nem képes környezetileg felelősen működni, mert a társadalom, a kormányzat szabta kereteken belül elsődleges célja a nyereség maximalizálása. Ez a vállalatok „közgazdasági modellje”, amellyel szemben a „moralista modell” szerint a vállalkozások morális cselekvők, akiknek a törvények betartásán túl erkölcsileg helyesen, társadalmilag és környezetileg felelősen kell tevékenykedniük, azaz minimalizálni a károkozást és megoldani a környezeti problémákat. Mindehhez a vállalatoknak biocentrikus környezeti etikát kellene követniük (Hoffman, 1991 idézi Brenkert, 1995), valamint az egyes vállalatok környezeti lelkiismeretéből kifejlődő globális tudatos-

ságra lenne szükség (Goodpaster, 1990 idézi Brenkert, 1995). A gazdaság és a vállalatok belső törvényszerűségei (a szabad piaci vállalkozáshoz szükséges attitűdök, értékek, bürokratikus üzleti struktúrák, a rövid távú profitérdekeltség, növekedéskényszer, erőforráskihasználás, specializáció, árverseny) azonban megnehezítik, hogy a gazdasági szereplők valóban morálisan viselkedhessenek, morális tudatosságuk széttöredezik. Alapvető változásra van tehát szükség a gazdasági rendszerben és a gazdasági társaságokban (elszámoltathatóság erősítése, a racionalitás kibővítése, demokratizálás, nyitottság, környezetvédelem, fenntartható fejlődés), hogy a vállalatok és dolgozók morálisan cselekedhessenek, a környezeti felelősségvállalásuk erősödhessen (Brenkert, 1995).

A környezeti problémáknál az ipusztériális és az ökológiai világszemlélet élesen különbözik egymástól. Timothy O’Riordan megfogalmazásában az ökológiai világszemlélet esetén a cél a harmónia a természettel. A természet nem csupán erőforrás, hiszen minden faj egyenlő, minden természeti létező önértékkel rendelkezik. A Föld erőforrásai végesek, amelyek a gazdasági növekedés elé korlátokat állítanak. A tudomány és a technológiai fejlődés nem tud mindent megoldani, a technológiának alkalmazkodnia kell a természethez és az emberhez. A fogyasztói vágyak korlátlan kielégítése helyett a szükségletekre kell helyezni a hangsúlyt, az emberek tudatosan egyszerű életmód keretében fogyasztói igényeiket képesek és hajlandóak kontrollálni. A hatalom elosztása decentralizált, és figyelembe veszi a természet és az emberek jogait (O’Riordan – Cameron, 1994 idézi Zsolnai, 2001).

Milyen következményeket von ez a világszemlélet maga után az ökológiailag tudatos vagy arra törekvő vállalkozások esetében?

## Vállalkozások és fenntarthatóság

Számos kutatás foglalkozik azzal, hogy a vállalkozásoknak az ökológiai és társadalmi folyamatok pusztítása helyett minél inkább támogatniuk kellene azokat. E kutatások nagy része azonban önérdékkövetőnek és profitmaximalizálóknak tekinti a gazdasági szereplőket, és a meglévő üzleti stratégiákba igyekszik beépíteni a fenntartható fejlődés elveit. Parrish (2010) kitérít rá, hogy ez a szűk keret, és a nézőpont megfordításával arra keresi a választ, hogy a fenntarthatósági értékekkel és motivációkkal rendelkező vállalkozók milyen szervezeti tényezők segítségével tudnák értékeiket a leghatékonyabban megvalósítani a versenypiaci körülmények között. Parrish négy különböző szektorban és földrészen működő, eltérő mérettel és üzleti modellel rendelkező sikeres fenntartható vállalkozás esettanulmányának kvalitatív elemzésén keresztül öt kategóriában mutatja be sajátosságait a konvencionális vállalkozókhoz képest ((1) céljuk, létezésük indoka: az emberi és természeti erőforrások minőségének lehető leghosszabb időtávon történő megőrzése és erősítése, (2) hatékonyság, szinergiák: az elért hasznok növelése minden tevékenységnél a költséghatékonyság üldözése helyett, (3) tradeoffok, célok közötti egyensúly: egyszerre több cél kielégítő eredményének azonosítása, nem csupán egy dimenzió értékének maximalizálása, (4) döntési kritérium,

prioritás: az eredmények várható minősége, (5) hasznok elosztása: az elért érdemek és nem hatalmi viszonyok alapján (Parrish, 2010, p. 517.)). A fenntarthatóság által vezérelt vállalkozások által követett értékek kiegyensúlyozottságot teremtenek az egyén, a többi ember és a természet között, de a szervezetben feszültségeket okozhatnak. A sikeres vállalkozókat az különbözteti meg a többiektől, hogy megfelelő értékorientáció mellett a felmerülő szervezeti feszültségeket a fenti szempontok sikeres gyakorlati alkalmazásával oldják meg.

Dyllick és Muff (2015) szerint a fenntarthatósági menedzsment (sustainability management) egyre elterjedtebb a nagy vállalatok körében, de az ez irányú törekvések hatása nem jelentkezik bolygónk ökológiai állapotának javulásában. A mikroszintű fejlődés és a makroszintű romlás közötti „nagy szétkapcsolódás” (big disconnect) okait keresve megvizsgálták az üzleti fenntarthatóság (business sustainability) elméleti és gyakorlati hátterét, és egy négy fokozatú tipológiát dolgoztak ki az üzleti modellek fenntarthatóságának elemzéséhez. A kiinduló szint a napjainkban uralkodó üzleti hozzáállás, a „business-as-usual” Milton Friedman-i felfogása. Ezt a finomított tulajdonosi értékteremtés (refined shareholder value management) modelljei követik, amelyek kizárólag a gazdasági kockázatot vagy lehetőséget jelentő ökológiai, társadalmi kérdésekkel foglalkoznak, de alapvető üzleti stratégiájuk megváltoztatása nélkül. A harmadik szinten azok az üzleti modellek találhatók, amelyek a gazdasági, társadalmi és környezeti értékeket egyaránt szem előtt tartják működésük során (triple bottom line koncepció). A legmagasabb szinten a fenntarthatóság szempontjából leghaladóbb üzleti modellek (truly sustainable business) nézőpontjukat a negatív hatásokat minimalizáló törekvésektől kiterjesztik annak megértése felé, hogy miként tudnának minél nagyobb pozitív hatást gyakorolni a kritikus társadalmi és ökológiai kérdésekben. A legégetőbb fenntarthatósági kihívások megoldását formálják üzleti lehetőségekké. Hatásukat nem csak a vállalatuk szintjén igyekeznek kifejteni, hanem egész szektorukban, illetve más szektorok felé is. Ennek eszköze átláthatóságuk növelése, jó gyakorlataik megosztása, közös önszabályozás és szabványok meghatározása, együttműködések kiépítése a gazdaságon kívüli szereplőkkel, továbbá a játékszabályok megváltoztatására törekvés. A szerzők elismerik, hogy ez a nézőpontváltás óriási kihívás, a jelenlegitől alapvetően különböző stratégiai hozzáállást követel meg a gazdálkodó szervezetektől, és számos nagyon erős akadályozó tényező (a pénzügyi piacok erős részvényesier-ték-orientációja, rövid távú megtérülési igény) nehezíti a megvalósítását. Azzal azonban nem foglalkoznak, hogy a legmagasabb szintű fenntarthatóság felé való elmozduláshoz pontosan milyen változások szükségesek az uralkodó gazdasági modellben, és ezek hogyan valósíthatók meg.

### **Természet által ihletett vállalkozások, környezeti felelősségvállalás**

A modern társadalmak gazdasági vállalkozásainak többsége kizsákmányolja a természetet és tönkreteszi az ökoszisztémákat, mert egyszerű nyersanyagforrásként tekint

rájuk. A tőkét és a munkaerőt fontosabb termelési tényezőnek tartják a természetnél, így az üzleti stratégiákat is azokra építik. A természet által inspirált, fenntartható vállalkozások azonban más világszemlélettel rendelkeznek, és olyan megújító termék- és szolgáltatásinnovációkat hajtanak végre, amelyek regenerálják a természeti szolgáltatásokat, újra összekötik az embert a természettel (regenerative eco-innovations). E világnézetnek az alapja egyfajta környezeti bölcsesség, amely felismeri, hogy az ember a természet része, függ tőle. A természet az összes fajért létezik, ezért a korlátozott erőforrásokat nem szabad csak saját emberi igényeink kielégítésére használni. Csak a Földet fenntartó gazdaság engedhető meg, és sikerességünk attól függ, hogy mennyire leszünk képesek tanulni a természet önfenntartó folyamataiból. A fenntartható vállalkozásoknak ökohatékonyaknak kell lenniük: valós ökológiai problémákat megoldani, párhuzamosan az emberi szükségletek kielégítésével és gazdasági értéktermelésével, illetve ökohatásosnak, azaz olyan termékeket és szolgáltatásokat előállítani, amelyek ténylegesen kiszolgálják az emberi és természeti igényeket és javítják az életminőséget.

Ahhoz, hogy egy természet által inspirált vállalkozó sikeres lehessen, öt alapelvet kell figyelembe vennie:

- a természeti erőforrások által okozott nem várt fenyegetések előrejelzése, átalakítása üzleti lehetőségekké, a természet szerepét tanítóként, mentorként felfogva,
- a gazdaság, a társadalom és a természet különböző érdekeinek figyelembevétele,
- hosszú távú gazdasági hatékonyság elérése, etikai nézőpontok és ökológiai hatásosság megvalósításával,
- a természet felfedezése és nem kizsákmányolása,
- tág értelemben vett üzleti érték előállítása, amely a gazdasági, ökológiai, erkölcsi, társadalmi és spirituális értékeket is magában foglalja (Hofstra, 2015).

A napjainkra kialakult helyzetben környezeti szempontból biztonságot csak új vállalati etikai felfogás, társadalmi és környezeti felelősségvállalás (környezetvédelmi elvárások teljesítése állami szabályozás, normák hiányában is) jelenthet. A vállalkozások társadalmi, környezeti kérdések iránti elkötelezettsége az előírások teljesítésétől, a veszélyek minimalizálásán át az értékteremtés irányába fejlődik. A környezeti elköteleződés alapjai lehetnek társadalmi normák (például érintettek elvárásai, állami szabályozások), technológiai lehetőségek (sikeres innovációk, ellátási láncban belüli kapcsolatok természete), valamint a vállalatvezetők kognitív, magatartási jellemzői (például környezeti elkötelezettség, morál, előfeltevések) (Csutura – Kerekes, 2004; Kerekes – Wetzker, 2007).

A természeti erőforrások megőrzését, a szennyezések és kockázatok csökkentését célzó környezettudatos vállalatirányításhoz (environmental management) és a vállalatok társadalmi felelősségéhez (corporate social responsibility) kapcsolódó eszközök (többek között a tisztább termelés, energiaracionalizálás, ökohatékonyaság, környezetbarát ter-

mékek, termékéletciklus-elemzés, környezeti termékimkézés és teljesítményértékelés, környezeti jelentések, ipari ökológia, ökológiai könyvvitel, környezetközponitú irányítási rendszerek, illetve etikai kódexek, vállalatirányítási szabványok, fenntarthatósági jelentések, terméktanúsítványok, társadalmilag felelős befektetések) alkalmazása Tóth (2007) szerint operatív megközelítésnek tekinthető, amely szükséges, de nem elégséges a fenntartható fejlődés eléréséhez. E cél a gazdaság, az emberiség egésze szempontjából stratégiai kérdés, korunk legnagyobb kihívása, amely megoldásához a szerző a „Valóban Felelős Vállalat” koncepcióját javasolja. Ennek öt alapelve (1) a szállítás minimalizálása és helyi piacok előnyben részesítése, (2) az igazságosság, a méltányos-

ság erősítése, (3) a túlzott mértékű nyereség növelés kerülése, (4) az optimális méret elérése és megőrzése, valamint (5) a valódi szükségletek kielégítő termékek. Az ilyen vállalkozások piramisszerűen egymásra épülő kategóriák mentén változhatnak, fejlődhetnek a „rendes, helyi vállalkozásoktól” indulva az „értékalapú szervezeteken”, illetve „másért vállalkozókon” keresztül a „közösséget szolgáló vállalatok” felé (Tóth, 2007, p. 88-91.). Fontos még, hogy e radikális változások megvalósításához a felelősséget személyek (vállalatvezetők, tulajdonosok) tudják vállalni, és akár alaptermékeik, stratégiájuk teljes átdolgozására, új vállalkozások alapítására lehet, illetve sokkal több tényleges cselekvésre, mint arról való kommunikációra van szükség. (1. táblázat)

1. táblázat

**A vállalkozások ökológiai tudatosságával foglalkozó szakirodalmi áttekintés főbb megállapításai**

Fejezet / Alfejezet	Koncepció	Forrás	Főbb megállapítások
Ökológiai tudatosság / Az ökológiai tudatosságtól az ökológiai közgazdaságtanig	ökológiai tudatosság	Hughes (1991)	eredete az őskőkori társadalmakig nyúlik vissza; emberi lélek „természetes” állapota; az „én” természettel való azonosulása; szoros kapcsolat minden létezővel; jellemző még első nagy civilizációknál, majd fizikai, pszichológiai, spirituális elkülönülés a nem emberi természettől és a természeti környezet állapotának fokozatos romlása
		Christopher (1999)	1960-as évektől megkülönböztetik környezeti tudatosságtól, 1980-as évektől növekvő érdeklődés; környezeti problémák miatt érzett aggodalom és meggyőződés, hogy a környezeti problémák a modern társadalmi, kulturális intézményekben (modern kapitalizmus, ipari technológia, individualizmus, mechanisztikus tudomány) megtestesülő instrumentális racionalitás következményei; a megoldáshoz új intézmények, új, ökológiai racionalitás, az egyén világegyetemben elfoglalt helyének újfajta felfogása szükséges (atomisztikus helyett holisztikus)
		Hamilton (2010)	kialakulásához újfajta érzet, az ember természeti környezethez való új viszonya szükséges; meg kell érteni, hogy a fogyasztásalapú társadalmakban hogyan jön létre az emberek személyes identitása a fogyasztás intézményei által; fogyasztók szembesítése elérni szándékozott életmód hatásaival, következményeivel
		White (2011)	1970-es évek óta kutatják, többféle elnevezéssel (ökológiai én, ideális létállapot, én-megvalósítás, ökológiai érzékenység); meghatározásához mélyökológiai, ökozófiai előzmények összefoglalása: mély tudatosság az egyénnek a nem emberi természeti létezőkhöz fűződő biológiai, ökológiai, érzelmi és spirituális kapcsolatairól; a nem emberi természet önértékének tisztelete; mély aggodalom a természet pusztítása miatt és ennek racionális megértéssel, aktív, érzelmi, pszicho-spirituális viszonyulással történő kezelése; késztetés az emberen túli fogalmak megértésére a természethez való tapasztalati, érzelmi kapcsolódás által
Ökológiai közgazdaságtan	mélyökológia, ökozófia	Naess (1989) és Leff (1978), Devall – Sessions (1985), Devall (1988), Drengson (1989), Milbraith (1989), Beck (1995, 1999), Bragg (1996), Morris (2002), Hill et al. (2004), O’Sullivan – Taylor (2004), Uhl (2004), Ims (2015)	filozófiai és egyben cselekvő megközelítés; a rövid távú problémákra koncentráló, a környezetszennyezést, az erőforrások kiemerülését technológiai megoldásokkal orvosolhatónak tartó környezeti gondolkodás („sekély” ökológia) helyett a problémák gyökerének feltárására, a fennálló redukcionista, antropocentrikus ideológia, az egyén énképének újrafogalmazására, a gondolkodásmód radikális megváltoztatására van szükség; a megoldás a pluralista ökofilozófián (alapértékei: összetettség, sokféleség, szimbiózis, egység) és az ökozófiának nevezett személyes megközelítésen alapul. Az ökozófiában az ökológia és a gazdaság egyenrangú, és minden ember képes meghatározni világképét, értékeit, és azok szerint cselekedni, felelősséget vállalni
	ökológiai közgazdaságtan	Polányi (2004 [1944]), Boulding (1966), Schumacher (1991), Costanza (1997), Georgescu-Roegen (2002), Daly – Farley (2004), Brown – Timmerman (2015)	határozottan eltér a főáramú közgazdaságtan részét képező környezetgazdaságtantól; felfogása szerint a gazdaság része az ökoszisztémáknak, nem fordítva; a természeti tőke nem helyettesíthető ember alkotta tőkével, mert a természeti változások jórészt visszafordíthatatlanok; kiemelten fontos a holisztikus nézőpont, a generációk közötti méltányosság, a természeti folyamatok hosszú időtávja, a Föld eltartóképessége, a fenntartható fejlődés kérdése; etikai háttere: az ember nem ura, hanem tagja a földi életközösségnek, a Föld élő rendszereinek önértéke van, nem pusztán erőforrások, életfeltételeket biztosító szolgáltatásaik gondos használatára és igazságos elosztására van szükség

<p>Ökológiai tudatosság / Az ökológiai tudatosság etikai vonzatai</p>	<p>ökológiai lelkiismeret, föld-etika (land ethics)</p>	<p>Leopold (1949), Merton (1968), Feng Lin – Fyles (2015)</p>	<p>a természet megőrzésének etikai, esztétikai értékeken és gazdasági célszerűségeen kell alapulnia; az a dolog helyes, ami megőrzi a természet integritását, stabilitását, szépségét; a megőrzés alapja a föld-etika, amely szerint az ember az ökoszisztémák része, és a „föld-közösség” uralkodójából a többi fajjal egyenrangú polgárává kell válnia; az ökológiai lelkiismeret megerősítése, az élet minden formájának tisztelete nélkül tovább folytatódik a természet és az ember – a modern nyugati ember agressziója, félelmei, uralkodási vágya, illetve az elembertelenedés, elidegenedés okozta – kizsákmányolása</p>
	<p>Gaia-elmélet, Gaia-etika</p>	<p>Lovelock (2010), Zsolnai (2001)</p>	<p>a földi élő és élettelen rendszerek szorosan összefüggenek, és együtt alkotják „Gaia”-t, a komplex, önszabályozó rendszert, amely a földi élet számára optimális fizikai-kémiai környezetet biztosít; a Gaia-etika megköveteli, hogy a gazdasági tevékenységek ne sértsék a Föld globális viszonyainak épségét</p>
	<p>morális önfelmentési stratégiák</p>	<p>Bandura (2007)</p>	<p>az ökológiailag romboló tevékenységek elkövetői a természetkárosító gyakorlatok lelkiismereti kérdéseit egyéni és társadalmi szintű pszichés stratégiák segítségével eltávolítják maguktól, hogy nem kelljen szembenézniük a következményekkel; ilyen stratégiák lehetnek például: a károsító tevékenységek elfogadtatása, igazolása valamely magasabb társadalmi, nemzeti, gazdasági célra való hivatkozással, kedvező összehasonlítással, megszépséítő nyelvezettel, a káros hatások figyelmen kívül hagyásával, minimalizálásával, vitatásával, az áldozatok dehumanizálásával vagy hibáztatásával, a kedvezőtlen hírek közlöinek elhiteltelenítésével; az elszámoltathatóság csökkentése a felelősség elhárításával és szétterítésével; a természet és a jövő megőrzéséhez fel kell tudni ismerni, és hatástalanítani e stratégiák alkalmazását</p>
	<p>felelősségetika</p>	<p>Jonas (1984), Zsolnai (2000, 2014a)</p>	<p>az emberi tevékenység természete, térbeli és időbeli hatóköre drámaian megváltozott, kibővült, ezért újfajta etikára, a felelősség elvének megerősítésére van szükség; tevékenységünkkel összeadódó és visszafordíthatatlan károkat tudunk okozni, ezért elengedhetetlen, hogy úgy éljünk, cselekedjünk, hogy ne veszélyeztessük az élet jövőbeni fennmaradását a Földön; emberi kötelesség a természeti létezők és a jövő generációk iránti nem viszonyosságon alapuló, gondoskodói hozzáállás vállalása</p>
	<p>„Univerzális Elme”, természetes kibernetikus rendszerek</p>	<p>Bateson (1972)</p>	<p>a modern filozófiai és tudományos gondolkodásban megtalálható dualitás (például ember – természet, társadalom – ökológia, elme – test) alapvetően hamis, mert a világ egyéneket, társadalmakat, ökoszisztémákat magában foglaló rendszerekből épül fel, amelyek egy magasabb szintű, átfogó rendszernek a részei; ezt sokan Istennek nevezik, Bateson „Elmé”-nek; a túlságosan célorientált nyugati gondolkodás korlátozott, mert leszűkíti a figyelmet, az érzékelést, és téves elképzelést szül, hogy az ember minden rendszert képes uralni; megoldás az alázat, a természetes önvezérelt rendszerek elfogadása, a kizárólag kognitív alapú megismerés kiegészítése érzelmi, tudatalatti tényezők szintetizálásával; ezekhez feltétel a szeretet kiterjesztése a társadalmak, ökoszisztémák felé, az elme befogadóképességét támogató művészetek, költészet, zene gyakorlása, kapcsolat ember és természet között, illetve vallásgyakorlás, spiritualitás</p>
<p>Ökológiai tudatosság és spiritualitás / A spiritualitás fogalma</p>	<p>spiritualitás</p>	<p>Bouckaert – Zsolnai (2012), Zsolnai (2014b, 2015b), European SPES (2017)</p>	<p>a természet megőrzéséhez, a valódi emberi szükségletek kielégítéséhez mértékletes, gondos gazdálkodás szükséges, amely a gazdasági szereplők közös szolgálatára irányuló belső motivációján, a minden érintett jóllétét figyelembe vevő többdimenziós sikerdefinícióján, és az ezek mögött meghúzódó spiritualitáson alapulhat; fogalma sokáig kizárólag a vallások kapcsolódott, ma már meghaladja az intézményesült vallások kereteit; fő összetevői: kapcsolódás a belső „én”-hez, egyetemes értékek keresése, minden élővel való mély együttérzés, az élet forrásával való kapcsolatteremtés; egy meghatározása: az élet értelmének különböző szociokulturális formákban való keresése, amely összeköti az embereket minden élővel és Istennel, avagy a Végső Valósággal</p>
<p>Ökológiai tudatosság és spiritualitás / A spiritualitásalapú vezetés</p>	<p>spiritualitásalapú vezetés</p>	<p>Pruzan (2011, 2015a, 2015b)</p>	<p>e koncepció szerint a vezetőket megélt spiritualitásuk belső forrásként képes vezetni, miközben értelmet, célt és kiteljesedést keresnek a külső, üzleti világban és lelkiismeretük belső világában egyaránt; ennek eléréséhez a vezetőképzés, a vezetési gyakorlat mellett az egyes vezetők gondolkodásmódját is át kell alakítani, lelkiismeretüket megerősíteni, hogy képessé váljanak tudatossá válni saját spiritualitásukról, a velük született isteniről; a valódi Én megtapasztalása minden ember és vezető számára elérhető, amely tapasztalat azután a döntésekben, a külső üzleti világban is megmutatkozik</p>

Ökológiai tudatosság és spiritualitás / Ökológiai tudatosság és vallás	katolikus kereszténység, integrál ökológia, ökológiai polgárság, ökológiai spiritualitás	Ferenc pápa (2015)	Assisi Szent Ferenc tanításai által inspirált, tudományos igényű „Áldott légy” (Laudato si’) kezdetű enciklikában; ökológiai válság és társadalmi igazságosság kapcsolata, válságtünetek bemutatása, megoldásként Szent Ferenc példája; integrál ökológia: a kiszolgáltatott emberekre és természeti létezőkre odafigyelő, humánus értékekkel (béke, öröm, önzetlenség, nyitottság önmagunk és a világ felé, szellemi gazdagság az anyagi lemondáson keresztül) telített transzdiszciplináris megközelítés ökológia, gazdaság, természet- és társadalomtudományok, művészetek, oktatás együttműködése a méltányosságon, igazságosságon, mértékletes fogyasztáson, természet önértékének elismerésén, holisztikus világszemléleten alapuló ökológiai polgárság eszményéért; az ember a nagylelkű gondoskodás, érzékenység, hála, önfeláldozó munka által felismeri, hogy egyetemes közösségben él az összes többi teremtménnyel
	Gandhi filozófiája, nem-ártás elve, önkéntes szegénység	Kovács – Ócsai (2015), Timmerman (2015)	középpontja a nem-ártás (ahimsa) ősi védikus elve, és fontos inspiráció Szent Ferenc természettel való alázatos, békés, együttérző kapcsolata, az egyszerűség, önkéntes, méltóságteljes szegénység gyakorlása ; Igazság elérésének eszköze politikai, gazdasági, vallási, etikai, ökológiai kérdésekben is, személyes példamutatása a passzív ellenállásra; cél az indiai szegénység enyhítése, alapvető emberi szükségletek kielégítése helyi szinten önellátó, kisléptékű, decentralizált, ökológiailag fenntartható gazdaságokkal, a korlátlan iparosítás, a profittermelő vállalatok uralmának és az erőforrások piaci elosztásának visszaszorításával; életünk célja önmagunk megismerése, ennek feltétele, hogy minden létezővel egynek tekintsük magunkat, és az önzetlen szolgálat
	buddhista közgazdaságtan, környezeti erények	Schumacher (1991), Kovács (2015), Kovács – Ócsai (2015), Zsolnai (2014c)	Schumachert Gandhi felfogása jelentősen befolyásolta; a buddhizmus nem foglalkozik külön a természettel, de környezeti attitűdje mégis ökológikus (környezeti erények: nem-ártás, együttérzés, kis lépték, hála, megelégedés, egyszerűség, bölcsesség, tudatosság); a buddhista életmód és stratégia legfőbb célja az emberi szenvedés megszüntetése a Nemes Nyolcérteű Ösvény követésén keresztül; a buddhista közgazdaságtan fő elemei a szenvedés minimalizálása, a vágyak egyszerűsítése, a nem-ártás gyakorlása, a valódi gondoskodás és nagylelkűség
Vállalkozások ökológiai tudatossága	vállalatok közgazdasági / moralista modellje, biocentrikus környezeti etika, vállalatok környezeti lelkiismerete	Goodpaster (1990), Hoffman (1991), Brenkert (1995)	az üzleti világ a szabad piaci rendszerrel és a gazdasági társaságok nyereségmaximalizáló természetével összefüggő sajátos etikája miatt nem képes környezetileg felelősen működni (közgazdasági modell); a vállalatok morális cselekvők is, akiknek társadalmilag, környezetileg felelősen kell viselkedniük a károkozás minimalizálására, a környezeti problémák megoldására (moralista modell); ehhez biocentrikus vállalati etikára, valamint a vállalat környezeti lelkiismeretéből kifejlődő globális tudatosságra van szükség; a gazdaság és a vállalatok belső törvényszerűségei (vállalkozási attitűdök, értékek, bürokratikus üzleti struktúrák, rövid távú nyereség- és növekedésérdekeltség, erőforráskihasználás, specializáció, árverseny) miatt a morális cselekvés nehéz, alapvető változás kell: például elszámoltathatóság erősítése, a racionalitás kibővítése, demokratizálás, nyitottság, környezetvédelem, fenntartható fejlődés
	indusztriális / ökológiai világszemlélet	O’Riordan – Cameron (1994), Zsolnai (2001)	az ökológiai világszemlélet célja a harmónia elérése a természettel, amely nem csupán erőforrás, mert minden faj egyenlő, minden természeti létezőnek önértéke van; a Föld erőforrásai végesek, ez korlátot jelent a gazdasági növekedés számára, hiszen a tudomány és a technológia nem tud mindent megoldani; a fogyasztói vágyak helyett a szükségletekre kell koncentrálni, a fogyasztók képesek és hajlandóak kontrollálni igényeiket; a decentralizáltan elosztott hatalom figyelembe veszi az emberek és a természet jogait

Vállalkozások ökológiai tudatossága / Vállalkozások és fenntarthatóság	fenntarthatóság által vezérelt vállalkozások	Parrish (2010)	a fenntarthatósági értékekkel és motivációkkal rendelkező vállalkozók milyen szervezeti tényezők segítségével tudnák értékeiket megvalósítani a versenypiacon? céljuk az emberi és természeti erőforrások hosszú távú megőrzése; minden tevékenység hasznának növelése prioritás a költséghatékonyság üldözése helyett; egyszerre több cél kielégítő eredményre törekvés; a döntéseket az eredmények várható minősége alapján minősítik; a hasznokat az elért érdemek és nem a hatalmi viszonyok alapján osztják el; a vállalkozó akkor lesz sikeres, ha az értékei által generált szervezeti feszültségeket eredményesen oldja meg az előző szempontok gyakorlati alkalmazásával
	fenntarthatósági menedzsment, „nagy szétkapcsolódás”, üzleti fenntarthatóság	Dyllick – Muff (2015)	az egyre elterjedtebb nagyvállalati fenntarthatósági menedzsment nem javítja a Föld ökológiai állapotát („nagy szétkapcsolódás”); az üzleti modellek fenntarthatóság alapján négyfélék lehetnek: (1) napjaink uralkodó üzleti felfogása, a „business-as-usual” nem fenntartható; (2) a „finomított tulajdonosi értékteremtés” modelljei csak a gazdasági kockázatot vagy lehetőséget jelentő ökológiai, társadalmi kérdésekre koncentrálnak alapvető stratégiájuk megváltoztatása nélkül; (3) a „triple bottom line” koncepció szerinti modellek gazdasági, társadalmi és környezeti szempontokra is figyelnek; (4) a „valóban fenntartható” modellek a negatív hatások minimalizálása mellett arra is összpontosítanak, hogyan érhetnének el minél nagyobb pozitív hatást, a legégetőbb problémák megoldását formálják üzleti modellekké; átláthatóságuk növelésével, jó gyakorlataik megosztásával, közös iparági önszabályozás és szabványok kialakításával, gazdaságon kívüli szereplőkkel való együttműködésekkel a játékszabályok átírására törekednek
Vállalkozások ökológiai tudatossága / Természet által ihletett vállalkozások, környezeti felelősségvállalás	természet által ihletett vállalkozások	Hofstra (2015)	a természet kizsákmányolása, az ökoszisztémák pusztítása, a tőke és munkaerő természetnél többre értékelése helyett e vállalkozások megújító termék- és szolgáltatásinnovációkat hajtanak végre, regenerálják a természetet, újra összekötik az embert a természettel; elismerik, hogy az ember a természet része, amely minden fajért létezik, ezért a korlátozott erőforrásokat nem szabad csupán emberi igénykielégítésre használni, és csak a Földet fenntartó (öko-hatékony és öko-hatásos) gazdaság engedhető meg; a sikeres vállalkozó a természetet tanítójának tekinti, nem kizsákmányolja; egyszerre veszi figyelembe a gazdaság, társadalom, természet hosszú távú érdekeit; számára az üzleti érték tág értelmű (gazdasági, ökológiai, erkölcsi, társadalmi és spirituális)
	vállalatok társadalmi és környezeti felelősségvállalása	Csutora – Kerekes (2004), Kerekes – Wetzker (2007)	napjainkban környezeti biztonságot csak új vállalati etikai felfogás, a jogszabályokon túlmutató társadalmi és környezeti felelősségvállalás jelenthet; a társadalmi, környezeti elkötelezettség az előírások teljesítésétől, a veszélyek minimalizálásán át az értékteremtés irányába fejlődik; a környezeti elköteleződés alapjai a társadalmi normák (állami szabályozások, érintettek elvárásai), technológiai lehetőségek (sikeres innovációk, ellátási láncban belüli kapcsolatok természete), illetve a vállalatvezetők kognitív, magatartási jellemzői (morál, előfeltevések)
	környezettudatos vállalatirányítás, vállalatok társadalmi felelőssége (CSR), „Valóban Felelős Vállalat”	Tóth (2007)	a környezettudatos vállalatirányítás és a vállalatok társadalmi felelősségvállalása operatív megközelítések, amelyek szükségesek, de nem elégségesek a fenntartható fejlődéshez; a stratégiai kihívás megoldásához „Valóban Felelős Vállalatra” van szükség, amelynek öt alapelve: (1) szállítás minimalizálása, helyi piacok prioritása; (2) igazságosság, méltányosság erősítése; (3) túlzott mértékű nyereségnövelés elkerülése; (4) optimális méret; (5) valódi szükségleteket kielégítő termékek; vállalkozások fejlődése a „rendes, helyi vállalkozásoktól”, az „értékalapú szervezeten”, „másért vállalkozókon” át a „közösséget szolgáló vállalatok” felé; a radikális változásokért a felelősséget az egyének (vállalatvezetők, tulajdonosok) tudják vállalni; és akár alaptermékeik, stratégiájuk teljes átdolgozására, új vállalkozások alapítására is szükség lehet

## Összehasonlító elemzés, további kutatási irányok

A Vezetéstudomány, mint a hazai szakirodalom meghatározó folyóiratának ökológiai tudatosság fogalmához legközelebb álló témájú tanulmányai összehasonlító elemzésekor a releváns cikkek kiválasztásához a szerző az EBSCO adatbázisok search.ebscohost.com honlap segítségével elérhető összevont keresőjét használta (a Budapesti Corvinus Egyetem Egyetemi Könyvtár hozzáférésén keresztül). A keresés során az „ökológia”, „tudatosság”, „ökológiai tudatosság”, „etika”, „értékek”, „értékorientáció”, „fenntarthatóság”, illetve „vál-

lalatok társadalmi felelősségvállalása” keresőszavakat és ezek angol megfelelőit alkalmazta. A keresések eredményeként megtalált cikkek tartalmi áttekintése után a témához való kapcsolódásuk alapján öt tanulmányt emelt ki, amelyeket a fellelhető tartalmi hasonlóságok alapján megfogalmazható két dimenzió (az értékorientált működéshez szükséges jellemzők és a hazai vállalatok működésének etikai, értékorientációs jellemzői) mentén jellemezte. (Az elemzett tanulmányok több esetben egymástól távol álló témákat ölelnek fel, ezért egyes kategóriák esetében több mező üresen maradt.) A cikkek összehasonlító elemzésének eredményeit a 2. táblázat tartalmazza.

A Vezetéstudomány című folyóirat az ökológiai tudatosság témájához legközelebb álló tanulmányainak összehasonlító elemzése

Forrás: Téma:	Milton, 2010	Bárth-Fehér, 2012	Győri, 2012	Szegedi, 2012	Kopfer-Rácz – Hofmeister-Tóth – Sas, 2013
Az értékorientált működéshez szükséges jellemzők, viszonyok	A CSR koncepció stratégiai, üzleti szempontú, instrumentális használata nem alkalmas arra, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalása valóban a fenntarthatóság irányába mutasson: A vállalatok, a kormányzás és a szervezetek újragondolására, újjáalkotására van szükség, amely lehetővé teszi, hogy a gazdasági rendszer az eddigiektől eltérően ne pusztítsa, hanem megőrizze, helyreállítsa a természeti környezetet, visszaadja a munka valódi értelmét, lehetővé tegye az értékes innovációt és a természeti korlátokat tiszteletben tartó jóllétet (67. o.)		A közjó elérését célzó etikai felelősség kudarcainak megoldásához a gazdasági élet alapvető átfogalmazására lehet szükség: Az etika elsőfajú kudarc esetén a vállalatvezetés számára fontosabb a profitnövelés, mint a döntések társadalmi, környezeti hatásai (60. o.) Az etika profitnövelő eszközként való használata a másodfajú kudarc (60. o.) A piaci, a kormányzati és az etikai kudarcok elkerülése érdekében e rendszerek együttműködése mellett a gazdasági rendszer alapjainak átfogalmazására, az önérdék és az egydimenziós teljesítményértékelés helyett új, holisztikus szemléletmódra van szükség (63. o.)		
A hazai vállalatok működésének etikai, értékorientációs jellemzői		A hazai vállalatok szándékolt stratégiájában egyre inkább megjelennek a környezeti aspektusok, ugyanakkor a környezetvédelmi kérdéseket széles körben menedzselő vállalatok aránya alacsony (53. o.) Egyre több vállalat úgy érzékeli, hogy a környezetvédelmi kérdések vállalati stratégiába való integrálása alapvető elvárás a piacon, melynek figyelmen kívül hagyása versenyhátrányt jelentene a piacon (53. o.) A társadalmi aspektusok figyelembevétele és az etikai normák intézményesültsége a felelősnek minősíthető vállalatoknál is igen alacsony (53. o.)		A hazai nagyvállalatok etikai kódexeinek kidolgozottsága és alkalmazása elmarad a fejlettebb országokban tapasztaltakhoz képest: Az etikai kódexekben etikai értéknek legtöbb esetben a felelősség, tisztesség, tisztelet, együttműködés, nyitottság, átláthatóság, becsületesség, bizalom, korrektség és méltányosság jelenik meg (51. o.) A hazai etikai kódexek témáinak széleskörűségében, mélységében, a mindennapi működésbe és vállalati kultúrába való integráltságukban elmaradnak a fejlettebb országok jellemzőitől (52. o.)	A magyar vállalkozók szociokulturális beállítódása jelentősen különbözik a nagyvállalati vezetőkétől és a magyar társadalom összességétől: A magyar KKV-vezetők jobban preferálják az önállóságot, az egyenlőséget, mint a társadalom, jellemzőbbek rájuk a férfias értékek (versenysszellem, teljesítmény, anyagi siker), de az együttműködés, a kockázatkerülés, a stabilitásra törekvés, a rövid távú időorientáció és az alacsony innovációs aktivitás is (9-10. o.)

Az összehasonlító elemzés eredménye alapján a következő jövőbeni kutatási irányok fogalmazhatók meg a nyitva hagyott kérdések, megoldatlan problémák mentén.

Kopfer-Rácz és társai (2013) hazai KKV-k szociokulturális tényezőit vizsgáló kutatásához kapcsolódva érdekes lenne megvilágítani, hogy a magyar kisvállalkozások többségének anyagisiker-orientáltsága, rövid távú időorientációja mennyire és hogyan egyeztethető össze az ökológiai tudatossághoz szükséges hosszú távú, ökológikus gondolkodásmóddal.

Bárth-Fehér (2012), Győri (2012) és Szegedi (2012) által nem érintett kérdés, hogy hogyan ítéljük meg az etika, az etikai rendszerek instrumentális használatát. Milton (2010) pedig azt a kérdést hagyja nyitva, hogyan képes a CSR-koncepció öszinte értékelköteleződéssé válni.

S végül a korábbi tapasztalatok alapján az értékorientáltság jellemzően inkább kisméretű vállalkozásoknál tapasztalható, ezért érdekes lehet összevetni a hazai értékorientált vállalkozások értékelkötelezettségét a hazai

mikro-, kis- és középvállalkozások átlagos szociokulturális beállítódásával (Kopfer-Rác et al., 2013).

A szerző által azonosított, a tárgyalt témakörökhez kapcsolódó lehetséges jövőbeli kutatási irány még az ökológiailag fenntartható gazdasági cselekvés azonosítása és tanulmányozása. Ennek egy lehetséges módja az ökológiailag tudatosnak tekinthető progresszív hazai és külföldi vállalkozások példáinak empirikus vizsgálata, elemzése elsősorban a kiválasztott esetek és külső, belső összefüggéseik minél alaposabb megismerésére törekvő feltáró jellegű, kvalitatív módszertan segítségével. E vizsgálatok során az alábbi kutatási kérdések merülhetnek fel:

- melyek az ökológiailag tudatos vállalkozások fő jellemzői, alapértékei, üzleti modelljének leglényesebb elemei,
- milyen a működési környezete, kontextusa az ökológiailag tudatos vállalkozásoknak,
- az ökológiailag tudatos működés a természetre nézve milyen előnyös hatásokkal járhat,
- foglalkoznak-e e vállalkozások az ökológiai átalakulás kérdéseivel, lehetségesnek tartják-e, és ha igen, milyen módon,
- gyakorlati példáikból merítve meghatározhatók-e ajánlások a fennálló gazdasági rendszer ökológiai átalakítására,
- felfedezhető-e új elméleti koncepció működésük vizsgálatából.

A lehetséges jövőbeli kutatási irányok a vállalkozások ökológiai tudatosságának tanulmányozása mellett az ökológiailag tudatos fogyasztás, illetve a kettő együttes, párhuzamos vizsgálatát is célozhatják. A szerző a bevezetésben részletesen, de a teljesség igénye nélkül felsorolta, hogy az ökológiailag tudatos fogyasztás témájának vizsgálatához milyen szakirodalom tanulmányozását tartja célszerűnek, ezért itt csak a felmerült témákat emeli ki újra: (1) az ökológiailag kedvező változáshoz szükséges radikális életmódváltás, (2) a fenntartható fogyasztás lehetőségei, trendjei, (3) az értékek, különösen a környezeti értékek hatása a fogyasztói viselkedésre, (4) a fogyasztói értékek befolyása az ökológiai viszonyok romlására, (5) az ökológikus, fenntartható fogyasztás kapcsolata az értékekkel, illetve a tudatossággal, (6) a tudatosság, a környezetorientált viselkedés, az értékek és a spiritualitás, valamint ökológiai hatásaik kapcsolata. E kérdések tanulmányozásának lényeges szempontja az annak mélyebb megértéséhez való hozzájárulás, hogy a gazdaság fenntarthatóvá tételéhez radikális, az uralkodó materialista gazdasági paradigmán túlmutató változás szükséges, amelyben az ökológiai tudatosság erősödésének meghatározó szerepe van.

## **Összefoglalás, következtetések, ajánlások**

A Föld jelenlegi ökológiai helyzete miatt a – mindezt túlnyomó részt okozó – fennálló társadalmi-gazdasági rendszer gyökeres átalakítása elengedhetetlennek tűnik, az üzleti világban az etikai nézőpontok figyelembevételére, az ökológiai értékek tiszteletére és ökológiai tudatosságra

van szükség. A szerző a nemzetközi szakirodalom elméleti koncepcióinak áttekintésével és néhány kapcsolódó hazai tanulmány rövid összehasonlító elemzésével a hazai szakirodalomban e téren tapasztalható hiány enyhítéséhez, valamint általánosságban az ökológiai válság megoldási lehetőségeinek kutatásához, illetve az ökológiai tudatosság irányába történő elmozduláshoz kívánt hozzájárulni. E hozzájárulás annak megértéséhez is szeretne kapcsolódni, hogy a gazdaság fenntarthatóvá tételéhez radikális, az uralkodó materialista gazdasági paradigmán túlmutató változás szükséges. Ennek első lépése pedig a tudatosságunk megváltoztatása.

Az ökológiai tudatosság szakirodalmának részletes áttekintése után a tanulmány zárásaként a különböző koncepciók legfőbb megállapításait, következtetéseit foglaljuk össze, amelyek egyben ajánlasként is szolgálnak a téma iránt érdeklődő, önmagukat fejlesztetni, a világot jobbitítani szándékozó olvasók számára.

Az ökológiai tudatosság, a természettel való harmónia az emberiség természetes állapota, amelytől a modern ember fizikailag, pszichológiailag, spirituálisan fokozatosan eltávolodott. A XX. század második felétől egyre súlyosbodó kedvezőtlen ökológiai, társadalmi, gazdasági hatások enyhítéséhez, visszafordításához új társadalmi, kulturális intézmények, új, ökológiai racionalitás, holisztikus énfelfogás szükségesek. A mélyökológia szerint a problémák gyökerének feltárása, valamint a gondolkodásmód radikális megváltoztatása mellett az ökológiai értékekkel összhangban álló személyes elköteleződések mentén való aktív cselekvés és felelősségvállalás a feladat. Az ökológiai közgazdaságtan hangsúlyozza, hogy a gazdaság az ökoszisztémák része, és a természeti létezők önértékét, a generációk közötti méltányosságot, a Föld eltartóképességét, a hosszú távon fenntartható fejlődést szem előtt tartva gondosan kell használnunk és igazságosan elosztanunk az életfeltételeinket biztosító természeti szolgáltatásokat.

Az ökológiai tudatosság etikai vonzatai szerint csak az a dolog lehet helyes, amely megőrzi a természet integritását, stabilitását, szépségét (föld-etika), és az ökológiai lelkiismeret megerősítésére van szükség a természet és az ember kizsákmányolásának enyhítéséhez, megszüntetéséhez. A Földet és minden földi létezőt egy egységes, komplex, önszabályozó rendszernek tekintő Gaia-etika megköveteli, hogy a gazdálkodó szervezetek ne sértsék a globális természeti viszonyok és folyamatok épségét. Az ember drámaian megnövekedett és globális kiterjedésűvé vált befolyása, hatóereje visszafordíthatatlan károkat képes okozni, ezért emberi mivoltunkból származó kötelességünk, hogy tevékenységünkkel ne veszélyeztessük az élet jövőbeni fennmaradását a Földön (felelősségetika). Elengethetetlen, hogy egyre inkább felismerjük, legyőzzük magunkban és magunk körül a morális önfelmentési stratégiák működését, amelyekkel a természetkárosító gyakorlatok lelkiismereti kérdéseit távolítjuk el magunktól. Arról is tudatosnak kell lennünk, hogy a túlzó módon célorientált nyugati gondolkodás korlátozott, mert leszűkíti a figyelmet, az érzékelést, és azt a téves elképzelést szüli, hogy az ember minden rendszert képes uralni. Ennek feloldásához

alázatra, a kizárólag kognitív alapú megismerés érzelmi, tudatalatti tényezőkkel történő szintetizálására, az ember természettel való kapcsolatának erősítésére van szükség, amelynek eszközei lehetnek a művészetek, költészet, zene, vallások gyakorlása, a spiritualitás.

A spiritualitás a belső „én”-hez való kapcsolódás, az egyetemes értékek keresése, a minden létezővel való mély együttérzés, az élet forrásával való kapcsolatteremtés, amely belső irányítóként a vezetőket is képes segíteni, miközben értelmet, célt és kiteljesedést keresnek a külső, üzleti világban és lelkiismeretük belső világában egyaránt (spiritualitásalapú vezetés). Minden ember, minden vezető képes a valódi Én megtapasztalására, illetve arra, hogy tudatossá váljon saját spiritualitásáról, a vele született isteniről, amely tapasztalat azután a döntésekben, a külső üzleti világban is megmutatkozik. A spiritualitás egyik legelterjedtebb vallási formája, a katolikus kereszténység Assisi Szent Ferenc tanításaiból merít az ökológiai válság megoldásának kidolgozásánál, amelyet összekapcsol a társadalmi igazságosság kérdésével. Humánus értékekkel telített transzdiszciplináris megközelítése (integrál ökológia) a méltányosságon, igazságosságon, mértékletes fogyasztáson, a természeti létezők önértékének elismerésén, holisztikus világszemléleten alapuló ökológiai polgárság eszménye felé közeledést tűzi ki célul, aki nagy-lelkű gondoskodás, érzékenység, hála, önfeláldozó munka által felismeri minden létezővel való közösségét. Gandhi filozófiájában a nem-ártás ősi elve, a természettel való alázatos, békés, együttérző kapcsolat, az egyszerűség, az önkéntes, méltóságteljes szegénység áll. Szerinte életünk célja önmagunk megismerése, amely a minden létezővel való egység érzésén és az önzetlen szolgálaton keresztül valósulhat meg. A buddhista közgazdaságtan fő elemei a szenvedés minimalizálása, a vágyak egyszerűsítése, a nem-ártás gyakorlása, a gondoskodás és nagylelkűség. Gyakorlatában kiemelt szerepe van a környezeti erények (nem-ártás, együttérzés, kisléptékűség, hála, megelégedés, egyszerűség, bölcsesség, tudatosság) fejlesztésének.

A vállalkozások ökológiai tudatosságára koncentrálva a moralista modell szerint a vállalatok morális cselekvők, amelyeknek társadalmilag, környezetileg felelősen kell viselkedniük az általuk okozott károk minimalizálására, környezeti problémák megoldására törekedve. E célok eléréséhez eszközül nyitottságuk, elszámoltathatóságuk erősítése, racionalitásuk kibővítése, folyamataik demokratizálása, környezeti ügyekre, fenntartható fejlődésre való koncentrációjuk ajánlott. Ezekhez hasonlóan az ökológiai világszemlélet szerint a természettel való harmónia elérése a fontos, amelyben a vállalatok tudatában vannak, hogy a Föld erőforrásainak végelessége miatt a gazdasági növekedés lehetőségei korlátozottak, nincs minden kérdésre technológiai megoldás, ezért inkább a fogyasztói szükségletekre, a decentralizált hatalomelosztásra, az emberek és a természet jogaira kell fókuszálniuk. A fenntarthatóság által vezérelt vállalkozások példájából a következők emelhetők ki: a költséghatékonyság üldözése helyett a pozitív hatások növelése, egyszerre több cél szerinti optimalizálás a pénzügyi nyereségmaximalizálás kizárólagossága helyett, a hasznok érdek szerinti

elosztása. A legégetőbb problémák megoldására kidolgozott „valóban fenntartható” üzleti modellek a tevékenységek negatív hatásainak minimalizálása mellett a kiváltott pozitív hatások növelésére, átláthatóságuk fokozására, jó gyakorlataik megosztására, iparágon belüli és kívüli együttműködések segítségével a gazdasági játékszabályok átírására törekednek. A természet által ihletett vállalkozások olyan termék- és szolgáltatásinnovációkat hajtanak végre, amelyek a természet kizsákmányolása, pusztítása helyett helyreállítják, megújítják azt. A természetből példát merítve csak ökohatékony és ökohatásos tevékenységeket folytatnak, amelyek egyszerre veszik figyelembe a gazdaság, társadalom, természet hosszú távú érdekeit, illetve tág értelemben vett (a gazdasági mellett ökológiai, erkölcsi, társadalmi és spirituális értékeket is magában foglaló) üzleti értéket teremtenek. A jogszabályi megfelelésen túlmutató társadalmi, környezeti felelősségvállalás alapjai a társadalmi normák, technológiai lehetőségek, illetve a vállalatvezetők kognitív, magatartási jellemzői (morál, előfeltevések). A fenntartható fejlődés eléréséhez azonban nem elégségesek a környezettudatos vállalatirányítás, a társadalmi felelősségvállalás operatív eszközei, stratégiai válaszokra van szükség, amelyek a „Valóban Felelős Vállalattá” válás irányába vihetnek. E vállalatok minimalizálják szállítási szükségleteiket, helyi piacokra koncentrálnak, erősítik működésük során az igazságosság, méltányosság jelenlétét, tartózkodnak a túlzott mértékű nyereségnöveléstől, optimális méret elérése és megtartására törekednek, termékeik valódi szükségleteket elégítenek ki. Mindezek radikális változást igényelhetnek, akár alaptermékeik, alapvető stratégiájuk módosítását is szükségessé tehetik, amiért a vállalatvezetők, tulajdonosok vállalják a felelősséget.

Az összefoglalás terjedelme is mutatja, hogy az ökológiai tudatosság szakirodalmának áttekintése alapján bőséges mennyiségű következtetés, ajánlás áll rendelkezésre a vállalkozásuk ökológiai tudatosságán változtatni szándékozó vezetők számára. Talán egyszerre túl sok is. A szerző ezért legfőbb gyakorlati ajánlasként azt emeli ki, hogy a változást kezdjék legelőször, saját értékeik, gondolataik, érzéseik őszinte átvizsgálásával, feltérképezésével: melyek a személyes céljaik, prioritásaik, értékelhető zetségeik, milyen a kapcsolatuk önmagukkal, a többi emberrel és a természettel. Ezek nem könnyű kérdések, de megkerülhetetlenek az ökológiai tudatosság felé vezető úton, mert minden más csak az ezekről való tudatosságuk függvényében változhat.

## Jegyzet

<sup>1</sup> Az ökológia – a magyar tudományos életben elfogadott meghatározás szerint – az élőlények és környezetük közötti kölcsönhatások törvényszerűségeivel foglalkozó szünbiológiai (az egyed feletti szerveződési szintet vizsgáló) tudomány, amely az élőlény-populációk és a populációk alkotta rendszerek (társulások) környezettel való kölcsönhatásait, az elterjedésüket biztosító és korlátozó feltételeket, ezek produktivitásukra való hatásait vizsgálja (Juhász-Nagy, 1986; Hortobágyi – Simon, 2000).

<sup>2</sup> A tudatosságról mindannyiunknak vannak személyes tapasztalásai, a meghatározása azonban eltér a szerteágazó kutatási területeken, a keleti és a nyugati hagyományban, így nincs egységes meghatározása. A nyugati filozófiában az ókor óta az érdeklődés tárgyát képezi: Platon, majd Arisztotelész után Descartes, Locke, Leibniz és Kant is foglalkozott vele. A tudatosság kutatása a XIX. század végétől számos irány

vett, a pszichológiában Freud, a filozófiában Husserl és Heidegger, az 1980-as évektől pedig az agykutatás, neuropszichológia, idegtudomány vizsgálódásai is jelezték a tudatosság témája iránti interdiszciplináris érdeklődés megerősödését (Koch, 2004; Tononi-Kock, 2015; Gennaro, é. n.). Keleten a védikus (Chakraborty, 1995; Sen, 2008; Velmans, 2009; Pruzan, 2016) és a buddhista tanításokban (Rahula, 1974; Dalai Lama, 1995, 2005 idézi Marques, 2012; Nhat Hanh, 2008) is kiemelt fontosságú a tudatosság kérdése.

<sup>3</sup> Kutatások (lásd többek között Carrington, 2016; Waters et al., 2016) támasztják alá, hogy az emberiség napjainkban már egy új földtörténeti korszakban, az antropocén korában él, amelynek fő jellemzője, hogy az ember a Föld csaknem minden pontját felfedezte, benépesítette már, tevékenységének hatása (Takács-Sánta (2010) alapján csak néhány hatást kiemelve: globális éghajlatváltozás, biológiai sokféleség csökkenése, erdőirtás, édesvíz-szűkösség) és kiterjedtsége pedig a földi viszonyokat meghatározó nagy természeti erőkhöz (például a nehézségi erő, kőzetlemezek mozgása, időjárás) mérhető. A földtudományokban egyelőre még nem történt meg az antropocén korszak hivatalos elismerése, és nincs általános egyetértés a kezdetét illetően sem (egyesek szerint a több mint 12 ezer évvel ezelőtti tehető újközi mezőgazdasági forradalomtól számítandó, mások az ipari forradalomtól, illetve a legtöbben a második világháború végi nukleáris tesztekkel eredeztetik). Általánosan elfogadott azonban, hogy az antropocén drámaian eltér a megelőző korszakoktól. A földi rendszerek korlátaiba (planetary boundaries (Steffen – Richardson et al., 2015)) ütköző, az 1950-es évektől egyre gyorsuló mértékben romló ökológiai, illetve kedvezőtlenebbé váló társadalmi és gazdasági folyamatok (ezt hívják a „nagy felgyorsulás” (great acceleration) jelenségének (Steffen – Broadgate et al., 2015)) miatt kiemelt figyelmet érdemel a vizsgálata, a társadalmi, gazdasági rendszerek működésének mielőbbi lényegi megváltoztatása pedig elengedhetetlen.

## Felhasznált irodalom

- Ahuvia, A. C. – Wong, N. Y. (2002): Personality and values based materialism: their relationship and origins. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 12, No. 4, pp. 389–402.
- Bandura, A. (2007): Impeding Ecological Sustainability through Selective Moral Disengagement. *International Journal Innovation and Sustainable Development*, Vol. 2, No. 1, pp. 8-35. Forrás: <http://humanitieslab.stanford.edu/transformativedesign/admin/download.html?attachid=157880> letöltve: 2017.02.12.
- Barth-Fehér, Sz. (2012): Fenntarthatóság a hazai vállalati gyakorlatban. *Vezetéstudomány*, XLIII. évf. 10. szám, pp. 44-54.
- Bateson, G. (1972): Steps to an Ecology of Mind. *Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. London: Jason Aronson Inc. Forrás: [nomadicartsfestival.com/wp.../02/Gregory-Bateson-Ecology-of-Mind.pdf](http://nomadicartsfestival.com/wp.../02/Gregory-Bateson-Ecology-of-Mind.pdf) letöltve: 2017.02.09.
- Beck, U. (1995): *Ecological politics in an age of risk*. Cambridge: Polity Press
- Benson, K. R. (2000): The emergence of ecology from natural history. *Endeavour*, Vol. 24, No. 2, pp. 59-62.
- Bouckaert, L. – Zsolnai, L. (2012): Spirituality and business: An interdisciplinary overview. *Society and Economy*, Vol. 34, No. 3, pp. 489-514.
- Boulding, K. (1966): The economics of the coming spaceship Earth. Horn, G. (ford.): *Az eljövendő „Föld-űrhajó” gazdaságtana*. In: Pataki, Gy. – Takács-Sánta, A. (szerk.) (2005)
- Bragg, E. (1996): Towards ecological self: deep ecology meets constructionist self-theory. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 16, pp. 93-108.
- Brenkert, G. G. (1995): *The Environment, The Moralists, The Corporation and Its Culture*. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 5, No. 4, pp. 675-697.

- Brown, P. G. – Timmerman, P. (eds.) (2015): *Ecological Economics for the Anthropocene. An Emerging Paradigm*. New York: Columbia University Press
- Brunso, K. – Scholderer, J. – Grunert, K. G. (2004): Closing the gap between values and behaviour – a means-end theory of lifestyle. *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 6, pp. 665-670.
- Carrington, D. (2016): The Anthropocene epoch: scientists declare dawn of human-influenced age. *The Guardian*, 29 August 2016, Forrás: <https://www.theguardian.com/environment/2016/aug/29/declare-anthropocene-epoch-experts-urge-geological-congress-human-impact-earth> letöltve: 2018.07.11.
- Carson, R. (2007): *Néma tavasz*. Páty: Katalizátor Kiadó
- Chakraborty, S. K. (1995): *Ethics in Management. Vedantic Perspectives*. Oxford: Oxford University Press
- Christopher, M. (1999): An Exploration of the „Reflex” in Reflexive Modernity – The Rational and Prerational Social Causes of the Affinity for Ecological Consciousness. *Organization & Environment*, Vol. 12, No. 4, December, pp. 357-400.
- Costanza, R. – Perrings, C. – Cleveland, C. J. (eds.) (1997): *The development of ecological economics*. Cheltenham: Edgar Elgar
- Crutzen, P. J. – Stoermer, E. F. (2000): The Anthropocene. *IGBP Global Change Newsletter*, No. 41, pp. 17–18.
- Csutora, M. (2012): One More Awareness Gap? The Behaviour-Impact Gap Problem. *Journal Consumer Policy*, Vol. 35, No. 1, pp. 145-163. Forrás: [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/927/1/Csutora\\_2012\\_The%20Behaviour-Impact%20Gap%20Problem.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/927/1/Csutora_2012_The%20Behaviour-Impact%20Gap%20Problem.pdf) letöltve: 2017.02.24.
- Csutora, M. – Hofmeister-Tóth, Á. (szerk.) (2011): *Fenntartható fogyasztás? A fenntartható fogyasztás gazdasági kérdései*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Csutora, M. – Kerekes, S. (2004): *A környezetbarát vállalatirányítás eszközei*. Budapest: KJK KERSZÖV. Forrás: [unipub.lib.uni-corvinus.hu/411/1/csutkeregyben.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/411/1/csutkeregyben.pdf) letöltve: 2017.06.15.
- Csutora, M. – Zsóka, Á. (2014): May spirituality lead to reduced ecological footprint? Conceptual framework and empirical analysis. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 10, No. 1, pp. 88-105.
- Dalai Lama, H. H. (1995): *The World of Tibetan Buddhism*. In: Marques, J. (2012): *Consciousness at Work: A Review of Some Important Values, Discussed from a Buddhist Perspective*. Boston: Wisdom Publications
- Dalai Lama, H. H. (2005): *The Universe in a Single Atom: The Convergence of Science and Spirituality*. In: Marques, J. (2012): *Consciousness at Work: A Review of Some Important Values, Discussed from a Buddhist Perspective*. Boston: Wisdom Publications
- Daly, H. E. – Farley, J. (2004): *Ecological economics: principles and applications*. London: Island Press

- Daly, H. E.* (2008): Frugality First. In: Bouckaert, L. – Opdebeeck, H. – Zsolnai, L. (eds.): Frugality: Rebalancing Material and Spiritual Values in Economic Life, Vol. 4, Bern: Peter Lang, pp. 207-226.
- Devall, B.* (1988): Simple in means, rich in ends: practicing deep ecology. Salt Lake City: Gibbs, Smith Publisher
- Devall, B. – Sessions, G.* (1985): Deep Ecology: living as if nature mattered. Salt Lake City: Gibbs Smith Publisher
- Drengson, A.* (1989): Beyond environmental crisis: from technocrat to planetary person. New York: P. Lang Publishers
- Dyllick, T. – Muff, K.* (2015): Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*, Vol. 29, No. 2, pp. 156-174.
- Eibel-Spanyi, K. – Hofmeister-Tóth, Á.* (2013): The impact of values on consumer behaviour. *International Journal of Economics and Business Research*, Vol. 5, No. 4. pp. 400-419.
- European SPES Institute* (2017): Definition of spirituality. Forrás: <http://www.eurospes.org/content/our-mission-spiritual-based-humanism> letöltve: 2017.02.21.
- Feng Lin, Q. – Fyles, J. W.* (2015): Following in Aldo Leopold's Footsteps. Humans-in-Ecosystem and Implications for Ecosystem Health. In: Brown, P. G. – Timmerman, P. (eds.): *Ecological Economics for the Anthropocene. An Emerging Paradigm*. New York: Columbia University Press, pp. 208-232.
- Ferenc pápa* (2015): Encyclical letter Laudato Si'. On Care for our Common Home. Forrás: [http://w2.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si\\_en.pdf](http://w2.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si_en.pdf) letöltve: 2017.02.14.
- Fraj, E. – Martínez, E.* (2006): Environmental values and lifestyles as determining factors of ecological consumer behaviour: an empirical analysis. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23, No. 3, pp.133–144.
- Gennaro, R. J.* (é. n.): Consciousness. The Internet Encyclopedia of Philosophy, ISSN 2161-0002. Forrás: <http://www.iep.utm.edu/consciou/> letöltve: 2017.02.07.
- Georgescu-Roegen, N.* (2002): Az entrópia törvénye és a gazdasági probléma. *Kovács*, Vol. 6, No. 1-4., pp. 19-31. Forrás: <http://kovasz.uni-corvinus.hu/kov12/roegen.php> letöltve: 2017.02.26.
- Goodpaster, K. E.* (1990): Can a Corporation Have an Environmental Conscience? In: Hoffman, W. M. – Frederick, R. – Petry, E. S.: *Business, Ethics, and the Environment*. New York: Quorum Books. idézi Brenkert, G. G. (1995)
- Győri, Zs.* (2012): Első- és másodfajú etikai kudarcok. *Vezetéstudomány*, XLIII. évf. 10. szám, pp. 56-62.
- Hamilton, C.* (2010): Consumerism, Self-creation and Prospects for a New Ecological Consciousness. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 18, No. 6, pp. 571-575.
- Hoffman, W. M.* (1991): Business and Environmental Ethics. *Business Ethics Quarterly*, No. 1. pp. 169-184. idézi Brenkert, G. G. (1995).
- Hofstra, N.* (2015): Entrepreneurship Inspired by Nature. In: Zsolnai, L. (ed.): *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management*. New York: Springer, pp. 159-166.
- Hortobágyi, T. – Simon, T.* (szerk.) (2000): *Növényföldrajz, Társulástan és Ökológia*. Budapest: Tankönyvkiadó
- Hughes, J. D.* (1991): *The Psychology of Environmentalism Healing Self and Nature*. Trumpeter, Vol. 8, No. 3. Forrás: <http://trumpeter.athabascau.ca/index.php/trumpet/article/view/458/759> letöltve: 2017.02.14.
- Ims, K.* (2015): Deep Ecology and Personal Responsibility. In: Zsolnai, L. (ed.): *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management*. New York: Springer, pp. 47-56.
- Jonas, H.* (1984): *The Imperative of Responsibility: In Search of an Ethics for the Technological Age*. Chicago; London: The University of Chicago Press
- Juhász-Nagy, P.* (1986): *Egy operatív ökológia hiánya, szükséglete és feladatai*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Kerekes, S. – Csutora, M.* (szerk.) (2012): *Fenntartható fogyasztás? Trendek és lehetőségek Magyarországon*. Budapest: AULA Kiadó
- Kerekes, S. – Wetzker, K.* (2007): Keletre tart a „társadalmilag felelős vállalat” koncepció. *Harvard Business Manager*, IX. évf. 4. szám, április, pp. 36-47. Forrás: [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1349/1/Kerekes\\_Wetzker\\_2007.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1349/1/Kerekes_Wetzker_2007.pdf) letöltve: 2017.06.15.
- Koch, C.* (2004): *The Quest for Consciousness: A Neurobiological Approach*. Englewood: Roberts and Company
- Kollmuss, A. – Agyeman, J.* (2002): Mind the gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education Research*, Vol 8, No. 3. pp. 239–260. Forrás: [http://www.wec.ufl.edu/courses/wis6934/Kollmuss&Agyeman2002\\_pro-environmental%20behavior.pdf](http://www.wec.ufl.edu/courses/wis6934/Kollmuss&Agyeman2002_pro-environmental%20behavior.pdf) letöltve: 2017.02.24.
- Kopfer-Rácz, K. – Hofmeister-Tóth, Á. – Sas, D.* (2013): A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása a Hofstede-dimenziók mentén. *Vezetéstudomány*, XLIV. évf. 10. szám, pp. 2-11.
- Kovács, G.* (2015): Buddhist Spiritual Orientation to Nature and Sustainability. In: Zsolnai, L. (ed.): *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management*. New York: Springer, pp. 57-67.
- Kovács, G. – Ócsai, A.* (2015): The Spirit of Non-violence and Peace in Business. In: Bouckaert, L. – Chatterji, M. (eds.): *Business, Ethics and Peace*. Bingley: Emerald Group Publishing, pp. 231-245.
- Köves, A. – Mandják, T.* (2014): Úton egy fenntartható gazdasági paradigma felé – A komplexitás befogadása a hálózati elméleteken keresztül. *Vezetéstudomány*, XLV. évf. 7-8. szám, pp. 69-75.
- Leff, H.* (1978): *Experience, environment, and human potentials*. New York: Oxford University Press
- Leopold, A.* (1949). *The Ecological Conscience*. In: Leopold, A. (1949): *A Sand County Almanach*. Oxford:

- Oxford University Press. Forrás: <http://www.public.iastate.edu/~fridolph/leopold.html> letöltve: 2017.01.29.
- Lovelock, J. (2010): Gaia halványuló arca: Utolsó figyelmeztetés. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Marques, J. (2012): Consciousness at Work: A Review of Some Important Values, Discussed from a Buddhist Perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 105, No. 1 (January 2012), pp. 27-40. Forrás: <http://www.jstor.org/stable/pdf/41413206.pdf> letöltve: 2017.02.07.
- Meadows, D. L. et al. (1979): The limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind. London: Pan Books
- Merton, T. (1968): The Ecological Conscience. (kivonat) *The Catholic Worker*. June 1968. Forrás: [http://www.democraticunderground.com/discuss/duboard.php?az=view\\_all&address=115x180150](http://www.democraticunderground.com/discuss/duboard.php?az=view_all&address=115x180150) letöltve: 2017.01.29.
- Mesarovic, M. – Pestel, E. (1974): Mankind at the turning point: The second report to the Club of Rome. New York: Dutton
- Milbraith, L. (1989): Envisioning a sustainable society. Albany: State of New York Press
- Milton, S. (2010): Some observation on CSR and strategic management. *Vezetéstudomány*, XLI. évf. 2. szám, pp. 59-67.
- Morris, M. (2002): Ecological consciousness and curriculum. *Journal of Curriculum Studies*, Vol. 34, No. 5. pp. 571-587.
- Naess, A. (1989): Ecology, community and lifestyle. *Outline of an ecosophy*. Cambridge: Cambridge University Press
- Nhat Hanh, T. (2008): The Heart of the Buddha's Teaching. Transforming Suffering into Peace, Joy, and Liberation. E-book. London: Random House. Forrás: <http://tereless.hu/zen/mesterek/Thich%20Nhat%20Hanh%20-%20The%20Heart%20of%20Buddha%27s%20Teaching.pdf> letöltve: 2017.02.12.
- O'Riordan, T. – Cameron, J. (1994): The History and Contemporary Significance of the Precautionary Principle. In: O'Riordan, T. – Cameron, J. (eds.): *Interpreting the precautionary principle*. London: Earthscan, pp. 1-30. In: Zsolnai, L. (2001)
- O'Sullivan, E. V. – Taylor, M. M. (2004): Learning toward an ecological consciousness: selected transformative practices. New York: Palgrave Macmillan
- Parrish, B. D. (2010): Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, No. 5. pp. 510-523. Forrás: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.05.005> letöltve: 2013.11.10.
- Pataki, Gy. – Takács-Sánta, A. (szerk.) (2005): Természet és gazdaság. Ökológiai közgazdaságtan szöveggyűjtemény. Az ökológiai gondolat I. Budapest: Typotex Kiadó
- Piskóti, M. (2015): A környezeti identitás szerepe a környezettudatos magatartásban – A mérési lehetőségek értékelése. *Vezetéstudomány*, XLVI. évf. 5. szám, pp. 13-23.
- Polányi, K. (1976): Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet. Budapest: Gondolat Kiadó
- Polányi, K. (2004): A nagy átalakulás: Korunk gazdasági és politikai gyökerei. Budapest: Napvilág Kiadó
- Princen, T. (1997): The shading and distancing of commerce: When internalization is not enough. *Ecological Economics*. Vol. 20, No. 3. pp. 235–253.
- Pruzan, P. (2011): Spirituality as the basis for leadership. In: Boucaert, L. – Zsolnai, L. (eds.): *The Palgrave handbook of spirituality and business*. London: Palgrave, pp. 287-295.
- Pruzan, P. (2015a): Spiritual-based Leadership: A Paradox of Pragmatism. In: Zsolnai, L. (ed.): *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management*. New York: Springer, pp. 169-172.
- Pruzan, P. (2015b): Further Reflections on Spirituality and Spiritual-based Leadership. In: Zsolnai, L. (ed.): *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management*. New York: Springer, pp. 191-198.
- Pruzan, P. (2016): Science and Spirituality. – Pruzan, P. (2016): *Research Methodology. The Aims, Practices and Ethics of Science*. Springer, Switzerland kiadatlan fejezete
- Rockström, J. (2010): Let the environment guide our development. Forrás: [http://www.ted.com/talks/johan\\_rockstrom\\_let\\_the\\_environment\\_guide\\_our\\_development](http://www.ted.com/talks/johan_rockstrom_let_the_environment_guide_our_development) letöltve: 2016.05.15.
- Sanne, C. (2002): Willing consumers – Or locked-in? Policies for a sustainable consumption. *Ecological Economics*, Vol 42, No. 1-2. pp. 273–287.
- Schumacher, E. F. (1991): A kicsi szép: Tanulmányok egy emberközpontú közgazdaságtanról. Budapest: KJK
- Sen, A. (2008): The Vedic-Upanisadic concept of Brahman (the highest God). In: A. Eshleman (ed.): *Readings in Philosophy of Religion: East Meets West*. Malden, MA: Blackwell, pp. 43-51. In: Velmans, M. (2009)
- Shove, E. (2004): Changing human behaviour and lifestyle: a challenge for sustainable consumption? In: Reisch, L. – Ropke, I. (eds.): *The Ecological Economics of Consumption*. Cheltenham: Edward Elgar
- Steffen, W. – Broadgate, W. – Deutsch, L. – Gaffney, O. – Ludwig, C. (2015): The trajectory of the Anthropocene: the Great Acceleration. *The Anthropocene Review*, Vol. 2. pp. 81-98.
- Steffen, W. – Richardson, R. – Rockström, J. – Cornell, S. E. et al. (2015): Planetary Boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 347: 736, 1259855, pp. 1 – 10.
- Sudbury-Riley, L. – Hofmeister-Tóth, Á. – Kohlbacher, F. (2014): A cross-national study of the ecological worldview of senior consumers. *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 38, No. 5. pp. 500-509.
- Szegedi, K. (2012): Hazai nagyvállalati etikai kódexek tartalmi elemzése. *Vezetéstudomány*, XLIII. évf. Különszám, pp. 47-55.
- Takács-Sánta, A. (2004): The Major Transitions in the History of Human Transformation of the Biosphere. *Human Ecology Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 51-66.

- Forrás: <http://www.humanecologyreview.org/pastissues/her111/111takacssanta.pdf> letöltve: 2017.02.13.
- Takács-Sánta, A.* (2010): Rapa Nui vagy Tikopia? Ökológiai válság és kiút lehetőségek című humánökológia tanfolyam 2010/2011 előadásainak anyaga. Budapest
- Timmerman, P.* (2015): The Ethics of Re-Embedding Economics in the Real: Case Studies. In: Brown, P. G. – Timmerman, P. (eds.): Ecological Economics for the Anthropocene. An Emerging Paradigm. New York: Columbia University Press, pp. 21-65.
- Tinbergen, J.* (1979): A RIO-jelentés: A nemzetközi gazdasági rend átalakítása. Budapest: KJK
- Tononi, G. – Koch, C.* (2015): Consciousness: here, there and everywhere? Philosophical Transactions of the Royal Society. Biological Sciences. Forrás: <http://rstb.royalsocietypublishing.org/content/370/1668/20140167.full.pdf> letöltve: 2017.02.09.
- Tóth, G.* (2007): A Valóban Felelős Vállalat – A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről. Budapest: Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület, KÖVET-INEM Hungária. Forrás: <http://www.kovet.hu/sites/default/files/knowledge/a-valoban-felelos-vallalat.pdf> letöltve: 2017.06.15.
- Uhl, C.* (2004): Developing ecological consciousness: path to a sustainable world. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers
- Velmans, M.* (2009): How to define consciousness-and how not to define consciousness. Journal of Consciousness Studies, Vol. 6, No. 5, pp. 139-156. Forrás: [cogprints.org/6453/1/How\\_to\\_define\\_consciousness.pdf](http://cogprints.org/6453/1/How_to_define_consciousness.pdf) letöltve: 2017.02.09.
- Waters, C.N. – Zalasiewicz, J. – Summerhayes, C. – Barnosky, A.D. – Poirier, C. – Galuszka, A. – Cearreta, A. – Edgeworth, M. – Ellis, E.C. – Ellis, M. – Jeandel, C. – Leinfelder, R. – McNeill, J.R. – deB. Richter, D. – Steffen, W. – Syvitski, J. – Vidas, D. – Wagreich, M. – Williams, M. – Zhisheng, A. – Grinevald, J. – Odada, E. – Oreskes, N. – Wolfe, A.P.* (2016): The Anthropocene is functionally and stratigraphically distinct from the Holocene. Science, 8 January 2016, Vol. 351, Issue 6269. DOI:10.1126/science.aad2622 letöltve: 2018.07.11.
- White, P. R.* (2011): A Phenomenological Self-Inquiry into Ecological Consciousness. Ecopsychology, Vol. 3, No. 1, pp. 41-50. Forrás: letöltve: 2016.03.14.
- Zsóka, Á.* (2007): A fenntartható fogyasztás alapfeltétele: a környezettudatos egyéni magatartás. In: Gulyás, E. – Vadovics, E. (eds.): Fenntartható fogyasztás Magyarországon 2007. Budapest
- Zsolnai, L.* (2000): A döntéshozatal etikája. Budapest: Kossuth Kiadó
- Zsolnai, L.* (2001): Ökológia, gazdaság, etika. Budapest: Helikon Kiadó
- Zsolnai, L.* (2014a): Ethical Decision Making. In: Zsolnai, L.: Beyond Self. Ethical and Spiritual Dimensions of Economics. Bern: Peter Lang, pp. 45-64.
- Zsolnai, L.* (2014b): Ethics Needs Spirituality. In: Zsolnai, L.: Beyond Self. Ethical and Spiritual Dimensions of Economics. Bern: Peter Lang, pp. 79-83.
- Zsolnai, L.* (2014c): Buddhist Economic Strategy. In: Zsolnai, L.: Beyond Self. Ethical and Spiritual Dimensions of Economics. Bern: Peter Lang, pp. 119-138.
- Zsolnai, L.* (2015a): Post-Materialistic Business: Spiritual Value-Oriented in Renewing Management. London: Palgrave Macmillan
- Zsolnai, L.* (2015b): Spirituality, Ethics and Sustainability. In: Zsolnai, L. (ed.): The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management. New York: Springer, pp. 3-11.

# VÉTKESEK KÖZT CINKOS, AKI NÉMA?

## MAGYAR HR-SZAKEMBEREK TIPIKUS ETIKAI DILEMMÁI

Mit jelenthet az etikusság az emberierőforrás-menedzsment tevékenységben? Milyen dilemmákkal szembesül leggyakrabban egy emberierőforrás-menedzsment szakértő? A cikkben egy HR-szakemberekkel közösen végzett akciókutatás eredményeire épülve két kérdés mentén járja körbe a szerző ezt a témakört. Először azonosítja, hogy melyek ma Magyarországon a HR-szakemberek által leggyakrabban említett HR-etikai kérdések (ezek az elbocsátás és a fegyelmi ügyek, a toborzás és a szervezeti kultúra témaköréhez kötődnek), majd bemutatja a morális némaságnak a résztvevők által azonosított okait (tudatlanság, etikai intézményrendszer élettelenlége, hatalmi játszmák és az őszinte kommunikáció hiánya).

**Kulcsszavak:** etika, felelősség, HR-szakemberek.

*Nem tudom, mi történt volna, ha többségünk őszintén kiállt volna a meggyőződése mellett, akár úgy is, hogy felmondunk. Én hajlottam rá, de nem találtam társakat, mindenki szorosan fogta a székét...”*

Egyre gyakrabban hangzik el üzleti, szakpolitikai és akadémiai fórumokon, hogy mennyire fontos a fenntartható, felelős és etikus vállalati működés. Persze kérdés, hogy mit jelent ez, hogyan jelenik meg ez a törekvés a valóságban, a mindennapi gyakorlatban? Milyen problémákat, helyzeteket kell megoldani a munkavállalóknak, illetve melyek a legjellemzőbb etikai kérdések egy-egy szakterületen? Írásomban az etikai szempontból egyik legizgalmasabb területen, az emberierőforrás-menedzsmentben (továbbiakban EEM vagy HRM) tapasztalt hétköznapi és nem hétköznapi, jellemző etikai esetek csoportosítására teszek kísérletet, illetve rámutatok a morális némaság jelenlétére és fontosságára.

### Elméleti összefoglaló

Az etika a helyes cselekvésről szól, az emberierőforrás-menedzsment lényege pedig az emberekkel való törődés és foglalkozás – azt gondolhatnánk, hogy a két téma szervesen összekapcsolódik. Mégis, bár az üzleti etika irodalmában már régóra jelen vannak a felelőtlen munkáltatói gyakorlatokhoz és az emberi jogokhoz kapcsolódó diskurzusok (Angyal, 2003), az etika és a HR-terület kapcsolata még mindig kevésbé kimunkált és vizsgált (Greenwood, 2012; Csillag, 2012, 2015). Az utolsó 25 évben egyre növekvő intenzitású érdeklődés tapasztalható a szakterületen: számos cikk (Dachler – Enderle, 1989; Legge, 1998; Winstanley – Woodall, 2000; Greenwood, 2002; Greenwood – Freeman, 2011; Linehan – O’Brien, 2017) és tanulmánykötet (Deckop et al., 2006; Pinnington et al., 2007; Bolton – Houlihan, 2007; Johnson, 2007) jelent meg, illetve a téma egyre gyakrabban felbukkan a HR-tankönyvekben is (pl. De Cieri-Kramar, 2005; Bokor et al., 2014). Ennek ellenére a szakértők azt hangsúlyozzák, hogy még mindig kevés az empirikus vizsgálat (Linehan – O’Brien, 2017).

Ennek a hiátusnak az okát keresve több irányba is elindulhatunk. Egyik oldalról az empirikus vizsgálatok nehézsége kötődik az etika fogalmának több értelemben vett komplexitásához és sokszínűségéhez (amely természetesen az egész üzleti etikai diskurzusra jellemző). Goodpaster (2007) az etikai keretrendszereket tekintve megkülönböztet *érdekalapú, jogokra alapuló, kötelességalapú és erényalapú etikai* irányzatokat, amelyeket Schumann (2001) kifejezetten a HRM-elemzéseket szem előtt tartva a *disztributív igazságosság elméletével és a gondoskodás etikájával* egészíti ki. Greenwood (2012) új, pluralista (a mainstream HRM-en túllépő, kritikai HRM-elemeket magában hordozó) HR-etikai paradigmát ajánl az etikai kérdések vizsgálatára. Fontos kérdés tehát, hogy egy konkrét etikai keretrendszerre alapozzuk-e a kutatást, és ha igen, akkor melyikre (és miért pont arra).

Másik oldalról – ahogy Martin és Woldring (2001) is rámutat – az EEM-tevékenységben több, egymásra építkező szinten értelmezhetünk etikai aspektusokat és tehetünk fel kérdéseket: makro- (társadalmi, gazdasági rendszer), mezo- (vállalat és EEM-szervezeti szint) és mikro- (egyéni) szinten. Makroszinten például felvethető, hogy a különböző kapitalizmusmodellek, illetve a modern vállalat alapfeltevései és működése mennyiben felelnek (vagy nem felelnek) meg etikai kritériumoknak (Legge, 1995; Guest, 2007). Mezoszinten fontos kérdés lehet a HR-terület jelenleg zajló változása, a business partneri modell (és a hozzá kapcsolódó centralizációra és kiszervezésre épülő működés) elterjedése és ennek etikussága, vagy az a kérdés, hogy mely etikai szempontok (mint pl. az igazságosság, egyenlő bánásmód) milyen mértékben érvényesülnek az egyes EEM-rendszerek kialakításában és működtetésében. Végül az egyének szintjén is megjelennek személyes és szakmai etikai dilemmák, erre jó példa lehet a „kettős tagság” dilemmája, vagyis a szakmai és szervezeti szerepek konfliktusai és ellentmondása (Archer, 1986; Wiley, 1998; Ekuma – Akobo, 2015). Ezek a szintek szervesen összefonódnak – ami megint csak nehezíti az empirikus vizsgálatokat.

A kifejezetten mikroszintre, a HR-szakértőkre és az ő etikai problémákkal való megküzdésükre koncentrálok

(elméleti vagy empirikus) vizsgálatokat szemügyre véve – szükségességük ellenére is – négy csoportot azonosíthatunk. Néhány szerző a HRM-területen található jellegzetes etikai dilemmákat gyűjti össze és tipizálja (Mathis – Jackson, 1997; Gantz – Hayes, 1998; Wiley, 1998; Ryan, 2006, lásd *1. táblázat*), kiemelve a legnehezebb vagy a leggyakoribb eseteket – ezeket a vizsgálatokat sorolom most az első csoportba, és én is erre teszek majd kísérletet.

Az etikai dilemmákhoz kapcsolódva érdemes még felvetnünk azt a kérdést is, hogy mi is akadályozza meg azt, hogy a munkavállalók, esetünkben a HRM-szakemberek nyíltan beszéljenek az etikai dilemmákról és közösen oldják meg a problémás eseteket. Bird és Waters (1995) elmélete alapján ennek egyik oka a morális némaság jelensége.

A munkavállalók (több irányból származó) normatív elvárásokkal szembesülnek a munkahelyen. Ezek a

1. táblázat

**Az etikai problémákat összegyűjtő szerzők, esetek, témák és HR-rendszerek**

Szerzők	Etikai problémák, esetek, témakörök	Érintett HR-rendszerek
Fusilier et al. (1996)	Munkabiztonsági problémák, munkavállalói lopás, munkavállalói adatok nem megfelelő védelme, diszkrimináció, kompenzációs igazságtalanságok.	Egészség és munkabiztonság, HR-adminisztráció és adatkezelés, kompenzáció
Mathis és Jackson (1997)	Információkezelés és visszatartás, munkavállalókról való adatgyűjtés és nyomozás, személyiségi jogok AIDS és egyéb betegségek esetén, dohányzás tilalma, régi munkavállalók kezelése tartós egészségromlás és szervezeti változások esetén.	HR-adminisztráció és adatkezelés, elbocsátás és fegyelmi ügyek
Weiss (1997)	Kiválasztás, előléptetés favorizmus alapján, diszkrimináció nem, kor vagy nemzetiség alapján, fegyelmi ügyek következetessége, nem teljesítményre alapuló teljesítményértékelés, megvesztegetés, munkavállalói adatok nem megfelelő védelme.	Kiválasztás, HR-adminisztráció és adatkezelés, teljesítményértékelés
Gantz és Hayes (1998)	Pszichológiai tesztek használata, szakszervezetek háttérbe szorítása, elbocsátási döntések megalapozottsága, munkaköri rendszerek nem transzparens kialakítása, fegyelmi ügyek következetessége, munkabérek.	Kiválasztás, elbocsátás és fegyelmi ügyek, munkaügyi kapcsolatok
Wiley (1998)	Kiválasztás, előléptetés favorizmus alapján, zaklatás, nem következetes fegyelmi eljárások, nem teljesítményre alapuló teljesítményértékelés, diszkriminatív gyakorlatok (előléptetés, fegyelmi ügyek).	Kiválasztás, egészség és munkabiztonság, kompenzáció
Ryan (2006)	Nyílt és rejtett, tudatos és nem tudatos diszkriminatív kiválasztás (nők), favorizmus és összeférhetlenség a kiválasztásban és teljesítményértékelésben.	Kiválasztás, teljesítményértékelés

Mások egy-egy konkrét HRM-rendszerhez kötődő dilemmákat, kérdéseket gyűjtenek össze (pl. LoPresto, 1986; Longenecker – Ludwig, 1990; Jacobs et al., 2014), vagy egy (tágabb vagy szűkebb) problémakörre koncentrálnak, mint például kiszervezés hatása (Park – Hollinshead, 2011). A harmadik csoportba tartozó vizsgálatok egy-egy etikai alapelvhez (mint például igazságosság, méltányosság) köthető problémákat azonosítanak és elemezik (Ribeiro – Smemdo, 2014; Pichler et al., 2016; Sung et al., 2017), megint mások a HR-szerepben, szerephez köthető etikai ellentmondásokat, konfliktusokat, jelenségeket gyűjtik össze és elemzik (Wooten, 2000; Orlitzky – Swanson, 2006; De Cremer, 2009). Végül a negyedik csoportba olyan vizsgálatokat sorolok, amelyek személyes, HR-narratívákat és megéléseket gyűjtenek össze – e kutatásokban esetek, dilemmák és értékek egyaránt megjelennek (Toffler, 1986).

Mivel Magyarországon még nem volt az etikai esetek mintázatait feltáró szisztematikus empirikus kutatás, írásomban én erre fogok kísérletet tenni, megfogadva Ekuma és Akombo (2015) tanácsát, akik a HR-etikai vizsgálatok kezdőpontjának a gyakorlatban előforduló esetek mintázatainak feltárását és megértését javasolják.

sok forrásból származó fontos viselkedési standardok a nemzeti kultúrából, törvény és szabályrendszerekből, társadalmi szerepekből, szakmai kódexekből és vállalati politikákból stb. származhatnak és alapvetően befolyásolják az egyéni cselekvést a munkahelyen is. A verbális kommunikációnak nagyon fontos szerepe van nemcsak a normatív elvárások kialakításában, azonosításában, formálásában és átadásában, de adott esetben a viselkedés értékelésében, az adott elvárás követésére való ösztönzésben. Bird és Waters morális némaságnak nevezi azt a helyzetet, amikor az egyének elkerülik a morális kérdésekről való beszédet, bár rendelkeznek határozott etikai alapelvekkel, érzékelik a morális elvárásokat, sőt esetenként cselekedeteikben követik elveiket, és reagálnak az elvárásokra (Waters et al., 1986; Bird – Waters, 1995; Bird, 2005). A morális némaságnak nevezett jelenség általános jelenléte mellett érvel többek között McCoy (1989) is: elemzése alapján a vezetők saját értékeik alapján hoznak döntéseket, de ezeket elrejtve gazdasági érdekekre hivatkoznak.

A morális némaság zavarba ejtő és összetett jelenség: Bird és Waters (2005) kutatásai alapján az egyének és

közösségek négy fő okozatcsoport miatt lehetnek „morálisan némák”.

(1) *Harmóniaféltés és lojalitás*: sok esetben úgy gondolják, hogy az etikai kérdések feszegetése veszélyt jelent a szervezet harmóniájára, destruktív konfliktusokat és személyes ellentéteket gerjeszt, viszályt szíthat, amelyet aztán nehéz megoldani. Bár érzékelik az etikailag megkérdőjelezhető gyakorlatokat, tudatában vannak például a szervezet diszkriminatív előléptetési gyakorlatának, mégis úgy gondolják, hogy ezeknek a kérdéseknek a feszegetése, kitergetése nagyobb kárt okoz, mint hasznot, és azzal hitegetik magukat, hogy majd maguktól, vagy valamely külső hatásra megoldódnak a problémák.

(2) *Hatékonyagsféltés*: mások úgy vélik, hogy morális kérdésekről beszélni felesleges időpazarlás, amely a hatékony döntéshozatalt bonyolítja és lassítja, gyakran torkollik bűnbakkeresésbe és ideológiagyártásba, a rugalmatlanságot, a szabadságfok csökkenését és az adminisztráció növekedését látják benne (Drumwright – Murphy, 2004).

(3) *Hatalomféltés és tudatlanság*: egyes vezetők úgy élik meg, hogy a morális kérdésekről való értekezés veszélyezteteti hatalmukat, fenyegetheti hatékonyságuk látszatát. Adott esetben kevésbé tájékozottak a témában, nem ismerik a releváns morális érvelést és szóhasználatot – ezt nehéz lenne beismerni akár a beosztottak, akár a vezetők előtt. Tovább növelheti a némaság esélyét, hogyha úgy látják, a morális érvek sokszor utópisztikusak, nem életközeli, ezért kifejtésük csorbíthatja az erő és hatalom látszatát (Bird – Waters, 1995).

(4) *Felelősségáthárítás*: végül az egyének úgy gondolják, hogy kis fogaskerekek a nagy gépezetben, és nem az ő dolguk a szerintük helytelen dolgok megváltoztatása (ez a felelősség áthárítása).

Lovell (2003) egy további okozatcsoportot azonosít: ez a (5) *cinizmus*: a munkavállalók úgy vélik, hogy az őket körülvevő közösség immoralitása, gyávasága miatt nem érdemes etikai diskurzust folytatni. Verhezen (2010) ehhez kapcsolódva a *csend kultúrájáról* beszél olyan esetekben, amikor az egyének nem rendelkeznek a megfelelő nyelvi készséggel vagy kényelmetlenül érzik magukat, ha etikai témákról kellene beszélni.

A morális némaság ellenpontjai a morális érvek hangsúlyozása és a morális cselekvés. De vajon hogyan lehet támogatni az egyéneket abban, hogy erre továbblépjenek? Lowell (2003) véleménye alapján a legnagyobb akadály és egyben legnagyobb támogató lehet ebben a fejlődésben a szervezet, illetve maga a szakmai közeg – a mi esetünkben a HR szakmai közösség.

## Kutatási folyamat

Empirikus kutatásomban két kutatási kérdést járok körül: (1) mely HR-rendszereknél sűrűsödnek az etikai problémák és melyek a legjellemzőbb mintázatok, illetve (2) hogyan jelenik meg a morális némaság az etikai kérdésekkel kapcsolatban.

Az elemzés alapját öt különböző szakértői csoport tagjai által összegyűjtött esetek, illetve a résztvevők kuta-

tási és reflexiós naplói adják. Ez az összesen 76 szakember 2013 és 2017 között részt vett a Budapesti Corvinus Egyetem posztgraduális HR Business Partner programjának HR-etika kurzusán és az ennek keretében zajló mini akciókutatásban. Minden csoport legalább négy (három csoport öt) alkalommal találkozott, az első alkalommal közösen határoztuk meg a kutatás fókuszát és a kutatási kérdéseket, döntöttünk a közös és egyéni akciókról, a személyes találkozóik között (és néhányszor a találkozókon is) akciókat hajtottunk végre, majd arra közösen reflektáltunk, döntöttünk a kutatás következő lépéseiről, illetve a kurzus közben és végén kutatási és reflexiós naplót írt. Az akciók között volt interjúkészítés, fókuszcsoport-vezetés és -elemzés, filmkeresés, -nézés és -elemzés, etikai kódex-elemzés, részletes eseteleírás és -elemzés, szakirodalom-gyűjtés és -olvasás. Fontos, hogy a jelen cikkben nem magát az akciókutatási folyamatot mutatom be vagy a közös megállapításainkat adom közre, hanem a kurzus keretében gyűjtött esetek mintázatait elemzem, illetve az esetekhez kapcsolódva morális némaság okai közül szeretnék ízelítőt mutatni.

A résztvevők kora 30-57 év között szórt, ebből 88% nő volt (ez jól tükrözi a nők magas arányát Magyarországon a HR-területen), illetve a kurzus időpontjában közel 70%-ban HR-vezetőként vagy HR BP partnerként dolgoztak (mindkét munkakör nagyon vegyes tartalommal bír jelenleg Magyarországon – mindenesetre ők ezt vallották a munkakörükről). A nyolc résztvevő, aki nem HR-es munkakörben (vezető, partner vagy szakértő: generalista vagy specialista) dolgozott, vagy éppen gyermekével otthon lévő kismama volt, vagy olyan vállalati szakember (például tanácsadó, marketingvezető), aki a közel jövőben váltani szeretett volna a HR-területre, vagy éppenséggel már tudta is, hogy váltani fog. A HR-területen dolgozók mind nagy- és közepes vállalatoknál dolgoztak (kisvállalat nem volt), ezen belül multinacionális, állami és magyar tulajdonú cégek vegyesen voltak, gyakorlatilag minden szektor és iparág megjelent.

Az első kutatási kérdésre (Mely HR-rendszereknél sűrűsödnek az etikai problémák és melyek a legjellemzőbb mintázatok?) adott válasz alapját a résztvevők által összegyűjtött esetek adják. Az öt csoport összesen 149 olyan saját, konkrét esetet gyűjtött össze, amelyet személyesen megtapasztalt valamelyikük, és amelynek megítélésük szerint etikai vonzata volt. A gyűjtésnél fontos szempont volt, hogy ezek ténylegesen megtapasztalt és konkrét esetek legyenek (tehát nem teoretikus dilemmák, kételyek vagy másodkézből származó történetek), amelyek vagy a múltban, vagy jelenben megtörténtek/nek velük, vagy a közvetlen környezetükben, és amelyeket ők maguk írtak le. Az esetek egy részét közösen is feldolgoztuk, megbeszéltük.

Az összegyűjtött eseteket abból a szempontból kódoltam, hogy az adott kérdés melyik HR-rendszerhez kapcsolódik elsődlegesen. Itt néhány HR-rendszert önkényesen több részre bontottam, és végül 14 csoportot hoztam létre: (1) toborzás-kiválasztás, (2) karriermenedzsment, (3) munkaügyi kapcsolatok, (4) kompenzáció, (5) egészség- és munkavédelem, (6) szervezeti kultúra, (7) tervezés, (8)

teljesítményértékelés, (9) elbocsátás és fegyelmi ügyek, (10) előléptetés, (11) visszaintegrálás, (12) képzés-fejlesztés, (13) adminisztráció, adatkezelés (14) munkaköri rendszerek. Néhány eset több rendszert is érintett, ezeknél én döntöttem el, hogy melyikhez kapcsolódik leginkább és csak egy helyre került.

A második kutatási kérdésre (Hogyan jelenik meg a morális némaság?) adott elemzés egyrészt az esetekre, másrészt a résztvevők kutatási és reflexiók naplóira alapul. A 76 résztvevő kutatási és reflexiók naplói összesen 550 oldal szöveget alkotnak, amelyet az Nvivo szoftver segítségével kódoltam a morális némasággal kapcsolatos mintázatokra (hét kód: etikai diskurzus hiánya, etikai intézményrendszer, tudatlanság, magyar kontextus, hatalmféltés, harmóniaféltés és konfliktuskerülés, elmagányosodás).

Az eredmények bemutatásánál használok szó szerinti idézeteket is: ezeket annyiban módosítottam csak, hogy a vállalat és a személy ne legyen beazonosítható, és az anonimitás megőrzése érdekében a következőkben azonosító nélkül idézem, a kutatásban résztvevők jóváhagyásával.

### A kutatási eredmények érvényessége, megbízhatósága és korlátozott általánosíthatósága

Az eredmények bemutatása előtt szeretnék néhány gondolatban kitérni az eredmények érvényességére, megbízhatóságára és általánosíthatóságára. A kvalitatív kutatások érvényességén Maxwell (2005, p. 86.) nyomán a kutatás leírásainak, értelmezéseinek, interpretációinak, következtetéseinek, eredményeinek korrektségét és hitelességét értem. Erre épülve az érvényesség biztosítása olyan alapelvek követését és a hozzájuk kapcsolódó erőfeszítések megtételét jelentik, amelyekkel a kutató az érvényességet fenyegető (és a kutató által ismert) torzításokat megkísérli kizárni, vagy legalábbis hatásukat csökkenteni. A számos torzítás (Gelei, 2005, p. 196.) közül a legsúlyosabbak a kutató személyéből fakadó torzítások, hiszen a kvalitatív kutatásokban a kutatói személyiség a legfontosabb kutatási eszköz. Jelen esetben az én személyem és jellemzőim, szubjektivitásom (pl. értékrendem, előfeltevéseim, észlelési torzításaim, ismereteim) mindenképpen hatással voltak az adatgyűjtés folyamatára, az adatok elemzésére vagy a konklúziókra. Maga az egyetemi kurzus „kontextusa” és az én oktatói „szerepem” is befolyásolhatta azt, hogy milyen példákat osztottak meg a résztvevők, vagy ezeket a példákat én hogyan csoportosítottam. E torzítás csökkentése érdekében a kurzusokon arra törekedtem, hogy olyan nyílt, elvárásoktól és hatalmi távolságtól mentes kommunikációs tér jöjjön létre, ahol a résztvevő szakemberek őszintén be merik hozni megélt etikai dilemmáikat, illetve naplóikba le merik írni azokat. A kurzusokon a hallgatók saját teljesítményüket értékelték, így reményeim szerint nem, vagy kevéssé torzította véleményüket, hogy meg akartak volna felelni az én elvárásaimnak. Mindenesre a megállapítások érvényességét ez a lehetséges torzítás korlátozza.

A tudományos kutatásokban a megbízhatóság kritériuma arra vonatkozik, hogy a kutatás folyamata mennyire konzisztens (időben és térben): ugyanazt találják-e a később, vagy a velünk egyidejűleg vizsgálódó más kutatók (Maxwell, 2005)? Kvalitatív kutatásokban ez a reprodukálhatóság nem reális elvárás, már csak abból kiindulva sem, hogy a kutató személye maga kevéssé reprodukálható. Itt a megbízhatóság a kutatói nézőpont és a kutatási folyamat koherens és világos ismertetését jelenti (Blakie, 2009). Ezek bemutatására törekedtem a cikkben. Az anonimitás kritériuma azonban számomra meghatározó – tehát a résztvevő HR-szakértőkről csak annyit mondtam, amely alapján sem ők, sem a szervezet nem lesz azonosítható (tudatosan vállalva azt, hogy ezáltal a megbízhatóság sérülhet).

Az általánosíthatóság kritériuma arra vonatkozik, hogy a kutatási eredmények, a megszerzett tudás mennyire mutat túl a vizsgálat közvetlen kontextusán. Belső általánosíthatóság esetén a következtetések a vizsgált terepre vagy csoportra érvényesek – jelen cikkemben én erre törekedtem. Reményeim szerint a cikk más olvasókat is elgondolkodtat, esetleg felismerhetik saját mentális modelljeiket, etikailag problémás helyzeteket, rádöbbenhetnek saját morális némaságukra. Azonban fontos hangsúlyozni, hogy a kutatási eredmények nem tekinthetők reprezentatívnak és nem általánosíthatóknak a magyar HR-szakma egészére.

### Az elemzés eredményei

#### Az etikai esetek mintázatai

Az esetek sűrűsödési pontjai nem meglepő módon az elbocsátás és a fegyelmi ügyek (36 eset), a toborzás-kiválasztás (28 eset) és a szervezeti kultúra (22 eset) kérdésköréhez kapcsolódnak. Említési gyakoriság szempontjából őket a kompenzáció (15 eset) és az egészség- és munkavédelem (13 eset) témaköre követi. A következőkben ezt az öt témát részletesen áttekintem (az esetszámokat és arányokat tartalmazza a 2. táblázat).

2. táblázat

#### Az esetek megoszlása

HR-rendszer	Esetek száma	Arány az összes esetből
(1) toborzás-kiválasztás	28	19%
(2) karriermenedzsment	5	3%
(3) munkaügyi kapcsolatok,	2	1%
(4) kompenzáció	15	10%
(5) egészség- és munkavédelem	13	9%
(6) szervezeti kultúra	22	15%
(7) tervezés	0	0%
(8) teljesítményértékelés	4	3%
(9) elbocsátás és fegyelmi ügyek	36	24%
(10) előléptetés	2	1%
(11) visszaintegrálás	6	4%
(12) képzés-fejlesztés	7	5%
(13) adminisztráció, adatkezelés	8	5%
(14) munkaköri rendszerek	1	1%
Összesen	149	

## Elbocsátás és fegyelmi ügyek

36 eset kapcsolódott legrövidebben az elbocsátáshoz és a fegyelmi ügyek kérdéséhez. Az ide kötődő esetekben a következő fókuszokat találhatjuk:

- Az esetek jelentős részében jelennek meg az *elbocsátás folyamatában* érzékelt problémák, mint a folyamat törvényszerűsége vagy szabálytalanságai, előkészítetlensége, embertelensége és kegyetlensége, a vezető attitűdje és viselkedése (pl. vádaskodó kiabálás, vagy éppen nem is volt jelen), vagy a távozási, elbocsátási csomag alkujához kapcsolódó kételyek.
- Ezzel átfedésben, de önállóan is megjelennek az *elbocsátási döntések szempontrendszeréhez kapcsolódó problémák*, mint a kiválasztásban jelentkező torz és igazságtalan szempontok (ezek speciális esete, amikor felülről diktálják, hogy kit kell elbocsátani), illetve olyan szempontok konfliktusai mint a teljesítmény/rászorultság, vagy teljesítmény/attitűd.
- Mindkét megelőző témához kapcsolódik az *elbocsátáshoz vezető út* kérdése: több esetben megjelenik, hogy

nem végiggondolt szervezeti változások és áthelyezések, illetve vezetői hiányosságok, a visszajelzés hiánya vezetnek az elbocsátáshoz, nem (vagy nem kizárólagosan) az elbocsátott valódi teljesítményproblémái, amely ok-okozati rendszerrel a HR-es tisztában van.

- Az elbocsátási eseteket átszövik a *kommunikációs problémák*: nemcsak az eljárás előtt, közben és után az elbocsátott felé való kommunikáció hiányosságai, de a szervezet többi része felé való kommunikáció és a „maradók” bizonytalanságban tartása, illetve ide kapcsolhatók azok a kérdések is, hogy mit kezdhet (és mit kell kezdenie) a HR-esnek az exit interjúból származó információval és tudással.
- A csoportba sorolt esetek másik része a *fegyelmi vétségekhez* kapcsolódik. Ezek alapján először is jelentős *definíciós és szabályozási, szabályozottsági problémákkal* küzdenek a HR-esek mind a fegyelmi vétségek maguk, mind pedig az ellenőrzési vagy a szankcionálás lehetőségek területén. Jellemző problémák kapcsolódnak az internethasználathoz, illetve félre-használathoz, munkahelyen kívüli politikai szerepvállaláshoz és megnyilvánulásokhoz, a fizikai atrocitásokhoz és verekedéshez,

3. táblázat

Az elbocsátáshoz kapcsolódó mintázatok és egy-egy jellemző eset vagy esetrészlet

Fókuszok	Jellemző eset vagy esetrészlet
<b>Elbocsátás folyamata</b>	„Egyik igazgatónkhoz számos alkalommal érkezett panasz az egyik kollégára, aki a többiek szerint együttműködésre alkalmatlan volt. Az igazgató többször beszélt a kollégával, aki nem változtatott a viselkedésén. Az utolsó ilyen eset alkalmával az igazgató azonnali hatállyal elküldte, hirtelen felindulásból, nem egyeztetve döntését a HR-rel. Velünk már csak a tényt közölte, amikor is próbáltuk meggyőzni, hogy nem biztos, hogy jogszerűen járunk el, ráadásul nem beszéltünk olyan tisztázandó etikai kérdésekről, mint a kolléga sok éve tartó vállalati lojalitása, nagy szakértelme, érdemeinek figyelembevétele. Ha a kolléga bírósághoz fordul, lehet, hogy a vállalat kerül ki vesztesen a perből. Ám az igazgató megingathatatlan volt döntésében, miszerint ez a 'büntetés' jár a nem együttműködőknek.”
<b>Elbocsátási döntések szempontrendszere</b>	„Leépítés költségta karékossági okokból – két ember közül kell választanom, és elküldenem az egyiküket. Stratégiai szempontból egyik sem kulcsszereplő, de mind a ketten több, mint öt éve vannak a cégnél, hasonlóan közepes teljesítménnyel. Vezetőként az egyik kifejezetten irritál, neki (férfinak) két, általános iskolás korú gyereke van, és sok haverja cégen belül. A másik "jelölt" egyedülálló nő, neki valószínűleg rosszabbak az elhelyezkedési esélyei.”
<b>Elbocsátáshoz vezető út szervezeti vagy vezetői problémái</b>	„Főszereplő: multinacionális nagyvállalat csoportvezetője. Németes csoportot vezetett másfél évig, ahol nagyon jól teljesített. Aztán megszűnt a csoport, és megkapott egy holland csoportot, de ő nem beszél hollandul, így nagyon nehéz volt elfogadtatnia magát az ügyféllel és a kollégákkal is. Segítséget kért a közvetlen felettesétől, illetve a terület igazgatójától is, és többször beszélt a HR-rel is. Segítség helyett elbocsátották.”
<b>Elbocsátást övező kommunikáció</b>	„A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy odakísérjük a gépéhez és megvárjuk mellette, hogy az esetleges személyes tartalmakat letöltse, összepakoljon, majd kikísérjük. Többször voltam már ebben a szerepben és be kell vallanom, igazán nehéz és hálátlan feladat. Ez a helyzet tavaly tetőzött, amikor is több munkavállaló elbocsátására került sor, de nem csoportosan, hanem periodikusan. Ennek leginkább gazdasági okai voltak, nem lehetett egyszerre lebonyolítani a folyamatot, ezért a dolgozók már félelemmel jöttek be dolgozni. Nemcsak a maguk pozícióját féltették, hanem lelkiileg megterhelő volt azzal szembesülniük, hogy a szobájukban hirtelen egy asztal üresen áll, és az illető csapattárs nem jön többet. Számomra is nagyon megterhelő volt, hisz mindenkit ismertem személyesen és úgy vélem, nagyon rosszul kezeltük ennek a kommunikációját. Minden embernek juttatással igyekeztünk segíteni, ennek ellenére ez az ominózus eset azóta is ott lebeg az iroda levegőjében, már csak azért is, mert előtte erre korábban nem volt példa. A személyes reflexióm az, hogy a legjobb akaratum ellenére nem megfelelően jártunk el.”
<b>Fegyelmi vétségek definíciós, szabályozottsági és ellenőrzési problémái</b>	„Számon kérhetek egy dolgozót azért, mert sokat internetezik, de mi a sok? 1 óra, 2 óra? És ha ő a maradék 6 órában hatékonyabban dolgozik, mint a kollégája 8 óra alatt? Hogyan legyek hiteles, ha a más módon „lógókat” nem szankcionálok? Ezen túlmenően pedig, ha a HR-partneri szerepemre gondolok, mit árul el nekem a hozzám tartozó vezetőről az, ha ilyen módon ellenőrzi a munkavállalóját? Vajon milyen az ő működése, az ő esetében milyen vezetői skilleket kell fejlesztenem?”
<b>Fegyelmi vétségek kezelésének folyamata</b>	„Egy multinacionális cégnél dolgoztam, amikor egy nagyon méltatlan hangulatú gúnyverset és videót feltöltött valaki a Youtube-ra. A feltöltési adatokból (e-mailcím) arra következtettünk, hogy egy XY 1979-ben született valaki töltötte fel az anyagot, a globális vezetés nyomására a gyárban dolgozó négy fő kölcsönzött munkavállalót el kellett bocsátani minden bizonyíték nélkül.”
<b>Felülről kreált fegyelmi ügyek és elbocsátások</b>	„Hiába érveltem egy kolléga megtartása mellett. Utólag bevallja a felettese, hogy azért került rá a listára, mert rányitott az ő felettesére, és intim helyzetben találta egy másik kollégánóval.”

az alkohol és droghasználathoz, a mobbing kérdéseivel. Sokszor nincs közös értés arról a szervezetben, hogy ezek meddig vannak „rendben” és mikortól kisebb vagy nagyobb, esetleg súlyos vétségek.

- Ehhez szorosan kapcsolódnak a *fegyelmi vétségek kezelésének folyamatában* fellépő problémák: még ha tiszta is a vétség ténye, nem vagy nem egyértelműen szabályozott az eljárásrend, dilettánsan zajlik, vagy éppen diszkriminatív a folyamat, nem jut minden fél szóhoz, előre le van játszva az eredmény, illetve sokszor a munkavállaló(k) vagy a vezető attitűdje és viselkedése is problémás.
- Az előbbi csoportokhoz kapcsolhatóak a *felnagyított vagy kreált fegyelmi ügyeket és felülről vezérelt elbocsátásokat* leíró esetek. Több esetben megjelent, hogy a HR-esnek ürügyet kellett „kreálnia” vagy asszisztálnia kellett felülről eldöntött elbocsátáshoz, vagy felsőbb akaratból („precedensteremtés” jelszó alatt) felnagyítania, komolyabban vennie kisebb (vagy akár nem bizonyítható) fegyelmi vétséget. Ennek ellentéte is megjelent, amikor magas teljesítményű munkavállalók esetében eltusoltak súlyos fegyelmi vétségüket.

A 3. táblázatban minden tipikus mintázathoz bemutatok egy jellemző esetet, példát – egy-egy idézeten keresztül.

### Toborzás és kiválasztás

28 eset kapcsolódott legszorosabban a toborzás és kiválasztás kérdéséhez. Az ide kötődő esetekben a következő fókuszokat találhatjuk:

- Az esetek jelentős része magához a *toborzási, de leginkább a kiválasztási folyamathoz* kapcsolódik. Ide sorolható, amikor a folyamat nem korrekt, ezen belül az egyes eszközöket, lehetőségeket (például AC, stresszinterjú, referenciakérés, social média tevékenység monitorozása, magánnyomozó alkalmazása) nem megfelelően használják, a jelölt emberi méltóságát, vagy akár szellemi tulajdonát nem tartják tiszteletben, megjelenik a jelölteknek való visszajelzés őszinteségének kérdése, a jelölt hitegetése, vagy a visszajelzés elmaradása.
- Szintén a toborzási folyamathoz kötődnek, de súlyuk miatt külön megemlítendő a belépési *diszkriminációs esetek*. Ezek jellemzően nem rendszerszintűek (hiszen törvények írják elő az egyenlő bánásmódot), de a vezetők, a HR-szakemberek attitűdjében és tetteiben is megjelenik a hátrányos megkülönböztetés, illetve esetileg a szervezeti kultúrában is kódolva van. Az esetek között megjelent az 50 feletti jelentkező elutasítása (pusztán a kora miatt), fiatal gyermektelen vagy kisgyermekes nő elutasítása, a megváltozott munkaképességű, egészségkárosodott jelentkező kizárása, vagy esetileg a fizikai sérülés, kövérség, csúnyaság, vagy akár unszimpatia miatti megkülönböztetés. Ehhez kapcsolódó etikai kérdés a megváltozott munkaképességű munkavállalók preferálása és felvétele a foglalkoztatáshoz kapcsolódó állami anyagi ösztönzés miatt.
- Az etikai dilemmák egyik speciális csoportja a *felülről vagy külföldről érkező, kötelezően felveendő jelöltek* kezelése, ehhez kapcsolódóan azok a „nem valódi” eljárások, amikor már a folyamat elején lehet tudni, hogy ki lesz a

befutó (melyről persze a többi, adott esetben AC-be „tötleknek” behívott jelölt nem tud). Több esetben megjelentek az ismerősök, rokonok felvételéhez kapcsolódó dilemmák (ehhez kapcsolódva az a kérdés, hogy hogyan zárhatók ki a torzítások). Egyes helyzetekben (például szűk szakmai területeken, vagy kisvárosokban) ezekkel a dilemmákkal folyamatosan meg kell küzdeniük a HR-eseknek.

- Szintén ide kapcsolódtak a *kiszolgáltatót helyzetű jelöltekhez* kapcsolódó esetek és visszaélések. Kérdésként merült fel, hogy a szervezet és a HR-es mennyire használhatja ki a jelentkezők kiszolgáltató helyzetét (például ha a jelentkező munkanélküli, idős vagy gyakornok) például a béralkuban, csak a próbaidőre való felvételben stb.
- Sajátos csoportot képeznek a toborzás-kiválasztási eseteken belül az *információ-visszatartás* (adott esetben a valóság megmásításának) esetei. Ezek azért is érdekesek, mert megjelenik szervezeti oldalról a jelölt kárára elkövetett információ-visszatartás (pl. őt mindenképpen érintő előnytelen jövőbeli szervezeti változásokról), de több esetben a jelölt részéről jelent meg a releváns adatok nem megosztásának kérdése (pl. tapasztalatok felnagyítása, terhesség bejelentése a próbaidő végén). (4. táblázat)

4. táblázat

### A toborzáshoz kapcsolódó mintázatok és egy-egy jellemző eset vagy esetrészlet

Fókuszok	Jellemző eset vagy esetrészlet
Kiválasztási folyamat	„Többkörös interjút folytattunk le az egyik pozíció betöltéséhez. A második körben, akik továbbjutottak, prezentációt kellett készíteniük a bevezetni kívánt termék piacra dobásához. Versenyársak, marketing-megoldások stb. Minden prezentációt lementett a cég, persze a jelentkező beleegyezésével, így jutva minél több ötlethez.”
Diszkrimináció a toborzásban, kiválasztásban és beillesztésben	„Egyik HR-partnerünk talán túl hamar lett partner, még nagyon fiatal első munkahelye volt ez, és nagyon előítéletes. Nem hív be jelöltet, mert nem tetszik neki a fotó az önéletrajzon, mert szerinte túl öreg/túl fiatal, túl kevés a tapasztalata/vagy éppen túl sok, túl szép (ez minek keres munkát, mikor megélhetne másból is), vagy éppen túl csúnya. Vagy alkalmanként azért nem, mert aki küldte, az nem szimpatikus neki a fotó alapján. Volt olyan is, hogy eldugott vidéki fiókba azért nem hívta be az egyetlen jelentkezőt, mert nem lenne kívül összehasonlíthatni, és különben is, „mi fene az az XY főiskola”, ott miket képeznek? Ami ezentúl nagyon zavaró, hogy a véleményét nem tartja meg magának, sokszor az open office közepén fejt ki, gyakran bevonva a gyakornokokat is.”
Felülről vagy külföldről érkező jelentkezők kezelése	„Jelenleg HR-vezetőként dolgozom szolgáltató kft-nél, amely 100%-os leányvállalata a fő megbízó vállalatnak. Elég sokszor kapunk megkeresést az anyacégtől, hogy vezető beosztású munkavállaló ismerőse, házastársa munkát keres, és (nyomatékosítva) jó lenne elhelyezni.”
Kiszolgáltatót helyzetű jelöltekhez kapcsolódó esetek és visszaélések	„Két munkavállalót veszünk fel. Az egyiknél az ajánlatra rá kellett tennünk még, és újra ajánlatot tenni. És annak az illetőnek kevesebb volt a tapasztalata mind életkorban, mind szakmailag. És arra jött ez a másik kollega, akinek tudtuk, hogy nem kell azt az árat megadni, hiszen neki kevesebb is elég lesz, mert szorult helyzetben van, el kell jönnie a cégtől és kisgyermekai vannak.”
Információ-visszatartás és kommunikációs hiányok a kiválasztási folyamatban	„Egy nagyon fontos vezetői beosztásban lévő munkavállaló a próbaidőt követően jelenti be, hogy terhes.”

**Szervezeti kultúra**

22 eset kapcsolódott a szervezeti kultúra témaköréhez. Az ide kötődő esetekben a következő fókuszokat találhatjuk:

5. táblázat

**A szervezeti kultúrához kapcsolódó mintázatok és egy-egy jellemző eset vagy esetrészlet**

Fókuszok	Jellemző eset vagy esetrészlete
Etikátlan viselkedési minták detektálása, kezelése, megelőzése a szervezetben belül	„Az általam támogatott egyik terület első számú vezetője egy névtelen e-mail megkeresést kap, amelyben a munkavállaló megnevezett felettesét panaszolja be szexuális zaklatás, megaláztatás és megfélemlítés vádjával. Munkavállaló azzal fenyeget, hogy amennyiben nem tesszük meg a szükséges lépéseket a médiához fordul. Az e-mailhez egy hanganyagot is csatol, amelyen felettesét lehet hallani, ahogy erőlyesen munkára utasítja kollégáit (nem a vezetőktől elvárt hangnemen és stílusban). A névtelen bejelentő vállalja a személys találkozt, ahol részleteiben elmondja, hogy pontosan milyen atrocitások érték. A felettesel történt egyeztetés során a vezető tagadja a vádakat. Elmondása szerint abban a 14 évben mióta nálunk dolgozik a munkáját mindig a szabályoknak megfelelően, az előírások szerint végezte.”
Munkahelyi rövid és hosszú távú szerelmi kapcsolatok szabályozása, bejelentése, kezelése	„A HR-vezető összejött és hosszabban együtt volt az egyik HR üzleti partnerrel. A HR üzleti partner úgy vett részt a közös HR-megbeszélésekben, hogy közben neki úgymond egy másik státusza is volt a HR-vezetővel szembeni relációjában, mint a többi HR-csoportvezetőnek vagy HR üzleti partnernek. Ez nyilván joggal kellett fel rossz érzéseket a többi HR-munkatársban.”
Szervezeti kultúrától idegen anyavállalati magatartási kódexek, előírások adaptálása és alkalmazása	„Tulajdonosváltást követően az anyacég Magatartási Kódexét kellett bevezetni itthon. Cégünk szervezeti kultúrája akkoriban teljesen eltért az anyacégétől. A Kódex rendkívül hosszú és sok helyen zavaros volt, nagyon kevés eltérést engedélyeztek csak számunkra. Így kellett a HR-nek a Kódexet elfogadtatni a munkavállalókkal, rengeteg kérdéssel és keltellyel szembesülve.”
Másság elutasítása és diszkrimináció	„Az állam anyagi ösztönzőkkel igyekszik elősegíteni az MMK-munkavállalók elhelyezkedési esélyeinek növekedését. Mi is foglalkoztatunk. Adott osztályon az MMK-munkavállalókat a csoportvezető fenntartásokkal kezeli, ha lehet, inkább arra sarkallja őket, hogy otthonról dolgozzanak, látnia se kelljen őket. Véleménye szerint ők a szükséges rosszszak, nem képesek megközelítőleg se olyan munkát végezni, mint az egészséges munkavállalók. Amennyire csak lehet, minden személyes találkozást kerül velük. Mennyire etikus ráerőltetni egymásra embereket, ha nem akarnak együtt dolgozni?”

- Olyan eseteket, amelyek vezetők vagy munkavállalók, esetleg szubkultúrák viselkedési mintáihoz, mint például a *megszégyenítés, verbális agresszió, megfélemlítés, megtévesztés és manipuláció, munkahelyi pszichoterror* témaköréhez kötődnek. Itt sokszor az a kulcskérdés, hogy ezek az esetek hogyan deríthetők fel, mi ebben a HR-szerepe és felelőssége (milyen eszközök, módszerek alkalmazhatók), mitől függnek a határok, mit lehet tenni a jól teljesítő agresszonnal, hogyan lehet megváltoztatni, fejleszteni e jelenségekhez, viselkedési mintákhoz köt-

hető szervezeti és csoportnormákat. Ezen belül külön csoportot képeznek a *munkahelyi zaklatás* esetei, amelyeknek felderítése, kezelése, szankcionálása számos esetben megjelenik.

- Ehhez kapcsolódó esetsokor a *munkahelyi rövid és hosszú távú szerelmi kapcsolatok szabályozása*, bejelentése, kezelése. Más jellegű etikai dilemmákat vetnek fel a vezetők közötti kapcsolatok (összeférhetetlenség), a vezető és munkavállaló közötti viszony (hatalmi aszimmetria), HR-szakértő és vezető közötti, illetve a munkavállalók közötti kapcsolatok. Több vállalatban (különösen multinacionális cégeknél) vannak már szabályzatok e helyzetekben alkalmazható megoldásokra, ezek azonban sokszor életidegenek, nehezen alkalmazhatók.
- Etikai dilemmákat jelenthet, amikor a szervezeti kultúrától idegen (anyavállalati, tanácsadók által kidolgozott) magatartási kódexeket, előírásokat, programokat kell adaptálni és alkalmazni.
- A szervezeti kultúrához kapcsolódó esetek utolsó csoportja, amikor egyes szervezeti tagok vagy csoportok elutasítanak és *megbélyegeznek, diszkriminálnak kisebbségeket* (például nőket, fogyatékosággal élőköt vagy LMBT munkavállalókat). Ez nyilvánvalóan kötődik a toborzás-kiválasztásnál is megjelenő diszkriminatív gyakorlatokhoz és a folyamatdiszkrimináció kérdéseihöz. (5. táblázat)

**Kompenzáció**

15 eset kapcsolódott a kompenzáció témaköréhez. Az ide kötődő esetekben a következő fókuszokat találhatjuk:

6. táblázat

**A kompenzációhoz kapcsolódó mintázatok és egy-egy jellemző eset vagy esetrészlet**

Fókuszok	Jellemző eset vagy esetrészlete
Juttatások rendszere nem transzparens	„Sokgyermekes munkavállalónak felettesi nyomásra megengedjük, hogy az autósabályzattól eltérően egy drágább, 7 személyes autót rendeljen. Ugyanez a kérés egy másik felettesnél elutasításra talál egy másik, hasonló paraméterekkel rendelkező munkavállaló esetében.”
Törvénytelen gyakorlatok	„A cég váratlanul egy nagyobb megrendelést kapott az év végén és ahhoz, hogy teljesíteni tudjuk, túlórákat kellett elrendelnünk. A helyzet nem adott lehetőséget arra, hogy hivatalosan elrendeljük a túlórákat, illetőleg a kulcs munkavállalók már elérték a törvényben foglalt túlórákereteket. A vezető mégis ragaszkodott a megrendelés teljesítéséhez és azt javasolta „feketén” intézzük el.”
Bérfeszültségek és kezelésük	„Egységes bérstruktúra hiányában egyéni bérszintekkel dolgoztunk, így előfordult, hogy a toborzás, kiválasztás során a szakképzett munkaerő hiánya miatt kénytelenek voltunk magasabb bérszínvonalon is alkalmazni beosztott kollégákat, akiknek a kezdebére akár meg is haladta a csoportvezetőink bérét.”

- *A juttatások rendszere nem transzparens*, felettesi nyomásra egyes munkavállalóknak nagyobb béremelés, drágább autó, egyes csoportoknak speciális juttatások járnak, illetve itt jelennek meg a kompenzációs rendszer igazságosságához kapcsolódó kérdések.
- *Nagyvállalatoknál is megjelennek a törvénytelen gyakorlatok* (pl. szürke bérezés, a túlórákat nem fizetik ki, a munkaidő-nyilvántartás meghamisítása, külföldiek nem teljesen törvényes foglalkoztatása).
- *Bérfeszültségek és kezelésük, méltányossági kérdések új belépők és régi munkatársak között.* (6. táblázat)

## Egészség és munkavédelem

13 eset kapcsolódott az egészség és munkavédelem témaköréhez – ezek közül például az alkohol és drogz kérdések a már előbbieken is tárgyalt fegyelmi eseteknél is felmerültek (illetve a törvényesség kérdéskörénél) is felmerültek. Az ide kötődő esetekben a következő fókuszokat találhatjuk:

- *Munkaalkalmassági vizsgálatok* „rugalmassága”, teljesítménycsökkenést jelentő tartós egészségromlás kezelése (például meddig tolerálja a szervezet a hanyatló teljesítményt, milyen speciális erőfeszítéseket tesz meg),
- *Alkohol és drogz problémák*, ezen belül az a kérdés, hogy meddig a szervezet felelőssége a támogatás, illetve más-e a folyamat, ha kulcsfontosságú az érintett munkavállaló.

7. táblázat

### Az egészség- és munkavédelemhez kapcsolódó mintázatok és egy-egy jellemző eset vagy esetrészlet.

Fókuszok	Jellemző eset vagy eset részlete
Munkaalkalmassági vizsgálatok „rugalmas” értelmezése, egészségromlás kezelése	„Munkaalkalmassági vizsgálaton egy fizikai dolgozót alkalmassáknak nyilvánítanak, de nem végezhet 'nehéz fizikai munkát'. Az alkalmasság határán van, alapvetően a munkáltatón múlik, hogy engedélyezi-e, hogy tovább dolgozzon. Az üzletnek jó, ha megmarad a bevált munkaerő, maga a munkavállaló is nagyon szívesen maradna. Vállalja a HR-es a kockázatot, és foglalkoztassa a cég tovább a munkavállalót, vagy ne?”
Alkohol- és drogz problémák	„Az egyik kulcspozícióban lévő, 22 éve a vállalatnál dolgozó kollégánk alkoholista, reggel és délután is szüksége van 1-1 röviditalra, amit titokban és nem az irodában fogyaszt el. Mivel szakmailag kiváló, valamint rendkívül kedves és segítőkész személyiség, minden munkatárs egyaránt szereti. Épp ezért a függősége felett mindannyian szemet hunyunk: ha nem éreznék a lehetétlen az alkoholt, nem tudnánk róla, mivel munkavégzésében nem korlátozza, viselkedésén nem észrevehető annak hatása, céges rendezvényeken pedig vagy egyáltalán nem, vagy szigorú mértékkel iszik (1-2 pohár), soha nem részegedik le – a betegség egyetlen látható jele a kézremegés. A kollégát gyakorlatilag elég lenne néhányszor megszondáztatni, hogy azonnali hatállyal elbocsáthatassuk – amit viszont egyáltalán nem áll szándékunkban megtenni: valószínűleg soha nem találna képességeinek megfelelő munkát, egzisztenciálisan tönkremenne, ki tudja, hová jutna – ráadásul számunkra az általa végzett munka kulcsfontosságú, tudása vállalat-specifikus.”

## Az etikai esetek mintázatai – összefoglaló gondolatok

A résztvevők saját tapasztalatából behozott esetek mintázata néhány ponton nagyon hasonló a szakirodalomban feltártakhoz (lásd az 1. táblázatban ismertetett kutatások): egyértelműen az elbocsátás és a fegyelmi ügyekhez kapcsolódó kérdések vannak az első helyen – ennek vezető helyében talán a 2009-2010-es gazdasági válság, és az azt követő leépítések HR-közösségre gyakorolt hatása is tükröződik. Második helyen a toborzás és kiválasztás kérdései állnak – a favorizmus problémaköre (főleg a toborzásban és a kompenzációban) és a diszkrimináció hangsúlyos, több csoportot is érintő megjelenése Ryan (2006) cseh kutatási eredményeivel mutat rokon mintázatot. A favorizmus erőteljes megjelenése egyértelműen kötődik ahhoz, hogy nemzeti kultúra kutatások alapján a magyar kultúrában nagy jelentőségűek a személyes, rokoni és baráti kapcsolatok. A szakirodalomban találtaknál jóval hangsúlyosabbak a magyar mintában a munkahelyi agresszió, zaklatás, illetve a munkahelyi kapcsolatok kezeléséhez kapcsolódó dilemmák – ez részben annak is tulajdonítható, hogy magában a magyar társadalomban is kevésbé van még jelen az e jelenségekről való párbeszéd, ezen a területen az információ- és tudáshiány erőteljesen érzékelhető. A kutatás alapján kevésbé hangsúlyosak, kevésbé jelennek meg még nálunk a munkabiztonsághoz és az adatkezeléshez kapcsolódó kérdések is. Egyáltalán nem jelentek meg olyan, a szakirodalomban hangsúlyosan tárgyalt kérdések, mint a munkavállalói érdekképviselethez kapcsolódó dilemmák (talán azért, mert Magyarországon kevés élő szakszervezet van jelen a munkahelyeken és a munkavállalói érdekvégyesítésnek kevés valódi fóruma van), a munkaköri rendszerekhez kapcsolódó kérdések, vagy a kifejezett drogz problémák (ez utóbbiak helyett, különösen vidéken, illetve termelő szervezeteknél hangsúlyosan jelennek meg az alkoholproblémák).

Az esetek alapján azonosított mintázatok egyik erőteljes tanulsága, hogy a HR-folyamatok (elbocsátás, toborzás, kiválasztás, kompenzáció, fegyelmi folyamatok) sok szervezetben nem átláthatóak, nem egyértelműek, nem transzparensnek, vagy a döntési szempontrendszer nem következetes. Ez nem jelenti feltétlenül azt, hogy nincsenek eljárások vagy szabályok, de nem elég részletesek, nem követik a valódi folyamatokat (elhaladt felettük az élet, vagy soha nem is illeszkedtek a gyakorlathoz), vagy éppen nem „mindenkire” érvényesek. Az etikai dilemmák fókuszában sok esetben a folyamatokhoz kapcsolódó felsővezetői cselekedet vagy viselkedés (akár szabály-nemkövetés) áll, de meglepő módon sokszor van a HR-esnek magával a folyamattal, vagy saját szerepével, a saját döntésével etikai problémája. Miközben megjelenik a vezetői példamutatás hiánya, mint probléma, vagy éppen a „fejétől búzlik a hal” következtetés, amellyel többször előbukant az a kérdés is, hogy mennyiben, meddig felelős maga a HR-es a toborzási, kiválasztási, kompenzációs, vagy fegyelmi folyamatok problémáitól vagy defektusaitól, és mit tud tenni e problémák megoldásáért, vagy legalább csökkentéséért. (Az egyes rendszerekben tapasztalt esetek mintázatait mutatjuk be a 8. táblázatban.)

Az egyes HR-rendszerekhez kapcsolódó mintázatok összefoglalása

Problémagócok	Elbocsátás, fegyelmi ügyek	Toborzás	Kompenzáció	Egészség és munkavédelem	Szervezeti kultúra
<b>HR-folyamatokban érzékelt problémák</b>	elbocsátási folyamat szabálytalanságai, előkészítetlensége, embertelensége  fegyelmi ügyek nem vagy nem egyértelműen szabályozott folyamata	kiválasztási folyamat problémái, az egyes lehetőségeket nem megfelelően használják, a jelölt emberi méltóságát, nem tartják tiszteltben	juttatások rendszere nem transzparens		szervezeti kultúrától idegen előírások adaptálása és alkalmazása
<b>HR-döntések előzményei és szempontjai</b>	elbocsátási döntések előkészítése és döntési szempontrendszeréhez kapcsolódó problémák		kompenzációs rendszer méltányossági kérdései, bérfeszültségek		
<b>Nehezen szabályozható, nehezen meghatározható vagy eltérő megítélésű területek kezelése (fegyelmi ügyek, viselkedés, szerelem)</b>				munkaalkalmasság, alkohol- és drog-problémák	megszégyenítés, verbális agresszió, megfélemlítés, megfélemlítés munkahelyi pszichoterror kezelése  munkahelyi rövid és hosszú távú szerelmi kapcsolatok
<b>Döntések előtti, közbeni és utána való kommunikáció, őszinteség</b>	elbocsátás előtt, közben és után	információ-visszatartás a toborzási folyamatokban			
<b>Belépési és folyamatdiszkrimináció</b>		toborzási diszkrimináció – 50 feletti jelentkező fiatal gyermektelen vagy kisgyermekes nő, egészségkárosodott jelentkező elutasítása	kiszolgáltattott helyzetű jelöltekhez kapcsolódó esetek és visszaélése		
<b>Kivételezés, favoritizmus, felülről vezérelt akciók</b>	felnagyított vagy kreált fegyelmi ügyeket és felülről vezérelt elbocsátásokat	felülről vagy külföldről érkező, kötelezően felveendő jelöltek kezelése			diszkriminálnak kisebbségeket (például nőket, fogyatékkal élőket vagy LGBT munkavállalókat).
<b>Törvénytelenység</b>	elbocsátási folyamat törvénytelenége		kompenzációs gyakorlatok törvénytelenégei, mint szürke bérezés, a túlórákat nem fizetik, stb.	munkaalkalmassági vizsgálatok „rugalmas” értelmezése	

Fontos azzal is szembenéznünk, hogy az esetek tanulságai alapján még a nagyvállalati szektorban is előfordulnak olyan törvénytelen gyakorlatok (vagy megjelenik az erre irányuló szándék), mint a túlóra-elszámolás és a munkaidő-nyilvántartás meghamisítása, a szürkebérezés vagy az adómanipuláció. Ezeknél az eseteknél sokszor felbukkant a szervezet iránti lojalitás és üzleti szükségszerűség, mint legitimáló argumentum, összecsengve az utilitarista logikával, amely alapján adott esetben több anyagi kár érne a szervezetet az üzleti lehetőség elszalasztásával,

mint amennyi (erkölcsi kár) az etikátlanság elnézésével. Ehhez kapcsolódva az etikai dilemmák egyik visszatérő motívuma az a kérdés, hogy a jó teljesítményű, „értékes” munkavállaló más „elbírálás” alá esik-e, elnézzük-e neki az etikai vétségeket. Ez nyilván tágabb értelemben tovább vezet ahhoz a kérdéshez, hogy az üzleti cél elérése legitimálhatja-e az etikátlanság gyakorlatot. Erre a kérdésre még teoretikusan sem született egyértelmű válasz a beszélgetéseken, pláne nem az egyes való életbeli, éles helyzetek megoldásakor.

A törvénytelenségekhez kapcsolódva különösen a toborzási folyamatoknál gyakran megjelent a diszkrimináció kérdése, annak ellenére, hogy Magyarországon is (mint az EU más országaiban) törvény tiltja a nemi, vallási, vagy az egészségi állapot alapján történő hátrányos megkülönböztetést. A hátrányos helyzetű csoportok közül legmarkánsabban a fiatal nők és anyák csoportja jelent meg, az ő felvételükhöz, illetve visszaintegrálásukhoz nagyon sok kérdés kapcsolódik. Felbukkantak az idős és megváltozott munkaképességű munkavállalók is az etikailag kérdéses esetek kapcsán – ezeknek a csoportoknak még a kisgyermekes szülőknél is jóval gyengébb az érdekvényesítési képességük, sőt, az utóbbi csoportok gyakran még a szervezetekbe sem tudnak bejutni, azaz az úgynevezett belépési diszkriminációval néznek szembe, nem pedig a folyamatdiszkriminációval (Jones, 1997).

Végül az eseteket át-átszövi, hogy a résztvevők észlelésében sok szervezetben alapvető problémák vannak az őszinte kommunikációval és a bizalommal, különösen a vezetés és a munkavállalók, vagy a HR és a munkavállalók között. Az esetek jelentős része szól arról is, hogy a HR-es választhat, megszólaljon-e vagy sem, ha etikátlan-ságot lát, vállalva az ebből adódó személyes konfliktust, támadási felületet, vagy plusz munkát. Ez komoly dilemmája a HR-szakembereknek, bár nem feltétlenül keretezik etikai dilemmának. Különösen problémás az etikai kérdésekről való nyílt diskurzus, ahogy azt a következőkben, a morális némasággal kapcsolatban látjuk.

## A morális némaság

A narratívák alapján a morális némaság jelen van: a szakemberek jelentős része egyetértett abban, hogy tapasztalataik alapján a vállalati és HR-gyakorlatban nem, vagy nagyon ritkán jelennek meg etikai argumentumok, vagy beszélnek nyíltan etikusságról. „A napi munka során, az üzletben töltött időben (12 év) nem emlékszem egy olyan ügyre sem, ahol az a szó: etika, a téma, hogy etikus-e a lépés/döntés előkerült volna. Mivel ebben szocializálódtam, HR-esként sem volt hiányérzetem, hogy az etikussággal jóval többet foglalkozzak.” Ez nem feltétlenül tudatos szervezeti döntés, inkább mindenki által elfogadott (és talán a tágabb társadalmi szokásrendszerben is gyökerező) gyakorlat, társadalmi tabu, egyes szakember értelmezésében egyfajta általános éretlenségnek is tekinthető: „a beszélgetések azt a felismerést hozták számomra, hogy valójában saját szervezetben is úgy mond tabuként, „éretlen” módon kezeljük az etikai kérdéseket. Van szervezeti etikai szabályzatunk, amelyet nem közösen hoztunk létre, abban vannak alapelvek – amelyek értelmét, valós jelentését sohasem beszéltek meg, és vannak „eseteink” – amelyekről nagyon hallgatunk... Úgy gondolom, hogy saját szervezetben/osztályomon is vannak olyan témák, amelyek feszítenek minket, jó lenne megoldani, de nem tudunk, vagy nem merünk beszélni róluk nyíltan.”

A morális némaság hátterében a résztvevők több (egy-egy esetben egymással szorosan összefüggő) okot azonosítottak. Kézenfekvő ok lehet maga az etikai ismeretek hiánya, amely az oktatási rendszerünkben is gyöke-

redzik: „hiányérzetem az etika oktatásában is megjelenik. Az oktatási rendszerünk az etikus viselkedésre kevés követendő mintát ad.” Több résztvevő jelezte, hogy soha nem találkozott tanulmányai során etikai elméletekkel, vagy gyakorlati kérdésekkel, illetve a vállalati közegben is csak elvétve jelentek meg ilyen jellegű impulzusok (akár információ, képzés vagy kérdésfeltevés formájában). Izgalmas kérdés, hogy például a közoktatásban kötelezően bevezetett hittan-, illetve erköstanoktatás jelenti-e azt, hogy a pár év múlva a munkaerőpiacon megjelenő generáció már több etikai alapismerettel bír (és esetleg ebből adódóan jobban készen áll etikai kérdések megvitatására, vagy etikai szempontok integrálására)?

A HR-esek tapasztalata alapján hiába léteznek – különösen a nagyvállalati közegben gyakorlatilag mindenhol – etikai kódexek, ha adott esetben a kapcsolódó etikai képzések csupán kipipálandó formalitások, egyes esetekben csak bizonyos dolgozói réteget érintenek (találkoztunk olyan vállalati példával, ahol csak a szellemi dolgozóknak kellett részt venni az etikai kódexhez kapcsolódó oktatáson). A nagyvállalatok jelentős részében kiépült több elemből álló etikai intézményrendszer is, de kevés helyen működik valójában (azaz nincsenek valódi esetek és hozzájuk kapcsolódó folyamatok) és nem biztosít sem inspirációt, sem pedig valódi fórumot etikai kérdések nyílt megbeszélésére. Sok HR-es tapasztalata alapján ezek idegen, formális, a napi gyakorlatot nem befolyásoló, néhány esetben „halott” szabályok és rendszerek. „...A nagyvállalatok mind rendelkeznek etikai kódexszel, azonban ezek sok esetben a háttérben vannak. Sem a munkavállalók, sem a vezetők nem azonosulnak vele, sőt sokan nem is tudnak a létezéséről. Ha abból indulok ki, hogy minél fejlettebb egy szakma, szervezet, annál erősebben kerül előtérbe az etika, akkor az egy fontos felismerés, hogy a HR-etika sehol sincsen, illetve a saját szervezetben is csak a huszadik a sorban. A cafeteria, vagy a gépkocsi használat rendjét tartalmazó szabályzatból biztosan mindenki hamarabb tudna idézni részt, mint az etikai kódexből.” Az etikai kódexek „alulhasználatát” az is alátámasztja, hogy az kutatásban nem, vagy elenyésző számban jelentek meg olyan esetek, amelyekhez valóban kapcsolódott vállalati etikai eljárás.

A „nem” használat, vagy idegenségérzés oka lehet a tudatlanság és félelem is. Jellegzetes mintázat, amikor a nemzetközi cégek (jelen esetben magyar) leányvállalatai az etikai intézményrendszert külföldről „kapják”, és a kialakításba, adaptálásba és értelmezésbe nem vonják be a magyar munkavállalókat. „Létezik a vállalatnál etikai kódex, amelyet minden belépő magára nézve kötelezőnek ismer el, azonban az etikai vétségekre és ezeknek kivizsgálására, szankcionálására igazán jól működő rendszer nem létezik. Az etikai hotline programot Magyarországon senki nem használta még, ami nem azt jelenti, hogy az etikai szint olyan magas fokán vagyunk, hogy ne lennének etikai problémák. Egyszerűen az emberek félnek használni, nem tudják, hogyan használják és nem is akarnak vele foglalkozni. ... Én azt látom, hogy Magyarországon igazából ezeket a programokat csak azért hozzák létre a munkáltatók, hogy a többi vállalatnak be

lehesen mutatni, hogy a „mi vállalatunk is fontosnak tartja az etikát.”

Olyan szervezeti tapasztalat is megjelent, amelyben a szervezetben régebben akár kimondva is megjelenő, egyes esetekben közös folyamatban megalkotott etikai alapelvek egyes szervezeti, környezeti változások hatására erodálódtak és elvesztették kapcsolatukat a valósággal: „A szervezeti, kulturális értékeink megkoptak. Régen poroltuk le őket, „és ha kisebb nagyobb mértékben is, de minden HR-akciónk ezek szellemében valósul meg, de ez nem elegendő ahhoz, hogy tudatosan így viselkedjünk. Fontos, hogy olyan értékek mentén dolgozzunk, amelyeket tudatosan meg tudunk élni a hétköznapokban, és mindannyian ugyanazt értjük alatta. ...sok küzdelem árán tudott csak talpon maradni a vállalat, érdemes lenne elővenni, és leporolni, ha kell, akkor újrafogalmazni.” Kérdés, hogy a HR-nek van-e feladata (és mi) ebben a „leporolási” folyamatban.

Egyes vállalati gyakorlatokban teljesen szétcsúsznak a vallott és követett értékek (adott esetben lehet, hogy a vallottak soha nem voltak valódiak), és akár a vállalati etikai kódexben, alapelvekben megfogalmazottakkal ellentétes gyakorlatok lesznek mindennaposak: „Volt egy csodálatos vállalat, látványos értékrendszerrel, de a mindennapokban ment az egymás taposása, kijátszása, megtévesztése. Az egyéni érdekek felülírták a közösség érdekeit, és ezáltal egy olyan negatív előjelű transzformációt indítottak el a sorok között, amely aláásta a vállalati kollektív akarást.” Kérdés, hogy mennyire látjuk fontosnak és legitimnek a HR-nek a szervezet etikusságának elősegítésében játszott vezető szerepét (Greenwood, 2007). Ilyen, kifejezetten etikátlannak észlelt szervezeti kultúrákban tapasztalatot szerzett HR-szakember egészen ijesztő képet festett fel saját magáról: „Lancos kutyák vagyunk, akiket néha megsimogat a gazda, mert lenyomtuk a munkavállalók torkán egy újabb bércsökentést” – ez kapcsolódik az etikai dilemmák komoly érzelmi hatásához.

Az etikai alapelvek szervezeti gyakorlatba való beemelése ellentétes lehet a szervezeti hatalmi logikával és maga az őszinte, nyílt kommunikáció sem feltétlenül van jelen a szervezeti kultúrákban. Adott esetben a vezetők félnek attól, hogy hatalmuk csorbul vagy az őszinteség akár konfliktusokhoz vezethet. „Nagyon könnyű azt mondani, hogy őszintén és nyíltan kommunikálunk egymással, a vezetőkkel, a munkavállalókkal (a külső partnerekről nem is beszélve), de itt merül fel talán a legtöbb kérdés. A vezetők „játszmákat” játszanak, hogy saját érdekeiket érvényesíthessék, hogy több forrást kapjanak egy-egy projektre, hogy jobb színben tűnjenek fel az első számú vezető előtt. A vezetők nem mondanak el mindent a munkatársaknak, hogy a cég érdekeit védjék vagy akár csak azért is, mert kellemetlen vagy konfliktusforrást jelenthet.” Ez kapcsolódik az eseteknél, leginkább a kiválasztásnál és az elbocsátásnál azonosított alapvető kommunikációdeficithez. És persze ha néma a vállalat, akkor a HR-es is azt érezheti, hogy nincs más választása, mint a saját véleményének elrejtése, bármilyen feszültséget kelt is ez benne: „Két éve tanulom, hogy kell máshogy, mást

mondanom, mint amit magánemberként mondanék, ha nem munkahelyi környezetben lennék. ... nem hazugságra nevelem magam, hanem okos, diplomatikus vállalati kommunikátorra. Munkavállalók és vezetők között, előtt, után, felett, alatt, vagyis minden irányban. És velem mi lesz? Én kívül oszthatom meg az engem érintő érzéseket, kérdéseket, kételyeket, véleményemet kinek mondhatom el őszintén, nem „okos mázban” tálalva?”

Az, hogy a HR-es beáll a sorba, és nem áll ki az etikai alapelvekért, az fakadhat a szervezet iránti lojalitásból és a (vélt vagy valós) konfliktusok elkerülésének vágyából is: „Ami szintén erős bennünk, az az elkötelezettség és lojalitás a cég iránt és a felső vezetők tisztelete. Ez viszont már belesodor minket olyan helyzetekbe, amikor a felső vezetők tekintélyének „védelme” érdekében megteszünk vagy éppen pont nem teszünk meg olyan dolgokat, amik a saját etikai normáink határát súrolják vagy át is lépik. ...Viszont van, hogy bele vagyunk kényszerítve olyan helyzetbe, hogy nekünk kell megcsinálni. Ezekben az esetekben azt lehetne tenni, hogy még határozottabban beleállni a saját álláspontomba és képviselni, valamint szakmai érvekkel alátámasztani azt, amit etikailag helyesnek tartok még akkor is, ha ezzel konfliktushelyzetet idézek elő.”

Érdekes jelenség, hogy a résztvevők interpretációjában az etikussághoz sokszor negatív érzelmi mintázatok kötődnek. „Felmerült bennem az is, hogy általában a munkahelyen mennyire elhanyagolt a téma, inkább negatív érzelmeket kapcsolunk hozzá, semmint pozitívat, maga az etikai szóról is az etikai vétség, etikai bizottság kifejezések jutnak az eszembe.” Az etikáról sokaknak nem a helyes cselekvés, olyan értékek képviselése, mint az igazságosság, vagy egymás elfogadása jut eszébe, hanem negatív tapasztalatok, mint az etikai vétség, mulasztás vagy büntetés. „az elhallgatás, félelem, fenyegetettség, bizonytalanság, megfélemlítés. ...a szabályzatok nyelvezete sokkal inkább a potenciális mulasztásokra és vétségekre van kihegyezve, és különösen munkajogi esetekben a legkevésbé nem az üzletileg indokolható méltányosság, sokkal inkább az incidenst „elszenvedő” vezető erőfölényből adódó akciói jutnak eszembe.” Fontos lenne feltárni, és miből is eredhet ez az észlelés. Hasonlóan fontos az a kérdés, hogy hogyan lehet innen elmozdulni, és elérni, hogy a munkavállalók ne a szankcióktól való félelem miatt, hanem önmagukért tartsák be az etikai normákat.

A morális némasághoz kapcsolódó diskurzusban megjelenik a felelősségvárás, az árral való úzás, a cinkos összekacsintás retorikája is: „Valószínűnek tartom, hogy az egyre nagyobb mérvű visszaélésekhez kis lépéseken keresztül vezet az út. Nem hinném, hogy sokan azzal az elhatározással kezdenek egy új munkahelyen, hogy mindenképpen törvényt szegnek vagy átgázolnak másokon a saját vélt érdekeik miatt. Sokan nincsenek is tisztában azzal, hogy az általuk végrehajtott intézkedések milyen hatással lehetnek másokra és meg vannak győződve arról, hogy a lehető legjobban járnak el. Hiszen csak a munkánkat végezzük, ezért senki nem kritizálhat! Dehogynem. ... Tehát ha nem veszek részt a kis mutyikban, akkor nem

lehetek tagja a klubnak és én sem számíthatok támogatásra hasonló kezdeményezéseim esetén. Kimaradnék a kis titkok és bűnök szövevényéből, nem lenne semmi, ami összekacsintásra adna okot.” Több ponton is megjelent az a vélemény, hogy a „kis” etikátlanságok tolerálása és az ezekben való „részvétel” automatikusan a morális erőzőhöz, és nagy etikátlanságokhoz vezet, azaz jobb lenne ezen az úton el sem indulni – ez a kérdéskör persze megint köthető a vezetői példamutatáshoz vagy ennek a hiányához.

Végül a résztvevők interpretációjában a morális némaságban fontos szerepe lehet a *minket körbe vevő társadalmi, gazdasági kontextusnak is* – a résztvevők észlelése alapján az etikusság nincs igazán jelen a mindennapi életben. „*A mai Magyarországon a morális és törvényi körülmények is nagyban befolyásolják az etikai kérdéseket. Ha őszinte akarok lenni önmagammal, akkor azt gondolom, hogy valóban nehéz itthon sokszor nem a kiskapukat keresni, eltusolni egy ügyet, hanem kiállni pl. egy hiba mellett, de ez mind csak kifogáskeresés. Mondhatjuk azt is, miért csináljam máshogy – pl.: miért ne írnam alá utólag azt a szerződést? –, hiszen mindenki ezt csinálja...*”

Bird és Waters és Lowell (2003) által azonosított, és a cikk elméleti összefoglalójában ismertetett öt ok közül három egyértelműen megtalálható és azonosítható a magyar HRM-szakemberek narratíváiban – talán leg hangsúlyosabb a leggyakrabban említett a hatalomféltség és tudatlanság, mint ok (9. táblázat).

9. táblázat

**A morális némaság Bird és Waters, illetve Lowell által azonosított okai és a kutatásban talált mintázatok**

Mintázatok	Bird és Waters, illetve Lowell által azonosított okok
Hiányosak az etikai ismeretek (iskolarendszer, felsőoktatás), nincs valódi ismeretátadás vagy inspiráció a vállalatok belül sem.	Hatalomféltség és tudatlanság
Az etikai intézményrendszer nem él, nem releváns.	Hatalomféltség és tudatlanság
Külföldről kapott etikai intézményrendszer idegen, félelmetes.	Hatalomféltség és tudatlanság
Etikussághoz, mint fogalomhoz negatív érzelmek és tapasztalatok, félelem társul.	Hatalomféltség és tudatlanság
HR-szakemberek lojálisak és nem szeretnék konfliktusba keveredni a vezetőkkel.	Harmóniaféltség és szervezeti lojalitás
Vezetők elkerülik a lehetséges konfliktusokat.	Harmóniaféltség és szervezeti lojalitás
A vezetők nem szeretnék, ha hatalmi játszmáik sérülnének, ezért nem őszinték.	Hatalomféltség és tudatlanság
„Csak a munkánkat végezzük.”	Felelősségelhárítás, cinizmus
Szűkebb és tágabb társadalmi-gazdasági kontextus szerepe.	Felelősségelhárítás, cinizmus

**Összefoglalás**

Írásomban először a magyar HR-szakemberek által leggyakrabban említett etikai dilemmamintázatokat, majd a morális némasághoz kapcsolódó értelmezéseket mutattam be. Fontos hangsúlyozni, hogy a bemutatott eredmények érvényessége korlátozott, hiszen a 76 résztvevő nem reprezentálja a magyar szakmai közösséget, de a tanulmány talán elgondolkodtató mintázatokkal szolgál az etikai esetek fókuszairól és sűrűsödéseiről.

A kutatási eredmények több ponton is azt sugallják, hogy az etikai kérdések azonosítása, az etikai szempontok beemelése a döntési folyamatokba, vagy az erről zajló szakmai diskurzus nem, vagy nagyon kicsit jelenik meg a vállalatok hétköznapijaiban. A résztvevők észlelése alapján a konkrét vállalat kultúrája, vezetői irányultsága fogja elsősorban meghatározni, hogy mennyire vannak jelen az igazságosság, méltányosság, vagy egyenlő bánásmód alapelvei a folyamatokban – de sem az oktatási rendszerünk, sem a tágabb társadalmi-gazdasági környezetünk nem támogatja azt különösebben, hogy ezek megjelenjenek.

A HR-szakemberek számára sem egyértelmű, hogy ebben mi a szerepük: bár megjelent az a vélekedés, hogy a HR-nek irányító szerepe lehetne a vállalati etikusság alakításában, de a háttérben kevésbé látszik az, hogy erről konszenzus lenne a HR-szakmán belül. Ez egyértelműen azt erősítette a résztvevőkben, hogy a szakmai közösségnek nagy szerepe lehet az erről való diskurzusban, másrészt az elmélet és a gyakorlat integrálása (saját tapasztalat behozása, egyéni és közösségi feladatok és megoldásuk, reflexió), harmadszor az akciótanulás módszertana (akció-reflexió váltakozása) jó módszer lehet a szakmai fejlődésre: „*egy-egy nehezebb döntési helyzetben – ahol akár a szakmai, személyes és a szervezeti értékek is összeütközésbe kerülhetnek – megoldás lehet a szakmai társak, segítők „behívása több lehetőség feltárásához, a legjobb megoldás megtalálásához.*” Visszatérő motívum volt, hogy a kutatásban résztvevő HR-szakemberek számára fontos volt az a felismerés, hogy *nincsenek egyedül: „számtalanszor döbentem rá arra, hogy bármennyire is különböző háttérű vállalatoknál dolgozunk, más és más szerepeket töltünk be a HR hierarchiáján belül, a problémáink, dilemmáink legtöbbször nagyon hasonlóak.*” Ez a felismerés támogathatja azt is, hogy a HR mint szakmai terület végiggondolja és felrajzolja saját etikai normarendszerét. Az egyik résztvevő megfogalmazásában: „*szüksége van a HR-szakmának egy etikai kódexre, sőt a HR-nek jobban szüksége van, mint bárki másnak és sőt, most jobban szükség van rá, mint eddig bármikor!*” Egy HR-szakmára fókuszáló etikai kódex elkészítése nyilván nem oldaná meg egyből a problémákat, de mindenképpen hozzájárulhatna a diskurzushoz.

Végzőként a kutatás eredményeihez kapcsolódva szeretnék kiemelni három (szerintem) izgalmas további kutatási témát, irányt – hangsúlyozva azt, hogy ezeken kívül szervezeti és egyéni szinten is számos érdekes irányba elindulhat az érdeklődő elméleti vagy gyakorlati szakember, egyetemi hallgató. Elsőként az etikai

esetek bemutatott mintázatai alapján mindenképpen fontos lenne az egyes konkrét HR-rendszerekre (pl. elbocsátás vagy szervezeti kultúra) és témakörökre (pl. fegyelmi ügyek, agresszió, mobbing, munkahelyi szerelmek), illetve az azonosított problémagócokra (pl. belépési és folyamatdiszkrimináció, favorizmus) fókuszáló mélyebb elemzéseket végezni, nemcsak a mintázatokot, hanem ezek szervezeti (és tágabb, társadalmi) kontextusát és jellemző megoldási sémáit is feltárva, a HR-szakértők mellett a többi szervezeti érintett (munkavállalók, különböző szintű vezetők) bevonásával. Másodszor a szervezeti szinten vizsgálódók számára izgalmas kibontandó kérdésnek látom, hogy milyen módon kapcsolódhat össze és erősítheti egymást a létező (adott esetben anyavállalattól adaptált, vagy a múltban bevezetett) etikai intézményrendszer, vállalati etikai kódex és az etikai működésre és etikus szervezeti kultúra kialakítására törekvő HRM, és ebben a kapcsolatban melyik szervezeti szereplő miért felelős? Harmadszor a mikroszint iránt érdeklődők számára izgalmas kérdés, hogy milyen etikai keretrendszerek (pl. értékalapú, jogokra alapuló, kötelességalapú) mentén gondolkodnak és cselekednek a magyar HR-szakértők, milyen etikai alapelveket látnak legfontosabbnak (pl. igazságosság, méltányosság), és hogyan tudják (vagy miért nem tudják) ezeket érvényesíteni a mindennapok gyakorlatában?

## Felhasznált irodalom

- Angyal, Á. (2003): Nézetek az erkölcsről. Budapest: Aula
- Archer, E. R. (1986): Human resource professionalism: an unexpected source of conflict. *Personnel Administrator*, 31, p. 97-104.
- Bird, F. B. – Waters, J. A. (1995): The moral muteness of managers. In: Stackhouse, M. L. (ed.): *On moral business: Classical and contemporary resources for ethics in economic life*. Wm. B. Eerdmans Publishing Company, p. 888-897.
- Bird, F. B. (2005): Moral muteness. In: Werhane, P. H. – Freeman, R. E. (eds.): *The Blackwell Encyclopedia of Management. Business Ethics*. Oxford: Blackwell Publishing, p. 360-363.
- Bokor, A. – Szóts-Kováts, K. – Csillag, S. – Bácsi, K. – Szilas, R. (2014): *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: NTK
- Bolton, S. – Houlihan, M. (2007): *Searching for the human in human resource management theory, practice and workplace contexts*. London: Palgrave Macmillan
- Csillag, S. (2012): Emberierőforrás-menedzsment és etika – egy régi/új kapcsolat? *Vezetéstudomány*, XLIII. (7-8), p. 41-56.
- Csillag, S. (2015): Veszélyes vizeken? Az etikus viselkedés elméletének és gyakorlatának összekapcsolása kooperatív kutatás keretei között. *Vezetéstudomány*, XLVI. (1), p. 20-32.
- De Cieri, H. – Kramar, R. (2005): *Human Resource Management in Australia: Strategy, People, Performance*. North Ryde, N.S.W: McGraw Hill
- Drumwright, M. – Murphy, P. (2004): How advertising practitioners view ethics: Moral Muteness, Moral Myopia, and Moral imagination. *Journal of Advertising*, 33(2)
- Dachler, H. P. – Enderle, G. (1989): Epistemological and ethical considerations in conceptualizing and implementing human resource management. *Journal of Business Ethics*, 8(8), p. 597–606.
- Deckop, J. – Giacalone, R. – Jurkiewicz, C. L. (2006): *Human resource management ethics*. Greenwich, CT: Information Age
- De Cremer, D. (2009): *Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making*. Charlotte, NC: Information Age Publishing
- Ekuma, K. J. – Akabo, L. A. (2015): Human Resource Management Ethics and Professionals' Dilemmas: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Research*, 5(3), p. 47-57.
- Fusilier, M. R. – Aby, C. D. – Worley J. K. – Elliott, S. (1996): Perceived Seriousness of Business Ethics Issues. *Business & Professional Ethics Journal*, 15(1), p. 67-78.
- Gantz, J. – Hayes, N. (1988): Teaching business ethics. *Journal of Business Ethics*, 29, p. 657-669.
- Gelei, A. (2005): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a „reflektív akciótanulás” irányzata. In: Bakacsi, Gy. – Balaton, K. – Dobák, M. (eds.): *Változás és vezetés*. Budapest: Aula, p. 109-135.
- Gilligan, C. (1982): *In a different voice: psychosocial theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Greenwood, M. R. (2002): Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), p. 261–279.
- Greenwood, M. R. (2007): Ethics and Human Resource Management. In: De Cieri, H. – Kramar, R. (eds): *Human Resource Management in Australia*. Australia: McGraw-Hill Australia, p. 562-587.
- Greenwood, M. R. (2012): Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, Doi: 10.1007/s10551-012-1354-y
- Greenwood, M. – Freeman, R. E. (2011): Ethics and HRM: The contribution of stakeholder theory. *Business and Professional Ethics Journal*, 30(3/4), p. 269–292.
- Goodpaster, K. (2007): *Conscience and Corporate Culture*. Oxford: Blackwell
- Jacobs, G. – Belschak, F. – Hartog, D. (2014): (Un)Ethical Behavior and Performance Appraisal: The Role of Affect, Support, and Organizational Justice. *Journal of Business Ethics*, 121(1), p. 63-76. DOI: 10.1007/s10551-013-1687-1.
- Johnson, C. (2007): *Ethics in the workplace*. London: Sage
- Legge, K. (1995): *Human resource management: Rhetorics and reality*. London: Macmillan
- Legge, K. (1998): The morality of HRM. In: C. Mabey – D. Skinner – T. Clark (eds.): *Experiencing human resource management*. London: Sage
- Linehan, C. – O'Brien, E. (2017): *From Tell-Tale Signs to Irreconcilable Struggles: The Value of Emotion in*

- Exploring the Ethical Dilemmas of Human Resource Professionals. *Journal of Business Ethics*, 141, p. 763–777. DOI 10.1007/s10551-016-3040-y
- Longenecker, C. – Ludwig, D.* (1990): Ethical Dilemmas in Performance Appraisal Revisited. *Journal of Business Ethics*, 9(12), p. 961-969.
- LoPresto, R.* (1990): Ethical recruiting: building trust through mutual respect. *Personnel Administration*, 31(7), p. 90-91.
- Lowell, A.* (2003): The enduring phenomenon of moral muteness. Suppressed Whistleblowing. *Public Integrity*, 5(3), p. 187-204.
- Martin, G. – Woldring, K.* (2001): Ready for the mantle? Australian HR managers as stewards of ethics. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), p. 243-255.
- Mathis, R. – Jackson, J.* (1997): *Human Resource Management*. USA: Thompson
- Maxwell, J. A.* (2005): *Qualitative research design: An interactive approach*. London: Sage
- McCoy, B.* (1989): The parable of a sadhu. In: Andrews, K. (ed.): *Ethics in Practice*. Boston: Harvard Business School Press, p. 201-207.
- Orlitzky, M. – Swanson, D.* (2006): Socially Responsible Human Resource Management. In: Deckop, J. (ed.): *Human Resource Management Ethics*. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, p. 3-24.
- Park, K. M. – Hollinshead, G.* (2011): Logics and Limits in Ethical Outsourcing and Offshoring in the Global Financial Services Industry. *Competition & Change*, 15(3), p. 177-195. DOI: 10.1179/102452911X13046725211210.
- Pichler, S. – Varma, A. – Michel, J. S. – Levy, P. E.* (2016): Leader-Member Exchange, Group- and Individual-Level Procedural Justice and Reactions to Performance Appraisals. *Human Resource Management*. 55(5), p. 871-883. DOI: 10.1002/hrm.21724.
- Pinnington, A. – Macklin, R. – Campbell, T.* (2007): *Human resource management ethics and employment*. Oxford: Oxford University Press
- Ribeiro, N. – Semedo, A. S.* (2014): Human Resources Management Practices and Turnover Intentions: The Mediating Role of Organizational Justice. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 13(1), p. 7-32.
- Ryan, L. V.* (2006): Current Ethical Issues in Polish HRM. *Journal of Business Ethics*, the 11th Annual International Conference Promoting Business Ethics (Jun. – Jul., 2006), p. 273-290.
- Schumann, P.* (2001): A moral principles framework for human resource management ethics. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), p. 93-111.
- Sung, S. Y. – Choi, Jin N. – Kang, Sung Ch.* (2017): Incentive Pay and Firm Performance: Moderating Roles of Procedural Justice Climate and Environmental Turbulence. *Human Resource Management*, 56(2), p. 287-305. DOI: 10.1002/hrm.21765.
- Toffler, B. L.* (1986): *Managers talk ethics. Making tough choices in a competitive business world*. New York: John Wiley
- Torrington, D. – Hall, L.* (1998): *Human Resource Management*. London: Prentice Hall Europe
- Verhezen, P.* (2010): Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity. *Journal of Business Ethics*, 96, p. 187–206.
- Waters, J. – Bird, F. – Chant, P.* (1986): Everyday Moral Issues Experienced by Managers. *Journal of Business Ethics*, 5(5), p. 373-384.
- Weiss, W. H.* (1997): The Need for Ethical Behavior. *Supervision*, 58, p. 15-18.
- Wiley, C.* (1998): Reexamining perceived ethics issues and ethics roles among employment managers. *Journal of Business Ethics*, 17(2), p. 147-161.
- Winstanley, D. – Woodall, J.* (2000): The ethical dimensions of human resource management. *Human Resource Management Journal*, 10(2), p. 5–20.
- Wooten, K.* (2001): Ethical dilemmas in human resource management: an application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), p. 159-175.

## A REÁLOPCIÓK ELSŐ 40 ÉVE

A reálopció-elmélet az elmúlt negyven évben meglátásaival, empirikus bizonyítékaival folyamatosan hozzájárult a stratégiai menedzsment-kutatásokhoz, legyen szó a piacra lépés időzítéséről és módjáról, a szervezeti forma megválasztásáról, a külföldi működőtőke-befektetésekről, vagy a verseny és együttműködés trade-off vizsgálatokról, ugyanakkor az elmélet megértése, alkalmazása máig is kihívásokkal tarkított nem csak a stratégiai menedzsment területén, de eredeti céldiszciplinája, a beruházási síkon egyaránt. Jelen tanulmány a reálopciók alkalmazási lehetőségét foglalja egy stratégiai keretbe, megkísérelve a kutatásokban és gyakorlati alkalmazásban fellelhető, a generalista modellformálástól távoli, eset jellegű gyakorlatot egy stratégiai logikai ívre felfűzni. A felépített keretrendszer stabilitását, a reálopciók azonosítási, ki-, illetve felépítési, értékelési és hatékony menedzselési folyamatának ismertetését követően egy több mint ezer elemű absztrakt irodalomkutatás eredményeivel igazolja a szerző. A kutatás egyértelműen alátámasztja a stratégiai irány létjogosultságát, valamint olyan jövőbeli irányokat azonosít, mint a reálopciók portfóliószemléletű elemzése, vagy az általános értékelési modell iránti igény.

**Kulcsszavak:** reálopció-elmélet, beruházás, stratégiai menedzsment

A következőkben a reálopció-elméletet, a reálopciók azonosításának folyamatát, a reálopciók típusait, a reálopció értékvezérlőket, a reálopció menedzsmentet egy sajátos, stratégiai keretrendszeren keresztül mutatom be. Céлом ezzel, hogy rávilágítsak a reálopció-elmélet mint döntéstámogató eszköz gyakorlati alkalmazásának lehetőségeire, annak előnyeire és hátrányaira, a reálopció-elmélet stratégiai keretrendszerbe foglalásának módjára. Azok számára, akik most ismerkednek a reálopció-elmélettel első lépésben az alapvető definíciók, típusok számbavétele következik, rávilágítva a reálopciók jelenlétének felismerhetőségére, valamint a típusok közötti különbségekre. A tanulmányt egy absztrakt irodalomkutatás eredményeivel zárom le, mely a meglévő reálopciók kutatási eredmények számbavételét kísérli meg azon szignifikáns kutatási irányok azonosításának céljával, ahol az elmélet, valamint a gyakorlati alkalmazás előrelépéseket ért el a megjelenése óta eltelt 40 évben, melléktermékként pedig rámutatva azokra a területekre, amelyek esetében korlátozott számban beszélhetünk érdemi eredményekről, ugyanakkor relevanciájukból adódóan további kutatási fókusz igényelnek.

### A reálopció-elmélet alapvetései

A reálopciók definiálását célszerű a kifejezés szétszedésével kezdenünk, mitől lesznek opciók, és mitől lesznek reáliák? A reálopció elmélet sok hasonlóságot mutat a pénzügyi opcióelmélettel. Az opció kifejezés fontos az elmélet eredetének és korlátainak megértése szempontjából. Az opció jog, és semmiképpen sem kötelezettség egy jövőbeli konkrét cselekvés, konkrét áron történő végrehajtásához. A pénzügyi opciókhoz hasonlóan a reálopciók birtoklásával szintén jogok, és nem kötelezettségek, tehát olyan működési-fedezeti mechanizmusok tulajdonosaivá válunk, melyek a rugalmasságot, a környezetre való aktív

reagálás képességét viszik be a menedzseri eszköztárba azzal, hogy a pénzügyi termékeknél jelen lévő lehetőséget fizikai eszközökre értelmezzik.

Mielőtt folytatnánk a definiálást, hogyan juthatunk hozzá ilyen jogokhoz? Egyes esetekben e jogok szerződések eredményeként jönnek létre (pl.: szabadság, közös vezetésű vállalat, elsőbbségi hozzáférés beruházási lehetőségekhez), míg más esetekben a vállalat által birtokolt, idioszinkratikus, speciális tudás eredményeként (pl.: csinalva tanulás, kutatás-fejlesztés stb.).

Térjünk rá a reáliákra! A piaci környezet dinamikus változásának hatására Myers (1977) használta elsőként a reálopció kifejezést. A vállalat jövőbeli beruházási stratégiájától tette függővé a vállalat értékét, melyhez két eszközcsoportot különböztetett meg reáleszközök és reálopciók formájában. Reáleszközöknek nevezte a vállalat beruházási stratégiájától független piaci értékeket, reálopcióknak pedig azokat a lehetőségeket, amelyek a reáleszközök megszerzését teszik lehetővé egy jövőbeli időpontban vagy időpontig, kedvező feltételek mellett.

Egy vállalat befektetési döntései eredményeként beszerzett eszközeinek a többsége a fogyasztói kereslet kielégítése érdekében előállított termék, illetve nyújtott szolgáltatás során felhasznált, alkalmazott, működtetett reáleszközöket testesít meg. A reáleszközöket csoportosíthatjuk tárgyasultságuk szerint materiális (ingatlan, gépek, berendezések, járművek stb.) és immateriális (know-how, márkanév, szabadalmi jog stb.) javakra; míg lejárat, illetve használati idő szerint befektetett és forgóeszközökre (Banyár et al., 2010). A tartósan lekötött reáleszközökbe történő befektetés vizsgálata kiemelt területe a befektetési döntéseknek, ezeket nevezzük beruházási döntéseknek, a reáleszközök létesítésére irányuló projekteket a továbbiakban beruházásnak. Egy beruházásra jellemző, hogy egy ismert tőkekiadás eredményeként a jövőben ismeretlen pénzárakat realizálunk. A beruházás megvalósítója,

a beruházás tulajdonosa lemondhat a pénzáramokról például abban az esetben, ha a beruházás leállításából eredő pénzáramok meghaladják a beruházásból az adott időpontot követően realizálható jövőbeli pénzáramokat. Egy pénzügyi hasonlattal élve, mindez megfeleltethető egy részvény vásárlásának tranzakciós költségek mellett. A részvény birtoklásából a tulajdonos pénzáramokat (osztalékot) realizál. Amennyiben a befektető megítélése szerint a részvény alulértékelt, és a jelenlegi piaci ára alacsonyabb, mint a belőle származó jövőbeli osztalékáramok jelenértékösszege, akkor a befektető további részvénybeszerzés mellett fog dönteni. Ugyanakkor, a részvény túlértékeltése esetén a részvény eladását választja. A befektető e vételi (long) és eladási (short) pozíciók nyitását végtelenszer kezdeményezheti. Hasonló példa lehet a gyárlétesítmény létrehozásának esete, mely a jelenben pénzügyi áramlást, ugyanakkor a jövőben a gyártott termék iránti kereslet által befolyásolt pénz be- és kiáramlásokat eredményez. Egy bizonyos jövőbeli időpontban az előállított termék iránti kereslet csökkenni fog, vagy hasonló pénzáramhatást eredményezve további versenytársak jelennek meg a piacon. Ezen a ponton a befektető kísértést érezhet a projekt elvetésére, mely minden bizonnyal költséggel jár számára. Egy ilyen döntést csupán egy alkalommal hozhat meg. Mivel a befektető nem köteles sem beruházást kezdeményezni, sem meglévő, futó projektet elvetni, a problémát mérlegelésen alapulóan, diszkrecionálisnak tekintjük.

A számos hasonlóság, közös elméleti gyökerek ellenére a pénzügyi és reálopciók kapcsolatára tekintve a különbségek dominálnak. A reálopciók értékelését elsősorban az alaptermék nyilvános piacának gyakori hiánya nehezíti meg, de a pénzügyi opciókra jellemző csupán pénzügyi alkalmazási területtel szembeni, kvázi az élet, gazdaság minden területén megjelenő alkalmazásából adódóan a reálopciók bizonytalansági tényezők garmadája által befolyásolt. Továbbá a pénzügyi opciókkal ellentétben a reálopciók lehívása oligopolisztikus keretek között hatással lehet a többi opciótulajdonosra (versenytársakra). Ugyanazon lehetőség értéke különbözhet vállalatunként a heterogén vállalati viselkedésnek köszönhetően (pl.: egy alacsonyabb vállalatspecifikus kockázattal sújtott vállalat kihasználhatja az elsőként piacra lépés előnyét).

### A bizonytalanság

A reálopciók értelmezésének, értékelésének komplexitását a bizonytalansági tényezők számossága okozza (McGrath – MacMillan, 2000). Az az alapvető döntési aszimmetria, mely a jövőbeli döntést (pl.: beruházni, bővíteni, szűkíteni stb.) csupán a döntéshozó számára kedvező körülmények esetén eredményezi, bizonytalanság jelenlétekor aszimmetriát teremt a vállalati kimenetek szempontjából egyaránt. A bizonytalanság feltárásával a vállalat képes lehet saját kockázatkivettségének csökkentésére, ugyanakkor az értékteremtésre egyaránt. Bélyácz (2010) részletesen elemezte a kockázat és bizonytalanság jelenlétét, e tanulmány a továbbiakban a mérhető bizonytalansággal, közkeletűbb kifejezéssel kockázattal foglalkozik. Értékteremtés valósulhat meg, ha egy vállalat megtalálja

az alsóági (negatív) kockázat (downside risk) csökkentésének módját, a bizonytalanság kedvező, felsőági (upside) hatásainak fenntartása mellett (Billington – Kuper, 2000). Például egy beruházási vételi reálopció esetében annak tulajdonosa képes a felsőági lehetőségek kihasználására az alsóági veszteségek korlátozása mellett (nem lehívás). A reálopció elemzések során célszerű csupán azokat a paramétereket vizsgálni, amelyek hatással vannak a reálopció jövőbeli pénzáramaira, valamint az alaptermék értékére (Amram – Kulatilaka, 1999). Minél jelentősebb a bizonytalanság, annál értékesebb ceteris paribus a reálopció, vagyis az adott cselekvési játéktér. A releváns bizonytalanságok halmaza alapvetően a vállalat belső és külső befolyásoló tényezőinek függvénye. A legtágabb kategorizálás szerint beszélhetünk exogén (piaci kereslet, verseny bizonytalanság) és endogén bizonytalansági tényezőkről (technológiai bizonytalanság, viselkedési bizonytalanság). Copeland és Antikarov (2003) a nagy számosságú bizonytalansági tényező kezelése érdekében egy ún. 80:20 szabályt ajánl, mely szerint a menedzsmentnek célszerű azon három-négy bizonytalansági forrásra koncentrálnia, amelyek leginkább hatnak a reálopció által generált pénzáramokra.

### Az irreverzibilitás

A pénzügyi opciókkal ellentétben a reálopciók likviditása korlátos, azok szervezett piaci körülmények között nem minden esetben kereskedhetőek, eszköz- vagy vállalat-specifikusak, ezáltal részben irreverzibilisek, mely olyan kihívások elé állítja a döntéshozókat, mint az információs aszimmetria, az útfüggőség, vagy a tökéletlen tulajdonviszonyok. Az irreverzibilitás, vagy visszafordíthatatlanság jellemző az erősen tőkeintenzív, jelentős pénzügyi elköteleződéssel járó reál befektetésekre, vagyis amint e beruházási projektet megvalósították, annak tőkeköltségét elsüllyedt költségnek kell tekintenünk, hiszen e nagy volumenű projektek esetében viszonylag jelentéktelen annak a valószínűsége, hogy a beruházó a projekt tárgyát más célokra használhatja fel, illetve nominál értékéhez képest szignifikáns veszteségek nélkül likvidálhatja azt. A visszafordíthatatlanság mértékét az elsüllyedt költségeknek teljes befektetett tőkéhez viszonyított arányával közelíthetjük.

### A rugalmasság

A reálopciók esetében az aktív, változó bizonytalansági körülményekre való reagálás állapotát nevezzük rugalmasságnak. Jellemzően e menedzseri flexibilitásnak két típusát különböztetjük meg, az időbeli rugalmasságot, valamint a termelési rugalmasságot (*ezekről részletesebben A reálopciók típusok alfejezetben*). A rugalmasság esetében rendelkezésre álló, elsősorban tisztán kvalitatív, részben kvantitatív értékelési módszertan egyrészt magában rejti a tervezett beruházás pozitív irányú manipulációjának lehetőségét, másrészt annak negatív irányú befolyásolásának veszélyét egyaránt. Előbbi esetben a hagyományos döntéstámogatási eszköztár által megragadni képtelen rugalmasság figyelembevétele, beárazása történhet meg, mellyel a most vagy soha jellegű döntések

eredményeként helytelenül elutasított (alulértékelt) értékteremtő projektek elfogadására kerülhet sor, míg az utóbbi eset alatt az árnyék-, illetve egyéb ki-, illetve felépített opciók indokolatlan túlértékelését, közvetve a szub-optimális menedzsmentdöntéseket értjük (Adner – Levinthal, 2004). Következésképpen a megfelelő döntéstámogatás érdekében a rugalmasság vizsgálatokor a beruházó kvantitatív tényeken alapuló objektív ítéletet kell, hogy hozzon.

### Reálopciók a döntéshozatalban

Bár az utóbbi negyven évben egyre több vállalat alkalmazza a vállalati döntéshozatal, kockázatmenedzsment, illetve értékelési tevékenysége során a reálopciókat, a reálopciók logika értelmezése, a reálopciók megjelenése a döntéshozatalban vállalatunként eltérő. A leggyakrabban hivatkozott kategorizálás máig Triantis és Borison (2001) nevéhez fűződik, akik a vállalatok által alkalmazott reálopciók döntéshozatali megközelítéseket három osztályba sorolják:

- *első szint:* a reálopciók gondolkodás, mely szerint a vállalatok a reálopciók logikát elsősorban a döntési problémák kvalitatív elemzésekor használják, magának a problémának, illetve az alternatíváknak értelmezése, illetve kommunikálása során (Cyert – March, 1963; Dosi, 1982; Nelson – Winter, 1982; Penrose, 1959); tehát a reálopciók érvelés, a reálopciók a vállalati döntéshozók gondolkodását tükrözik,
- *második szint:* reálopció mint elemzőeszköztár az opcióárazási modellek alkalmazására épül, az azonosítható, specifikálható opciók karakterisztikáival rendelkező projektek esetében bevetve (Dixit – Pindyck, 1994; Trigeorgis, 1997),
- *harmadik szint:* reálopció mint szervezeti folyamat, viselkedési perspektíva: a reálopciót egy jelentősebb folyamat részeként alkalmazzák, mint egy, a stratégiai opciókat azonosító és kihasználó menedzsment-eszköz (Luehrman, 1998; Mcgrath, 1997).

A továbbiakban a harmadik szint szemszögéből, a reálopciók módszertan stratégiai menedzsment alkalmazási vetületét vizsgálom. A szemlélettel hazai forrásokban csupán Rózsa (2008) munkáiban, továbbá jellemzően német forrásokban (Hommel – Pritsch, 1999; Hungenberg, 2001; Hutzschenreuter, 2001; Pritsch – Weber, 2003;) találkoztam. Ezek a reálopció-elmélet operacionalizálását az 1. táblázatnak megfelelően, a már birtokolt, illetve az újonnan feltárható reálopciók azonosításán, ezt követően azok értékelésén, végül azok hatékony menedzsmentjén keresztül állítják a stratégiai értékteremtés, a stratégiai döntések szolgálatába. Ebben a kvázi reálopciók életciklusmodellben (Trigeorgis – Reuer, 2017) a vállalat korábbi stratégiai döntéseinek eredményeként létrejövő reálopciók (árnyékopciók), majd a beszerezhető, kifejleszthető, elsősorban egyéni kompetenciákra támaszkodó reálopció azonosítási lépéseket követően, a vállalat szervezeti és viselkedési karakterisztikái alapján azok hatékony menedzselésébe kezd a végső, jellemzően saját belátás szerinti, intuíción alapú lehívási döntések meghozatala előtt. E diszkrecionalitás háttérében a korábban említett, a döntéshozó rendelkezésre álló menedzseri flexibilitás, az opciókhoz köthető döntési szabadság áll, mely kvalitatív, szemi-quantitatív és kvantitatív döntéstámogatási eszközök bevonása esetén is eredményezhet a döntési javaslattal megegyező, de akár attól eltérő magatartást.

A következőkben az 1. táblázat mentén haladva ismertetem a legfőbb reálopciók típusokat, értékmogatókat, értékelési eljárásokat, valamint a reálopciók megjelenését a vállalati stratégiai folyamatokban, illetve döntéshozatalban.

### A reálopciók felismerése, azonosítása

Az első lépésben javasolt a vállalatban, a vállalat környezetében létező reálopciók feltárása. A keresés kiindulópontja a vállalat saját erőforrásbázisa. Egy teljességre törekvő feltárás érdekében javasolt a belső stratégiai vizsgálatokként ismert keretrendszerekhez visszanyúlni, úgy, mint a porteri értékteremtési lánchoz (Porter, 2000), vagy egyéb vállalatirányítási rendszerekhez (Hungenberg, 2001). Mi-

1. táblázat

A stratégiai reálopció-menedzsment folyamatábrája

1. lépés Reálopciók azonosítása	2. lépés Reálopciók értékelése	3. lépés Reálopciók hatékony menedzselése	4. lépés Lehívás
STRATÉGIAI ELEMZÉS	STRATÉGIAFORMÁLÁS ÉS KIVÁLASZTÁS	STRATÉGIAALKALMAZÁS	STRATÉGIAI DÖNTÉS
Árnyékopciók azonosítása	Az értékelés paramétereinek meghatározása	Reálopciók közötti kölcsönhatások	Piacra lépés, piacelhagyás
Alap, önálló reálopciók azonosítása	Értékelési modellek kiválasztása		Szakaszolás
Összetett reálopciók azonosítása	Értékelés		Termelés változtatása, beszállítók változtatása
Reálopciók prioritizálása			Időzítés stb.
EGYÉNI KOMPETENCIÁK		SZERVEZETI, VISELKEDÉSI KARAKTERISZTIKÁK	INTUÍCIÓK

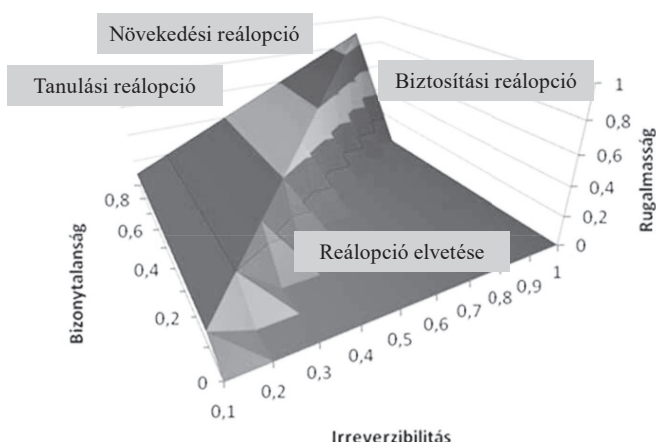
Forrás: saját szerkesztés (Hommel – Pritsch, 1999; Pritsch – Weber, 2003, Trigeorgis – Reuer, 2017) alapján

vel a korábbi vállalati döntések, cselekvések, beruházások jövőbeli beruházási lehetőségeknek engednek teret, azokat befolyásolják, ezért egy időleges, átmeneti kapcsolat fedezhető fel a vállalat múltbeli és jövőbeli tevékenységei között. Ezen árnyék, vagy rejtett opciók jelensége folytán az értékmaximalizáló vállalatnak fel kell tárnia és értékelnie ezeket a kapcsolatokat és lehetőségeket. Azok a vállalatok, akik meglévő, korábbi beruházásokból származó lehetőségekkel nem rendelkeznek, vagy nem veszik számba azokat, nem azonos, nem a potenciális legjobb jövőbeli beruházási lehetőség-palettához férnek hozzá.

A vállalatban már létező reálopciók azonosítását követően az értékvezérelt menedzsment újabb kihívással találja szembe magát, amikor a fenntartható értéknövekedés érdekében újabb reálopciók felkutatásába kezd (Baghai et al., 1999). A reálopció-elmélet nem ajánl fel direkt útmutatást a stratégiai menedzsment számára a reálopciók operationalizálására vonatkozóan. Az egyetlen ajánlás szerint kockázatos környezetben érdemes reálopciók formájában felépíteni a cselekvési rugalmasságot, annak érdekében, hogy negatív kimenetelű események bekövetkezése ellen a vállalat be legyen biztosítva, amellett, hogy a pozitív kimenetek kihasználhatóságát is biztosítja (Bockemühl, 2001; Pritsch, 2000). Vagyis szignifikáns bizonytalanságok jelenlétekor a stabil, fókuszált és ezáltal elhivatott stratégiával szemben előnyösebb a szakaszos, diverzifikált reálopciók birtoklása (McGrath, 1999; Copeland – Howe, 2002). A reálopció-elmélet nem specifikálja, hogy ezeket az opciókat konkrétan hogyan kell fel-, illetve kiépíteni. Ugyanakkor a beruházó a kedvező lehetőségek portfólióját alakíthatja ki, a reálopciók létjogosultságát megteremtő tényezőknek, a bizonytalanságnak, az irreverzibilitásnak, valamint a rugalmasságnak a dimenziói segítségével (lásd 1. ábra).

1. ábra

**A kedvező lehetőségek portfóliója**



Forrás: saját szerkesztés

Az azonnali elköteleződés és a rugalmasság átváltási kapcsolat megfelelő menedzselése a vállalati versenyképesség meghatározó tényezője, mely a bizonytalanság és döntési rugalmasság által létrehozott lehetséghalmaz eredménye

(Chi, 2000). A vállalatok tehát folyamatosan egy beruházás azonnali megvalósítása és a rugalmasság ki-, illetve felépítése közötti dinamikus trade-off-fal találják szembe magukat. Amennyiben relatíve csekély bizonytalanság jellemzi a döntési helyzetet, valamint a menedzsment a döntés tárgyát alacsony elsüllyedt költség arányúnak nyilvánítja, akkor a rugalmasság mértékétől függetlenül kedvezőbbnek tűnik a reálopció elemzés elvetése. Ebben az esetben ajánlott az egyéb, diszkontált pénzáramalapú projektértékelési technikákat bevetni a döntéshozatal támogatása érdekében.

A bizonytalanság, az aszimmetrikus információk, a tanulási hatás, a szakaszos kivitelezés lehetősége egymásra is hatással lesznek és különbözőképpen befolyásolják a rugalmasság és elköteleződés közötti átváltási kapcsolatot. A trade-off intenzitása mind exogén, mind endogén bizonytalansági tényezők által befolyásolt. Mivel a bizonytalanság az elköteleződés által létrehozott lehetőségek értékét növelni fogja, a nagyobb fokú bizonytalanság nem feltétlenül tántorítja el a vállalatokat az elköteleződéstől, vagyis a korai megvalósítástól. Például egy rugalmas növekedési stratégia egy egyértelmű first mover előnyökkel és a csinálva tanulással jellemezhető iparágban kevésbé lesz értékes. Az elsőnek lépéselőny és a kezdeti nagy volumenű tőkekiadásokkal jellemezhető stratégiai elköteleződés visszatarthatja a versenytársakat, de mindenesetre hatással lesz azok viselkedésére (Smit – Trigeorgis, 2007). Az elsőnek lépők tulajdon-, illetve kizárólagossági jogokat szerezhetnek szabadalmak, licenck formájában annak érdekében, hogy megvédjék, illetve kisajátítsák a jövőbeli növekedési lehetőségeket. Mindez egyébként azt jelzi, hogy a korai elköteleződés tulajdonképpen ösztönzi a jövőbeli rugalmasságot. Vagyis a nagyfokú bizonytalanság csupán abban az esetben tántorítja el a vállalatokat az azonnali elköteleződéstől és projekt kivitelezéstől, amennyiben egyetlen, irreverzibilis, előnyökkel nem járó korai lehívással, elhanyagolható tanulási hatással, jövőbeli lehetőséggel, és egyéb stratégiai first-mover előnyökkel jellemezhető projektről van szó.

A bizonytalanság, számosságának, mértékének, valamint az elsüllyedt költségek arányának növekedtével a reálopció metodika előtérbe kerül. A rugalmasság különböző szintjein a reálopcióknak különböző típusait érdemes bevetni a kockázatcsökkentés, valamint az értékteremtés érdekében.

Ezen a ponton térnék rá a reálopció típusok ismertetésére. A reálopció típusainak egy viszonylag szűkebb, és egy gazdagabb tipologizálását különböztethetjük meg attól függően, hogy a projektműködtetők milyen mértékű szabadságot kapnak az eszköz vagy a projekt kezelése során. A reálopciók jellemzően két dimenzió mentén jöttek létre: az időzítésre koncentrálva, valamint a kiterjedés mentén, ugyanakkor amilyen hasznosnak tűnik az „opció nyelvzet“ a vállalatban jelenlévő cselekvési játékterek kvalitatív leírására, a reálopcióknak stratégiai jelentőségét, és egyben egy hosszú távú vállalati cél mögött felsorakoztatásának lehetőségét Copeland és Keenan (1998) kategorizálása hangsúlyozza a leginkább, akik növekedési, tanulási és biztosítási reálopciókat különböztetnek

meg. A reálopciók irodalmak hol az előbbi, hol az utóbbi, sok esetben ad hoc jellegű típusismertetésének összefésülési céljával jött létre a 2. táblázat, mely a két csoportosítási szempontrendszer közös metszeteinek azonosításán keresztül mutatja be az alapvető stand-alone típusokat.

2. táblázat

**A reálopciók típusok kategorizálása a flexibilitás, valamint a vállalati stratégiai szempontok figyelembevételével**

	<b>IDŐBELI RUGALMASSÁGRA ÉPÜLŐ REÁLOPCIÓK</b>	<b>TERMELÉSI/ KITERJEDÉSBELI RUGALMASSÁGRA ÉPÜLŐ REÁLOPCIÓK</b>
<b>NÖVEKEDÉSI REÁLOPCIÓ</b>		(1) Növekedési reálopció
<b>TANULÁSI REÁLOPCIÓ</b>	(2) Halasztási/ időzítési reálopció (3) Elvetési reálopció (4) Szakaszos reálopció	(5) Feltárési reálopció
<b>BIZTOSÍTÁSI REÁLOPCIÓ</b>	(6) Leállítási/újraindítási reálopció	(7) Méretváltoztatásra irányuló (szűkítési, bővítési) reálopció (8) Összetétel (input/output/beszállító) változtatásra irányuló reálopció (9) Kiszervezési reálopció

*Forrás: saját szerkesztés (Trigeorgis, 1996; Amram – Kulatilaka, 1998; Benaroch, 2002; Copeland – Antikarov, 2003).*

Az időbeli dimenzió belül a tanulási reálopciók kategóriába sorolható halasztási/időzítési reálopciókat és elvetési reálopciókat, míg a biztosítási célú reálopciók közül leállítási/újraindítási reálopciókat különböztetünk meg. Az ún. kiterjedési vagy termelési dimenzió belül beszélhetünk növekedési reálopciókról, a tanulási céllal azonosított, létrehozott feltárési reálopciókról, valamint a biztosítási csoport méretváltoztatásra, vagy összetétel-változtatásra irányuló reálopcióiról, illetve a kiszervezési reálopciókról (Trigeorgis, 1996; Amram – Kulatilaka, 1998; Benaroch, 2002; Copeland – Antikarov, 2003). *A továbbiakban e típusok alapvető tulajdonságait ismertetem.*

(1) A *növekedési reálopció* szerint egy adott beruházás előfutára vagy kiindulási alapja lehet egymással összefüggő projektek láncolatának, megnyitva ezzel jövőbeli növekedési lehetőségeket (pl.: új projektek, új folyamatok megvalósítása; új piacpenetráció; az alapkompenciák erősítése) (Kester, 1984). Ezeket a források stratégiai növekedési lehetőségeknek, vagy innovációs opcióknak is nevezik. A növekedési reálopciók célja sok esetben nem, illetve nem csupán az azonnali értékteremtés, sokkal inkább jövőbeli üzleti lehetőségek előteremtése.

A menedzsment számára a növekedési opciók jelentik a kiindulási alapot ahhoz, hogy pótlólagos projektek, illetőleg a meglévő erőforrások kiterjesztése révén a gazdasági környezet pozitív fejlődéséből profitra tegyenek szert (Courtney et al., 2001; Hungenberg, 2001). A vállalati gyakorlatban ezek az opciók a vállalat speciális humántőkéjén, technológiai tudásán, vagy egy domináns piaci pozícióban alapulhatnak (Witt, 2003).

(2) Egy *tanulási típusú* reálopció lehetővé teszi a befektetési döntéshozatal kitolását, csökkenti annak a kockázatát, hogy a menedzsment hiányos információk alapján visszafordíthatatlan döntéseket hozzon, és így kedvezőtlen következményeket szenvedjen el (Brach, 2003; Pritsch, 2000). A menedzserek beruházások időzítésére vonatkozó flexibilitása ezen információk beszerzésének egy fontos módja, más szóval kifizetendő lehet várni addig, amíg a bizonytalanságot okozó körülmények megszűnnek, következésképpen az a vállalat, amely a beruházások időzítésének képességét, az időzítési rugalmasságát már birtokolja azért, hogy feladja ezt a rugalmasságot jogosan vár el pénzügyi kompenzációt az azonnali megvalósítás esetében, az új információkra való várakozás helyett (Blyth et al., 2007).

(3) Amennyiben a piaci körülmények tartósan és jelentősen romlanak, a menedzsment dönthet az adott projekt termelésének, a projekt működtetésének tartós leállítása mellett, a benne foglalt eszközök, tőkejavak likvidálása, majd a likvidálásból származó összegek máshol történő felhasználása mellett (Myers – Majd, 1990; Hubbard, 1994). Az elvetésnek e lehetősége csak abban az esetben áll fenn, az elvetési reálopció csak akkor létezik, ha a beruházási projekt teljes irreverzibilitása nem érvényesül. Vagyis az elvetési opció létezésének egy következménye a beruházások részleges visszafordíthatósága lesz. Az elvetési opciók értékelése kapcsán a legnagyobb kihívást az elvetés optimális időpontjának megválasztása jelenti. Robichek és van Horne (1967) javaslata szerint a projektet akkor érdemes felszámolni, ha a likvidálásból származó bevétel és az elvetési költségek különbsége meghaladja a megszűnő pénzáramok jelenértékét.

(4) Mivel a termelés, vagy a későbbi termelés elérhetőségét determináló tevékenységek nem halaszthatóak a végtelenségig, a halasztási stratégia gyakran együtt jár a menedzseri flexibilitás gyakorlásának egy következő szintjével, a döntés egymást követő szakaszokra darabolásával (Trigeorgis, 1996). Amennyiben egy beruházásra képesek vagyunk úgy tekinteni, mint pénzügyi áramlások egymás utáni sokaságára, akkor a szakaszos reálopció lehetőséget teremt az egyes fázisokat követően beszerzett kedvezőtlen információk esetén a beruházás, illetve projekt elvetésére, vagyis a szakaszos reálopciók lényegében mind a halasztási, mind az elvetési reálopciókkal rokon tulajdonságokat hordoznak. A különbség, hogy egy beruházásnak (egy szakasznak) már léteznie kell, hogy újabb információk birtokába juthassunk. A szakaszos fejlesztésnek tanulási és bizonytalanságcökkentő hatása lesz.

(5) A kiterjedési dimenziót tekintve, a termelési rugalmasság mentén, választások sokaságának bevezetése történik. A *feltárési reálopció* révén lehetővé válik egy

projekt prototípus vagy pilot (bevezető) szintű megvalósítása, ahol a prototípus, illetve pilot költségei arányosak a teljes projekt megvalósítás költségével. A prototípus eredményeit figyelembe véve a menedzsment dönthet a projekt megvalósítása és elvetése mellett is.

(6) A *biztosítási opciók* a kedvezőtlen keresleti, vagy áralakulásra való reagálás lehetőségét tárják fel a menedzsment számára időbeli és/vagy operatív alkalmazkodás formájában. A növekedési opciókkal ellentétben a biztosítási reálopciók védik a vállalatot az esetleges veszteségkockázatokkal szemben olyan módon, hogy azok elkerüljék pénzáramaik csökkenését (Copeland – Hove, 2002). *Leállítási és újraindítási reálopciókról* a biztosítási típusú reálopciók ügyleteken belül jellemzően a kedvezőtlenre való piaci feltételek esetében beszélhetünk, amikor a vállalat a termelés leállítása mellett dönthet, az esetleges újraindítás lehetőségének nyitva hagyása mellett. A piaci helyzet javulásakor végrehajthatja a termelés újraindításába irányuló befektetést. A leállítási és újraindítási reálopció lényegében nem más, mint két egymással összekapcsolt lehetőség. A leállítási és újraindítási reálopció adekvát értékelésének kulcsa a lezárási és újraindítási költségek helyes azonosítása (McDonald – Siegel, 1985; Brennan – Schwartz, 1978).

(7) A *méretváltoztatásra irányuló (bővítési, összehúzó) reálopciókban* rejlő rugalmassággal bármikor megváltoztathatjuk a projekt méretét a piaci igényekhez mérten. A bővítési reálopció azt a lehetőséget tükrözi, hogy egy beruházási projekt hatóköre jó piaci helyzet és kedvező jövedelmezőség esetében az adott beruházás értékét képes növelni. Ez azt jelenti, hogy a projektek méretét a piaci adottságokhoz lehet igazítani. Nem összevetészdendő a bővítési reálopció a növekedési reálopcióval, hiszen ebben a konkrét esetben a kérdéses projekt még nincs lezárva. Nem indul el újabb önálló projekt, hanem csak a futó projektek méretét növelik. Az összehúzó reálopció esetében egy (veszteséges) projekt méretének, hatókörének korlátozására vonatkozó lehetőségeit mérlegeli a vállalkozás. A már nem nyereséges projekt-rész megszüntetése legalább olyan fontos vezetői lépés, mint az innovációk menedzselése (Risak – Grün, 1985). Az összehúzó reálopció sokban hasonlít az elvetési reálopcióra. Mindkét opciót eladási lehetőségként értelmezhetjük, azonban míg az összehúzó reálopció csak egy része a teljes projektnek, addig az elvetési reálopció esetében a teljes projekt leállítását mérlegeljük (Trigeorgis – Mason, 1987; Pindyck, 2000).

(8) Az *összetétel-változtatásra irányuló reálopció* lehetővé teszi a projekt működtető számára, hogy az eszközön a piaci követelményeket követve átváltson egy másik működési modellre – természetesen a tranzakciós költségek megfizetése mellett (Margrabe, 1978; Kensinger, 1987). Ha változik a gyártott termék ára, vagy az iránta való kereslet, akkor a gyártótulajdonos megváltoztathatja a gyár termelési kosarát, vagy ugyanazt a kimenetet nyújtja, megváltoztatott alapanyagokból (Hommel, 2000). Nem elhanyagolhatók azok a költségek, amelyek az egyik output változatról (illetve input változatról) a másikra való átállásnál jelentkeznek. E reálopciók értékelésének kritikus pontja az átállási költségek helyes megragadása (Hartmann, 2006).

(9) Egy beruházás megvalósításához szükséges erőforrásokat *kiszervezhetjük* külső feleknek, így áthárítva a váratlan eseményekből adódó költségek, illetve a projekt vállalaton belüli megvalósításra-képtelenségnek kockázatait. Ezeket a reálopciókat nevezzük kiszervezési vagy outsourcing reálopcióknak (Richmond – Seidmann, 1993).

A reálopciók típusok ismeretében visszatérve a kedvező lehetőségek portfóliójához, közepes rugalmassági szinten elsősorban a tanulási, kifejezetten kockázatsökkentési célzattal életre keltett reálopciók alkalmazása ajánlott. A tanulási reálopciók lehetővé teszik a lehető legkisebb kezdeti elköteleződést a projekt iránt, korlátozva a potenciális veszteségkockázatokat. A bizonytalanság alacsony szintje párosulva a befektetés nagyfokú visszafordíthatatlanságával, a tanulási vagy biztosítási reálopciók alkalmazását vonja maga után a beruházó rugalmasságának függvényében. Az igazi fenyegetés ebben az esetben abból adódik, hogy kedvezőtlen események bekövetkezése esetében a végrehajtott beruházás visszafordíthatatlan. A biztosítási reálopciók a projekt alakíthatóságának rugalmasságával a veszteségminimalizálás legmegfelelőbb eszközei. A termelési, működési flexibilitás megjelenésével a biztosítási reálopciók a kockázatkezelés mellett az értékteremtési folyamat részeseivé is válhatnak; míg az abszolút irreverzibilis, szignifikáns kockázatnak kitett, jelentős menedzseri flexibilitás mellett végrehajtott beruházások jellemzően a növekedési reálopciók.

### A reálopciók értékelése

Amennyiben sikerült az adott beruházónak azonosítania, illetve a szükséges erőforrások biztosítása, valamint piaci pozíciója révén felépítenie reálopció bázisát, a következő lépés azoknak az értékteremtés szolgálatába állítása. Ennek első lépése az értékmozgatók azonosítása, melyek lényegében megegyeznek a reálopció értékét meghatározó tényezőkkel. Ezek közül is, ahogyan azt korábban láttuk, kiemelendő a bizonytalanság hatása, hiszen számos reálopció irodalomban találkozunk azzal a kijelentéssel, hogy minél nagyobb bizonytalanság övezi az adott beruházást, annál nagyobb az adott reálopció értéke (Copeland et al., 2000; Amram – Howe, 2002; Broyles, 2003). Adner és Levinthal (2004) azonban az azonnali megvalósítás – rugalmasság átváltási kapcsolat kvalitatív érvelésén túl operacionalizált keretek között is rávilágítottak, hogy az opcióelmélet e fundamentuma erősen félrevezető, az erre épülő menedzsmentgyakorlat pedig egyenesen hibás. A reálopció értékére pozitívan csak az „előnyös“ bizonytalanságok (felsőági bizonytalanságok) vállalása hathat, miközben az „előnytelen“ bizonytalanságok (alsóági bizonytalanságok) szignifikáns értékromboló hatásúak.

A következő lépés az azonosított értékteremtők közötti kölcsönhatások vizsgálata (lásd 3. táblázat). Az opció benső értékét meghatározó két paraméter, az alaptermék értéke, valamint a kötési ár a többi értékmozgató által befolyásolt, ugyanakkor mivel ők maguk e paraméterek, valamint piaci adottságok eredőjeként adódnak, így nem lesznek hatással az őket meghatározó érték-determinánsokra. A kockázatmentes ráta szintén piaci adottságként az opció értékét meghatározó paraméterektől független. A

futamidő, vagyis az opciós lehetőségkapu nyitva állásának időtartama az osztalék kifizetési ráta által determinált, hiszen utóbbi paraméter határozza meg a jövőbeli lehetőségekkel növelt vállalat- és/vagy projektértéket. Utóbbi ugyanakkor behatárolja a tulajdonosok számára kifizethető összegek nagyságát. Az opció futamideje hatással lesz a diszkontálás eredményeként az alaptermék értékére. Az alaptermék értéke emellett az osztalék kifizetési ráta, a volatilitás és a kockázatmentes ráta által determinált. A volatilitás a piaci adottságként érkező – kötési ár és alaptermék érték – determinánsok révén fejt ki hatását. Az upside bizonytalanság növekedése például (*ceteris paribus*) pozitívan hat az opciós értékre, ugyanakkor ez a diszkontálás során használt (kockázati prémiummal növelt kockázatmentes) kamatláb növekedéséhez, mindez pedig az alaptermék értékének csökkenéséhez vezethet.

3. táblázat

**A reálopciók értékmozgatók és az opció értéke közötti kapcsolat, valamint az értékmozgatók közötti kölcsönhatások**

Értékmozgató (jelölés); [mozgatók, melyek befolyásolják az értékét]	VÉTELI TÍPUSÚ REÁLOPCIÓ [(1)-(2)-(4)-(5)-(6b)-(7b)-(8)]	ELADÁSI TÍPUSÚ REÁLOPCIÓ [(3)-(6a)-(7a)-(8)-(9)]
Futamidő (t); [d]	+	+
Kötési ár (X); [d; s]	-	+
Alapeszköz értéke (S); [d;t;σ;r]	+	-
Kockázatmentes hozam (rF);	+	-
Bizonytalanság/volatilitás (σ)	+	+
Alapeszköz értékének csökkenése (d); [S]	-	+

ahol (1)-(2)-...stb. a reálopciók típusokat jelöli a 2. táblázat számozásának megfelelően

Forrás: saját szerkesztés

Az értékmozgatók közötti hierarchikus sorrend kialakításakor érdemes kiemelten kezelni azokat a generátorokat, melyek egységnyi változtatása a legnagyobb változást eredményezi a reálopció értékében (*ceteris paribus*), vagyis amely paraméterek változtatására a reálopció a legérzékenyebb, illetve melyek alakulását a menedzsment a legkevésbé képes befolyásolni (Leslie – Michaelis, 1997). Az előbbi tulajdonságot a tényezők közötti kölcsönhatások integrálása érdekében célszerű forgatókönyv-elemzéssel, az utóbbit pedig kvalitatív érvekkel, elsősorban "scoring modellek" segítségével alátámasztani.

A 4. táblázat a reálopciók értékelési módszerek rendszerezését mutatja. Ezek az értékelési eljárások az adott döntési szituációban egyedi előnyökkel és hátrányokkal rendelkezhetnek. Emiatt fontos minden egyes esetben mérlegelni, hogy melyik módszer alkalmas leginkább az adott projekt döntéstámogatására. Az értékelési eljárásokkal szembeni legfontosabb követelmények az átláthatóság, az értékelés pontossága, az értékelési folyamat sokoldalúsága, a lehető legkisebb komplexitás, illetve az alkalmazó részéről a lehető legkisebb előzetes hozzáértési kívánalma (Az árazási modellek részletes tárgyalásától ezen a ponton eltekintek).

A szakma és a gyakorlat kettévált annak a kérdésnek a megválaszolásában, hogy a rendelkezésre álló árazási módszerek közül melyik bizonyul használhatóbbnak. A gyakorlati szakemberek sok esetben a Black-Scholes-moddell mellett teszik le voksukat (Courtney et al., 2001), míg a legtöbb tudományos közlemény a binomiális-eljárást alkalmazza és javasolja. Kétségtelen, hogy az egyszerű alkalmazhatóság követelménye terén a Black-Scholes-moddell (B/S) felülmúlja a binomiális eljárást (Amram – Kulatilaka, 1999), ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy ezen értékelések során a reálopciók komplex modellezése programozási nyelvekre is támaszkodik, következésképpen relatíve magas módszertani ismereteket igényel (Dörner, 2003). Pontosan ez a komplexitás teszi a B/S-képlet merev struktúrájának és feltevéseinek adaptálását lehetetlenné (Copeland – Antikarov, 2003), vagyis modell transzparenncia terén a binomiális eljárás a favorit. Bár a binomiális

4. táblázat

**Az opcióértékelési eljárások osztályozása**

Reálopció árazási módszerek			
Analitikus módszerek		Numerikus módszerek	
Zárt modellek	Közelítő eljárások	Parciális diff. egyenletre épülő eljárások	Sztochasztikus folyamatokat közelítő eljárások
Black-Scholes- formula	Geske-Johnson- modell	Numerikus integráció	Monte Carlo szimuláció
Geske-Johnson- modell		Explicit és implicit differenciál-sémák	Binomiális eljárás
Carr-modell			Döntési fás eljárások
			Binomiális eljárás logaritmikus transzformációval
			Többfázisú döntési fák

Forrás: saját szerkesztés (Bockemühl, 2001; Hommel – Lehmann, 2001; Rózsa, 2007; Schulmerich, 2010) alapján

eljárás precizitásban alulmarad a B/S-moddal szemben, eredményei az értékorientált vállalatirányítás számára eleendően pontosnak, könnyen illusztrálhatónak minősülnek, továbbá az eljárás grafikus ábrázolási lehetősége javítja a modelltranszparenciát és hozzáférhetőséget.

### A reálopciók hatékony menedzselése

A reálopció életciklusmodell harmadik lépéseként a reálopciók hatékony menedzselésével, azok fenntartásával, erősítésével találja szembe magát a vállalat. Ez a fejlesztési lépés elsősorban a stand-alone típusú reálopció-szemlélet kiterjesztését jelenti a reálopciók portfólió szempontú menedzselésére.

Az utóbbi évtizedben a reálopció-elmélet kiterjesztéseként a reálopciók értelmezett opciók mellett megjelent a reálopciókban értelmezett opcionális fogalma. A projektekre értelmezett reálopciókra tekinthetünk úgy, mint egy-egy technológiára, reáliára kiírt pénzügyi opciókra, ahol maga a technológia fekete dobozként értelmezett. Ezzel szemben a projektekben vizsgált reálopciókat azért keltették életre, hogy az aktuális technológiai rendszer megváltoztassák (Wang – de Neufville, 2004).

Alapvető különbség a projektekre értelmezett és a projektekben foglalt reálopciók között, hogy míg az előbbiek jellemzően a beruházási lehetőségek értékelésével foglalkoznak, addig a projektekben foglalt reálopciók a rugalmasság kialakításával. A projektekre értelmezett reálopciók fókuszában a pontos érték meghatározáson keresztüli döntéstámogatás áll, míg a projektekben foglalt reálopciók célja a korábban ismertetett „belevágni, vagy sem” kérdések megválaszolása. Ebből is következik, hogy az utóbbi esetben maga az érték meghatározás, illetve kvantifikálás nem kap kiemelt szerepet, itt elsősorban a rugalmasságnak kvalitatív megragadásán van a hangsúly (lásd 5. táblázat).

5. táblázat

#### Projektekre értelmezett versus projektekben foglalt reálopciók

PROJEKTEKRE ÉRTELMEZETT REÁLOPCIÓK	PROJEKTEKBE FOGLALT REÁLOPCIÓK
Lehetőségeket értékel	A rugalmasságot elemzi, értékeli
A hangsúly az értékelésen	A hangsúly a döntésen
Viszonylag egyszerűen definiálható	Nehezen megragadható
Az egymástól függés, valamint az útfüggőség kevésbé fontos kérdés	Az egymástól függés, valamint az útfüggőség kulcskérdés

Forrás: saját szerkesztés de Neufville (2002), de Weck et al. (2004), Wang – de Neufville (2004) alapján

A projektekre értelmezett reálopciók definiálása viszonylag egyszerű feladat. Ezzel szemben ahhoz, hogy a projektekben foglalt reálopciókat felismerjük, azonosítsuk és megértsük, a technológia mély gazdasági, műszaki ismeretére van szükség. A legnagyobb problémát emellett a

rugalmasság nehéz felismerhetőségének problémája okozza. Míg a projektekre értelmezett reálopciók esetében a technológiai, műszaki szempontok, a kölcsönhatások, az útfüggőség nem kapnak kiemelt figyelmet, addig a projektekben foglalt reálopciók esetében a komplex technológiai korlátok gyakran eredményeznek kölcsönhatásokat, útfüggőséget (de Weck et al., 2004).

Bár kétségtelen, hogy a reálopció-elmélet mára jól kidolgozott, széles körben elfogadott teóriává nőtte ki magát az egyedi projektértékelés szintjén, a különböző reálopciók közötti kölcsönhatás azonosítására és számszerűsítésére koncentráló kutatási irányvonal a mai napig háttérbe szorul. Egy konkrét beruházási lehetőség értékelése egy kockázatos világban azonban figyelembe kell, hogy vegye az adott lehetőség sztochasztikus korrelációját minden egyéb lehetőséggel. Mindez azt jelenti, hogy egy optimális globális stratégiára csak akkor lelünk, ha minden releváns alternatívát szimultán figyelembe veszünk (Franke – Hax, 1998).

A reálopciók portfólióját vizsgálva jelen van egy *tanulási hatás* a más eszközökre kifejtett információk spill-overek formájában. Dias (2006) a portfólióelméletet, a korreláció szinergiában és tanulásban játszott szerepére hangsúlyt fektetve terjeszti ki a reálopciókra. A tanulási hatás értelmében egy opció lehívásával egy pozitív externáliát hozunk létre egy másik eszközre, úgy, hogy az első lehetőség kihasználása vonzóbbá vagy kevésbé vonzóvá teheti a másikat.

Elsőre a reálopciók értékadditivitását feltételezhetnénk, vagyis az eszközök összességének értéke megegyezik az egyenként vett eszközök értékének összegével. A reálopciók gyakran elválaszthatatlanul összekapcsolódnak az alaptermékkel, hiszen az alaptermék tulajdonjoga előfeltétele az opció birtoklásának, és ezzel az opció lehívása hatással lesz az alaptermék értékére. A reálopciók összességének vizsgálatával, azok szakaszos, illetve együttes lehívásával a létrejövő méret- és változatosság-gazdaságosság hatására egyfajta *szinergiahatás* érvényesül. Két reálopció közötti szinergia szerint az egyesített reálopció érték nagyobb, mint az egyedi reálopciók értékek összege. Mindez azt jelenti, hogy például a kutatás-fejlesztési beruházásokat méret növeléssel egyesíthetjük a projektek közötti szinergia kiaknázása érdekében, növelve az egyesített fejlesztés reálopció értékét.

### A reálopciók lehívása

A stratégiai reálopció-menedzsment negyedik és egyben utolsó lépése a reálopciók jellemzően menedzsment intuitív-alapú lehívása, vagy azok érvényesítés nélküli megszűnése. A stratégiai menedzsmentirodalom a reálopció-elméletre, elsősorban a pénzügyi opciók analógia reáliákra illesztésének korábban említett nehézségei folytán, elsősorban, mint stratégiai és intuitív-alapú gondolkodásra, vagyis kvázi logikai, retorikai eszközre tekint, az analitikus modellezés mellőzésével. Egy reálopció értéket teremteni hangsúlyosan csupán a gyakorlása által képes. Ez a reálopció típusok alapján jelentheti egy projekt megvalósítását, elvetését, szakaszolását, kiszervezését, méretének változtatását, a gyártott termék, nyújtott szolgáltatás

input-output összetétel-változtatását stb. Amennyiben a beruházó nem ruház be, illetve megvárja a reálopció futamidejének lejártát, a vállalat a reálopció eddigiekben ismertett menedzselésének, az értékkeremtő reálopciók feltárási költségeinek következtében teljes bizonyossággal veszteséget realizál (Anderson, 2000).

## A reálopció-elmélet megjelenése a kutatási eredményekben

A reálopciók myersi első említése óta (1977) számos tanulmány bizonyítja a reálopció logika, módszertan alkalmazását a közölt kutatási eredmények kinyerése során, illetve számos munka fókuszált magára az elméletre, annak továbbfejlesztési lehetőségeire legyen szó módszertani, stratégiai, szervezeti vagy viselkedési aspektusokról. Egy 2017-es évben végzett absztrakt- és kulcsszóalapú kutatás során a Google Scholar™, a Google tudományos keresője segítségével, az angol „real options” kifejezésre keresve azonosítottam 1101 darab 2011 és 2016 között megjelent tanulmányt, melyek közül 951 volt angol nyelvű, valamint a gazdálkodástanhoz köthető<sup>1</sup>. A 951 tanulmányalapú irodalomkutatás célja a releváns kutatási fókuszok, kutatási rések azonosítása mellett, a jelen tanulmányban vázolt stratégiai reálopció-elemzés lépéseinek igazolása, a leg-

jobb gyakorlatokra, az ajánlott alkalmazási területekre való rávilágítás volt.

A két dimenziós kutatás során első lépésben a tanulmányokat a stratégiai döntéshozatali kategóriák (lásd 1. táblázat) lencséjén keresztül vizsgáltam. Elsősorban a dimenzió elemzése érdekében volt szükség az absztrakciók áttanulmányozására, hiszen a kvalitatív, kvantitatív és stratégiai kategóriákról, az alkalmazott módszertanról elsősorban ezekből, mint a kulcsszavakból nyerhetünk információt. Ennek eredményeként megállapítható, hogy az azonosított tanulmányok 61,2%-a a kvantitatív, 33%-a kvalitatív kategóriába sorolható és mindössze 5,8% foglalkozik a stratégiai reálopció-elemzéssel. Általánosságban jellemző a reálopció publikációkra a kvantitatív aspektusok dominanciája mind a kutatási eredmények, zömében mind a gyakorlati alkalmazás terén az értékelésre, a lehívási döntéstámogatásra koncentráló alkalmazással találkozunk. Bár a reálopció logika, a kvalitatív érvelés a tanulmányok egyharmadára jellemző, ki kell emelnem, hogy a reálopciók azonosítása, ki-, illetve felépítése mellett az árnyékopciók, korábbi akciók jövőbeli lehetőségekre kifejtett hatásának vizsgálata egyáltalán nem jelenik meg a kutatási fókuszban. A stratégiai reálopció-elemzésre kapott eredmények alapján egyértelműen látszik a jövőbeli kutatási igény: a reálopciók portfólió

6. táblázat

### A reálopció kutatási eredmények döntéshozatali kategóriák és alkalmazási területek szerinti megoszlása

		Reálopció gondolkodás	Reálopció mint elemző eszköztár	Reálopció mint szervezeti folyamat
	100,0%	Kvalitatív reálopció-elemzés	Kvantitatív reálopció-elemzés	Stratégiai reálopció-elemzés
		33,0%	61,2%	5,8%
Általános alkalmazás	42,3%	38,0%	39,2%	100,0%
Villamosenergia-szektor	14,9%	7,7%	20,1%	0,0%
Termelés-menedzsment	8,0%	9,8%	7,8%	0,0%
Természeti erőforrások	7,9%	3,7%	10,9%	0,0%
Környezetvédelem és klímaváltozás	6,3%	9,1%	5,4%	0,0%
Információ- és kommunikáció technológia	4,8%	6,1%	4,5%	0,0%
Mezőgazdaság	2,6%	2,7%	2,7%	0,0%
Kutatás-fejlesztés	2,1%	3,0%	1,8%	0,0%
Ingatlan-beruházások	2,0%	2,4%	2,0%	0,0%
Vállalkozások és kockázati tőke	1,9%	5,1%	0,4%	0,0%
Infrastruktúra fejlesztések	1,6%	1,7%	1,6%	0,0%
Műszaki beruházások	1,2%	2,7%	0,5%	0,0%
Gyógyszeripar	1,0%	1,7%	0,7%	0,0%
Innováció	1,1%	2,7%	0,4%	0,0%
M&A ügyletek	0,4%	0,0%	0,7%	0,0%
Egyéb	1,9%	3,7%	1,1%	0,0%

Forrás: saját szerkesztés a Google Scholar 2011-2016-os időszak közötti „real options” keresőszóra kiadott eredménylistája alapján (angol nyelvű tanulmányokra, gazdálkodástanhoz köthető eredményekre szűrés után 951 tanulmány absztrakt és kulcsszó elemzése)

szemléletű, a szervezeti karakterisztikák és viselkedési aspektusok figyelembevételére koncentrált eredményeknek, ajánlásoknak kell a gyakorlat szolgálatába állniuk.

A második dimenzió, mellyel az irodalomkutatás során foglalkoztam, az alkalmazási terület volt. Jól látszik a 6. táblázat soraiban, hogy az alkalmazási területek számsága meghaladja a 16-ot, úgy, hogy az egyéb kategóriába soroltam minden, ötnél kevesebb tanulmányban megjelenő iparágat, területet (*ezelekről később bővebben*). A 6. táblázat relevancia szerinti csökkenő sorrendben sorolja az alkalmazási területeket. A tanulmányok 42,3%-a általánosságban foglalkozik a reálopció-elmélettel, legyen szó annak kvalitatív, kvantitatív vagy stratégiai adaptációjáról. Utóbbi esetben a fellelhető tanulmányok mindegyike ide sorolható. Ezt követően a sorban a jelentős tőkeáfordítással járó, jellemzően irreverzibilis projektekkel jellemezhető iparágak (villamosenergia-szektor, természeti erőforrások, információ- és kommunikációtechnológia stb.) projektjei sorolhatóak. Érdekes eredmény, hogy a termelésmenedzsment témaköréhez kapcsolódó (elsősorban az ellátási lánc értékelésére, kvalitatív elemzésére, optimalizálására, tervezési rendszerek vizsgálatára fókuszáló) tanulmányok a harmadik leggyakrabban előforduló alkalmazási területe a reálopcióknak. A klímaváltozás, környezetvédelem, vállalatok társadalmi felelősségvállalásának elemzésével foglalkozó, elsősorban kvalitatív munkák szintén előkelő helyen sorolódnak.

Amennyiben a két dimenzió belső elemzésébe kezdünk, jól látszik, hogy a villamosenergia-szektorhoz kötődő tanulmányok a kvantitatív elemzések több mint 20%-át teszik ki, ezzel a reálopció-elemzés módszertani fejlesztésére irányuló általános alkalmazás mögött egyértelműen a kategórián belüli domináns munkák. Ugyanezt a belső szerkezetet vizsgálva a kvalitatív, reálopció-s logikai munkákon belül, jóval elaprózódottabb a kép. A rugalmasság kvalitatív megragadására a termelésmenedzsment, a környezetvédelem, valamint a villamosenergia-szektor szolgáltatja a legjobb alapot. Az egyéb kategóriában olyan alkalmazásokat találunk, melyek kötődnek a sport, a divat, az úrkutatás, a közszolgáltatások és szabályalkotási területekhez.

Ezek az eredmények egyértelműen alátámasztják a reálopció-elmélettel szemben elsősorban a gyakorlati szakemberek oldaláról megfogalmazódott kritikát. Nem létezik egy általánosan elfogadott, generalista reálopció-s modell, mely minden esetben bevethető lenne, sokkal inkább jellemző a case-by-case, eseti jellegű bevetése a reálopció-s logikának, eszköztárnak. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy véleményem szerint a kutatási eredmények, az elméleti adaptáció oldalán egyfajta kettősség figyelhető meg. Egyrészt az általános alkalmazásoknak (az összes tanulmány 42,3%-a) csaknem 7%-a a reálopció-elmélet kritikai elemzése, a fennmaradó tanulmányok pedig a modellpontosítást, illetve a kvalitatív flexibilitás értelmezést helyezik fókuszukba, vagyis jellemzően már a kritikai elemzések által megfogalmazott igényekre reagálnak. Ugyanakkor az alkalmazási területek számsága alapján a kutatók egy olyan módszertant, logikai keretrendszert látnak a reálopció-kban, mely csaknem minden területen bevethető.

## Összegzés

A reálopció-elmélet központi premisszája szerint a menedzseri döntések fókuszában a flexibilitást növelő, a bizonytalanságot csökkentő opciók felismerése, létrehozatala, majd ezek lehívása (érvényesítése), vagy le nem hívása (nem érvényesítése) áll. Amennyiben képesek vagyunk – e kettős törekvésünk szem előtt tartásával – reálopciókat felismerni, létrehozni, illetve alkalmazni, nem egyszerűen a kockázatokkal szembeni ellenálló-képességünk javulása valósulhat meg, de hosszú távon a részvényesi érték növekedése egyaránt. A reálopciók potenciálisan egy jóval hatékonyabb módot kínálnak a vezetőknek a cégek tőkéjének allokálására, és a részvényesek vagyonának maximalizálására a bizonytalanság kezelésével és a kockázat csökkentésével. Bár a reálopció-elmélet nem vált a beruházáselmélet általánosan elfogadott paradigmájává, a nagy horderejű, stratégiai jelentőségű kérdések döntéshozói számára létfontosságú a reálopciók által nyújtott előnyök figyelembevétele.

Jelen tanulmány a reálopció kifejezés első említése óta eltelt 40 év reálopció-s kutatási irányainak, eredményeinek sajátos szintetizálására tett kísérletet, mely szintetizálás célja a meglévő alkalmazásra jellemző sokszínűség keretek közé szorítása, a gyakorlati szakemberek megértésének szolgálata, valamint a kutatási rések azonosítása volt. A felépített stratégiai keretrendszer ismertetése során megfogalmazott következtetések empirikus alátámasztása érdekében egy irodalomkutatást végeztem, melynek eredményeként kristályozódtak a reálopció-elmélet előtt álló kutatási feladatok és gyakorlati implikációk. A szervezetbe ágyazott, stratégiai alkalmazások előtérbe kerülését, a reálopciók portfólió szemléletű elemzésének térnyerését, valamint a generalista modellalkotás irányába mutató kutatási fókusz elmélyülését várhatjuk az elmélet következő évtizedétől.

## Jegyzet

<sup>1</sup> Az időszak kiválasztása mögött a minimum 1000 tanulmányalapú minta elérésének igénye áll.

## Felhasznált irodalom

- Adner, R. – Levinthal, D.* (2002): The Emergence of Emerging Technologies. *California Management Review*, 45(1), p. 50–66.
- Anderson, T.* (2000): Real Options Analysis in Strategic Decision Making: An Applied Approach in a Dual Options Framework. *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 9, No. 2 (2000), p. 235-255.
- Amram, N. – Kulatilaka, N.* (1999): *Real Options: Managing Strategic Investment in an Uncertain World*. Boston: Harvard Business School Press
- Amram, M. – Howe, K.* (2002): Capturing the Value of Flexibility. *Strategic Finance*, Vol. 84, No. 6 (2002), p. 10-13.
- Arnold, T. – Shockley, R.* (2001): Value Creation at Anheuser-Busch: A Real Options Example. *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, No. 2 (2001), p. 52-61.

- Billington, C. – Kuper, A. (2000):* Supply Chain Strategy: Real Options for Doing Business at Internet Speed. Ascett, Vol 2, April, 2000
- Baghai, M. – Coley, S. – White, D. (1999):* The Alchemy of Growth. Boulder: Perseus
- Banyár J. – Bozsik S. – Csapi V. – Fazakas G. – Gyulai L.- Kürthy G. – Solt K. (2010):* Pénzügyi ismeretek. Budapest: Magyar Könyvvizsgálói Kamara Oktatási Központ Kft.
- Bélyácz I. (2010):* Kockázat vagy bizonytalanság? Elméletörténeti töredék a régi dilemmáról. Közgazdasági Szemle, július-augusztus, p. 573-590.
- Benaroch, M. (2002):* Managing Information Technology Investment Risk: A Real Options Perspective. Journal of Management Information Systems, 19 (2), p. 43–84.
- Blyth, W. – Bradley, R. – Bunn, D. – Clarke, C. – Wilson, T. – Yang, M. (2007):* Investment Risks under Uncertainty. Energy Policy, 35, p. 5766–5773.
- Bockemühl, M. (2001):* Realloptionstheorie und die Bewertung von Produktinnovationen: Der Einfluss von Wettbewerbseffekten. Wiesbaden
- Broyles, J. (2003):* Financial Management and Real Options. Chichester: Wiley
- Brennan, M. – Schwartz, E. (1977):* The Valuation of American Put Options. Journal of Finance, Vol. 32, p. 449-462.
- Brach, M. (2003):* Real Options in Practice. Hoboken: Wiley
- Chi, T. (2000):* Option to acquire or divest a joint-venture. Strategic Management Journal, 21, p. 665–687.
- Courtney, H. – Kirkland, J. – Viguerie, P. (2001):* Strategy under Uncertainty. McKinsey-Quarterly, December 2001, p. 5 – 14.
- Copeland, T. E. – Antikarov, V. (2003):* Real Options: A Practitioner's Guide. New York: Texere
- Copeland, T. E. – Howe, K. (2002):* Real Options and Strategic Decisions. Strategic Finance, Vol. 83, No. 10 (2002), p. 8-11.
- Copeland, T. E. – Keenan, P. T. (1998):* How Much is Flexibility Worth? McKinsey Quarterly, Nr. 2, p. 38-49.
- Copeland, T. E. – Koller, T. – Murrin, J. (2000):* Valuation: Measuring and Managing The Value of Companies. New York: Wiley
- Cyert, R. M. – March, J. G. (1963):* A Behavioral Theory of the Firm. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- De Neufville, R. (2002):* Class Notes for Engineering Systems Analysis for Design. Cambridge: MIT Engineering School-Wide Elective
- De Weck, O. (2004):* Staged Deployment of Communications Satellite Constellations in Low Earth Orbit. Journal of Aerospace Computing, Information, And Communication, March, p. 119-136.
- Dias, M. A. G. (2006):* Real Options theory for Real Asset portfolios: The oil exploration case. [http://www.puc-rio.br/marco.ind/pdf/dias\\_portfolio\\_ep.pdf](http://www.puc-rio.br/marco.ind/pdf/dias_portfolio_ep.pdf) Letöltve: 2017. 01.12.
- Dixit, A. K. – Pindyck, R. S. (1994):* Investment under Uncertainty. Princeton: Princeton University Press
- Dosi, G. (1982):* Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change. Research Policy, 11, p. 147–162.
- Dörner, W. (2003):* It-Investitionen: Investitionstheoretische Behandlung von Unsicherheit. Hamburg: Verlag Dr. Kovac
- Franke, G. – Hax, H. (1999):* Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt. Berlin: Springer
- Hartmann, M. (2006):* Realloptionen als Bewertungsinstrument für Frühe Phasen der Forschung und Entwicklung in der Pharmazeutischen Industrie. Genehmigte Dissertation. Berlin: Technische Universität Berlin
- Hommel, U. (2000):* Der Realloptionsansatz Wird Bald Standard Sein. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 8.5. 2000
- Hommel, U. – Lehmann, H. (2001):* Die Bewertung von Investitionsobjekten mit dem Realloptionsansatz – Ein Methodenüberblick. In: Hommel, U./Vollrath, R./Scholich, M. (Hrsg.): Realloptionen In Der Unternehmenspraxis. Berlin: Springer, p. 113-129.
- Hommel, U. – Pritsch, G. (1999):* Marktorientierte Investitionsbewertung mit dem Realloptionsansatz. Finanzmarkt und Portfoliomanagement, 13/2., p. 121-144.
- Hubbard, G. R. (1994):* Investments Under Uncertainty: Keeping One's Options Open. Journal of Economic Literature, 32 (4), p. 1816–1831.
- Hungenberg, H. (2001):* Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren. Wiesbaden: Springer
- Hutzschenreuter, T. (2001):* Wachstumsstrategien: Einsatz von Managementkapazitäten zur Wertsteigerung. Wiesbaden: Springer
- Kensinger, J. (1987):* Adding the Value of Active Management into the Capital Budgeting Equation. Midland Corporate Finance Journal, Vol. 5, No. 1 (Spring), p. 31-42.
- Kester, W. (1984):* Today's Options for Tomorrow's Growth. Harvard Business Review, Vol. 62, No. 2 (1984), p. 153-160.
- Leslie, K. J. – Michaels, M. P. (1997):* The Real Power of Real Options. The McKinsey Quarterly, No. 3, p. 4-22.
- Luehrman, T. A. (1998):* Strategy as a Portfolio of Real Options. Harvard Business Review, September-October, p. 89-99.
- Margrabe, W. (1978):* The Value of an Option to Exchange One Asset for Another. Journal of Finance, Vol. 33, No. 1, p. 177-186.
- Mcdonald, R. – Siegel, D. (1985):* Investment and the Valuation of Firms When There is an Option to Shut Down. International Economic Review, No.26, June, p. 331-349.
- Mcgrath, R. – Macmillan, I. (2000):* Assessing Technology Projects Using Real Options Reasoning. Research and Technology Management, Vol. 43, No. 4 (2000), p. 35-49.

- Mcgrath, R.* (1997): A Real Options Logic for Initiating Technology Positioning Investments. *Academic Management Review*, Vol. 22, No. 4 (1997), p. 974-996.
- Myers, S. C.* (1977): Determinants of Corporate Borrowing. *Journal of Financial Economics*, 5(2), p. 147-176.
- Myers, S. C. – Majd, S.* (1990): Abandonment Value and Project Life. *Advances in Futures and Options Research*, Vol. 4, p. 1-21.
- Nelson, R. R. – Winter, S. G.* (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press/Harvard University Press
- Penrose, E. T.* (1959/1995): *The Theory of the Growth of The Firm*. Oxford: Oxford University Press
- Pindyck, R.* (2000): Irreversibilities and the Timing of Environmental Policy. *Resource and Energy Economics*, 22(3), p. 233-259.
- Pritsch, G.* (2000): *Realoptionen als Controlling-Instrument*. Wiesbaden: Springer
- Pritsch, G. – Weber, J.* (2003): Die Bedeutung des Realoptionsansatzes aus Controlling-Sicht, In: U. Hommel – M. Scholich (hrsg.) (2003): *Reale Optionen: Konzepte, Praxis und Perspektiven Strategischer Unternehmensfinanzierung*. Berlin: P. Baecker, p. 143-172.
- Porter, M.* (2000): *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen Erreichen und Behaupten*. Frankfurt Am Main/New York 2000.
- Richmond, W. B. – Seidmann, A.* (1993): Software Development Outsourcing Contract Structure and Business Value. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 10 No. 1, p. 57-72.
- Risak, J. – Grün, O.* (1985): Der Weg Aufwärts! Abschaffen. *Die Betriebswirtschaft*, 45, 1985, s. 646-658.
- Robichek, A. A. – Van Horne* (1967): Abandonment Value and Capital Budgeting. *Journal of Finance*, December 1967, p. 577-590.
- Rózsa A.* (2008): *Képességek vagy reálopciók? A stratégiai és pénzügyi szempontok egyeztetésének lehetőségei és korlátai különös tekintettel a rugalmas technológiai beruházások problémáira*. Doktori értekezés. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Rózsa A.* (2007): *A reálopciók lehetőségei és korlátai a stratégiai beruházások értékelésében*. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola Külk. Kar. [http://elib.kkf.hu/okt\\_publ/szf\\_19\\_06.pdf](http://elib.kkf.hu/okt_publ/szf_19_06.pdf) Letöltve: 2017. 01.14.
- Schulmerich, M.* (2010): *Real Options Valuation the Importance of Interest Rate Modelling in Theory and Practice*. Berlin; Heidelberg: Springer-Verlag
- Smit, H.T.J. – Trigeorgis L.* (2007): *Strategic options and games in analyzing dynamic technology investments*. *Long Range Planning*, 40, p. 84-114.
- Triantis, A. – Borison, A.* (2001): Real Options: State of the Practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14 (No. 2), p. 8-24.
- Trigeorgis, L.* (1996): *Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*. Boston, MA.: MIT Press
- Trigeorgis, L.* (1997): *Real Option, Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*. Boston MA.: The Mit Press
- Trigeorgis, L. – Mason, S. P.* (1987): Valuing Managerial Flexibility. *Midland Corporate Finance Journal*, Vol. 5, No. 1, Spring, p. 14 – 21.
- Trigeorgis, L. – Reuer, J. J.* (2017): Real options theory in strategic management. *Strategic Management Journal*, 38, p. 42-63.
- Witt, J. – Kaltschmitt, M.* (2003): *Weltweite Nutzung Regenerativer Energien*. Bwk, 55, p. 64-71.
- Wang, T. – De Neufville, R.* (2004): Building Real Options into Physical Systems with Stochastic Mixed-Integer Programming. 8th Annual Real Options International Conference, Montreal, Canada

# CSALÁDIVÁLLALAT-KORMÁNYZÁS

## A NEMZETKÖZI SZAKIRODALOM KATEGORIZÁLÁSA A HÁROM KÖR MODELL TÜKRÉBEN

A szerzők a vállalatkormányzás és a családivállalat-kormányzás kapcsolatának rövid bemutatását követően a családivállalat-kormányzás nemzetközi szakirodalmát a három kör modell tükrében tekintik át.

A három kör modell alapján kategorizálva a vizsgált cikkeket elmondható, hogy a vállalkozás alrendszerhez kapcsolódó témakörök feldolgozottsága magas szintű, míg a család és a tulajdon vonatkozású kérdések beható vizsgálata még várat magára.

A családivállalat-kormányzás cikkek időrendi megjelenésének vizsgálata rávilágít, hogy a vállalkozás alrendszerhez kapcsolódó publikációk már egészen komoly múltra tekintenek vissza, ugyanakkor a család és a tulajdon szerepét szinte csak az elmúlt 5-10 évben kezdték mélyebben vizsgálni a téma kutatói.<sup>1, 2</sup>

**Kulcsszavak:** családi vállalkozás, családivállalat-kormányzás, vállalatkormányzás, három kör modell

A vállalatkormányzás, illetve a hazai szaknyelvben gyakran angol megfelelőjével azonosított corporate governance a nemzetközi és hazai szinten egyaránt a vezetéssel, nagyvállalatokkal foglalkozó kutatók kitüntetett figyelemmel részesített tárgyköre. A vállalatkormányzás mibenlétének meghatározására törekvők között egyetértés van abban, hogy a corporate governance nem más, mint azon szabályok, gyakorlatok, folyamatok összessége, amelyek alapján a vállalatot irányítják, kontrollálják, illetve érvényre juttatják a tulajdonosi funkciót. A vállalatkormányzás kiemelt területe a különböző érdekeltek (tulajdonosok, vezetők, vevők, szállítók, finanszírozók, állam, a vállalatot körülvevő szűkebb és tágabb közösség) elvárásainak képviselése és a felmerülő érdekkonfliktusok kezelése. A hazai közgazdasági szakirodalomban rendre jelennek meg a vállalatkormányzással foglalkozó tanulmányok a teljesség igénye nélkül elsősorban Angyal (2001), Bartók (2001, 2007), Bedő (2006, 2011), Siklósi (2007), Marján (2009), Bordáné (2010) és Beke (2011) munkái. Ugyanakkor a téma feldolgozottsága messze áll a nemzetközileg tapasztalttól. A közgazdászokon túl, igaz a téma egy más aspektusa okán, a jogászok is élénk érdeklődést mutatnak a vállalati kormányzás iránt. Aho-yan Auer (2017) könyvében utal rá, jogi szempontból a corporate governance különleges, hiszen a való élet indikálta a jogrendszerben történő megalapozását. Jelen tanulmány fókuszja sokkal szűkebb annál, mintsem akár közgazdasági, akár jogi szempontból áttekintést adjon a vállalati kormányzás szakirodalmi feldolgozottságáról. Írásunk a vállalati kormányzás egy speciális szegmensére a családivállalat-kormányzás nemzetközi szakirodalmának nagyvonalú áttekintésére, kategorizálására irányul.

A családivállalat-kormányzás fogalmi kereteinek válaszolását megelőzően érdemes néhány gondolatot szentelni a családi vállalkozások meghatározásának.

A családi vállalkozások súlya és jelentősége vitathatatlan, a világ számos országában a gazdaság gerincének tekintik őket. Számosságuk általánosan elfogadott, mérhető definíció hiányában csak becsülhető, a Family Firm Institute (2017) által aggregált és közreadott adatok szerint globálisan a vállalkozások körülbelül kétharmada tekinthető családi vállalkozásnak. A családi vállalkozásokat az Európai Unió tagállamaiban átfogóan vizsgáló tanulmány alapján Európa vállalkozásainak 70-80%-a családi vállalkozás. A foglalkoztatásban betöltött szerepvállalásuk 40-50%-ra tehető (egy felmérések 70%-ra becsülik ezt az arányt), míg a GDP-hez való hozzájárulásuk (az alkalmazott definícióktól függően) 20-70% közötti (Mandl, 2008, p. 39.). A legfrissebb hazai kutatási eredmények azt mutatják, hogy a magyar családi vállalkozások aránya 62%-ra tehető, az átlaghoz viszonyított felülreprezentáltsággal az alsóbb (3-9 fő) méretkategóriákban (Kása et al., 2017). A családi vállalkozások definiálásával kapcsolatos nehézségeket érzékletesen szemlélteti, hogy az Európai Unió tagországaiban több, mint 90 használatban lévő meghatározást azonosítottak (Mandl, 2008), a hazai becslés végrehajtása során pedig a kutatók 56, a témát vizsgáló nemzetközi szakirodalomból származó definíció identifikálását követően, 12-t illesztettek a rendelkezésükre álló adatbázishoz, illetve az elemzések lefolytatásához két saját családi vállalkozás definíciót alkottak (Kása et al., 2017).

A különféle családi vállalkozás definíciókat áttekintve elmondható, hogy egy átfogó meghatározás három legfontosabb eleme:

<sup>1</sup> Jelen tanulmány a Budapesti Gazdasági Egyetemen működő Budapest LAB – Vállalkozásfejlesztési Központban zajló családi vállalkozások kutatási program részeként született. A kutatócsoport működését az Innovatív megoldásokkal Zala megye K+F+I tevékenysége hatékonyságának növeléséért EFOP-3.6.1-16-2016-00012 projekt által működtetett kutatási platform támogatja.

<sup>2</sup> A szerzők köszönettel tartoznak a cikk anonim bírálóinak, akiknek értékes tanácsai, iránymutatásai tükröződnek a végleges struktúrában, Gersick et al. (1997) munkájának értelmezésében, a kutatás limitációinak minél teljesebb bemutatásában, a családi irodák működésének szakirodalmára vonatkozó megállapításokban és a családi vállalkozás kutatáshoz kapcsolódó tudományterületek pontosításában.

- a tulajdon,
- a vállalkozás vezetésében való részvétel,
- a generációk közötti átadás, vagy annak szándéka.

A családi vállalkozás definíció szigora vagy megengedő volta a fenti kritériumok alkalmazásának és a mérésének módjától függ.

A családi vállalkozások számos tekintetben különböznek a nem családi vállalkozásoktól, egyedi vonások tapasztalhatók irányításukban, kormányzásukban.

Siebels és zu Knyphausen-Aufseß (2012) 235 publikáció áttekintése és értékelése alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a megbízó-ügynök elmélet, a jószágigazgató elmélet és a vállalat erőforrás-alapú elmélete világitanak rá legerőteljesebben a családi és nem családi vállalkozások közötti különbségekre olyan fontos dimenziókban, mint az ügynöki költségek, versenyelőny és a vállalatkormányzási struktúrák. A családi vállalkozások irányítása során a tulajdonos család tagjai többszörös szerepet töltenek be a családban és a vállalkozásban (Tagiuri – Davis, 1996). A nem családi vállalkozások irányítási kihívásain túl a családi vállalkozásoknak meg kell küzdeniük a szerepkonfliktusok, illetve a tulajdon és a vezetés összefonódásából adódó nehézségekkel (Bartholomeusz – Tanewski, 2006), ez a többszörös szerepvállalás az oka, hogy a családi vállalkozások kormányzása eltér a vállalatkormányzás főáramú megközelítéseitől (Mustakallio et al., 2002). A családi vállalkozások kormányzási rendszerében a családi kormányzás alrendszer elsődleges feladata a családi értékek és kötődés megőrzése (Mustakallio et al., 2002). A családívállalat-kormányzás családi egyensúlyteremtő szerepe az igazgatóság feladatai között is helyet kap. Az igazgatóság klasszikus irányító, tanácsadó szerepköre mellett megjelenhet a családi kapcsolatok karbantartása, a konfliktushelyzetek minimalizálása is, mint elvárt funkció (Siebels – zu Knyphausen-Aufseß, 2012).

A családívállalat-kormányzás kutatásának egyik legfrissebb viselkedési közgazdaságtanon alapuló irányzata figyelembe véve a családi vállalkozások fejlődési szakaszait, rávilágít arra, hogy a kormányzásnak több típusa azonosítható. Az önkormányzás, az önkorlátozás a családi vállalkozás kezdeti szakaszában jellemző, a mögötte meghúzódó konfliktus forrása, hogy a tulajdonos-vezető döntései során családja igényeit előtérbe helyezi a vállalkozás hosszú távú érdekeivel szemben. A vállalkozás életciklusának későbbi szakaszában a probléma átalakul, a családtagok saját nukleáris családjuk érdekeit, a kiterjesztett család jóléte fölé helyezik. A családban gyökerező konfliktushelyzetek teszik szükségessé a családi vállalkozások számára, hogy kormányzási mechanizmusokat alkalmazzanak (Aaken et al., 2017; Lubatkin et al., 2005).

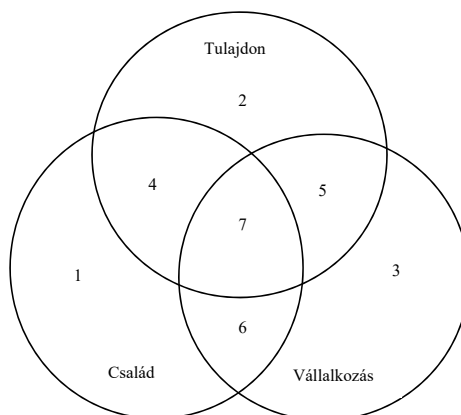
A családívállalat-kormányzás, a vállalati kormányzáshoz kapcsolódó, abból kinövő ugyanakkor különállóan tekinthető szakterület. A családi vállalatok kormányzására is jellemző a corporate governance egyensúlyteremtő szerepe, az érdekelték közötti összhang és béke megteremtésére irányuló törekvés. A családi vállalatok kormányzása során a nem családi vállalkozásokhoz képest az érdekelték köre egy fontos és nagy súlyú tényezővel az

alapító – tulajdonos családdal egészül ki. Ebből fakadóan a családívállalat-kormányzás kutatói a téma feldolgozása során a közgazdasági és jogi megközelítésen túl, pszichológiai aspektusokkal is találkozhatnak.

A nem családi vállalkozások vállalatkormányzásában az igazgatóság kulcsfontosságú szerepet tölt be, így akár arra a következtetésre is juthatunk, hogy csak az igazán nagy vállalatok esetében, ahol létezik a jogszabályi követelmények által is meghatározott struktúra, van igazi relevanciája. Ezzel szemben a családi vállalkozások esetén a kormányzás nem merül ki a cég irányításában, hanem kiterjed a család, mint az alapvető céges értékek táptalajául szolgáló szerveződés irányítására, illetve ha a rendszerelmélet kontextusában folytatjuk gondolatmenetünket, a két rendszer a vállalkozás és a család szimultán kormányzására, a közöttük lévő összhang megteremtésére. Ebből fakadóan a családívállalat-kormányzás olyan kisebb méretű cégek esetében is értelmezhető, ahol nem jelenik meg a vállalati kormányzás kulcsstényezőjének tekinthető igazgatóság a szervezeti struktúrában, hiszen a tulajdonos család tagjainak többszörös szerepeiből adódó konfliktusok méretfüggetlenül jelen vannak a családi vállalkozások életében. Gnan és munkatársai (2015) olasz KKV-kategóriába tartozó családi vállalkozások esetében kimutatták, hogy a családi tanács, mint a családi kormányzás eszköze, a tulajdonosi és ellenőrzési feladatokban részlegesen helyettesíti az igazgatóságot. A kisebb méretkategóriákba tartozó családi vállalkozások esetében a családi kormányzás nem kizárólag a klasszikus vállalatkormányzási mechanizmusok kiegészítésére, hanem akár helyettesítésükre is alkalmas. A családi vállalkozások kormányzásában további komplikációt jelentenek a vagyonnal kapcsolatos kérdések, amelyek akár a vállalkozáshoz, akár a vállalkozástól függetlenül a tulajdonos családhoz kapcsolódóan számos megoldandó problémát hordoznak magukban.

1. ábra

**A családi vállalkozás három kör modellje**



*Forrás: Tagiuri – Davis (1996), Gersick et al. (1997, p. 6.)*

A három kör modell a családi vállalkozások irodalmának egyik legkorábbi, rendszerelméleti megalapozottságú elméleti modellje, amely számos családi vállalkozásokkal

kapcsolatos kutatás, teoretikus levezetés kiindulópontjává vált.

Tagiuri és Davis három kör modellt bemutató cikke 1996-ban jelent meg. A modell a családi vállalkozás rendszerét három egymással összefüggő, egymást részben átfedő csoportra osztja: a család, a vállalkozás és a tulajdon alrendszerének összességéként írja le. Az 1. ábrán látható eredeti modellben a családi vállalkozásban érintett egyéneket sorolták be az egyes alrendszerekbe, illetve az alrendszerek metszéspontjaiba (Tagiuri – Davis, 1996).

Az egyes körök úgy is felfoghatók, mint amelyek a családot, a tulajdonosokat és a menedzsereket jelképezik.

A modellen belül az egyes szektorok értelmezése a következő (Tagiuri – Davis, 1996; Gersick et al., 1997):

- 1-3: az ezekben a szektorokban tartozó egyéneknek csupán egyetlen kapcsolatuk van a vállalkozással vagy a családba tartoznak, vagy a vállalkozás tulajdonosai, vagy a vállalkozás alkalmazottai,
- 4: ebben a szektorban a családi és tulajdon körök metszik egymást, így azok a családtagok tartoznak ide, akik tulajdonrészrel rendelkeznek a vállalkozásban, de nem dolgoznak a cégben,
- 5: azok a tulajdonrészrel rendelkező egyének, akik a vállalkozásban dolgoznak, de nem tagjai a családnak,
- 6: azon családtagok, akik a vállalkozásban dolgoznak, de tulajdonrészrel nem rendelkeznek,
- 7: a három kör átfedésében azok jelennek meg, akik tulajdonosok, családtagok és egyben a vállalkozás munkavállalói is.

A családi vállalkozások egyik legkülönlegesebb jellemzője, sajátosságainak forrása, hogy a család alrendszer hogyan képes befolyásolni a vállalkozás és tulajdon alrendszereket (Gersick et al., 1997; Leach, 2007; Melin – Nordqvist, 2007; Miller – Le Breton-Miller, 2003).

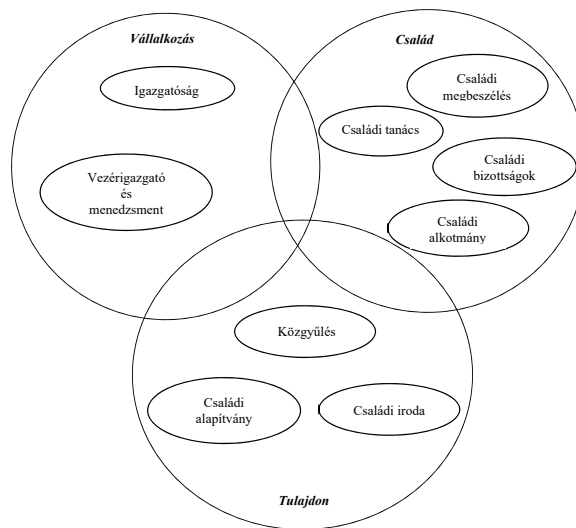
Gersick és munkatársai 1997-ben megjelent nagyhatalmú „Generation to Generation Life Cycles of Family Businesses” című könyvükben a családi vállalkozások fejlődését irányító struktúrákat és szerkezeteket részletező fejezetben szintén a három kör modellt veszik alapul. A három kör modellben korábban bemutatott szektorokhoz rendelték struktúrákat, mint pl.: közgyűlés, igazgatótanács, családi tanács, vezetők fejlesztéséért felelős csapat és terveket, pl.: vagyontervezés, stratégiai tervezés, folytonossági terv, vészhelyzeti intézkedési terv, családi terv, vezető fejlesztés terve. A könyv a felsorolt struktúrák és tervek rendszerét explicit módon nem nevezte a családívállalat-kormányzás eszközeinek, habár azok a családívállalat-kormányzás egyik első leírásának tekinthetők (Gersick et al., 1997). A könyv tulajdonképpen a három kör modell időbeliséggel való kiegészítése, szerzőik nemcsak a kormányzásra, hanem a kormányzási struktúrák fejlődési útjára is utaltak.

2005-ben Gallo és Kenyon-Rouvinez, majd Suess 2014-ben szintén a három kör modell alapján végeztek a családi vállalkozások irányítására, kormányzására irányuló szakirodalmi kutatásokat és elemzéseket. Munkásságuk a három kör modell továbbfejlesztéseként és

átértelmezéseként is interpretálható. A körök jelképezte alrendszerek célja már nem az érintettek besorolása és klasszifikálása. Az idézett szerzők magukra az alrendszerekre és a bennük jelen levő folyamatokra, irányítási mechanizmusokra és ezek egymáshoz való kapcsolatára koncentrálnak, függetlenül az egyes alrendszerek érintettjeitől (Gallo – Kenyon-Rouvinez, 2005), (Suess, 2014). Az új típusú megközelítésmódot a 2. ábra szemlélteti.

2. ábra

**A családi vállalkozás irányítási mechanizmusainak rendszerelméleti besorolása**



A jobb áttekinthetőség kedvéért a 2. ábrából mellőztük az irányítási mechanizmusok közötti kapcsolatot ábrázoló nyílatkat. Forrás: Suess (2014, p. 140.)

A családi vállalkozások irányítási mechanizmusainak a három alrendszer szempontjából történő értelmezése ki-váló alapot szolgáltatott a kutatás korábbi szakaszában feltárt cikkek címeinek kulcsszavas elemzéséhez.

Jelen tanulmány célja, hogy a családi vállalkozás kutatás egyik alapmodellje, a három kör modell, segítségével kategorizálja a családívállalat-kormányzás nemzetközi szakirodalmát, olyan kérdésekre keresve a választ, hogy melyek a téma legmeghatározóbb folyóiratai, a legjellemzőbb kulcsszavak, a legfontosabb levonható tanulságok.

**Módszertan**

A kutatás módszertana szakirodalom-kutatás, amelynek célja a lehető legtöbb releváns és mértakadó forrásmunka felderítése. A szakirodalmi adatbázis összeállítására Ali, Petersen és Wohlin (2014), illetve Kitchenham és Charters (2007) ajánlásai alapján történt.

Az átfogó és maximális lefedettség érdekében, a magas színvonalú, objektív kiválasztási és értékelési folyamat követelményeinek megfelelően, a nem releváns találatok kiszűrésével biztosítható, hogy a kiindulási adatbázis pontos, értelmezhető, releváns és aktuális tételeket tartalmazzon. Ennek eléréséhez a kutatás során a Web of Science Core Collection és ScienceDirect adatbázisokat alkalmaztuk, így csak

legalább kétszeresen lektorált, a magas szintű tudományos kutatások igényeit kielégítő cikkek kerültek az elemzésbe. (Az alkalmazott módszertan meggyezik Kása (2016) innovációs témában folytatott kutatásában használttal.)

Az alapadatbázis a családi vállalkozás témájú cikkek tág halmazának meghatározására irányult, majd az elemzés második fázisában az első fázisban létrehozott adatbázist a családivállalat-kormányzás témaköreinek megfelelően szűkítettük. Az így kapott redukált adatbázis 333 db cikket tartalmaz, amely a kutatás egy későbbi szakaszában további 42 kereszthivatkozások vizsgálata során feltárt releváns cikkel egészült ki.

### Az alapadatbázis előállítás

A keresést 2017. április 19-20. között folytattuk le, a következő kereső string használatával (kiegészítve a szokásos logikai operátorok alkalmazásával):

„family\_business?” in topic OR „family\_business?” in title OR „family\_business?” in keywords OR „family\_firm?” in topic OR „family\_firm?” in title OR „family\_firm?” in keywords.

A találatokat az alábbi területekre szűrtük: Business, Management and Accounting; Economics, Econometrics and Finance.

A keresőstringek összesen 2357 cikket adtak eredményül az 1. táblázatban látható megoszlásban.

1. táblázat

#### A találatok megoszlása a keresési adatbázisokban

Adatbázis/ Keresőszó	Web of Science	ScienceDirect	Összesen
family business	1 280	282	1 562
family firm	564	231	795
Összesen	1 844	513	2 357

Forrás: saját szerkesztés

A fenti adatbázisokon kívül az alábbi, kifejezetten családi vállalkozásokkal foglalkozó folyóiratok cikkeit külön is exportáltuk, ugyanis itt nagy eséllyel a cím nem (esetleg a kulcsszavak és témamegjelölés sem) utal külön a családi vállalkozás fókuszra:

- Family Business Review,
- Journal of Family Business Strategy,
- Journal of Family Business Management,
- International Journal of Family Business and Regional Development (a vizsgálat időpontjában nem tartalmazott publikált cikket).

Fenti folyóiratokban összesen 490 cikk volt fellelhető, ezekkel az adatbázis 2847 eleműre nőtt.

### Az alapadatbázis normalizálása

Az adatbázisban megtalálható 2847 tétel tisztítására és normalizálására volt szükség. Ennek során eltávolítottunk minden olyan tételt, amelyek:

- duplikáltak,
- nem azonosíthatók egyértelműen a szerzői információk,
- nem releváns típusú források (szerkesztői előszavak, jegyzetek, kritikák, levelek, könyvismertető stb.).

Mivel több adatbázisban történt a keresés, így nagy mennyiségű redundáns tételt tartalmazott a lekérdezés. A normalizálást követően összesen 1999 tétel maradt.

Az angol keresőkifejezések használatából fakadóan a találatok is értelem szerűen angol nyelvű cikkek. Habár a megtalált cikkeknek csak 94,15%-a angol nyelvű (német: 1,45%, spanyol, 2%), mivel az adatbázisba való bekerülés követelménye az angol nyelvű cím, így ez nem okoz problémát, a lefedettség 100%. Összesen 10 esetben nem volt angol nyelvű cím (4 spanyol, 6 portugál), ezekben az esetekben a címetek angolra fordítottuk.

### A szűkített adatbázis előállítás

A családi vállalkozások releváns angol nyelvű szakirodalmát tartalmazó adatbázisból kiválogattuk a családi vállalkozások kormányzását, irányítását, döntéshozatalát vizsgáló cikkeket.

A kiválogatás az alapadatbázisba került cikkek címei szerint történt. A családivállalat-kormányzás alapmodelljének számító három kör modell (Tagiuri – Davis, 1996; Gersick et al., 1997) alapján a vállalkozás – család – tulajdon alrendszernek megfelelően a kulcsszócsoportokat alakítottunk ki. (A kulcsszócsoportok bemutatását részletesen az 5. táblázat tartalmazza.) Amennyiben az adott kulcsszavak szerepeltek a címben és a cím teljes tartalmát vizsgálva a cikk témája valóban a családivállalat-kormányzás témaköréhez kapcsolódik, a cikk bekerült a családivállalat-kormányzás, irányítás témakörre irányuló szűkített adatbázisba.

A szűkített adatbázisba bekerült cikkek listáját kiegészítettük a szakirodalmi áttekintést tartalmazó írásokban szereplő, a szűkített adatbázisban nem szereplő cikkek listájával. A családi vállalkozások kormányzására, irányítására irányuló cikkeket tartalmazó adatbázis számosságának alakulását a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat

#### A szűkített adatbázis számosságának alakulása

Cikkek forrása	Cikkek száma
Szisztematikus szakirodalom-kutatás – alapadatbázis	1 999
Kormányzás, irányítás témakör kulcsszavas szűrés eredménye alapadatbázis alapján	333
Szakirodalmi áttekintő cikkek alapján történő kiegészítés	42
<b>Családivállalat-kormányzás témájú cikkek összesen</b>	<b>375</b>

Forrás: saját szerkesztés

A szűkített adatbázis cikkeit kategorizáltuk a három kör modell alrendszerei (család, vállalkozás, tulajdon) és a címben szereplő kulcsszavak alapján is (ld. 5. táblázat).

Az elemzés alapjául szolgáló adatbázis összeállítására egy többlépcsős folyamat keretében került sor. Kiindulásként szakirodalom-kutatást végeztünk kereső string-ek segítségével a családi vállalkozásokkal kapcsolatos releváns, a kutatás korábban bemutatott célrendszerének megfelelő cikkek adatbázisának létrehozása érdekében (alapadatbázis), amelyet ennek tisztítása, véglegesítése követett. A tisztított alapadatbázisból kiválogattuk a családi vállalkozások kormányzására, irányítására irányuló cikkeket. Ezzel a lépéssel létrejött egy szűkített adatbázis, amely már kizárólag a téma szempontjából releváns publikációkat tartalmazza. E szűkített adatbázis gazdagítására, kiegészítésére került sor a szakirodalmi kereszthivatkozások figyelembevételével.

A szakirodalom-kutatási munka végrehajtása során a legnagyobb alaposágra és teljességre való törekvés ellenére is vannak az alkalmazott módszertannak korlátai. Az elemzésbe kizárólag angol nyelvű folyóiratcikkek kerültek be, amely egyrészt garancia a minőségi tartalomra, ugyanakkor a vizsgálatból kimaradtak a témában született értékes könyvek, PhD-disszertációk, szakdolgozatok, műhelytanulmányok. A kulcsszavak kiválasztása során, a teljességre való törekvés ellenére előfordulhat, hogy bizonyos keresőszavak kimaradtak. Az elemzés során nem különítettük el a kizárólag elméleti megközelítésű és az empirikus felméréseket is tartalmazó cikkeket. A tartalmi vizsgálat a három kör modellen alapul, nem elemzi olyan kulcsfontosságú elméleti modellek megjelenését, mint például a társadalmi tőke-elmélet (social capital theory), megbízó-ügynök elmélet (principal-agent theory), jószágigazgató elmélet (stewardship theory). A három kör modell alkalmazása gyakorlati limitációt jelent, mivel a publikációkat csak egy alrendszerhez lehet sorolni, még abban az esetben is, ha az alrendszerek közös metszetein működő kormányzási mechanizmusokra irányulnak. A három kör modell egyik lehetséges értelmezési problémája továbbá, hogy azt mechanikusan kezelve, a család, a vállalat és a tulajdon dimenziókat, mint egymást kizáró alrendszereket tekinti.

Az alkalmazott módszertan korlátai ellenére, a kapott eredmények jó átfogó képet adnak a családívállalat-kormányzás szakirodalmi feldolgozottságáról, a még feltárható területekről és a jövőbeli kutatási irányokról.

## Eredmények

A korábban részletezett keresési eredmények alapján családi vállalkozások kormányzására, irányítására irányuló cikkeket 117 angol nyelvű folyóiratban közöltek. Míg bizonyos kiadványokban jelentős szerepelt töltenek be a témával foglalkozó írások, a mintába került folyóiratok 63,25%-ban csupán 1-1 a vizsgált témát boncolgató munkát közöltek.

A legtöbb családívállalat-kormányzás témájú cikket megjelentető folyóiratok listáját és a témában közölt cikkek számát a 3. táblázat mutatja be. A táblázatban azon folyóiratok szerepelnek, amelyekben legalább 4 családívállalatozás-kormányzás témájú cikk jelent meg, azokat a kiadványokat, ahol ez a feltétel nem teljesült az egyéb kategóriába soroltuk be.

3. táblázat

### A legtöbb családívállalat-kormányzás témájú cikket közlő folyóiratok listája

Ssz.	Folyóirat	Családívállalat-kormányzás témájú cikkek száma
1	Family Business Review	70
2	Journal of Family Business Strategy	53
3	Journal of Business Research	19
4	Entrepreneurship Theory and Practice	17
5	Corporate Governance: An International Review	12
6	Journal of Corporate Finance	9
7	Journal of Management & Organization	9
8	International Business Review	7
9	Journal of Business Venturing	7
10	Journal of Small Business Management	7
11	Asia Pacific Journal of Management	5
12	Journal of Family Business Management	5
13	International Small Business Journal	4
14	Journal of Banking & Finance	4
15	Small Business Economics	4
16	Universia Business Review	4
17	Other	139
	<b>Összesen</b>	<b>375</b>

Forrás: saját szerkesztés

A legtöbb családívállalatozás-kormányzás témájú cikket magasan a Family Business Review közölte. Ugyanakkor, ha megvizsgáljuk a cikkek időbeli megoszlását az egyes folyóiratok között, a 4. táblázatban is látható, hogy az elmúlt években a Journal of Family Business Strategy jelentetett meg a legnagyobb számban a témakörhöz kapcsolódó írásokat.

Ahogy az alkalmazott módszertan bemutatásánál már említettük, a családívállalat-kormányzással, irányítással foglalkozó cikkek kategorizálása a családi vállalkozások szakirodalmának egyik klasszikusnak számító modellje a három kör modell alapján történt.

A három alrendszerhez az alrendszerekkel kapcsolatos írásokra leginkább jellemző kulcsszavakat határoztuk meg, amelyek alapján a szűkített adatbázisba került cikkeket szűrtük. A kulcsszavak listáját az 5. táblázat tartalmazza.

Családivállalat-kormányzás témájú cikkek folyóirat és dátum szerinti megoszlása

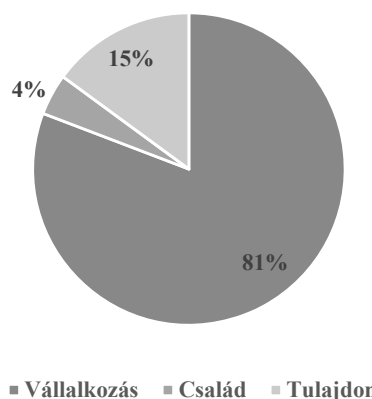
Folyóirat	Dátum																	Összesen											
	1988	1989	1990	1991	1994	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Asia Pacific Journal of Management																						1	2	1		1		5	
Corporate Governance: An International Review											1	1		1	1	1				1		1	1		3	1		12	
Entrepreneurship Theory and Practice												1		2	1		2	1	1	1	1	1	3	1	2	1		17	
Family Business Review	3	2	1	1	1		2			1	3	2		1	3	6	6	5	3	7	4	3	5	4	1	6		70	
International Business Review																							1	2	1	2	1		7
International Small Business Journal																			1		2					1		4	
Journal of Banking & Finance																						3		1					4
Journal of Business Research															1	5	1				2	1			3	4	2		19
Journal of Business Venturing											2		2		1						1	1							7
Journal of Corporate Finance									1									1			2			1	2	2			9
Journal of Family Business Management																										5			5
Journal of Family Business Strategy																				4	6	9	7	11	6	7	3		53
Journal of Management & Organization																			4	1			2		1		1		9
Journal of Small Business Management						2									1	1	1						1	1					7
Small Business Economics																		1				1				2			4
Universia Business Review																			1		3								4
<b>Összesen</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>32</b>	<b>7</b>	<b>236</b>	

Forrás: saját szerkesztés

A családivállalat-kormányzásra, irányításra fókuszáló szűkített adatbázisban szereplő cikkekhez hozzárendeltük a jellemző kulcsszavakat és azon alrendszer/alrendszereket (vállalkozás, család, tulajdon), amelyekhez a cikk kapcsolódik. Az adatbázisban szereplő 375 cikk vállalkozás – család – tulajdon szerinti megoszlását a 3. ábra szemlélteti.

Az adatbázis cikkeinek döntő többsége (81%) a vállalkozás alrendszerhez kapcsolódik, a tulajdonnal foglalkozó írások számossága alacsonynak tekinthető (15%), a család alrendszerre fókuszáló cikkek aránya pedig egészen elenyésző, csupán 4%. Az eredmények alapján a családi vállalkozások kormányzásának témakörében jelentős méretű, tudományos igényű, empirikus kutatással idáig feltáratlan területekre derül fény. A levont következtetések egybecsengenek a korábbi kutatások megállapításaival. Dyer (2003) kiemeli, hogy a főáramba tartozó menedzmentkutatásokban csak elenyésző arányban jelenik meg a

3. ábra  
Az adatbázisban szereplő cikkek alrendszerek szerinti megoszlása (N=375)



Forrás: saját szerkesztés

Kulcsszólista

Alrendszer angolul / magyarul	Kulcsszó	Kifejezés, amelyre a kulcsszó utal angolul	Kifejezés, amelyre a kulcsszó utal magyarul
<b>Business Vállalkozás</b>			
	Board	Board of directors	Igazgatótanács
	Director		
	CEO		Vezérigazgató
	Management		Menedzsment
	Manager		Menedzser
	Leadership		Vezetés
	Control	Family control	Családi kontroll
	Executive		Vezető
	Strategy		Stratégia
<b>Family Család</b>			
	Meeting	Family meeting	Családi megbeszélés
	Council	Family council, Inner council	Családi tanács, belső tanács
	Comittee	Family comittee	Családi bizottság
	Constitution	Family constitution	Családi alkotmány
	Assembly	Family assembly	Családi gyűlés
	Forum	Family forum	Családi fórum
	Reunion	Family reunion	Családi találkozó
	Supervisory	Family supervisory board	Családi felügyelő bizottság
	Inner	Inner council	Belső tanács
	Executive	Family executive committee	Családi végrehajtó bizottság
	Advisory	Advisory board, Advisory council	Tanácsadó testület
	Code	Family code of conduct	Családi magatartási kódex
	Conduct	Family code of conduct	Családi magatartási kódex
	Statement	Family statement	Családi kinyilatkoztatás
	Protocol	Family protocol	Családi protokoll
	Charter	Family charter	Családi alapszabály
<b>Ownership Tulajdon</b>			
	Shareholder	Shareholder's meeting	Közgyűlés
	Foundation	Family foundation	Családi alapítvány
	Office	Family office	Családi iroda
	Trust	Trust fund	Vagyonkezelő alapítvány
	Fund	Trust fund	Vagyonkezelő alapítvány
	Wealth	Wealth management	Vagyonkezelés
	Investment	Investment	Befektetés
	Valuation	Business valuation	Vállalat értékelés
	Value	Value	Érték
	Ownership	Own – keresőkifejezésre szűrve	Tulajdon
	Owned		
	Institution		Szervezet, intézmény
	Investor	Investor	Befektető

Forrás: saját szerkesztés

család, mint változó, amely félrevezető és hiányos eredményekhez vezethet. Lansberg (1999) megállapítása alapján a családi vállalkozások kormányzása során egyenlő erőfeszítést és figyelmet igényel a vállalkozás és a család irányítása. A család és a vállalkozás irányításának egyensúlya sem a gyakorlatban, sem a tudományos kutatások esetében nem jellemző, mindkét esetben a fókusz erőteljesen a vállalkozás irányítására tolódik. Suess (2014)

a családi kormányzás mechanizmusainak szakirodalmát áttekintő cikkében a téma alulkutatottságán túl a kvalitatív módszertanon alapuló kutatások relatív alacsony arányára is felhívja a figyelmet. Magyar családívállalat-kormányzással foglalkozó kutatás nagy jóindulattal is, szinte még csak csíráiban létezik, ugyanakkor pozitívum, hogy első kezdeményei Wieszt (2015) munkássága alapján a család szerepére irányulnak.

A kapott eredményeket tovább árnyalja, ha megvizsgáljuk az egyes kulcsszavak konkrét számosságát.

6. táblázat

**Kulcsszavak előfordulásának gyakorisága alrendszer (vállalkozás, család, tulajdon) szerinti bontásban**

Kulcsszó	Alrendszer			Összesen
	Vállalkozás	Család	Tulajdon	
governance	61	11	6	78
management	74			74
board	53			53
CEO	36			36
control	35			35
leadership	27			27
ownership	1		22	23
investment			22	22
director	18			19
manager	18			18
shareholder			12	12
value			12	12
strateg	11			11
strategy	10	1		11
institution	7	1		8
executive	7			7
wealth			5	5
investor			4	4
kulcsszó nélküli releváns cikkek	1	2		3
meeting		2		2
office			2	2
valuation			2	2
advisory	1			1
found			1	1
foundation			1	1
trust			1	1
<b>Összesen</b>	<b>360</b>	<b>17</b>	<b>90</b>	<b>468</b>

Forrás: saját szerkesztés

A 6. táblázatból kiderül, hogy a vállalkozás alrendszerhez kapcsolódóan az irányítás, kormányzás (governance), menedzsment (management), igazgatóság (board), vezérigazgató (CEO), kontroll (control) és vezetés (leadership) kulcsszavak dominálnak. Jelentős súlyukra magyarázatként szolgálhat, hogy a családivállalat-kormányzás kutatásainak kiinduló pontjával a vállalkozás-kormányzás eredményei szolgáltak, természetes jelenség, hogy a legtöbb írás ezekhez kapcsolódóan született.

A család alrendszer leggyakoribb kulcsszava az irányítás, kormányzás (governance), ami annak az indikátora, hogy a vizsgált szakirodalmi körben, nagyon kevés olyan írás született idáig, amely az általános áttekintésen túl a

családi kormányzás specialitásait vizsgálja, mint a családi stratégia, a család intézményei, vagy a családi megbeszélések szerepe. A tulajdon alrendszer legfontosabb kulcsszavai a tulajdon (ownership), befektetés (investment), részvényes (shareholder) és érték (value). Annak ellenére, hogy a vagyonos vállalkozó családok számára kiemelkedő fontosságúak a családi irodák (family office) és számos üzleti magazinnal, szervezettel, honlappal rendelkeznek, a vizsgálatba került cikkek között alacsony súllyal szerepelnek. A családi irodák működését elemző cikkek tárgyalják, illetve a témakör átnyúlik a befektetési pénzügyek területére.

A családi vállalkozások szakirodalmi hangsúlyozza a család jelentős hatását a családi cégek jellemzőinek formálására, és rendre születnek kutatások, amelyek a családi hatást vizsgálják a cég gazdálkodásra, a család szerepének alaposabb, mélyebb rétegekre irányuló feltérképezésében még jelentős tér kínálkozik. A vállalkozó családok jellemzően a családi vállalkozási kormányzási mechanizmusokon keresztül hatnak az általuk birtokolt cégre, ennek pontos mikéntjéről, a konkrét családi vállalkozási mechanizmusokról kevés az ismeretünk. Szintén hiányos a tudásunk arra vonatkozóan, hogy a család vállalkozásban való szerepvállalásának milyen hatásai vannak a családra, a családnak milyen eszközei vannak arra, hogy az általa kívánatos hatásokat indukálja a vállalkozásban, oly módon hogy eközben megőrizze saját egyensúlyát, harmóniáját. A családi vállalkozások esetében a tulajdon és hozzá kapcsolódóan a vagyonmegőrzés, szintén a nem családi vállalkozások problémáin túlmutató kérdéseket vet fel, amelyek az arányokat tekintve a tudományos igényű kutatások szintén mellőzött témakörének tekinthetők. A vállalkozás alrendszerhez kapcsolódó írások ugyan kitérnek a családdal kapcsolatos problémakörökre, jellemzően a vállalkozási alrendszerből kiindulva felszínesen érintik a családi vonatkozásokat, ugyanakkor az igazi mélyfúrások még váratnak magukra. A tudományos figyelem hiányának okai között egyrészt a témakör erősen határterület voltát említhetjük, hiszen a menedzsmenttudományok eredményei mellett pszichológiai, családpeszichológiai, családterápiás, szociológiai és (kulturális) antropológia megközelítések alkalmazására is szükség lenne a pontos feltérképezéshez. Másrészt a családivállalat-kormányzás empirikus szakirodalmát jellemző kvantitatív módszertani túlsúly (bár eredményei vitathatatlanok) mellett, valószínűleg pozitív hatásai lennének a kvalitatív, illetve kevert módszertanok alkalmazásának. A Suess (2014) által felkutatott és vizsgált, családi kormányzással foglalkozó cikkek mindössze 26 %-a, (5 cikk) épült kvalitatív kutatási módszertanra.

A tulajdonra és családra irányuló cikkeket megjelentető folyóiratok száma korlátozott. A 7. táblázat tartalmazza a tíz legtöbb családivállalat-kormányzással kapcsolatos cikket megjelentető folyóiratban megjelent cikkek alrendszer (vállalkozás, család, tulajdon) szerinti csoportosítását. A családhoz és tulajdonhoz kapcsolódóan a Family Business Review, a Journal of Family Business Strategy, az Entrepreneurship Theory and Practice, Journal of Business Research és a Corporate Governance: An International

Review című folyóiratok jelentettek meg írásokat. Tulajdon témakörben a felsoroltakon kívül a Journal of Management & Organization, a Journal of Corporate Finance, az International Business Review és a Journal of Business Venturing közölt cikkeket. Az eredményekből arra következtethetünk, hogy a családi vállalkozásokkal kapcsolatos írásokat megjelentető 117 angol nyelvű folyóiratról leginkább a családi vállalkozásokra specializálódott kiadványokban kapnak teret a családot előtérbe helyezők. A tulajdon témakörhöz kapcsolódó cikkek esetében a megjelenési lehetőségek ugyan szélesebbek, de a család témakörhöz hasonlóan koncentrálnak tekinthetők.

7. táblázat

**A 10 legtöbb családívállalat-kormányzással kapcsolatos cikket megjelentető folyóiratban megjelent írások alrendszer (vállalkozás, család, tulajdon) szerinti csoportosítása**

Sz.	Folyóirat	Vállalkozás	Család	Tulajdon	Összesen
1	Family Business Review	56	3	11	70
2	Journal of Family Business Strategy	44	2	7	53
3	Journal of Business Research	15	1	3	19
4	Entrepreneurship Theory and Practice	13	2	2	17
5	Corporate Governance: An International Review	10	1	1	12
6	Journal of Management & Organization	8		1	9
7	Journal of Small Business Management	7			7
8	Journal of Corporate Finance	6		3	9
9	International Business Review	5		2	7
10	Journal of Business Venturing	5		2	7

Forrás: saját szerkesztés

A családívállalat-kormányzással kapcsolatos cikkek megjelenésének időbeli alakulását vizsgálva megállapítható, hogy a témakör vállalkozáshoz kapcsolódó irányba kiforrottnak tekinthető, ezzel szemben a kifejezetten családhoz és tulajdonhoz kapcsolódó első írások csak a 2000-es évek elején jelentek meg. (4. ábra)

A családívállalat-kormányzás vállalkozáshoz kapcsolódó szakirodalmára egészen komoly múltra tekint vissza jelentős számú publikációt felvonultatva. A család és a tulajdon szerepét ugyanakkor szinte csak az elmúlt 5-10 évben kezdték behatóbban vizsgálni a téma kutatói. A családívállalat-kormányzás ezen aspektusaiban még jelentős kutatásra, elemzésre érdemes területek állnak feltáratlanul.

**Összegzés**

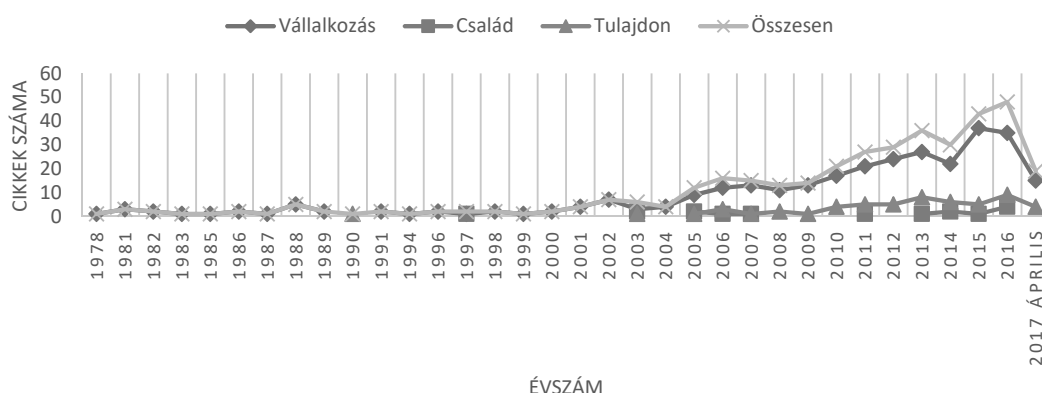
A tanulmány a vállalatkormányzás és családívállalat-kormányzás kapcsolatának rövid bemutatását követően a családívállalat-kormányzás nemzetközi szakirodalmának a három kör modell tükrében történő kategorizálására tett kísérletet.

Az elvégzett elemzések alapján összefoglalóan elmondható, a családívállalat-kormányzás témájú cikkek számos folyóiratban megjelennek, ám a család alrendszerre fókuszáló írásokat jellemzően a családi vállalkozásokra fókuszáló lapokban publikálnak. A kutatás érdekes eredménye, annak ellenére, hogy a számosságot tekintve a Family Business Review jelentette meg a legtöbb családívállalat-kormányzás fókuszú cikket a vizsgált időtartományban, az utóbbi időszakban a Journal of Family Business Strategy-ben jelentek meg a legnagyobb számúban a témakörhöz kapcsolódó írások.

A három kör modell alapján a vállalkozáshoz kapcsolódó témakörök feldolgozottsága magas szintű, míg a család és a tulajdon vonatkozású kérdések beható vizsgálata még várat magára. A kutatókban a családhoz kapcsolódó kérdéskörök vizsgálata egyfajta vonakodást válthat ki, hiszen ez a témakör az, amely a családi vállalkozások kutatásában a leginkább határterületnek számít, számos pszichológiai vonatkozással, amely bizonytalanságot vihet

4. ábra

**Családívállalat-kormányzás fókuszú cikkek megjelenésének időbeli alakulása témakör (vállalkozás, család, tulajdon) szerinti bontásban**



Forrás: saját szerkesztés

a kutatásba, illetve nehezíti az eredmények publikálását. A családívállalat-kormányzás cikkek időrendi megjelenését vizsgálva elmondható, hogy a vállalkozáshoz kapcsolódó publikációk már egészen komoly múltra tekintenek vissza, ugyanakkor a család és a tulajdon szerepét szinte csak az elmúlt években kezdték behatóbban vizsgálni a téma kutatói.

Az elvégzett vizsgálatok számos jövőbeli kutatási irány lehetőségét vetik fel. A szakirodalom-kutatás folytatásának további útja lehet az azonosított cikkek részletes tartalmi elemzése, a felsorakoztatott elméleti modellek vizsgálata és az empirikus kutatások során alkalmazott módszertanok áttekintése, elemzése.

Magyarországi vonatkozásban érdekes eredményeket hozhat a részvénytársasági formában működő családi és nem családi vállalkozások kormányzási gyakorlatának összevetése, behatóbb vizsgálata.

A hazai vállalkozási szerkezetet jellemző KKV-dominancia tükrében szintén jelentős feltárandó területként jelentkezik a mikro-, kis- és közepes méretű családi vállalkozások családívállalat-kormányzás gyakorlatainak megismerése, kiemelten fókuszálva a család szerepére és a tulajdonnal kapcsolatos kérdésekre.

## Felhasznált irodalom

- Aaken, D. – Rost, K. – Seidl, D. (2017): The substitution of governance mechanisms in the evolution of family firms. *Long Range Planning*, Volume 50, Issue 6, p. 826-839, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.01.002>.
- Ali, N. Bin – Petersen, K. – Wohlin, C. (2014): A Systematic Literature Review on the Industrial Use of Software Process Simulation. *Journal of Systems and Software*, p. 65-85. <http://doi.org/10.1016/j.jss.2014.06.059>
- Angyal Á. (2001): Új tudományterület: vállalati kormányzás. *Vezetéstudomány*, 32:(10), p. 2-18.
- Astrachan, J. H. – Klein, S. B. – Smyrniotis, K. X. (2002): The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, Vol 15, Issue 1, p. 45 – 58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Auer, Á. (2017): Corporate governance – A felelős társaságirányítás jelenkori dimenziói. Budapest: Dialóg Campus Kiadó
- Bartholomeusz, S. – Tanewski, G. A. (2006): The relationship between family firms and corporate governance. *Journal of Small Business Management*, vol. 44, no. 2, p. 245-267, doi: 10.1111/j.1540-627X.2006.00166.x.
- Bartók I. (2001): Vállalat-kormányzás magyar vállalati szemmel. *Vezetéstudomány*, 32: (01), p. 8-12.
- Bartók I. (2007): A magyar részvénytársasági irányítás az Unió csatlakozáskor. *Vezetéstudomány*, 38: (05), p. 9-17.
- Bedő Zs. (2006): A piaci irracionalitás vállalat-kormányzásra gyakorolt hatásáról. *Vezetéstudomány*, 37: (07-08), p. 11-12.
- Bedő Zs. (2011): A kontextusba helyezett vállalat-kormányzás. *Vezetéstudomány*, 42:(07-08), p. 11-19.
- Beke J. (2011): A számviteli standardok szerepe a vállalatirányításban. *Vezetéstudomány*, 44 (06), p. 46-55.
- Bordáné Rabóczki M. (2010): A társaságirányítási jelentés és a könyvvizsgáló szerepvállalása. Új elem az európai pénzügyi beszámolósi kultúrában. *Vezetéstudomány*, 41:(11), p. 2-14.
- Cabrera-Suarez, K. – Saa-Perez, P. – Garcia-Almeida, D. (2001): The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, Vol 14, Issue 1, p. 37 – 46. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Debicki, B. J. – Kellermanns, F. J. – Chrisman, J. J. – Pearson, A.W. – Spencer, B. A. (2016): Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7, p. 47–57.
- Dyer, W. G. (2003): The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, p. 401–416. doi:10.1111/1540-8520.00018
- Family Firm Institute (2017): Family Enterprise Statistics from around the World. Elérhető: <http://www.ffi.org/page/globaldatapoints>. Letöltés időpontja: 2017. november 1.
- Gallo, M. A. – Kenyon-Rouvinez, D. (2005): The Importance of Family and Business Governance. In: *Family Business*. London: A Family Business Publication. Cheltenham: Palgrave Macmillan
- Gersick, K. E. – Davis, J. A. – Hampton M. M. – Lansberg, I. (1997): Generation to generation: Life cycles of the family business. Boston, Ma.: Harvard Business School Press
- Gnan, I. – Montemerlo, D. – Huse, M. (2015): Governance Systems in Family SMEs: The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 53. Issue 2., p. 355, 381., <https://doi.org/10.1111/jsbm.12070>
- Gómez-Mejía, L. – Takács Haynes, K. – Núñez-Nickel, M. – Jacobson, K. J. L. – Moyano-Fuentes, J. (2007): Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Oil Olive Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, p. 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Habbershon, T. G. – Williams, M. L. (1999): A resource based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, p. 1–25. doi:10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x
- Kása R. (2016): Hová tart az innováció kutatása? Trendek térben és időben. *Logisztika, Informatika, Menedzsment*, 1(1), p. 1-10.
- Kitchenham, B. – Charters, S. (2007): Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. Tech. Rep. EBSE 2007-001, Keele University and Durham University Joint Report. EBSE.
- Leach, P. (2007): Family businesses the essentials. London: Profile Books

- Lansberg, I.* (1999): Succeeding generations: Realizing the dream of families in business. Boston, MA.: Harvard Business School Press
- Lubatkin, M. – Schulze, W. – Dino, R.* (2005): The Effects of Parental Altruism on the Governance of Family-Managed Firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26. <https://doi.org/10.1002/job.307>.
- Mandl, I.* (2008): Overview of Family Businesses Relevant Issues. Final report. KMU Forschung Austria, The study was conducted on behalf of the European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, p. 1-175.
- Marján A.* (2009): Vállalatirányítási szabályozás, menedzsmentkultúra és európai versenyképesség. *Vezetéstudomány*, 40: (11), p. 2-10.
- Martínez-Romero, M. J. – Rojo-Ramírez, A. A.* (2016) SEW: Looking for a definition and controversial issues. *European Journal of Family Business*, 6, p. 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2015.09.001>
- Melin, L. – Nordqvist, M.* (2007): The reflexive dynamics of institutionalization: the case of the family business. *Strategic Organization*, 5, p. 321-333. <https://doi.org/10.1177/1476127007079959>
- Miller, D. – Le Breton-Miller, I.* (2003): Challenge versus advantage in family business. *Strategic Organization*, vol. 1(1), p. 127-134. <https://doi.org/10.1177/1476127003001001222>
- Miller, D. – Le Breton-Miller, I.* (2014): Deconstructing Socio-Emotional Wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, July 2014, p. 713-720. <https://doi.org/10.1111/etap.12111>
- Mustakallio, M. – Autio, E. – Zahra, S. A.* (2002): Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, vol 15, no. 3, p. 205-222. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x
- Pearson, A. W. – Carr, J. C. – Shaw, J. C.* (2008): Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, p. 949–969. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x
- Siebels, J. – zu Knyphausen-Aufseß, D.* (2012): A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. *International Journal of Management Reviews*, 14, p. 280-304. doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00317.x
- Siklósi Á. (2007): A vállalati kormányzás gyakorlata a magyarországi gyógyszeripari társaságoknál. *Vezetéstudomány*, 38: (07-08), p. 67-84.
- Suess, J.* (2014): Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, vol. 5, issue 2, p. 138-155. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.02.001>
- Tagiuri, R. – Davis, J. A.* (1996): Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, Vol. 9., Issue: 2., p. 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Wieszti A.* (2015): Családterápia szervezetekben: Családterápiás konzultáció családi vállalkozások számára. Doktori értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem

## A VERSENGÉS ÚJ SZÍNTEREI PLATFORMOK STRATÉGIAMENEDZSMENT-MEGKÖZELÍTÉSÉBŐL

A platformosodás jelenségének vizsgálata feltörekvő kutatási terület, az olyan cégek sikerei nyomán, mint az Apple, Facebook vagy Google. Jelen cikk a témakörben írt nemzetközi szakirodalmakat gyűjti össze és elemzi, megvizsgálva a platform fogalmát stratégiai menedzsment, piacelmélet (IO) és technológiai menedzsment szempontjából. A stratégiai menedzsment nézőpontjából a platformok sikerességét alapvetően három tényező határozza meg (1) a hálózati hatás ereje, (2) a platform minősége és (3) a résztvevői. Szerzők, a sikertényezőket interakció-alapú, viselkedési, stratégiai és funkcionista megközelítésekben is vizsgálva, három proposíciót fogalmaznak meg, melyeket empirikus kutatásokkal érdemes a későbbiekben tanulmányozni. Megállapították, hogy a platformok sikere az üzleti modell felépítésétől függ, hiszen a szabályozó mechanizmusokon keresztül a tulajdonos vállalat tudja kontrollálni, kik és hogyan szerepelhetnek, állíthatnak elő szolgáltatást a vevők részére a platformon. Végül soron az alkotók által generált tartalom az, ami közvetlenül befolyásolja a fogyasztóknak nyújtott minőséget.

**Kulcsszavak:** versenyképesség, megújulás, üzleti modell, technológiai menedzsment, piacelmélet

Napjainkban a platformosodás jelensége divatos téma gazdasági folyóiratokban és külföldi hírportálokon, hiszen a már-már világ urainak tűnő nagy technológiai cégek többsége is platform üzleti modellt használ. Nem is véletlenül tűnnek legyőzhetetlen óriásoknak: 2015-ben a világ tíz legértékesebb cégéből öt ugyanis közülük került ki, név szerint az Apple, a Microsoft, a Google, az Amazon és a Facebook (Zhu – Furr, 2016), melyek az elmúlt években is tovább erősítették pozíciójukat.

Annak ellenére, hogy a mindennapok során körbevesznek minket platformcégek termékei, még mindig kevés elméleti szakirodalom foglalkozott azok szervezeti sajátosságaival. (Az 1. mellékletben felsoroljuk a platformok kutatásának kiemeltek műveit a stratégiai menedzsment területén). Elengedhetetlen elemezni, mi lehet a siker titka az olyan gyorsan feltörekvő termékeknek vagy szolgáltatásoknak, mint például az iPhone vagy a Facebook, és a történetükből, üzleti modelljükből a hagyományos iparágakban működő cégek is hasznos tanulságokat szűrhetnek le. A vállalatoknak ideje megtanulniuk, hogyan találhatják meg új szerepüket a megváltozott környezeti feltételek között és hogyan vehetik ki részüket a sikertörténetekből.

A vállalatok számára – legyenek azok startupok, multinacionális óriások vagy helyi kisvállalatok – a versenyképességük megőrzése szempontjából kritikus, hogy megértsék, mik azok a platformok, minek köszönhető, hogy átvette a hagyományos, termék alapú, lineáris szemléletű üzleti gondolkodás helyét. A vállalatok számára ez a makroökonómiai transzformáció (Accenture, 2016) olyan stratégiai inflexió pontot jelenthet, amivel gyökeresen átrendeződnek az erőviszonyok az üzletmenetben és egyes iparágakban is (Grove, 1996).

Az akadémiai folyóiratok hasábjain csak az utóbbi évtizedben jelentek meg a platformosodás jelenségét boncolgató írások, így különösképpen fontos, hogy fogalmi tisztázásra kerüljön sor.

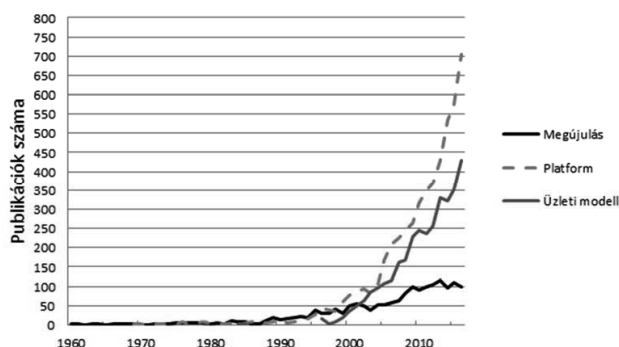
A platformok a megszokott üzleti keretektől teljesen eltérő logikát testesítenek meg, mivel jóval nagyobb hangsúlyt fektetnek a kínálók és a keresők értékteremtésbe való bevonásába. Megváltoztatják a módot, ahogy eddig a vezetésről, üzleti modellekről vagy értékteremtésről gondolkodtunk. Az iPhone nyolc év alatt letarolta a piacot és olyan erős, stratégiai versenyelőnyvel is bíró „öreg motoros” mobiltelefon-gyártókat győzött le, mint például a Nokia. A siker kulcsát Van Alstyne és munkatársai (2016) a platform alapú stratégiának tulajdonítják, amiben a résztvevők által szolgáltatott információk és a közöttük lévő kapcsolatok adják a versenyelőnyt és a kritikus értéket. Az Apple azzal, hogy egy színtérre hozta az applikációfejlesztőket és -felhasználókat, mindkét csoport számára előnyös helyzetet teremtett. Az iPhone jóval túlszárnyalta a korábban Nokia által uralt mobiltelefon-piacot, teljesen új értéket hozva az applikációk és mobiltelefonos szolgáltatások egész ökoszisztémája számára (Hacklin et al., 2017).

A szakirodalmak kereséséhez a cikk központi témakörének angol nyelvű kulcsszavait, a „platform”, „renewal” és a „business model” kifejezéseket használtuk. A platform kifejezés maga a cikk által vizsgált jelenség, ami egy új típusú üzleti modell. A platform egyben kihívás és lehetőség is a jelenlegi piaci szereplők számára, de mindenképpen stratégiai megújulást kényszerít ki.

A Scopus adatbázisban folytatott keresés alapján a vizsgált időszakban (1960-2016), 1681 db találat jelent meg a megújulás, 5177 a platform és 3329 az üzleti modell kifejezésre. A megújulásról szóló cikkek már az 1960-as években, a platformok 9 évvel később, míg az üzleti modellel kapcsolatos cikkek az 1970-es években jelentek meg. Ez utóbbi terület igazából a 2000-es évektől kezdett el egyre növekvő mértékben fejlődni, hasonlóan a platformkutatásokhoz. A platformokról szóló kutatások azonban jóval nagyobb ütemben nőttek az elmúlt öt évben, mint az üzleti modellekről szólók, 2011-ről 2016-ra megkétszereződött a számuk. (1. ábra)

1. ábra

A publikációk számának növekedése



Forrás: saját szerkesztés. A keresés a Scopus adatbázisban történt, az alábbi kulcsszavak használatával: business model (üzleti modell), platform, renewal (megújulás). Keresési feltételek: kulcsszavak keresése a cikkek címében, absztraktjában és a kulcsszavai között az üzlet, menedzsment és számvitel tárgykörben. Dokumentumtípus: cikk, a forrás típusa: folyóiratok

**Az ellátási lánctól az érett iparágban működő, platformalapú üzleti modellig**

Az üzlet menetének platformformája nem új keletű dolog, platformok már a 80-as évektől kezdve léteztek, elsőként a Nintendo megjelenésével. Az 1990-es években azonban még „termékplatformról” beszéltek, ami egy vállalatban belüli modulárisan felépített architektúrát takart, ami különálló komponensekből állt (Cusumano, 2010). Amiről a cikkben szó lesz az az „iparági platform” kategóriájába esik, aminél már az egyes komponenseket gyakran nem is ugyanabban a cégben fejlesztik ki, és ezek a kiegészítő szolgáltatások vagy termékek nagyban hozzájárulnak a platform értékéhez (Cusumano, 2010).

Ahhoz, hogy megértsük, valójában miben is újdonság a platformalapú működés, először a klasszikus porteri értéklánctól és az ellátási lánctól érdemes kiindulni. A klasszikus felfogás szerint a vállalatok értéklánc mintájára működnek, a szervezeten belüli tevékenységek a fogyasztói igény-kielégítés és nyereségelérés érdekében sorozatban helyezkednek el. A vállalatban belül a fogyasztó számára értéket jelentő célért erőforrásokat alakítanak át e tevékenységek során (Chikán, 1997).

Az ellátási lánc a „tevékenységek olyan összekapcsolódó sorozata, amelyben minden a végső célt, a fogyasztó igényének kielégítését szolgálja” (Chikán, 1997, p. 16.). Am ezek a tevékenységek már különböző szervezeti kereteken belül mehetnek végbe, közvetítve egymás között megveszik, majd újra eladják a javakat, szem előtt tartva a végfogyasztói igényeket (Chikán, 1997; Van Alstyne et al., 2016, p. 56.; Choudary, 2015).

Az információs technológiai vívmányok megjelenésével a vállalatok közötti átadás-átvételi sorrendiség átalakuláson ment keresztül. A kézzelfogható, fizikai eszközök tulajdonlására már nem feltétlenül van szükség, helyüket az információ közvetítése veszi át több esetben is (Cailaud-Jullien, 2003; Choudary, 2015; Zhu – Furr, 2016). A

platformalapon működő cégeknél az értékteremtés nem lineáris folyamat. Sőt, az egyes folyamatlelmek nem is feltétlenül ugyanazon a szervezeten belül zajlanak le. A fogyasztók számára értékteremtő tevékenységeket nem egyedül viszi véghez a vállalat, hanem akár több, különböző külső szereplő, vállalat hozzájárulásával.

A digitális rombolás hozadéka, hogy a fogyasztók számára nyújtott érték már iparági határokon túl mozog egyre gyorsuló mértékben. Azokban az iparágakban, ahol a digitális rombolás erős, az értékteremtés teljesen új feladására van szükség, aminek következtében az addigi üzleti modelljüket érdemes újra gondolni (Hacklin et al., 2017).

A vállalatok platformként való működése nem csak a növekedési fázisban lévő iparágakra korlátozódik. Az Apple látszólag nem versenytársa a Swatch-nak, ám az okosórák megjelenésével a svájci óragyárnak számolnia kell a szilícium-völgyi vállalat termékeinek fenyegetésével is. A platformok az eredeti iparágtól teljesen különböző területre is beléphetnek, ráadásul meglehetősen agresszívan. A platformvállalatok „mozgó célpontok”, amin belül a szerepek rövid idő alatt felcserélődhetnek, így egy platformon közreműködőből bármikor válhat platformvállalat (Hagiu – Yoffie, 2009). A Google online kereső szolgáltatásból tért be látszólag teljesen eltérő iparágakba, így most már a mobil operációs rendszere és a vezető nélküli autója is legalább olyan híres, mint a keresőmotorja. A platformok a céliparágban a versenyhelyzetet meglehetősen felpezsdítik és megváltoztatják az addig kialakult erőviszonyokat (Van Astyne et al., 2016).

**A platform értelmezése különböző megközelítésekből**

A platformokat hálózatokként és ökoszisztémaként is szokták aposztrofálni. A platformok speciális hálózatok, amelyben a résztvevők közötti kapcsolódást a hálózati hatás befolyásolja és a platform közvetítői támogatják (Evans – Schmalensee, 2007; Eisenmann et al., 2006). Ugyanakkor egy olyan gazdasági ökoszisztéma, amely a vállalatok hierarchikus rendszere helyett eltérő vállalatok hálózatát foglalja magába (Yun et al., 2017), amelyek kiegészítőként vannak jelen a platformtulajdonos vállalat mellett (McIntyre et al., 2017).

A hálózati hatás relevanciájának megértésében a közgazdaságtudomány is segít. A mikroökonómiai alaptézis szerint pozitív externália keletkezik hálózatos piacokon, mivel a tagok hasznossága növekedik a hálózat méretével (Carlton – Perlof, 2003; Thépot, 2012), ezt „fogyasztói externáliának” is nevezik (White – Weyl, 2012). Minél több a résztvevő, minél nagyobb a hálózat, annál nagyobb mértékben állnak rendelkezésre adatok, amik segítenek a kereslet-kínálat egymásra találásában (Van Alstyne et al., 2016). Mikroökonómiai terminológiával élve a közvetett hálózati externáliákat tehát a platformok segítenek internalizálni (Thépot, 2012) azzal, hogy közös felületet biztosítanak a résztvevők. Így működnek például a párkereső felületek, hírközlő oldalak, keresőoldalak, ahol az információközvetítés az alapja a nyújtott szolgáltatásoknak.

Közös jellemzőjük, hogy a felhasználók egyik csoportjának hasznossága egyenesen arányosan növekszik a másik felhasználói oldal méretével, tehát a közvetett hálózati hatás jelensége merül fel (Caillaud – Jullien, 2003; White – Weyl, 2012; Evans – Schmalensee, 2007).

A platformokra leggyakrabban kétoldali piacokként (Kim, 2015; Rochet – Tirole, 2006; Eisenmann et al., 2006) vagy piacterekként (Tauscher – Laudien, 2017) hivatkoznak a kutatók, pedig a platformszereplők száma szerint beszélhetünk többoldali platformokról is. A hétköznapiak során is rendszeresen használt kétoldali piacok – mint például a Google vagy Facebook – jellemzője, hogy három szereplővel működnek: két kiszolgált fogyasztói réteggel és magával a vállalattal. Ezek a platformok egyszerre két független fogyasztói csoport igényeit is kielégítik, a közöttük kapocsként operáló platformvállalat szerepe pedig a két fogyasztói réteg közötti kapcsolattartás és annak koordinálása (Rochet – Tirole, 2005; Thépot, 2013; Evans – Schmalensee, 2007).

Eisenmann és munkatársai (2011) háromszögletűnek mutatják be a platformokat, ahol a Nintendo példáját véve a fejlesztők és a játékosok a felhasználók, és a szolgáltatóval mindketten kapcsolatban vannak. Mivel a szolgáltató ilyen értelemben maga a tulajdonos cég, ezért szintén kétoldali platformról beszélhetünk az ő értelmezésükben.

Többoldali platformról írt Cusumano (2010) szintén a Facebook példáját említve. A többoldalúságot számos kutató (Cusumano – Gawer, 2002; Hagiú – Yoffie, 2009; Cusumano, 2010; Hagiú, 2014; Zeng, 2015) nem a fogyasztói csoportok szerint, hanem a platformműködés résztvevői, kiszolgáltóinak száma alapján határozta meg. Ebben az esetben már nemcsak a fejlesztők és végfogyasztók közötti kapcsolat van jelen a platformon, hanem más szereplők, gyakran hirdető, tartalomszolgáltatók is kapcsolódnak hozzájuk.

Van Alstyne és munkatársai négy csoportra osztották a platformok ökoszisztémáinak résztvevőit az ott betöltött szerepük alapján (2016, p. 56.). Első és legfontosabb szereplők a tulajdonosok, akik a platformon létrejött szellemi tulajdonjogokért és a vezetésért felelnek. Eldönti, kik lehetnek a platform résztvevői. A másodikok maguk a szolgáltatók, akik a felületet adják a fogyasztók számára. Harmadik oldal maguk az alkotók (Cusumano – Gawer, 2002), vagy más néven a játékosok (Hagiú – Yoffie, 2009), a kiegészítők (Cusumano, 2010; Hagiú, 2014; Zeng, 2015), akik a saját ajánlatukat kínálják a platformon. Harmadik oldal lehet a tulajdonos cég egyes egysége, vagy akár teljesen más szervezet is. A negyedik csoport pedig maguk a végfogyasztók, akik élnek az alkotók ajánlataival. A továbbiakban tehát a platformvállalat kifejezést használjuk a többoldali platformok helyett, hiszen a két fogyasztói csoporton kívüli szereplőket is figyelembe vesszük majd.

Fontos azonban kiemelni, hogy a különböző szolgáltatók is a platformtulajdonos vállalat fogyasztójának tekinthetők, hiszen ezek a külső szereplők a vállalat szolgáltatását használják azáltal, hogy a platformhoz csatlakoztak. Ebben az értelemben a fogyasztókra használt olyan fogalmak, mint például a résztvevők, tartalomsz-

gáltatók, oldalak, kiegészítők vagy szereplők megfeleltethetők egymásnak és a továbbiakban leegyszerűsítve résztvevőknek vagy szereplőknek nevezzük őket.

A témakörben született szakirodalmak alapvetően három nézőpontból, piacelmélet, technológiai menedzsment és stratégiai menedzsment aspektusából vizsgálták a platformok működését (McIntyre et al., 2017). Míg a piacelmélet a közvetett és közvetlen hálózati hatás létrejöttének okait vizsgálták (például Caillaud – Jullien, 2003 vagy Evans – Schmalensee, 2007), a technológiai menedzsment sokkal inkább a platform technológiai architektúrájával foglalkozott (például Piscicelli et al., 2017 vagy Tauscher – Laudien, 2017). A stratégiai menedzsment az előző két irányzat által vizsgált tényezőket versenyelőny-szerzés szempontjából vizsgálta, megnézve például mi kell ahhoz, hogy egy cég vezető platform lehessen (Gawer – Cusumano, 2002). A továbbiakban McIntyre és kollégáinak (2017) csoportosításával élve, azt kibővítve rendszerezük a platformszakirodalmat a piacelmélet, a technológiai menedzsment és a stratégiai menedzsment keretein belül.

### Piacelméleti nézőpont

Piacelméleti szempontból nézve a platform egyfajta felület, ahol a szereplők kapcsolatba léphetnek egymással, legyen szó akár piacterekről (például Ali baba vagy eBay) vagy a felhasználók és a tartalomgyártók hálózatáról (pl.: Apple AppStore) (Cusumano – Gawer, 2002; Hagiú, 2014). A platformot tulajdonló vállalat közvetíti a platformon működő szereplők (oldalak) között és egy folyamatosan fejlődő rendszert biztosít, amin több fejlesztő, gyártó is dolgozhat elkülönülten (Cusumano – Gawer, 2002; Zeng, 2015). A platformvállalat innovációja függ a résztvevők innovációjától és ez fordítva is igaz, ezzel egy kölcsönös fejlesztési spirált indukálnak (Cusumano – Gawer, 2002; Zeng, 2015).

Mivel a platform csak felületet biztosít több oldal egymásra találásának, ezért például a kereskedők esetében nincs szükség készletkezelési tevékenységekre, a platform működési költsége alacsony, a százalékos árrésük magasabb, így pénzügyileg vonzóbb ötletnek tűnhet, mint a hagyományos viszonteladói modellek (Hidding et al., 2011; Hagiú – Wright, 2013).

### Technológiai menedzsment-nézőpont

Technológiai menedzsment-nézőpontból fontos kitérni még a platformok felépítésére, az együttműködők bevonására is, hiszen ettől függ a hálózati hatás ereje (McIntyre – Srinivasan, 2017). A platform szereplőinek kapcsolatát, a platform technikai felépítését, az ott folyó értékteremtő folyamatokat (De Oliveira – Cortimiglia, 2017) és a platform működését szabályozó standardokat (Bonardi – Durand, 2003 in McIntyre et al., 2017) a platformot tulajdonló vállalat határozza meg.

A platformok között nemcsak a végfogyasztó kegyeiért megy a verseny, hanem a többi résztvevő bevonásáért is, akik majd a platformot modulárisan „felépítik” (Gawer, 2014). Technológiai szempontból nézve a platformokon a kiegészítőket biztosító szereplők („complementor”) generálnak tartalmat, ők adják el a termékeiket vagy ajánlják

fel a szolgáltatásukat a platform másik oldalának (Cusumano, 2010; Zeng, 2015).

Az angolul „bundling”-nak is nevezett fogalom azt taglalja, hogy a szervezetnek mennyi funkciót, tevékenységet kell belefoglalnia a platformba, ahhoz, hogy a felhasználók keresési és tranzakciós költsége valóban alacsony legyen, anélkül, hogy túlterhelnék azt. Hagiu szerint (2014) fel kell mérni a funkciók kiválasztásakor, hogy valóban ad-e legalább annyi értéket a platformhoz az adott tevékenység, mint amennyi ráfordítást igényel. Mindent nem érdemes belefoglalni a platformba, valamit hagyni kell a kiegészítő szolgáltatásokat nyújtó vállalatokra és a külső alkotókra is (Hagiu, 2014). A stabil kulcskomponensek adják a platform architektúráját kevés variációban, viszont a változatos kiegészítő elemek a periférián kínálnak több változatot is (McIntyre – Srinivasan, 2017). A platform tehát maga az elengedhetetlen építőelem, kulcskomponenseket kínálva, amelyre a többi vállalat vagy egyén építhet a saját szolgáltatását, termékét kínálva (Gawer, 2014; McIntyre – Srinivasan, 2017).

Az, hogy az egyes cégek milyen fejlesztőt vagy egyéb kiegészítőket szolgáltató vállalatokat, egyéneket tudnak bevonítani a saját rendszerükbe, döntő lehet a siker szempontjából. Bár a résztvevők megmaradnak a platformot tulajdonló vállalatától függetlenül, de mivel ők lesznek a tartalom-előállítók a platformon, az ő értékajánlatuk jelenik meg a fogyasztók számára (Cusumano, 2010; Zeng, 2015).

### Stratégiaimenedzsment-nézőpont

Az üzleti modellezés és a stratégia gyakran egymásnak megfelelő, a gyakorlatban felszínesen használt fogalmak, ám ideális esetben sokkal inkább egymás kiegészítői (Tapscott, 2001; Magretta, 2002; Móricz, 2007, Horáth – Móricz – Szabó, 2018). Az üzleti modellezés nem foglalja a versennyel, és nem is eléggé részletes az üzleti folyamatok kidolgozásához, ugyanakkor feltárja egy adott üzletág vagy probléma mögötti tényezők összefüggéseit (Móricz, 2007). Tapscott (2001) szerint az üzleti modellezés ott ér véget, ahol a stratégia elkezdődik. A stratégiai-menedzsment-szemlélet a stratégia üzleti modell összefüggéseit tárja fel.

A platformokat a versenyképesség szempontjából figyeli, fókuszálva a platformon belüli adottságokra, például az árazási stratégiákra (Caillaud – Jullien, 2003;

Gawer – Cusumano, 2008; White – Weyl, 2012), növekedésre, terjeszkedésre (Hidding et al., 2011; Eisenmann et al., 2011; Van Alstyne et al., 2016), és a hagyományos modellről való átváltás lehetőségeire (Gawer – Cusumano, 2008; Zeng, 2015; Edelman, 2015; Zhu – Furr, 2016).

Burgelman (1991) alapján, a szervezet nem más, mint stratégiai kezdeményezések folyamata, amelyek egymással versengenek a korlátozott erőforrásokért. Az egyéni stratégiai kezdeményezésekkel az egyének saját képességeiket kívánják kifejezni. A végső stratégia pedig ezeknek a kezdeti stratégiai variációk közötti szelekció és késleltetése mentén jön létre. Annak érdekében, hogy a stratégia alatt a vállalat minden szintjén ugyanazt értsék, szelekciós mechanizmusok szükségesek. A szelekciós folyamat strukturális feltételeit a felső vezetésnek kell megteremtenie, ami jelenthet adminisztratív és kulturális mechanizmusokat is. E mechanizmusokon keresztül, a figyelem és erőforrás megosztásának szabályozásával kiválasztódik a követendő stratégia (Burgelman, 1991; Hortoványi 2010, 2012).

A platformok esetében a tulajdonos vállalat teremti meg a feltételeket, amelyek mentén a kereskedők, tartalom-előállítók („alkotók”) bemutatathatják variációikat, azaz ajánlataikat, szolgáltatásaikat a többi oldalnak (Eisenmann et al., 2011; Van Alstyne, 2016). A fogyasztók tehát több opció között is szelektálhatnak adott szolgáltatáson vagy piacon belül.

A tulajdonos vállalatnak azonban a hagyományos, lineáris üzleti modellel szemben korlátozottabb eszközei lehetnek a szabályozási feltételek megteremtéséhez, a platform nyitottsága miatt. A fogyasztói véleményezések és értékelések rendszert építenek ki a platformtulajdonosok a szolgáltatási vagy termékszínvonal monitorozására (Hagiu – Wright, 2013; Hagiu, 2014; Van Alstyne et al., 2016), amelyek minden oldal számára hozzáférhető, így csak a valóban értéket teremtő, életképes kezdeményezések maradhatnak fenn hosszú távon, hiszen negatív értékelést kapott felhasználók szolgáltatásaitól hamar elpártolnak a fogyasztók. Az eBay, Alibaba vagy akár a magyar telekocsi-szolgáltatás, az Oszkár színvonala is a felhasználók értékelésén alapul. Az esetleges negatív egyéni variációk nem ártanak a platformnak, hiszen a beépített szelekciós mechanizmus, a fogyasztói értékelési rendszer transzparensen és egyszerűen kiszűri azokat, viszont ehhez a tulajdonos vállalatnak figyelnie kell a szolgáltatás minőségének változásait.

1. táblázat

A platform fogalma három eltérő megközelítés alapján

	Piacelmélet	Technológiai menedzsment	Stratégiai menedzsment
<b>Platform mint hálózat</b>	Két csoport összekötését támogató felület (Cusumano – Gawer, 2002; Hagiu, 2014)	Cégek képesek tartalmat/funkciót előállítani rajta (Cusumano, 2010; Zeng, 2015)	A platformot működtető vállalat felel a működtetéséért, a résztvevők értékteremtésének felügyeletéért (Van Alstyne, 2016)
<b>Platform mint ökoszisztéma</b>	A platformok közös architektúráján keresztül teremtenek értéket (McIntyre – Srinivasan, 2017)	Standardok határozzák meg a platform technikai specifikációit, ami támogatja az ökoszisztémát (McIntyre – Srinivasan, 2017)	Az értékteremtő folyamatot a platformot tulajdonló vállalat szabályozza standardokkal (Bonardi – Durand, 2003 in McIntyre et al., 2017)

2. táblázat

A cikk elméleti keretéről szolgáló dimenziók

	Belső	Külső
Makro	<b>Funkcionalista megközelítés</b> A platform felépítése, szervezeti struktúra	<b>Stratégiai megközelítés</b> Platform növekedése, fejlődési stratégiák
Mikro	<b>Viselkedési megközelítés</b> Platform irányítása, szükséges vezetői képességek, felhasználók magatartása	<b>Interakció-alapú megközelítés</b> Résztevők, együttműködők bevonása a platform működésébe

Forrás: Guerras-Martín és társai (2014) alapján

Az értékelésen kívül belépési korlátot is szabhatnak az „alkotóknak” a tulajdonosok. Jó példa erre az Apple alkalmazásfejlesztése, ugyanis az AppStore-on való megjelenéshez az applikáció lefejlesztése után még jóváhagyási körön is át kell esnie a fejlesztéseknek, ahhoz, hogy a célközönség megismerje végül.

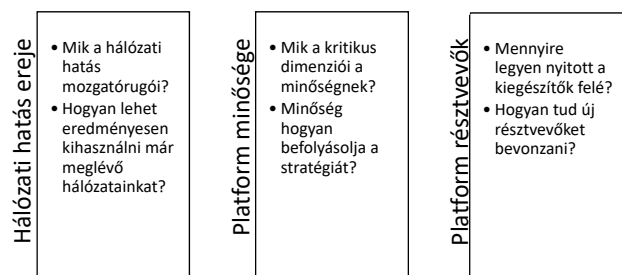
A legjövödelmezőbbnek mutató variációt a platform-vállalat maga is kínálhatja, mint ahogy például az Amazon is tette a legkeresettebb slágertermékei esetén (Zhu – Liu, 2015). Megfigyelve mely termékek teljesítenek jól a platformon, a tulajdonos vállalat dönthet úgy, hogy elkezd árulni ugyanazt a terméket jóval alacsonyabb áron, vagy csak visszaélve a csatorna erejével a saját kínálatát előtérbe helyezve, ezzel egyszersmind versenytársként jelenik meg a platform egyik oldalát jelentő kereskedőkkel szemben. (1. táblázat)

### Három kulcskérdés a platformok sikerességét illetően

McIntyre és Srinivasan (2017) platformokról szóló összefoglalójukban öt utat azonosítottak, amelyre a jövőbeli kutatásoknak érdemes kitérnie. Tanulmányuk alapján a hálózati hatás erejének, a platform minőségének, a közvetett hálózati hatás mozgatórugóinak, a kiegészítők természetének vizsgálata, valamint a kiegészítők dinamikájának mélyebb megismerése is cél lehet a jövőben. A 2. ábrán látható, hogy az öt kérdéskör alapvetően három fő vizsgálati területet érint: a hálózati hatás, a platformminőség, illetve a platform résztvevőinek témakörét.

2. ábra

A platformkutatások három fő témaköre



Forrás: saját szerkesztés

McIntyre – Srinivasan (2017) eredményei alapján

A három témakört a stratégiai menedzsment szemüvegén keresztül kívánjuk tovább elemezni. A stratégiaimenedzsment-diszciplínán belüli elméleteket két dimenzió, a kutatások szintje (mikro- vagy makroszint), illetve annak kontextusa (külső vagy belső) mentén csoportosította Guerras-Martín és társai (2014).

Jelen cikkben a makroszint a platformok egészét, a mikroréteg a platformon aktív résztvevők – személyek vagy akár szervezetek – szintjét vizsgáló kutatásokat jelentik. A belső kontextus a platform belső irányítására, felépítésére vonatkozik, míg a külső kontextus a platformon kívüli szereplőkkel való kapcsolatokra utal. (2. táblázat)

### A hálózati hatás erejének kérdése

Korábbi évtizedekben kínálati gazdaság működött, az a cég lett sikeres, amely könnyörtelenül hatékonyra tette működését, és egy kézben fogta össze a kulcsfontosságú erőforrásokat. A sikert a versenytársak legyőzése, minél nagyobb versenyelőny szerzése jelentette (Van Alstyne et al., 2016). Ezzel szemben az internet gazdaságában kereslet oldali méretgazdaságosság, azaz hálózati hatás adja a mozgató erőt (Caillaud – Jullien, 2003; Van Alstyne et al., 2016).

A hálózati hatás egy tyúk-tojás problémát eredményez. Amíg nincs elegendő felhasználója a platformnak, addig a gyártók vagy tartalom-előállítók sem fognak csatlakozni a platformhoz. Viszont tartalom nélkül a fogyasztók se választják az adott platform szolgáltatását.

### Interakció-alapú megközelítés

A többoldalú platformok esetén érdekes kérdés lehet, hogy hány felet javasolt csatlakoztatni a platformhoz. Minél több oldala van ugyanis a platformnak, a kereszthálózati hatás annál nagyobb, így több bevétel generálódhat különböző csatornákból. Hátrányuk azonban, hogy ezzel a platform komplexitása is nő, ami magával vonhatja az eltérő érdekek küzdelmét (Hagiu, 2014).

### Viselkedési megközelítés

A résztvevők számossága önmagában értékes a platformon, aminek hatására újabb résztvevők csatlakoznak a hálózathoz, amivel az értékteremtés fokozódik (Hidding et al., 2011; Van Alstyne et al., 2016; Cusumano, 2011), ezzel egy spirált elindítva, ami ha túlságosan felerősödik végső soron monopóliumok létrejöttéhez is vezethet – ilyen például a Facebook a közösségi platformok körében (Van Alstyne et al., 2016; Cusumano, 2011).

Ugyancsak a fogyasztók közösségi erejére helyezte a hangsúlyt Piskorski (2011), aki szerint a platformok a fogyasztók fizetési hajlandóságát növeli, vagy csökkenti a költségeket azáltal, hogy elősegíti a fogyasztók közötti kapcsolatok létrejöttét, amennyiben a cég számára „ingye-

nesen” végeznek munkát. Ezek teljesüléséhez releváns, hogy a vállalat, amely platformalapon akar működni, ne csak a saját céljait tartsa szem előtt, hanem elsősorban a felhasználói kielégítetlen szükségleteit vegye figyelembe és azokat kapcsolják az üzleti célokhoz (Piskorski, 2011).

### Stratégiai megközelítés

A platformok dominanciája nem törvényszerű. Tény, hogy minél erősebb a pozitív hálózati hatás, annál kevesebb platform között szlik el a felhasználói réteg. Hasonlóan, ha a fogyasztók szükségletei többnyire megegyezők, akkor elegendő néhány platform azok kielégítésére. Viszont, ha nagyban különböznek a fogyasztói igények és nem alakul ki erős hálózati hatás, akkor a rivális platformok száma is növekszik, hogy mindegyik felhasználót egyaránt kiszolgálhassák (Cusumano, 2010; Eisenmann et al., 2011). Így nem alakul ki egyetlen győztes platform sem, mivel már nem költséges váltani a platformok között, akár egyszerre többet is tudnak használni a felhasználók (Cusumano, 2010). A hálózati hatás és a magas tranzakciós költségek a platformokat jól elbarikádozhatja az új, önállóan működő belépőktől, ám más platform cégek könnyen „bekebelezhetik” egymás piacát (Eisenmann et al., 2011).

A bekebelezés során a vállalat eltérő piacról lép be a célpiacra, kombinálva annak funkcionalitását a sajátjával, így létrehozva többoldalú platformot (Hidding et al., 2011). A platformoknak ugyanis gyakran átfedésben vannak a piacaik, így a támadó vállalat kihasználhatja a közös felhasználói kapcsolatokból és tényezőkből származó előnyöket és így beolvasztva azokat saját felületébe. A támadó platform a saját felhasználói bázisát használja arra, hogy a megtámadni kívánt platform piacán a kritikus tömeget biztosítsa a sikeres beolvasztáshoz. Hogy mit tehetnek a védekező vállalatok? Eisenmann és munkatársai (2011) két utat javasoltak: a platformot meg kell nyitni a szövetségesek felé vagy a támadó vállalat értékajánlatához kell közelíteniük. A kettő egymással szorosan összefügg, hiszen a szövetségesekkel jobban tudja saját platformját differenciálni, ezzel még több fogyasztót lefedni.

Cusumano (2010) szerint a platformok közötti versenyek gyakoriak lesznek a jövőben. Korábbi kutatásai alapján megállapította, hogy nem csak az alkalmazott technológián múlik, ki nyer vagy veszít, hanem hogy kié a jobb stratégia.

### Funkcionális megközelítés

A sikeres beolvasztás a támadó fél szervezeti hátterén is legalább annyira múlik, mint a megfelelő stratégián, ugyanis az egyes szervezeti egységek között erős koordináció szükséges ahhoz, hogy a két platformot minél jobban integrálhassa funkcionalitásában és árazási szempontból is (Eisenmann et al., 2011).

Közgazdasági elmélettel leírva, az egyes oldalak közötti magas tranzakciós költségek garantálják a platformok létjogosultságát (Hagiu – Yoffie, 2009; Thépot, 2013; Eisenmann et al., 2011), olyan esetekben, amikor a két csoport csak lassan és főleg nagy költségek árán kerülhetne kapcsolatba. A költséget főleg a két oldal egymásra találása, a másik oldali szereplő felkutatása jelenti (Thé-

pot, 2013; Eisenmann et al., 2011). Legjobb példa erre a Facebook, ahol maga a felület és a kiterjedt hálózat pillanatokká redukálja a régi ismerősök felkeresésének idejét, míg hagyományosan sokkal több energiába telne felkutatni és elérni az adott személyt.

### Propozíció

Az információs és kommunikációs technológiák fejlődése a vállalati működés számos területét átalakítja (Hortoványi – Ferincz, 2015). A digitalizáció lehetővé tette, hogy a platformok gyakorlatilag végtelen tárterületet biztosítsanak olyan javaknak, amiket korábban mondjuk egy könyvespolcnyi területre kellett bezsúfolni. A mennyiségi korlátok lebomlásával a piac kibővült, részegmensek is helyet kaptak a kínálatban. A népszerűség tehát többé nem korlátozza be a fogyasztók elképzeléseit, minden résziac megtalálja a maga részét a kínálatban (Anderson, 2006).

A platformok könnyen elérhető információt szolgáltatnak az egyes oldalaknak, ami egyrészt csökkenti a bizonytalanságot az egyes oldalak számára (Salomon, 2016), másrészt minél több adat keletkezik a platformon, annál több résztvevő fog csatlakozni hozzá (Van Alstyne et al., 2016). Összefoglalva tehát „a platformot úgy kell elképzelni, mint ami technológiát biztosít az externáliák megoldására, miközben a tranzakciós költségeket minimalizálja” (Evans – Schmalensee, 2007, p. 154.).

*P1: A platformok esetén, a digitális technológia miatt könnyen elérhetővé váló információk gerjesztik a hálózati hatást.*

### A platform minőségének kérdése

A platformok minőségét vizsgálva a legfontosabb kérdés, hogy mennyire számít a fogyasztók számára a minőség, és mennyire inkább csak a platform elérhetősége, láthatósága a lényeg számukra (McIntyre – Srinivasan, 2017). Már a minőség meghatározása is igencsak komplex, hiszen nem egyszerűen a platformon lévő termékek teljesítménye számít, hanem sok egyéb tényező. Például a telekocsi szolgáltatást nyújtó platformoknál a földrajzi lefedettség és időszerezés a minőségi faktor, míg a különböző krémeket értékelő Krémmánia.hu-n az információ színvonala, alapossága a releváns mutató.

### Interakció-alapú megközelítés

A minőség megteremtésében a platformtulajdonos vállalatnál kívül a résztvevőknek van nagy szerepe, hiszen ők a tartalomgenerálók, a szolgáltatásnyújtók vagy éppen a kereskedők, akikkel a vevők kapcsolatban állnak, és akik az értéket előállítják a platformon (Teece – Linden, 2017; Parmentier – Gandia, 2017). Míg a hagyományos modell szerint a külső fenyegetések ellen falakat kell emelni, addig a platform létében alapvetően a szereplők közötti nyitottság a meghatározó (Van Alstyne et al., 2016). Éppen ezért a minőség javítása érdekében a tulajdonosnak szabályoznia kell, kiket enged be, akár megfelelő árazással (Hagiu, 2014; Edelman, 2015; Eisenmann et al., 2016), operatív intézkedésekkel (mint például felhasználói adat-

lapok ellenőrzése) (Hagiu, 2014), vagy értékelési rendszer megteremtésével (Hagiu – Wright, 2013; Hagiu, 2014; Van Alstyne et al., 2016).

### Viselkedési megközelítés

Szervezetben belüli optimalizáció helyett külső interakciók vezetése áll a középpontban. A hagyományos értéklánc-alapú vállalatok a belső erőforrásaikat, tevékenységeket a lehető legoptimálisabban akarják felhasználni az értékteremtési folyamatban. A platformoknál az értéket az alkotók és a fogyasztók közötti kapcsolatok facilitálása adja (Piskorski, 2011). Ebből fakadóan az ökoszisztéma vezetése, a résztvevők meggyőzése a legfontosabb képességek, amik sikertényezőként hatnak a platformok esetén (Van Alstyne et al., 2016).

### Stratégiai megközelítés

Stratégiai nézőpontból a vevői értékteremtés helyett az ökoszisztéma értékteremtés a releváns kérdés a platformnál, az egész közeg értékmaximalizálásán van a fókusz. Ahelyett, hogy a vállalatok az eladásösztönzésre, marketingre helyeznék a hangsúlyt, a sikeres platformcégek azt figyelik, hogyan segíthetnék elő még inkább a felek közötti kapcsolatteremtést. A digitális stratégia kialakítása helyett a közösségi stratégia lett a fontosabb (Piskorski, 2011).

A platformon folyó értékteremtés nem egyvonalú folyamat, sokkal inkább egy iteratív, visszacsatoláson alapuló procedúra. Így fordulhat elő tehát, hogy a platformmodellben néhány vásárlót esetleg kedvezményezett helyzetbe hoznak a még több vásárló bevonása érdekében (Piskorski, 2011; Van Alstyne et al., 2016).

A szakirodalmak által említett csapdahelyzetek egyike a fókuszvesztés csapdája, amikor a vezetők beleragadnak a hagyományos viszonteladói modell irányításába és túl sokat törődnek az eladás mennyiségi kérdéseivel, ahelyett hogy a platformon zajló interakciók minőségére koncentrálnának (Van Alstyne et al., 2016). Az olyan közösségi platformokon, mint például az eBay vagy az álláskeresők és kínálók Facebook-ja, a LinkedIn, a fogyasztók célja nem a vállalathoz való kapcsolódás, hanem a többi fogyasztóval való kapcsolatfelvétel (Piskorski, 2011). Megoldást nyújthat, ha a fogyasztók ismeretéhez köthető megkülönböztető képességre fókuszál a vállalat még változások esetén is, így hosszú távon is fennmaradhat a platform (Cusumano, 2011).

### Funkcionális megközelítés

A hagyományos értékláncmodell alapján működő vállalathoz képest, az erőforrás-birtoklás helyett erőforrás-elosztás jellemző a platformvállalatokra. Az erőforrás-alapú elméletek szerint a vállalatnak versenyelőnye származik, ha értékes, megfogható vagy megfoghatatlan erőforrásokat birtokol. Ezzel szemben a platformoknál a kulcsforrások, eszközök maga az alkotók és a fogyasztók által alkotott hálózat, közösség (Van Alstyne et al., 2016). A platform minőségének meghatározásakor tehát a közösségből kell kiindulni, a platformon zajló interakciók kapnak szerepet az értékeléskor.

A hagyományos vállalatoknál a mérőszámok szűk köre alkalmazható, ami a szervezet adott megfelelőségét tükrözi. Ilyen lehet például a készletfogyás figyelése a folyamat optimalizációjához. A platformoknál a hangsúly az interakciók minőségén van, így folyamatosan monitorozni kell az értékteremtési folyamatot a vállalkozónak (De Oliveira – Cortimiglia, 2017). Az interakciókra vonatkozó mérőszámokra van szükség, mint például a meghiúsult interakciók száma, vagy a látogatási számok, megosztások aránya az elköteleződés és aktivitás mértékének megállapításához. Továbbá érdemes figyelni a párosítások („match”) minőségét, azaz, hogy mennyire felel meg a kínálat a keresleti igényeknek. A pozitív mérőszámokon túl a negatív hálózati hatás elkerüléséhez a nem megfelelő viselkedést szükséges figyelni (Van Alstyne et al., 2016).

A meghiúsult interakciók hatalmas kockázatot rejtnek a fogyasztóknak, amiket a platformtulajdonosok csak részben tudnak kezelni. Például az Airbnb-n foglalt szállás esetén a szállást kínáló visszakozhat lakása kiadásától, vagy az Oszkár felületén a kocsi vezető lemondhatja az utazást, akár az utolsó pillanatban is. Lemondás esetén a platform automatikusan jelzi a többi környékbeli ajánlatot, előrefizetés esetén visszautalja az összeget, ám tényleges kárpótlás nem történik. A hagyományos üzleti modelleknél ilyen nem történhet meg, hiszen nem egyének személyes helyzetétől függ a szolgáltatás kínálata, hanem profitorientált vállalatoktól, ahol a dolgozók a teljesített szolgáltatás minősége alapján vannak mérve, míg egy oszkáros sofőr számára ez csak kiegészítő kereset.

### Propozíció

A kontroll fókusz, vezetési stílus, a kulcsforrások, az értékteremtés színtere és célja, valamint az elsőként történő piacra lépés előnye mentén összehasonlítva a hagyományos, lineáris modellel látszik, hogy hosszabb távon a platform iránti kereslet függ az ott lévő interakciók jellemzőitől, az elsőként történő piacra lépés, az elérhetőség csak rövid ideig ad versenyelőnyt.

*P2: A platform minőségének fogyasztók általi megítélésében a platformon zajló interakciók nagyobb szerepet játszanak, mint a platform gyors, könnyű elérése.*

### A platformon résztvevők dinamikájának kérdése

A stratégiai szövetségek száma a 80-as évektől fokozatosan növekedett, köszönhetően a verseny világméretűvé válásának, globalizációnak és a technikai-technológiai fejlesztések ugrásszerű növekedésének (Antal-Mokos et al., 2005, p. 181.). A stratégiaalkotásban is már elfogadottá vált a kooperativitás versenyelőnyt biztosító tulajdonsága, ahogy Porter (1980 in Antal-Mokos et al., 2005, p. 186.) is az iparági modelljében a közvetett szereplőket, egyéb tényezőket is figyelembe veszi.

A vállalatcsoportok közötti versenyen túl, a szövetségeken belüli kapcsolatok azok, amik igazán érdekesek a

platformalapú üzleti modell vizsgálatának szempontjából. Ugyanis egyszerre beszélhetünk kooperatív viszonyról és versengésről is, amit a co-opetition angol szó foglal össze legjobban. Co-opetition esetében a versengés rejtetten van jelen a szövetségesek kapcsolatában (Doz et al., 1989 in Antal-Mokos et al., 2005, p. 187).

### Interakció-alapú nézőpont

Árazással a platform vezetői befolyásolni tudják, kik léphetnek be a platformra és a kereslet-kínálat oldali kiegyensúlyozatlanságokat, interakciókat is normalizálhatja (Hagiu, 2014). Az ár ösztönözheti a fogyasztókat az egymással való együttműködésre (White – Weyl, 2012) és ez versenyelőnyt biztosíthat a többi platformmal szemben (Gawer – Cusumano, 2008). A többoldalú platformok elmélete szerint, minél többféle típusú vevőt vonunk be, annál nagyobb potenciális profitforrás állhat rendelkezésünkre (Hagiu, 2014). Ez azonban hibás feltételezés lehet, mivel oldalanként eltérőek lehetnek az árazási módszerek.

### Viselkedési megközelítés

Bizonyos résztvevőnek érdemes drágábban adni a szolgáltatást, mint másoknak, akik gyakran ingyen veszik azt igénybe. Gondoljunk csak a hirdetési oldalakra, ahol a hirdetézők fizetnek a megjelenésért, míg a vásárlóknak nem kerül külön költségbe, hogy megtekinthessék a hirdetéseket (Hagiu, 2014). Ezt a módszert „Oszd meg és uralkodj!” (Caillaud – Jullien, 2003) stratégiának vagy támogatási mechanizmusnak (Gawer – Cusumano, 2008; Edelman, 2015) is nevezték, azaz az egyik oldal támogatásáért cserébe a másik oldalon valódi profitot realizál a vállalat (Caillaud – Jullien, 2003, p. 324.).

Másik nézet szerint azoknak a fogyasztóknak kell kedvezményes áron biztosítani a platform használatát, akik hozzájárulnak a pozitív hálózati hatás (externália) eléréséhez (White – Weyl, 2012). Hagiu (2014), valamint Eisenmann és munkatársai (2006) munkája alapján az alábbi szabályokat lehet megfogalmazni platformok árazására:

- a kevésbé érzékenyebb rétegnek számítsuk fel a magasabb költségeket,
- tagsági díj esetén az az oldal fizet többet, amely több hasznot realizál,
- tranzakciónkénti fizetés esetén azt a résztvevőt kell felüldíjazni, aki több értékhez jut,
- a minőségre érzékenyebb rétegnek kell kedvezményezett fizetést biztosítani,
- exkluzív hozzáférésért a szolgáltatók magasabb árat kérhetnek el.

Attól, hogy sokan vannak egy platformon még nem biztos, hogy fejleszten hozzájárulnak annak működéséhez. A tovagyrúzó hatás<sup>2</sup> csapdája figyelmeztet, hogy a nem megfelelő platformaktivitás (hiába sok) rombolhatja a platform értékét (Van Astyne et al., 2016). A tulajdonosnak kell ösztönöznie a tagokat a megfelelő aktivitásra, hogy közösen többet érjenek el, mint külön-külön (Hagiu, 2014), ehhez egyik eszköz a platform struktúrájának, szabályozási környezetének megfelelő kialakítása (Piscicelli et al., 2017).

Több interakció esetén, amikor az operatív szabályozás nehézségekbe ütközhet a visszajelzések rendszerek, a résztvevők értékelése a gyakori eszköz, amivel kordában tudják tartani a „rossz” résztvevőket (Hagiu – Wright, 2013; Hagiu, 2014; Van Astyne et al., 2016). Végső esetben a rendszegő résztvevők előjogainak visszavonásával lehet korrigálni a kialakult helyzetet (Van Astyne et al., 2016).

### Stratégiai megközelítés

A platform vezetőinek fontos mérlegelniük és pontosan figyelniük „kiket” engednek be a platformba és a résztvevőket hogyan irányítják, vagy hogyan kontrollálják az ő tevékenységüket (Hagiu, 2014; Zhu – Furr, 2016). A tulajdonosnak fel kell adnia a teljes kontroll ideálját ahhoz, hogy a külsős résztvevők segítségével fejlődhessen a platform (Hagiu, 2014; Zeng, 2015).

A platformalapon működő cégeknek a kooperatív versengés atmoszférájában kell élniük és működniük, hiszen a belső és külső résztvevőkből bármikor versenytárs válhat (Hagiu – Yoffie, 2009; Van Alstyne et al., 2016). A tulajdonosoknak meg kell tanulniuk hatékonyan kezelni a feszültségeket, hogy termőre fordítható azokat (Van Alstyne et al., 2016). Ehhez számos szerző által vizsgált sikeres példák vannak, ám ezek még mindig csak útmutatásul szolgálnak a lehetséges megoldás felé.

Amennyiben a platformtulajdonos versenybe száll az alkotókkal, megremeghet a külső partnerek bizalma a platformban, és ha alacsony az átváltás költsége, akkor más platformot keresnek tevékenységükhöz. Az Amazon példája is mutatja, hogy bár platformot biztosít az eladók és vevők tranzakcióinak, de a slágertermékek forgalmazásában visszaáll eredeti, kereskedői szerepébe és versenybe száll a többi eladóval szemben (Zhu – Liu, 2015).

### Funkcionális megközelítés

Az átgondolatlan hozzáférés lerombolhatja a kialakított értékeket, azáltal, hogy egyfajta „zajt” okoz a rendszerben, ami meggátolja a megfelelő interakciókat (Hagiu – Wright, 2013; Hagiu, 2014). Ez akár negatív hálózati hatást is eredményezhet, ami végül a felhasználók elpártolását vonhatja maga után. Szigorúbb szabályozással fenntartható a minőségi színvonal és már számos minta létezik platformvállalatoknál ennek kivitelezésére. Létezhet alapvetően technológiai alapú szabályozás, például chipek beültetésével a tevékenységek figyelése lehetővé válik. De akár olyan operatív megoldásokhoz is nyúlhat a tulajdonos, mint például a felhasználói adatlapok ellenőrzése, szűrése (Hagiu, 2014), ezzel kizárva a nem megfelelő egyéneket.

Nincs fekete vagy fehér megoldás a gyakorlatban, viszont a szellemi tulajdonjog védelmével, egyértelmű határok húzhatók az együttműködés és a versengés között. Le kell szabályozniuk a cégeknek, hogy mennyi információt, intellektuális erőforrást kívánnak megosztani a platformról és a felületről a külsősöknek, hiszen akár a kiegészítő termékeket gyártókból is lehetnek versenytársak (Cusumano – Gawer, 2002; Gawer – Cusumano, 2008). Az Intel példája alapján a kulcstechnológiát érdemes védeni, míg a felület technológiáját ajánlott megosz-

tani a többi fejlesztővel. A rövid távú érdekeket az iparág hosszú távú fejlődése céljából néha be kell áldozni (Cusumano – Gawer, 2002).

**Propozíció**

A platform jól szabályozott belső struktúrájával kézben lehet tartani a belső és külső érdekkonfliktusokat. Cusumano és Gawer (2002, p. 53.) szerint először a hasonló célokkal rendelkező szereplőket egy vezető alá érdemes rendelni, akár szervezeten belüli „Kínai Nagyfal” emelésével elkülöníteni a külső résztvevővel versengő résztvevőtől az egységektől, akiknek a munkájukhoz szükséges a külsős együttműködések. Ehhez a szervezeti kultúrát és a szervezeti folyamatokat tanácsos igazítani, végül a vállalati stratégia belső kommunikációját szükséges javítani az eltérő célok miatt (Cusumano – Gawer 2002, p. 57.). Azonban e mellett is célravezető folyamatosan monitorozni a versenytársi kiválásra utaló tevékenységeket és a co-opetition mértékét (Van Astyne et al., 2016).

A platformon belül az egyes oldalak szerepei felcserélhetők. A vevő és az alkotó helyet cserélhet, mint ahogy például Ubernél is valaki lehet sofőr és utas is egyszerre, vagy egy piactéren egyszerre lehetünk eladók és vevők is. Ez a típusú szerepcseré értékes a platform számára, mivel növeli az interakciókat, ezért a tulajdonosnak ösztönöznie kell az ilyen jellegű ténykedéseket (Van Alstyne et al., 2016).

*P3: A résztvevőket érdemes szegmentálni viselkedésük alapján (versengő vagy együttműködő, vagy mindkettő egyszerre), és ezekre a szegmentumokra hozni megfelelő szabályozást, a résztvevők értékteremtő viselkedésének fenntartása érdekében.*

**Összefoglaló következtetések, jövőbeli kutatási irányok**

Cikkünkben a témához tartozó szakirodalmak áttekintésével a platformokat a piacelmélet, a technológiai menedzsment és a stratégiai menedzsment nézőpontjából mutattuk be, kitérve a létjogosultságukra és felépítésükre. A platformok alapvetően különböznek a hagyományos, viszonteladói modelltől, mivel lényeges értékteremtő tevékenység a platformvállalaton kívül, a platform külső szereplői körében történik. A cikkben tárgyalt legfontosabb eltéréseket a 3. táblázatban foglaltuk össze.

A platformok létét alapvetően a hálózati hatás határozza meg, hiszen az egyes szereplők hasznossága növekszik a hálózat méretével (Carlton – Perlof, 2003; Thépot, 2012). A stratégiai menedzsment diszciplináján belül interakció-alapú, viselkedési, stratégiai és funkcionista megközelítésből vizsgáltuk a platformon kialakuló hálózati hatásának erejét, a platform minőségét és a platform résztvevőit. E kérdéskörök mentén három előfeltételezést fogalmaztunk meg, amiket empirikus kutatásokban érdemes a jövőben tovább tanulmányozni.

3. táblázat

**A hagyományos, viszonteladói modell és a platformmodell különbségei (saját szerkesztés)**

Hagyományos megközelítés	Szempont	Platform-megközelítés
A végfogyasztó igényeinek kielégítése	<b>Értékteremtés célja</b>	A platform-ökoszisztéma összetételének növelése
Szervezeten belüli hatékony folyamatokban rejlik	<b>Értékteremtés helye</b>	Külső interakciókban nyilvánul meg
Belső erőforrások szoros kontrollja	<b>Vezetési stílus, képességek</b>	Külső ökoszisztéma ápolása, facilitálás
Anyagi vagy nem anyagi erőforrások birtoklása	<b>Kulcserőforrások</b>	A szereplők által alkotott közösség, hálózat
A szervezeten belüli folyamatok teljesítményének mérése.	<b>Kontroll, mérés fókusza</b>	Kulcsfontosságú az interakciók teljesítményének növelése, minőségének figyelése.
Erőteljes	<b>Elsőként történő piacra lépés előnye</b>	Nem erőteljes <sup>3</sup>

A platformok felületet biztosítanak olyan csoportok egymásra találásához, amelyek másképpen csak magas keresési költségek mellett léphetnének interakcióba egymással. A hálózati hatás ereje azonban nem csak a felület összekötő szerepében rejlik, hanem főleg abban, hogy a platformokon olyan információk állnak a felek rendelkezésére, amelyeknek a beszerzése egyébként csak magas tranzakciós költségek árán valósulna meg. E pozitív hatás erősítéséhez hozzájárult a digitalizáció is, amelynek köszönhetően a mennyiségi korlátok lebomlottak, a piac kibővült, így képes például a világ összes könyve is elférni egy tárterületen.

*P1: A platformok esetén, a digitális technológia miatt könnyen elérhetővé váló információk gerjesztik a hálózati hatást.*

A platform minősége több, komplex tényező együttes hatásától függhet, így például minőségi szempont lehet egy platform földrajzi lefedettsége (telekocsi szolgáltatók), vagy a rendelkezésre álló információk helytállósága is (termékértékelő oldalak). A szakirodalmak elemzése alapján elmondható, hogy hosszú távon a platformon zajló interakciók (legyenek azok információ- vagy termék-cserék) minősége az, ami számít a fogyasztók számára. A platform elérhetősége csak rövid távon számít jobban a fogyasztók számára, idővel a minőségi követelmények súlya megemelkedik. Ahogy a piacra nem elsőként belépő platformvállalatok példája is mutatja, idővel a minőséggel be lehet érni az elsőként piacra lépők előnyét, mint ahogy a Google Android-ja is beérte az iOS-t, és magas piaci részesedésre szert tett.

*P2: A platform minőségének fogyasztók általi megítélésében a platformon zajló interakciók nagyobb szerepet játszanak hosszú távon, mint a platform gyors, könnyű elérése.*

A platform sikerességének egyik meghatározó tényezője a platform üzleti modelljének kialakítása. A felépítés az, ami hatással van a platformrésztevők magatartására, hiszen szabályokon, mérőszámokon keresztül a platformtulajdonos vállalat tudja kontrollálni kik és hogyan szerepelhetnek, állíthatnak elő szolgáltatást a vevők részére a platformon. Végül soron az alkotók által generált tartalom az, ami közvetlenül befolyásolja a fogyasztóknak nyújtott minőséget, viszont a tulajdonos a platform kialakításával tudja azt kézben tartani. Piscicelli és munkatársainak (2017) megállapításához hasonlóan azt találtuk, hogy a platform struktúrája az, ami annak sikerességét vagy bukását predesztinálja, hiszen a résztvevők viselkedését a tulajdonos által hozott szabályok befolyásolják.

A résztvevők azonban dinamikus kapcsolatban vannak, szerepet is cserélhetnek a platformon, mint ahogy az Uber példáján is látszik a sofőrből (tartalom-előállító) válhat utas (fogyasztó) egyik napról a másikra. Az egyes oldalak versenyezhetnek egymással, ugyanakkor együtt is működhetnek a platformon. Megfelelő árazással, operatív szabályozással, értékelési rendszer, vagy belépési korlátok felállításával a tulajdonos vállalatok szabályozni tudják a platformon létrejött szolgáltatásvariációkat, amik közül a fogyasztók szelektálhatnak. Fontos azonban, hogy ezek a korlátozási mechanizmusok a résztvevők szerepéhez illeszkedjenek, ezért érdemes lehet szegmentálni a platform szereplőit a szabályozás aszerint, hogy a platformmal alapvetően versengő vagy együttműködő félről van-e szó.

*P3: A résztvevőket érdemes szegmentálni viselkedésük alapján (versengő vagy együttműködő, vagy mindkettő), és ezekre a szegmentumokra hozni megfelelő szabályozást, a résztvevők értékteremtő viselkedésének fenntartása érdekében.*

## Jegyzet

<sup>1</sup> Angolul csak „platform envelopment”-nek nevezik a jelenséget a téma szakértői, amelynek során a nagyobb platform maga alá vonja a kisebb platformot.

<sup>2</sup> „Spillover effect”

<sup>3</sup> Tizenöt platformvállalatot vizsgálva jutottak arra kutatók, hogy azok közül, akik sikeresek lettek platformként, csak egy cég kezdte működését első belépőként (Hidding et al., 2011).

## Felhasznált irodalom

- Anderson, C.* (2007): Hosszú farkok: a végtelen választék átírja az üzlet szabályait. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- Antal-Mokos, Z. – Balaton, K. – Drótos, G. – Tari, E.* (2005): Stratégia és szervezet. Kolozsvár: Scientia Kiadó
- Bartlett, C. – Ghoshal, S.* (1998): Managing across borders: the transnational solution. 2nd ed. szerk. Boston: Harvard Business Press
- Burgelman, RA* (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaption: Theory and Field Research. *Organizational Science*, (2), p. 239-262.
- Caillaud, B. – Jullien, B.* (2003): Chicken & egg: competition among intermediation service providers. *RAND Journal of economics*, 34(2), p. 309-328.
- Carlton, D. W. – Perlof, J. M.* (2003): Modern piacelmélet. Budapest: Panem Kft.
- Chikán, A.* (1997): Vállalatok és funkciók integrációja. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék: "Versenyben a világgal" kutatási program zárótanulmány
- Choudary, S. P.*(2015): Platforms and a new age of monopolies. *Business Today*, 24 május, p. 102-104.
- Cusumano, M.* (2010): The evolution of platform thinking. *Communications of the ACM*, 53(1), p. 32-34.
- Cusumano, M. A.* (2011): Technology Strategy and Management. The Platform leader's dilemma. *Communications of the ACM*, 56(10), p. 21-24.
- Cusumano, M. A. – Gawer, A.* (2002): The elements of platform leadership. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), p. 51-58.
- De Oliveira, D.T. – Cortimiglia, M. N.* (2017): Value co-creation in web-based multisided platforms: A conceptual framework and implications for business model design. *Business Horizons*, 60, p. 747-758
- Edelman, B* (2015): How to Launch Your Digital Platform, *Harvard Business Review*, 93(4), p. 90-97
- Eisenmann, T. – Parker, G. – Van Alstyne, M.* (2011): Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, 32(12), p. 1270-1285.
- Eisenmann, T. – Parker, G. – Van Alstyne, M. W.* (2006): Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), p. 1-11.
- Evans, D. S. – Schmalensee, R.* (2007): The Industrial Organization of markets with two-sided platforms. *Competition Policy International*, 3(1), p. 151-179.
- Evans, P. – Gawer, A.* (2016): The rise of the platform enterprise: a global survey. *The emerging platform economy series*, (1), p. 4-29.
- Gawer, A. – Cusumano, M. A.* (2008): How companies become platform leaders. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), p. 28-35.
- Gawer A.* (2014): Bridging differing perspectives on technological platforms: toward an integrative framework. *Research Policy* 43, p. 1239–1249.
- Grove, A. S.* (1998): Csak a paranoidok maradnak fenn. Budapest: Bagolyvár
- Hacklin, F. – Björkdahl, J., – Wallin, M.* (2017: in press): Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value'. *Long Range Planning*, p. 1-29.
- Hagiu, A. – Yoffie, D* (2009): What's Your Google Strategy? *Harvard Business Review*, 87(4), p. 74-81.
- Hagiu, A* (2014): Strategic decisions for multisided platforms. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), p. 71-90.
- Hagiu, A. – Wright, J.* (2013): Do you really want to be an eBay?. *Harvard Business Review*, 91(3), p. 103-108.

- Hortoványi, L.* (2010): Vállalkozó vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 41(4), p. 21–31.
- Hortoványi, L.* (2012): *Entrepreneurial management*. Budapest: AULA Kiadó Kft.
- Hortoványi, L. – Ferincz, A.* (2015): The impact of ICT on learning on-the-job. *The Learning Organization*, 22(1), p. 2–13. doi: 10.1108/TLO-06-2014-0032.
- Horváth, D. – Móricz, P. – Szabó Zs. R.* (2018): Üzletimodell-innováció. *Vezetéstudomány*, 49(6), p. 1-12.
- Hidding, G. J. – Williams, J. – Sviokla, J. J.* (2011): How platform leaders win. *Journal of Business Strategy*, 32(2), p. 29-37.
- Kim, J.* (2015): The platform business model and business ecosystem: quality management and revenue structures. *European Planning Studies*
- Magretta, J.* (2002): Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), p. 86-92.
- McIntyre, D. P. – Srinivasan, A.* (2017): Networks, platforms, and strategy: emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38 (1), p. 141–160.
- Móricz, P.* (2007): Üzleti modellezés és az internetes üzleti modellek. *Vezetéstudomány*, 38 (4), p.14-29.
- Parmentier, G. – Gandia, R.* (2017): Redesigning the business model: from one-sided to multi-sided. *Journal of Business Strategy*, 38(2), p. 52-61.
- Piscicelli, L. – Ludden, G. – Cooper, T.* (2017: in press): What makes a sustainable business model successful? An empirical comparison of two peer-to-peer goods-sharing platforms. *Journal of Cleaner Production*, p. 1-12.
- Piskorski, M. J.* (2011): Social strategies that work. *Harvard Business Review*, 89(11), p. 117-122.
- Rochet, J.-C. – Tirole, J.* (2006): Two-sided markets: a progress report. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), p. 645-667.
- Salomon, V.* (2016): Emergent models of financial intermediation for innovative companies: from venture capital to crowdinvesting platforms in Switzerland. *Venture Capital*, 18(1), p. 21-41.
- Tapscott, D.* (2001): Rethinking strategy in a networked world (or why Michael Porter is wrong about the internet). *Strategy+Business*, 24, p.1-8.
- Täuscher, K. – Laudien, S.* (2017: in press): Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*
- Teece, D. – Linden, G.* (2017): Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design*, 6(1), p. 1-14.
- Thépot, F.* (2013): Market power in online search and social-networking: a matter of two-sided markets. *World Competition*, 36(2), p. 195-221.
- Van Alstyne, M. W. – Parker, G. G. – Choudary, S. P.* (2016): Pipelines, platforms and the new rules of strategy: Scale now triumphs differentiation. *Harvard Business Review*, 94(4), p. 54-62.
- White, A. – Weyl, G. E.* (2012): Insulated platform competition. Working paper. Chicago: University of Chicago
- Yun, J. – Yang, J. – Zhao, X. – Won, D. – Park, K.* (2017): Growth of a platform business model as an entrepreneurial ecosystem and its effects on regional development. *European Planning Studies*, 25(5), p. 805-826.
- Zeng, M.* (2015): Three paradoxes of building platforms. *Communications of the ACM*, 58(2), p. 27-29.
- Zhu, F. – Furr, N.* (2016): Products to platform: making the leap. *Harvard Business Review*, 94(4), p. 72-78.
- Zhu, F. – Liu, Q.* (2015): When platforms attack. *Harvard Business Review*, 93(10), p. 30-31.

A platformok kutatásának kiemelt művei a stratégiai menedzsment területén

Cím	Szerző	Év	Adatfelvétel módja, módszertan	Paradigma	Kutatási terület
The elements of platform leadership	Cusumano, M. A. – Gawer, A.	2002	6 eset példa	Piacelmélet, stratégiai menedzsment	Funkcionális
Chicken & egg: competition among intermediation service providers	Caillaud, B. – Jullien, B.	2003	Közvetítő szolgáltatások árazási mechanizmusának lemodellezése	Piacelmélet, stratégiai menedzsment	Viselkedési
Strategies for two-sided markets	Eisenmann, T. – Parker, G. – Van Alstyne, M. W.	2006	13 hálózati piacon működő 24 eset példája	Stratégiai menedzsment	Stratégia, funkcionális
The Industrial Organization of markets with two-sided platforms	Evans, D. S. – Schmalensee, R.	2007	14 eset példa	Piacelmélet, stratégiai menedzsment	Funkcionális
How Companies Become Platform Leaders	Gawer, A. – Cusumano, M. A.	2008	Apple, Microsoft, Google, Qualcomm, EMC, Linux esetpélda	Stratégiai menedzsment, technológiai menedzsment	Funkcionális, interakció-alapú
What's your Google strategy?	Hagiu, A. – Yoffie, D.	2009	13 esetpélda	Stratégiai menedzsment	Funkcionális, stratégiai
The evolution of platform thinking.	Cusumano, M.	2010	Microsoft, Apple, Google esetének példája	Technológiai menedzsment, stratégiai menedzsment	Stratégiai
Platform leader's dilemma	Cusumano, M. A.	2011	Microsoft, Apple, Google, Nokia, JVC, IBM, Sony esete	Stratégiai menedzsment	Funkcionális, stratégiai, interakció-alapú
Platform envelopment	Eisenmann, T. – Parker, G. – Van Alstyne, M.	2011	Szakirodalom elemzés, szimulációs modellezés, 42 platform bekebelezés esetének elemzése	Stratégiai menedzsment	Stratégiai
How platform leaders win?	Hidding, G. J. – Williams, J. –Sviokla, J. J.	2011	15 platform iparág elemzése.	Stratégiai menedzsment	Viselkedési, stratégiai
Social strategies that work	Piskorski, M. J.	2011	9 esetpélda	Stratégiai menedzsment, piacelmélet	Viselkedési, stratégiai
Do you really want to be an eBay?	Hagiu, A. – Wright, J.	2013	23 esetpélda	Stratégiai menedzsment	Interakció alapú, viselkedési, funkcionális
Strategic Decisions for Multisided Platforms	Hagiu, A.	2014	10 esettanulmány (felsővezetői interjúkkal), többoldalú platformoknak nyújtott tanácsadás alapján	Piacelmélet, technológiai menedzsment, stratégiai menedzsment	Interakció-alapú, viselkedési, stratégiai, funkcionális
Platforms and a New Age of Monopolies	Choudary, S. P.	2015	11 esetpélda	Stratégiai menedzsment, technológiai menedzsment, piacelmélet	Stratégiai, funkcionális
How to launch your digital platform	Edelman, B.	2015	12 esetpélda	Stratégiai menedzsment	Viselkedési
Three paradoxes of building platforms: Insights into creating China's Taobao online marketplace ecosystem	Zeng, M.	2015	Platform-ökoszisztéma megteremtésének lépéseinek elemzése a Taobao esetén keresztül	Piacelmélet, stratégiai menedzsment	Stratégiai
When platforms attack	Zhu, F. – Liu, Q.	2015	Amazon eset példája: versengés a saját platform résztvevőkkel	Stratégiai menedzsment	Viselkedési, stratégiai
Emergent models of financial intermediation for innovative companies: from venture capital to crowdinvesting platforms in Switzerland	Salomon, V.	2016	Interjúzás 10 start-up befektetővel és egy esettanulmány Svájc legnagyobb közösségi befektetési platformjával	Technológiai menedzsment, stratégiai menedzsment	Funkcionális
Products to platforms: making the leap	Zhu, F. – Furr, N.	2016	12 esetpélda	Stratégiai menedzsment	Stratégiai

Cím	Szerző	Év	Adatfelvétel módja, módszertan	Paradigma	Kutatási terület
Value co-creation in web-based multisided platforms: A conceptual framework and implications for business model design	De Oliveira, D.T. – Cortimiglia, M.N.	2017	Szakirodalmi összefoglaló, és 2 (DesignStyle, CoachingCo) esettanulmány elemzése	Stratégiai menedzsment, technológiai menedzsment	Funkcionális
Networks, platforms, and strategy: emerging views and next steps	McIntyre, D.P. – Srinivasan, A.	2017	Szakirodalmi összefoglaló	Piacelmélet, technológiai menedzsment, stratégiai menedzsment	Stratégiai
Redesigning the business model: from one-sided to multi-sided	Parmentier, G. – Gandia, R.	2017	10 esetpélda	Stratégiai menedzsment, technológiai menedzsment, piacelmélet	Funkcionális, stratégiai
What makes a sustainable business model successful? An empirical comparison of two peer-to-peer goods-sharing platforms	Piscicelli, L. – Ludden, G. – Cooper, T.	2017	2 P2P árucserélő platform (Peerby, Ecomodo) esettanulmányának elemzése	Technológiai menedzsment	Viselkedési
Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces	Täuscher, K. – Laudien, S.	2017	Vegyes módszer megközelítés: tartalomanalízis (100 véletlenszerűen kiválasztott piactérnél) és megfigyelések felkódolása, majd klaszteranalízis	Technológiai menedzsment	-
Business models, value capture, and the digital enterprise	Teece, D. – Linden, G.	2017	Szakirodalmi összefoglaló, 7 esetpélda	Technológiai menedzsment, stratégiai menedzsment	Interakció-alapú
Growth of a platform business model as an entrepreneurial ecosystem and its effects on regional development	Yun, J. – Yang, J. – Zhao, X. – Won, D. – Park, K.	2017	Mélyinterjúk, félig strukturált kérdőívvel, rendszer dinamikai szimuláció az okostelefon szoftver fejlesztő platformok és a szállásfoglaló platformok esetén	Technológiai menedzsment	-

# A HIVATÁSOS ÉS HIVATÁSOS PÁLYÁRA KÉSZÜLŐ LABDARÚGÓK FEJLESZTÉSÉNEK ÉS KARRIERTÁMOGATÁSÁNAK MAGYARORSZÁGI VIZSGÁLATA

A tanulmány célja a magyar hivatásos labdarúgók karriertámogatásának, valamint a sikeres professzionális karrier eléréshez szükséges képzések alkalmazásának vizsgálata. A nemzetközi hivatásos labdarúgásban mind a fiatal tehetségek kinevelése, mind a felnőtt játékosok szakmai és mentális képzése, mind pedig a játékosok karrier utáni civil életre történő felkészítése egyre nagyobb hangsúlyt kap a labdarúgó klubok és szövetségek munkájában. A kutatás alapját jelentő kérdőíves felmérést 200 magyarországi hivatásos játékos, illetve hivatásos pályára készülő utánpótlás labdarúgó töltötte ki. A kutatás három témára fókuszált: tanulmányok, képzések és karriertámogatás. A tanulmány legfontosabb megállapításai szerint a hazai játékosok kevés egyéni képzést kapnak, klubjaik nem finanszírozzák a fejlődésüket segítő képzéseket és nem részesülnek megfelelő tehetséggondozásban sem. Továbbá, a játékosok a saját és a játékosársaik jövőbeli lehetőségeit is jobbnak ítélik meg a valós adatokhoz képest, ami az egyéni fejlesztésre vonatkozó motivációjukat is visszavetheti. Tisztában vannak vele, hogy extra képzésekre lenne szükségük, de erre nem áldoznak energiát, időt, valamint ebben a klubjuktól, illetve a szövetségtől sem kapnak megfelelő támogatást. A folyamatban lévő nemzetközi audit ajánlásainak beépítésével a játékosok fejlesztésének hatékonysága növelhető lenne.

**Kulcsszavak:** hivatásos labdarúgás, sportvállalat, hivatásos játékos, karriermenedzsment, humánerőforrás-fejlesztés

A hivatásos labdarúgó klubok teljesítményének egyik mérési lehetősége a tehetséges játékosok kinevelésének összehasonlítása, amelyet vizsgálhatunk az értékesített játékosok száma és ára alapján. A tehetséges játékosok a pályán nyújtott teljesítményükkel egyszerre járulhatnak hozzá a klub sportszakmai, valamint pénzügyi sikerességéhez (a sportesemények résztvevőjeként újabb fogyasztók generálásával), illetve értékesítésük esetén is jelentős bevételhez juttathatják nevelőklubjukat. A magyar labdarúgó klubok játékosok neveléséhez és értékesítéséhez kapcsolható hatékonysága nemcsak a legerősebb bajnokságokhoz képest, hanem a hasonló, közép-kelet-európai bajnokságokhoz képest is gyengének mondható (András – Havran, 2014, 2016). Ennek oka egyrészt kereshető az értékesítési kudarcokban, másrészt pedig az utánpótlás-nevelés hatékonyatlanságában, vagyis a játékosok képzésének, felkészítésének alacsony minőségében. Kutatásunk során arra kerestük a választ, hogyan értékelhető a hazai hivatásos labdarúgók fejlesztésének és karriermenedzsmentjének támogatása. Kutatásunk relevanciáját jelenti a gyengének mondható magyar eredmények a nemzetközi transzferpiacon (a klubok nem képesek a nemzetközi játékospiacon versenyképes játékosokat nevelni) és a nemzetközi hivatásos labdarúgó-bajnokságokban (klub és válogatott szinten egyaránt) (András – Havran, 2017). A probléma okának feltárását segítheti a játékosok képzésének, karriertámogatásának vizsgálata, amellyel célunk, hogy megismerjük a fiatal magyar hivatásos labdarúgók jövőképét, illetve tapasztalatot gyűjtsünk a karriermenedzsmentjükhöz kapcsolódóan, valamint arról, hogy hatékonyan szervezik-e a játékosok fejlesztéséhez kapcsolódó értékteremtő folyamataikat a klubok és a hozzájuk kapcsolódó akadémiák. Tanulmá-

nyunkban nem sportszakmai okokat tárunk fel, hanem a háttérműködést vizsgáljuk, ezért értékteremtő folyamatok menedzsment és humánerőforrás-menedzsment fókusszal vizsgáljuk az egyéni fejlesztéseket és karrierlehetőségeket. A kettős karrier a hivatásos pályára és a civil életre egyszerre készíti fel a sportolókat, ennek fontosságára az Európai Bizottság több tanulmánya és más szerzők is felhívták a figyelmet (Farkas et al., 2017 és Lupo et al., 2018). Kutatásunk során nagy hangsúlyt fektetünk arra, hogy a hazai labdarúgó vállalatok és akadémiák hogyan kezelik, fejlesztik legfőbb humán erőforrásukat, vagyis a jelenlegi és leendő hivatásos játékosokat. Szekunder kutatásunkat a hazai akadémiák felmérését végző nemzetközi vállalat (Double Pass) jelentésére alapoztuk, saját hozzájárulásunkat pedig a játékosok közvetlen megkérdezése jelentette, mely egyedülállóan tekinthető ebben a témában.

A 200 játékos megkérdezésével végzett kérdőíves kutatásunk eredményei egyrészt érdekesek a hivatásos játékosok karriermenedzsmentjével, illetve képzésével foglalkozó kutatók számára, másrészt pedig nemzetközi szinten is egyedinek tekinthetők, mert korábban nem végeztek a játékosok megkérdezésén alapuló kutatást a sportvállalatok értékteremtésére vonatkozóan. A tanulmány eredményei nemzetközi szinten is érdekesek lehetnek a sportmenedzsmenttel foglalkozók számára, mert a nagy mintán végzett vizsgálat segíti megérteni a játékosok képzésének hozzájárulását a labdarúgó vállalatok értékteremtéséhez. A gyakorlati oldal szereplői (Magyar Labdarúgó Szövetség, klubok, játékosügynökök) számára is relevánsak lehetnek eredményeink, mivel a hazai akadémiák működését két éve az MLSZ megbízásából egy belga cég szakemberei értékeli, az audit során pedig nagy hangsúlyt fektetnek az üzleti működésre és a játékosok képzésére.

## Szakirodalmi áttekintés

Kutatásunk megalapozásához áttekintettük a hivatásos labdarúgás, annak játékospiaca, valamint a játékosok fejlesztéséhez kapcsolódó hazai és nemzetközi szakirodalmat, illetve a játékosok és akadémiák körében végzett felmérések eredményeit.

Hivatásos sportvállalatok alatt a hivatásos klubokat, csapatokat működtető vállalatokat értjük, amelyek a sport területén működve fogyasztói igényeket kívánnak kielégíteni nyereség elérése mellett (András 2003, 14; Núñez-Pomar et al., 2016). A sportban is azonosíthatóak az értékek (Chikán, 2008), amelyek olyan termékek vagy szolgáltatások, amelyek fogyasztói igényt elégítenek ki, ezért hajlandók érték fizetni. András (2003, p. 41.) alapján a legfőbb értékteremtő tényezőt a hivatásos labdarúgásban a megfelelő színvonalú sportteljesítmény jelenti. Egy klub értékteremtő tényezője lehet a játékosállomány, sztárjainak köre, futballjának stílusa, hiszen a labdarúgók az alapszolgáltatás minőségének letéteményesei (András 2003, p. 40.). A hivatásos klubok számára a játékosok közvetlen értékteremtést jelenthetnek a játékospiacra történő értékesítésük esetében, illetve közvetett hatással van a hivatásos sport többi piacára is: fogyasztói (Healy – McDonagh, 2013), szponzori (Herrmann et al., 2016), közvetítési jogok (Wolfe, 2002) és merchandise.

A hivatásos labdarúgás játékospiacán a csere tárgya a labdarúgó játékos jog használatának átruházása. A piac szereplői a játékos jog használatát átadó és átvevő futballvállalat, valamint a közvetítő játékosügynök, a magatartást befolyásoló legfőbb tényező pedig az átigazolási díj (András, 2004). Lejárt szerződés esetén a játékos maga rendelkezik játékos jogának hasznosítási jogával, vagyis ez esetben ő számít eladónak. A hivatásos sport specialitása, hogy a munkavállalók (játékosok) igazolásával a sportvállalat nem csupán munkaszerződést köt, hanem vagyoni értékű jogként a játékos játékos jogának használati joga is hozzá kerül (András, 2003). Tehát a játékos átigazolása nem csupán egy „alkalmazott” felvételét, hanem komoly befektetési döntést is jelenthet (Carmichael, 2006).

Az értékteremtésnek a fentiekben ismertetett értelmezése (tulajdonosi és fogyasztói értékteremtés egy időben) mellett egy másik értelmezési lehetősége is megjelenik, mégpedig a reálfolyamatokon keresztül történő értékteremtés. „Az értékteremtő folyamat erőforrások beszerzése, kezelése és felhasználása abból a célból, hogy az ügyfeleknek értéket állítsunk elő” (Chikán 2008, p. 372.). A hivatásos labdarúgásban ez speciálisan jelenik meg, hiszen míg egy termelővállalatnál eszközök, munkaerő és információ felhasználásával az anyagból terméket és szolgáltatást állítanak elő, addig itt a játékosok nemcsak munkaerőként, hanem maguk is fejlesztendő erőforrásnak tekinthetők. A labdarúgó vállalatok esetében a játékosok fejlesztése a jövőbeli sportszakmai és pénzügyi eredményesség kulcsa. Ez esetben tehát speciálisan értelmezhető a vállalat erőforrásának a fogyasztói értékékké konvertálása, hiszen egy élő ember képességeinek fejlesztésén keresztül javítható a sportvállalat szolgáltatásának színvonala, illetve növelhető a játékos játékos jogának értéke is, amely-

nek használati jogát a sportvállalat ellenérték fejében átruházhatja más sportvállalatra.

A vállalat sikerességét a reálfolyamatok megfelelő szervezése jelenti, különösen fontos a humán erőforrás-menedzsment, azon belül is a karriermenedzsment és a tehetséggondozás. A játékosok fejlesztésén keresztül javul a teljesítmény és így a tulajdonos és fogyasztói értékteremtés is megvalósulhat. A sportvállalatoknak tehát arra kell hangsúlyt fektetniük, hogy az infrastruktúra, a játékosok képzését támogató munkaerő, valamint az információ minél hatékonyabb kombinációjával a lehető legnagyobb mértékben fejlesszék játékosikat, ezáltal járulva hozzá a vállalat értékteremtéséhez. Wolsey és szerzőtársai (2012, p. 159-160.) az egyéni és a csapatteljesítmény növelése érdekében javasolják többek közt a későbbi civil életre való felkészítést, karriertervezést a sportkarrier építése mellett. Brady és szerzőtársai (2008) tanulmányukban arra hívják fel a figyelmet, hogy a vezetésnek többek közt arra kell törekednie, hogy minden játékos és edző tisztában legyen a klub víziójával, stratégiájával és ezek elérését célzó részcélokkal, valamint saját szerepükkel. Ezen belül legyenek egyéni célkitűzések és rendszeres teljesítményértékelések.

A játékosokat a sportvállalatok kinevelhetik saját maguk (Chikán (2008, p. 181.) megfogalmazásában „azokat a tevékenységeket, amelyeket a vállalat maga akar elvégezni, el kell helyezni a szervezetben: ki kell alakítani a megfelelő munkamegosztást és az ehhez kapcsolódó koordinációt”), vagy megvásárolhatják játékos jogukat más sportvállalattól. „A vállalat a tranzakciós költségek mérlegelése útján jut el annak eldöntéséhez, hogy az igénykielégítéshez szükséges tevékenységek közül melyeket végezzen maga, s melyek elvégzését bízza külső partnerre” (Chikán, 2008, p. 180.). A hivatásos labdarúgásban a tevékenységek kiszervezése a „make or buy” dilemmában (Akgündüz – van den Berg, 2013) jelenik meg, amit magyarul leginkább a „vásárlás, vagy nevelés” eldöntendő kérdésében fogalmazhatunk meg. Az utánpótlás-nevelés tulajdonképpen egy módszer a csapat legfőbb inputjának biztosítására. Akkor érdemes saját körbe bevonni alapvetően egy tevékenységet, ha a tranzakciós költségek ezt diktálják. A költségmeggközelítésen túl az utánpótlás-játékosok csapatba építése függ a sportág sajátosságaitól (mennyire aktív a játékospiac, vagyis szükséges-e fizetni átigazolási díjat, vagy elegendő nagyobb fizetéssel átcsábítani játékosokat), a meglévő erőforrásoktól és infrastruktúrától is.

A nemzetközi szakirodalom alapján elmondható, hogy a hivatásos labdarúgásban kimutatható az összefüggés (nem lineáris) a játékosokra költött pénzösszeg (játékosvásárlás és fizetés), valamint a sportteljesítmény (egyéni és csapatszintű) között (Havran, 2016), így a minőségi játékosok iránti kereslet egyre jelentősebb forrásokhoz juttathatja a jó utánpótlás-műhelyekkel rendelkező klubokat, vagy azokat, amelyek megfelelően tudnak kereskedni a játékosok játékos jogaival. Utóbbira példa lehet a főleg dél-amerikai játékosok Európába csábításában élen járó portugál klubok, azonban a közép-európai bajnokságokra lényegesen kevesebb figyelem vetül, így

az itt működő kluboknak a játékosok kinevelése és értékesítése jelentheti a hosszú távú eredményesség alapját. A tehetséges sportolók kinevelését tekintik az állandóság alapjának cikkükben Kozma és Kazainé (2014, p. 13.) is. Egy sportvállalat legfontosabb tevékenysége a sportteljesítmény „kitermelésének” megszervezése. A sportteljesítmény „magában foglalja a sportolók fizikai, mentális és technikai képességeinek biztosítását. Ezenfelül aktív tevékenység szükegeltetik a játékospiacon, valamint az utánpótlás-nevelés rendszerének kialakítása” (Kozma – Kazainé, 2014, p. 13.).

A játékospiac nemzetközi helyzetét vizsgálva megállapítható, hogy az UEFA (Európai Labdarúgó Szövetség) által szervezett kupákban indult klubok a bevételeik több mint 60%-át fizetésekre, prémiumokra és hozzájuk kapcsolódó adókra költik. A személyi jellegű ráfordítások 79%-át játékosokra költik, mindössze 21%-a jut a technikai és adminisztratív személyzet költségeire (UEFA, 2013, p. 44.). 2009 és 2015 között 23,1%-ról 19,7%-ra csökkent az európai első osztályú bajnokságokban szereplő klubok kereteiben a saját nevelésű játékosok száma, vagyis egyre inkább a vásárolt játékosokra helyeződik a hangsúly, szabadabb a munkaerő áramlása, érzékelhetőbb a globalizáció hatása (CIES, 2015). A játékospiac nemzetköziesedését mutatja, hogy a hivatásos játékosokkal foglalkozó svájci kutatóintézet (CIES Football Observatory) 2015 július és október között csak 19 olyan klubot talált az európai első osztályú bajnokságokban, ahol a játszott percek arányát tekintve meghaladta az 50%-ot a saját nevelésű játékosok aránya, ebből mindössze három volt Nyugat-Európában. A másik oldalról közelítve 32 klub egyáltalán nem nevezett saját nevelésű játékosokat egész évben a keretbe, 61 klub esetében pedig, ha voltak is a keretben, egyetlen perccet sem játszottak (CIES, 2015, p. 6.). További kutatások is megerősítik, hogy az elmúlt években folyamatosan nőtt a nemzetköziesedés már a fiatal sportolók esetében is, egyre többen mennek egyre fiatalabban külföldre (CIES, 2016, p. 3.), valamint a kisebb bevétellel, lehetőséggel kecsegtető észak-európai és közép-európai bajnokságokból a fiatalok egyre hamarabb külföldre igazolnak, leginkább déli, vagy nyugat-európai bajnokságokba (CIES, 2016, p. 4.).

A CIES kutatói 2009 és 2015 között erős negatív korrelációt ( $R^2=41\%$ ) mutattak ki a bajnokságok UEFA-együttműködési (sportszakmai sikeressége) és a hazai fiatalok játékkerpei között, tehát minél inkább támaszkodnak egy bajnokság klubjai a saját nevelésű fiatalokra, annál nehezebben érnek el jó nemzetközi sporteredményeket. Az átlagnál jobban teljesít (tehát sikeresebbnek mondható nemzetközi szinten a saját nevelésű játékosokkal) a német, a francia, a holland és a horvát bajnokság, amit a hatékony utánpótlás-nevelési rendszerüknek tulajdonítanak a szerzők. Másfelől átlag alatt teljesít a ciprusi, a lengyel, a bolgár és a magyar liga. A nemzetközi tanulmány külön kiemeli a gyenge magyar eredményt, a szerzők véleménye szerint erősen fejleszteni szükséges az utánpótlásképzést, az edzőmódszertant, valamint változtatni kell a fiatalok felé irányuló bizalmatlanságon (CIES, 2016, 7).

A régióon belül más bajnokságokon végzett kutatások (András – Havran, 2016) is hasonló eredményre

jutottak. Nemzetközi szinten is jegyzett sztárokat nem tudnak a közép-kelet-európai klubok megfizetni, illetve kinevelésük után nem tudják megtartani őket (Mihaylov, 2012). Továbbá, a játékosok értékesítése jelentheti számukra a gazdálkodás legfontosabb lábát, amelynek köszönhetően a hazai bajnokságban és nemzetközileg is versenyképesebbek lehetnek, de ez egyszerre korlátja is a jelentős nemzetközi előre lépésnek (Roşca, 2012). A közép-kelet-európai régióban a játékosok értékesítéséhez kapcsolódó eredményt tekintve (a régió összesített teljesítménye 2010 és 2014 között meghaladta a 400 millió eurót) a magyar labdarúgás a leggyengébbek között szerepel. A vizsgált időszakban mindössze a realizált eredmény (az eladott játékosok után befolyt bevétel csökkentve a vásárolt játékosok vételárával) 2%-át tették ki a magyar bajnokságból eladott játékosok, közülük is többen nem magyar nemzetiségűek voltak (András – Havran, 2014, p. 10.). Ezek alapján a játékosok felkészítésére és fejlesztésére való tudatos felkészülés és a transzferstratégia alkalmazása lehet a követendő út a hazai kluboknak. A transzferstratégia alkalmazása a klubok számára mind a sportszakmai, mind pedig a pénzügyi eredményesség fontos, de bevételeiket elsősorban a játékosok értékesítéséből szerzik. Ez esetben az utánpótlás-nevelés minősége jelenti a vállalat alapvető képességét (Szabados, 2003). Kutatásunk során az utánpótlás-nevelés és a játékosok fejlesztésének nem a sportszakmai hatékonyságát, hanem az azt kiegészítő, támogató funkciókat vizsgáltuk, amelyek a XXI. században elengedhetetlenek a nemzetközi játékospiacra való eredményes szerepléshez, illetve a labdarúgó-karriert követő civil életre való felkészüléshez. A nemzetközileg is kiemelkedő klubok akadémiáinak tapasztalatai szerint ilyen képzéseknek tekinthetők többek közt az idegen nyelvi, kommunikációs, informatikai, vagy pénzügyi képzések (ECA, 2015).

A kutatást egy előzetes, szekunder kutatás alapozta meg, amely során feltártuk a hazai játékosok fejlesztéséhez kapcsolódóan megjelent tanulmányok főbb megállapításait. Kifejezetten a sportszakmai vonatkozásokon túlmutató, üzleti és képzési szempontokat vizsgáltuk. Ehhez egyrészt segítségünkre volt a Hivatásos Labdarúgók Szervezetének (HLSZ) kutatási jelentése<sup>1</sup> a labdarúgóvá válást befolyásoló magyarországi körülményekről (HLSZ, 2014), másrészt pedig a Magyar Labdarúgó Szövetség (MLSZ) összefoglaló jelentése a belga Double Pass vállalat által készített akadémiai auditról (MLSZ, 2014). Az MLSZ a belga Double Pass vállalatot bízta meg az akadémiák, utánpótlás-központ minősítésével, a fejlesztésükre vonatkozó irányelvek és értékelési keretek kidolgozásával, ami azért különösen fontos, mert ez a vállalat dolgozta ki az elmúlt évtizedben kiemelkedő szakmai eredményeket elérő német labdarúgás utánpótlás-képzésének teljesítményértékelési és szervezési kereteit is. A tanulmányok szisztematikus átnézése után azonosítottuk a kiemelt kérdésköröket, amelyek alapján elvégeztük primer kutatásunkat. Az öt kutatási kérdéskör közül jelen tanulmányunkban az első három téma eredményeit ismertetjük.

1. *Tanulmányok* (iskolarendszer, civil karrierre készülés, edzők és támogató személyzet felkészültsége – hosszú távú oktatási tevékenységek),
2. *Képzések* (sportolói karrierlehetőségek javítása érdekében: nyelv, IT, kommunikáció stb. – hivatásos játékosokra való felkészítés),
3. *Karrierlehetőségek és karriertámogatás* (várakozások és realitások, játékospiac ismerete, önismeret, segítséget kitől kaphat),
4. Öngondoskodás,
5. Stratégia.

## Kutatási kérdés és módszertan

Az előzetes tanulmányok átnézése alapján határoztuk meg, illetve pontosítottuk kutatási kérdésünket és hipotéziseinket, amelyeket kérdőíves módszertannal vizsgáltunk. Kutatási kérdésünk: Hogyan értékelhető a hazai játékosok karriertámogatása és hivatásos pályára történő felkészültségük? Értékelésünk során a játékosok tapasztalataira, véleményére voltunk kíváncsiak, mert egyrészt a legfőbb érintettek (klubok, szövetség, ügynökök) válasza túl optimista lehet, másrészt ilyen kérdésekkel még nem keresték meg korábban magukat a játékosokat. Értékelésünk alapját a fő kérdéskörökben a korábbi tanulmányokból azonosított fejlesztési lehetőségek és karriertámogatási módszerek jelentették. Ezek alapján a nemzetközi tanulmányokhoz hasonlóan kiemelten vizsgáltuk a karrier-központú fejlesztési lehetőségeket, úgymint idegen nyelvi, informatikai, kommunikációs, pénzügyi képzések, iskolai tanulmányok támogatása, civil életre való felkészítés. A hivatásos pályára történő felkészítés szerves részét kell, hogy képezze a nemzetközi lehetőségek realitásának, illetve az ahhoz szükséges munka mennyiségének és minőségének ismertetése a játékosokkal.

*H1 Hipotézis: A klubok és a szövetség nem adnak a külföldi karrierhez szükséges támogatást a játékosok egyéni fejlesztéséhez és karriermenedzsmentjéhez.*

*H2 Hipotézis: A hazai játékosok saját megítélése a jövőbeni karrierlehetőségekről optimistább, mint amit az elmúlt évek hazai és regionális tapasztalatai mutatnak.*

Mind a klubok, mind a szövetség szempontjából fontos lenne az erős külföldi bajnokságba történő játékosértékesítés. Előbbiek közvetlen nyereséget realizálhatnának, utóbbi pedig felkészültebb játékosokat remélhetne a válogatott számára. Az előzetes kutatásaink során azonosított képzések elérhetőségét vizsgáltuk az első hipotézishez kapcsolódóan, a második esetében pedig a valós átigazolási eredményekhez (András – Havran, 2014, 2016) viszonyítottuk a hazai játékosok várakozásait. A nemzetközi vállalatgazdaságtan kutatásai felhívják a figyelmet az expatrióták megfelelő felkészítésére a külföldi karrierhez kapcsolódóan (Kozma in Czákó – Reszegi, 2010). A hivatásos labdarúgásban még gyorsabban szükséges a beilleszkedés egy teljesen új környezetben, ezért fontos a

játékosok erre való felkészítése. Mindkét hipotézis teszteléséhez saját szerkesztésű, anonim kérdőíves felmérést használtunk, amelynek során 200 hivatásos játékos, vagy hivatásos pályára készülő akadémista töltötte ki kérdőívünket<sup>2</sup>. A kérdések kialakítását az előzetes kutatásaink során azonosított öt területből négy vonatkozásában alakítottuk ki (a stratégiai témát a játékosoktól nem volt indokolt kérdezni), illetve három kérdést a HLSZ kérésére építettünk be. A kérdőív korlátja volt, hogy a kitöltések várható magasabb száma érdekében két A4-es oldalt nem haladhatott meg a terjedelme. A lehetséges módszerek közül az önkitöltős formát választottuk. Az önkitöltős forma előnye, hogy olcsó és gyors, hátránya, hogy a megkérdezettek hagynak ki kérdéseket (esetünkben átlagosan kevesebb, mint 5%-a maradt a válaszoknak üresen, tehát nem okozott problémát) és nem alkalmas bonyolultabb problémák, összetett kérdések megválaszolására. A kérdőívet a csapatkapitányok közreműködésével, csapatonként kapták meg a játékosok, a HLSZ volt segítségünkre a kérdőívek kiküldésében és visszagyűjtésében. Fontos szempont volt, hogy a hivatásos játékosok eléréséhez bizalmi viszony is szükséges, ezt biztosította a HLSZ részvétele a munkában. Meg kell említeni a kérdőívek begyűjtési módjának hátrányát is, miszerint a csapatoknak kiküldött kérdőíveket vagy egyáltalán nem küldték vissza egy klubtól, vagy ha visszaküldték, onnan nagyobb elemszám is érkezhett. A kérdőívek elején rövid magyarázatot, leírást adtunk a kutatás céljáról, illetve a HLSZ kapcsolattartói is röviden tájékoztatták a klubok képviselőit, játékosokat a kutatás céljáról.

A kérdőíveket a hazai első (11 darab) és másodosztályú (16 darab) kluboknak (valamint licencproblémák miatt kizárt, de a minőségi utánpótlás csapatokat megőrző (5 darab) kluboknak), illetve akadémiáknak, utánpótlás-központoknak (10 darab) juttattuk el. Minden hivatásos labdarúgót foglalkoztató szervezetet, illetve hivatásos labdarúgó-karrierre készülő fiatal játékost szerepeltető egyesületet megkerestünk, mindössze egyetlen NB1-es klub volt, amely már a kérdőívek átvételétől is elzárkózott. A 42 megkeresett szervezet közül összesen 16 klub, illetve szervezet küldött vissza kérdőíveket. (4 darab NB1-es, 8 darab NB2-es, 2 darab alacsonyabb osztályú, valamint 2 darab akadémia). A papíralapon beérkezett kérdőíveket azonosítószámmal láttuk el és elektronikus formában rögzítettük, majd adattisztítást végeztünk, amely után SPSS és Excel programok segítségével dolgoztuk fel az eredményeket. A 200 beérkező válasz alapján az egyes kutatási területekre vonatkozóan adunk leíró statisztikát és mutatunk korrelációs eredményeket. A kérdőívek szövegének egyeztetése, kiküldése, beérkezése és feldolgozása 2015. november és 2016. május között történt.

A kapott eredményeket a hasonló témában megjelent tanulmányok (HLSZ, 2014; MLSZ, 2014) eredményeivel együtt értelmeztük, így a kvalitatív kutatások vegyes használatával, illetve a kvalitatív felmérés kvantitatív elemzésével növeltük kutatásunk következtetéseinek érvényességét. A kutatás után jelent meg az MLSZ frissebb tanulmánya, amelyet szekunder forrásként szintén feldolgoztunk (MLSZ, 2016). A kutatás alapjául vett

minta nem tekinthető reprezentatívnak, de a véletlen mintavétel szabályainak a kérdőív kiküldése megfelelt, mert a teljes populációnak kiküldésre került a kérdőív (egy kivétellel minden hivatásos játékost foglalkoztató, vagy hivatásos pályára felkészítő szervezetnek megküldtük a kérdőívet). Ugyanakkor a kitöltésekre és a visszaküldésre vonatkozóan ez már nem mondható el, mert az nagyban függött a klubok és a csapatkapitányok hozzáállásától. Fenntartásokkal kell kezelni eredményeinket az általánosíthatóság szempontjából, de a minta nagysága és a kiküldés teljeskörűsége eredményeink elfogadhatósága mellett szólnak. A kérdőív jellegéből fakadóan (a klub támogatására, korrektségére több kérdés irányult) amennyiben a klub gátolta annak kitöltését a játékosok körében, feltételezhető, hogy a választ nem küldő klubok játékosainak körében még gyengébb eredményeket kaphattunk volna a játékosok fejlesztésének támogatására vonatkozóan. A kutatás megbízhatóságához kapcsolódóan elmondható, hogy a kérdőív nagyrészt feleletválasztós, illetve zárt kérdéseket tartalmazott, így mind a kitöltés, mind pedig a feldolgozás során egyértelmű helyzetet eredményezett. A kérdőív nem tartalmazott szubjektív, szöveges válaszokat, így az adatok feldolgozójának személyes értelmezése nem ronthatta a kutatás megbízhatóságát.

## Eredmények

A visszaérkezett 200 kérdőív mindegyike használható volt az elemzés során, még ha néhány esetben maradtak is üresen hagyott válaszok (az egyes eredményeknél ezért jelöljük az elemszámot). A kutatáshoz kapcsolódóan bemutatjuk eredményeinket a játékosok jelenlegi helyzetéről (*tanulmányok*, életkor, nyelvtudás, civil karrier stb.), jövőbeli céljaikról (magyar bajnokság, nemzetközi *karrier*, válogatott), valamint a játékosok fejlesztéséről, *képzésükről*.

A kérdőívet kitöltők átlagéletkora 19,11 év volt, tehát a fiatalok felé tolódott a kérdőívek kitöltése, ezért a tanulmányokkal kapcsolatban külön is vizsgáltuk a 20 év alatti labdarúgók válaszait. 20 éves, vagy annál fiatalabb kitöltőből 144 fő volt (72%), 17,2 év átlagéletkorral. A posztokat tekintve a teljes mintában 36 csatár (18%), 73 háttvéd (36,5%), 20 kapus (10%) és 66 középpályás (33%) volt, öt fő (2,5%) nem adott választ.

## Tanulmányok

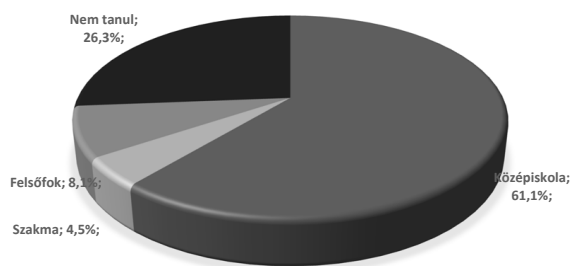
A kérdőív első kérdéscsoportja a játékosok tanulmányaira koncentrált (1. ábra). A legtöbb játékos középiskolai tanulmányokat folytat, ami következik is életkorukból, de felsőfokú tanulmányokat (8,1%) és szakmunkásképzést (4,5%) is jelöltek meg. A megkérdezettek 26,3%-a nem folytatott tanulmányokat a kérdőív kitöltésének idején.

A *jelenlegi végzettséget* a kitöltők életkorával együtt érdemes vizsgálni, hiszen nagyon sok a fiatal kitöltő, akik életkoruknál fogva nem tarthatnak előrébb – a fentebb ismertetettek szerint még középiskolai tanulmányokat folytatnak. A 18 évnél fiatalabb játékosok közül mindössze 4 fő volt, aki szakmát tanult és 3 fő, aki nem folytat tanulmányokat, azonban 96%-uk középiskolában tanul, vagyis az életkorának megfelelő képzésben részesül. A 20

év alatti játékosok eredményeit (N=144) külön vizsgálva az látszik, hogy jelenleg 7-en (5%) felsőfokú intézményben tanulnak, 117-en (80%) középiskolába járnak, 7-en (5%) szakmát tanulnak, 1 fő nem válaszolt és mindössze 12-en (8,5%) nem tanulnak. A fiatalok komoly *tanulmányi tervekkel* rendelkeznek: 90-en (62,5%) felsőfokú képzést, 32-en (22%) érettségit, 13-an (9%) szakmát szeretnének szerezni a 21 év alattiak közül (mindössze 8 fő (5,5%) esetében nincs tanulmányi cél, 2 fő pedig nem válaszolt).

1. ábra

A játékosok megoszlása a jelenlegi tanulmányaik szerint

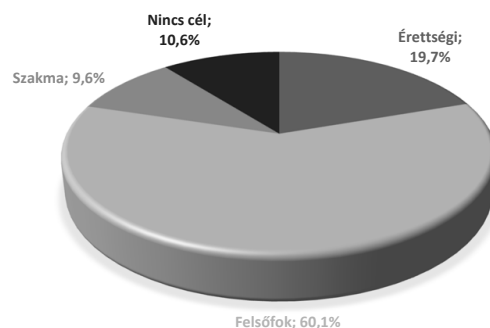


N=195, Forrás: saját felmérés

A teljes sokaságot tekintve a *jövőbeli tanulmányi* célok terén (2. ábra) pozitív kép rajzolódott ki, ugyanis legtöbbször felsőfokú tanulmányokat tervez, ez nagyon komoly gondolkodásra utal. Természetesen a későbbiekben lehet, hogy sokan nem jutnak el a felsőoktatásba, de maga a tény, hogy célként gondolkoznak ezen, felelősségteljesnek mondható. A későbbiekben látni fogjuk, hogy sokan azért a labdarúgásban képzelték el jövőjüket, ami mellett nehéz lesz a felsőfokú képesítést megszerezni, de a későbbi civil életben, illetve a sikertelen játékoskarrier esetében ez is megvalósulhat.

2. ábra

A tervezett végzettség megoszlása a játékosok körében



N=198, Forrás: saját felmérés

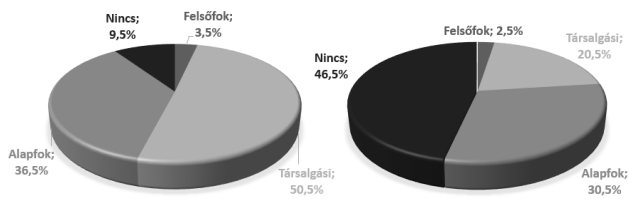
A *végzettségeket* tekintve a megkérdezettek 33%-a rendelkezik érettségivel (22,7 év az átlagéletkoruk) és 3%-a diplomával (29,75 év). Összességében 4,5%-uk tanul szakmát (18,67 év az átlagéletkoruk), 60,5%-uk jár középiskolába (16,81 év), 8%-uk jár felsőfokú képzésre (21,4 év), 26%-

uk nem tanul jelenleg (24 év), illetve 2 esetben nem volt válasz.

A *nyelvismeret* kapcsán elmondható, hogy a legtöbbszörük (90%) beszél angolul legalább kezdő szinten (3.a ábra), a német nyelvtudást (3.b ábra) bármilyen szinten körülbelül a válaszadók fele jelölte meg. Legalább társalgási szinten angolul a megkérdezettek 54%-a németül pedig 23%-a tud (3. ábra). A 21 év alattiaknak mindössze 8,5%-a nem beszél egyáltalán angolul.

3. ábra

**A játékosok megoszlása az angol (balra) és a német nyelvtudásuk alapján**



N=200, Forrás: saját felmérés

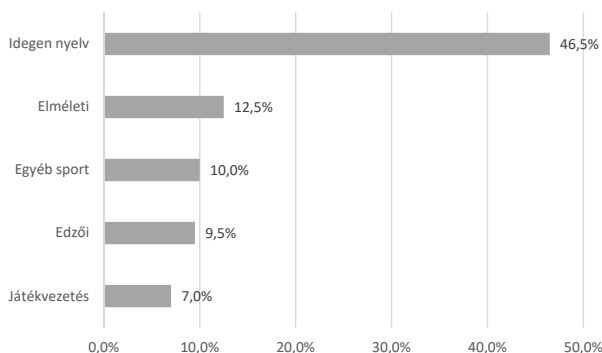
Angol és német nyelven kívül a játékosok 18%-a jelölt meg más nyelvet, vagy nyelveket. Ezek közül a legtöbb említést a környező országok nyelvei kapták (13 – román, szerb, szlovák, ukrán – ők többségében határon túli magyarok lehetnek), illetve többen megjelölték még az olasz (10), a francia (7), illetve a spanyol (4) nyelvet.<sup>3</sup>

**Képzések és finanszírozásuk**

Ezen a témakörön belül arra fókuszáltunk, hogy a hazai játékosok milyen képzéseket javasolnának egy 16-20 év közötti játékosnak a labdarúgó-karrier előmozdítása érdekében.

4. ábra

**A játékosok által fontosnak tartott tanfolyamok említése (% N=200)**



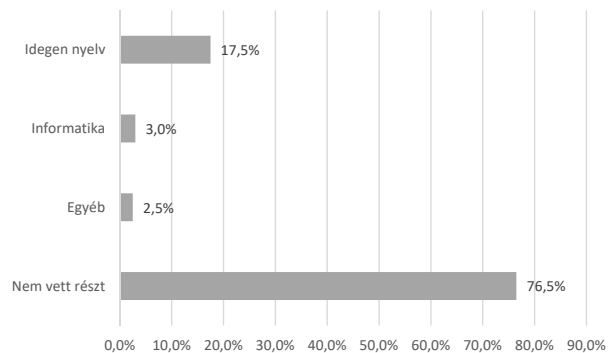
Forrás: saját felmérés

A 4. ábrán látható, hogy a játékosok egyaránt említettek sportszakmai és egyéb képzéseket is (nyitott kérdés volt). Sportszakmai képzések között speciális labdarúgó technikai képzést, vagy futsal oktatást említettek. Egyéb,

elméleti képzések között pedig nem sporthoz kapcsolódó említések szerepelnek, úgymint pszichológia, pénzügyi ismeretek, életfilozófia, kommunikáció, informatika stb. A játékosok hasonló *képzéseket* soroltak fel, mint amit az előzetes vizsgálat során a tanulmányok is megjelöltek, jelentős volt az átfedés. Ezek után azt vizsgáltuk (feleletválasztós kérdéssel, de ők is megjelölhettek további képzést), hogy milyen tanfolyamokon vettek részt ténylegesen a megelőző két évben.

5. ábra

**A játékosok részvétele a fontosnak tartott tanfolyamokon (% N=200)**



Forrás: saját felmérés

A szakmai előmenetelhez kapcsolódóan még 142-en (71%) említettek legalább egy hasznos képzést (összesen 171 említés), de utána mindösszesen 46-an (23%) vettek részt valamilyen képzésen (egy valaki kettőn is) (5. ábra). A képzések finanszírozásával kapcsolatban 85%-uk azt jelölte meg, hogy saját maga, vagy családja finanszírozta azt. *A 200 játékosból tehát mindössze 7 főnek (3,5%) finanszírozott a karrierjéhez fontosnak tartott képzést a hazai labdarúgás legfontosabb érintettjeinek egyike (az MLSZ 2 főnek, a klubja 4 főnek, a játékosügynöke pedig 1 főnek).* Ez az eredmény arra világít rá, hogy a hazai labdarúgás legfontosabb szereplői nem biztos, hogy rendelkeznek a játékosok képzéséhez kapcsolódó fontos ismeretekkel. Érdemes lenne tovább vizsgálni, hogy rendelkeznek-e cselekvési tervvel a hazai játékosok itthoni vagy külföldi karrierjének támogatásához kapcsolódóan.

**A labdarúgó-karrierhez kapcsolódó megállapítások**

A játékosok valamivel több, mint fele (105 fő a választ adó 189 főből) nyilatkozott úgy, hogy jobban segítheti egy magyar játékos pályafutását, ha minél előbb külföldre igazol, mintha eltölt néhány évet a magyar bajnokságban. A játékosok közül 73 fő (36,5%) a TOP5 bajnokság (angol, német, olasz, francia, spanyol) valamelyikét említette *sportszakmai végső céljaként*, illetve a holland, lengyel, osztrák első osztály és a német másodosztály is több szavazatot kapott. A játékosok több válaszlehetőséget is rögzíthettek, mert minél több, általuk is értékesnek, hasznosnak tartott bajnokságot szeretnénk volna rögzíteni. Összességében a játékosok több, mint fele menne külföldre (40% magyar

első osztályt, 9% magyar alsóbb osztályt jelölt meg vég-ső célként), ami annak fényében érdekes, hogy a kérdőív másik kérdésére válaszolva sokkal kevesebb esélyt adtak a magyar fiataloknak külföldre jutni.

1. táblázat

**A válaszadók szerint 100 fiatal hazai játékosból a megjelölt bajnokságokba kerülő játékosok száma**

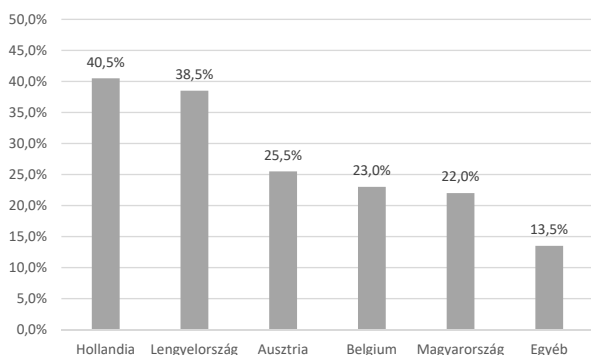
Külföldi bajnokság	Átlag (fő)
Angol, német, francia, spanyol, olasz 1. osztály	4,78
Angol, német, francia, spanyol, olasz 2. osztály	8,4
Portugál, holland, belga, svájci, orosz 1. osztály	9,1
Lengyel, cseh, osztrák, szlovák, román 1. osztály	14,2

Forrás: saját felmérés

A játékosok a legnagyobb esélyt a környező országok első osztályú bajnokságaiba való szereplésnek adták, ezt követte a portugál, holland, belga, svájci és orosz ligába történő bejutás esélye (1. táblázat). A TOP5 bajnokság első osztályába is 100 játékosból átlagosan 5-nek adnának esélyt, tehát a saját karrierlehetőségek mellett az átlagos magyar karrierlehetőségeket is felülbecslik. Örömteli vagy magas végső célokat tűznek ki maguk elé, de ha nincsenek tisztában a realitásokkal, a fokozatos és céltudatos fejlődés fontosságával, akkor torzulhat önképük. A fiatal hazai játékosok képzését úgy kell szervezni, hogy több lépcsőben érhessek el a legerősebb bajnokságokat, a közbenső bajnokságokat ugródeszkának használva. Egy speciális ellátási láncként értelmezhető ez, amelynek során a gyengébb magyar bajnokságból fokozatosan egyre erősebb bajnokságokba kerülhetnek. Magyarországon egyelőre nem tudják megadni a klubok és az akadémiák a játékosoknak azt a képzést, fejlesztést, amelynek köszönhetően olyan szintet érjenek el, amivel a TOP5 bajnokságba igazolhatnának közvetlenül.

6. ábra

**Ugródeszkeként említett bajnokságok (% , N=200)**



Forrás: saját felmérés

A válaszadók a TOP5 bajnokságba történő szerepléshez megfelelő ugródeszkának tekintették egy magyar játékos számára a holland és lengyel első osztályt, valamint

sok válasz érkezett az osztrák, a belga és a magyar első osztályra is (6. ábra). A kérdés során nem adtunk meg előzetesen bajnokságokat, a kitöltők több bajnokságot is megjelölhettek.

Az eredményekből az látszik, hogy a korábbi évek tapasztalatai (hazai játékosok sikeres szereplése a holland és lengyel bajnokságokban) beépülnek a várakozásokba. Ezeket a bajnokságokat jobban figyelik a magyar bajnokságnál a nemzetközi megfigyelők és magasabb szintű játékot is várnak el, tehát valóban érdemes lehet a holland, belga, lengyel, osztrák bajnokság klubjaival felvenni a kapcsolatot egy hazai klub számára, ha hosszú távon szeretne játékoseladással bevételt elérni.

A kor és a karrierhez kapcsolódó változók között a következő, gyengének mondható, de szignifikáns kapcsolatokat találtuk:

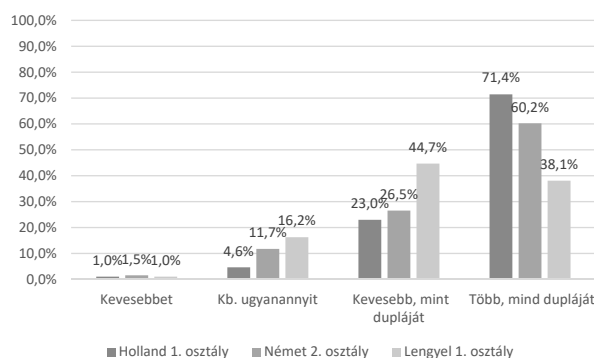
1. minél idősebb volt a kitöltő, annál jobb lehetőségnek tartotta a belga ( $r = 0,242$ ;  $p = 0,001$ ), holland ( $r = 0,248$ ;  $p = 0,001$ ), svájci ( $r = 0,220$ ;  $p = 0,002$ ), lengyel ( $r = 0,191$ ;  $p = 0,008$ ) első osztályba történő igazolást,
2. minél idősebb volt a válaszadó, annál kevésbé tartotta jó lehetőségnek az NBI-es bajnokságban eltöltött fiatal éveket ( $r = -0,211$ ;  $p = 0,003$ ),
3. minél idősebb volt a kitöltő, 100 fiatal játékosból annál kevesebb esetben gondolta úgy, hogy TOP5 bajnokságba kerülhetnek ( $r = -0,187$ ;  $p = 0,011$ ).

Összességében tehát a tapasztalt játékosok a hazai bajnokság helyett a külföldi bajnokságot javasolják a fiataloknak és lényegesen realistábban ítélték meg a fiatal labdarúgók előtt álló külföldi karrierlehetőséget.

Külföldi karrier esetében a játékosok joggal várhatnak el magasabb fizetést a nagyobb teljesítményért cserébe. A 7. ábra mutatja egy lehetséges következő lépcsőfoknak tekinthető fizetési várakozásokat a német másodosztály, a holland első osztály és a lengyel első osztály választása esetén.

7. ábra

**Kereseti lehetőségekkel kapcsolatos várakozások**



Forrás: saját felmérés

Mindhárom bajnokságban nagyobb fizetést vár a játékosok túlnyomó része. A magyar bajnokságnál kevesebb

bért mindössze 1-2%-a vár a játékosoknak ezekben a bajnokságokban, ugyanannyit 4,6%-uk a holland első, 11,7%-uk a német második és 16,2%-uk a lengyel első osztályban. Összességében nagyobb bérre számítana a holland első osztályban a megkérdezett játékosok 94,4%-a, a német másodosztályban a 86,7%-a, és a lengyel első osztályban 82,8%-a. Jelentősebb fizetésbeli különbséget (több, mint a magyar dupláját) legtöbben (71,4%) a holland első osztályban várnák, de még a német másodosztályban is a játékosok 60,2%-a bízna ekkora keresetnövekedésben. A lengyel első osztállyal kapcsolatban óvatosabbak az elvárások, ott a játékosok 38,1%-a jelölte meg, hogy a magyar bérek több, mint kétszeresét keresheti, míg 44,7% szerint kevesebb, mint dupláját. Fontos, hogy a játékosok tisztában legyenek azzal, hogy külföldre igazolás esetén nehezebb a csapatba kerülni, de egyben könnyebb a nemzetközi piacot követő edzők, játékosügynökök, scout-ok figyelmét felkelteni. Így az első években nem biztos, hogy a lényegesen magasabb fizetési igény kell, hogy első számú cél legyen. A magyar bajnokságban megjelenő, nem üzleti bevételeknek a kívántnál nagyobb mennyisége korlátozhatja a magyar labdarúgókat a külföldi karrierjük elindításában, köszönhetően az alacsonyabb színvonalú magyar bajnokságban kereshető magasabb bérnek.

Fontos, hogy a hivatásos labdarúgás számos szereplője, érintette közül kire számíthat karrierjének támogatásával kapcsolatban egy labdarúgó. Több választ is megjelölhettek a kérdőívben, végső soron szinte minden játékos (95%) megjelölte a családját, barátját, tehát fontos számukra a közeli hozzátartozók véleménye. A szakmai vonalból a csapattárs és az edző kapta a legtöbb említést, előbbivel kapcsolatban 44%-uk, utóbbiról pedig 39,5%-uk gondolta úgy, hogy vele meg tudja beszélni karrierlehetőségeit. A játékosügynökök 39, a klubok (és alkalmazottaik az edzőt leszámítva) 27 említést kaptak (19,5%, illetve 13,5%). Ez alapján úgy tűnik, hogy a játékosok nem kapnak megfelelő támogatást a karrierjükkel kapcsolatban sem a munkáltatójuktól, sem pedig a nemzetközi szerződésekben segítséget nyújtó játékosügynököktől sem.

A kérdőív kitért a labdarúgó-karrier utáni, *civil karrierhez* kapcsolódó segítségnyújtásra is. Itt is magasan a család és a barátok kapták a legtöbb említést (93%), utána a csapattársak (35%) és az edzők szerepeltek (20,5%). A klubokat mindössze a játékosok 14%-a, a játékosügynököket pedig 9,5%-a jelölte meg. A civil karrierre való felkészítés egy fiatal labdarúgó esetében komoly felelősség, hiszen egyrészt nem biztos, hogy hivatásos labdarúgó marad sokáig, másrészt ilyenkor alapozhatja meg a játékos pályafutása utáni évek lehetőségeit, például egy megfelelően választott felsőoktatási programmal vagy nyelvtanulással. A munkáltató klubok és a szerződéseket támogató játékosügynökök hasonlóan alacsony számú említést kaptak, mint a hivatásos karrierrel kapcsolatos kérdésre.

A kor és a *civil élettel kapcsolatos várakozások* között az alábbi gyenge, de szignifikáns kapcsolatokat találtuk:

1. azok a játékosok, akiknek csak üzleti jellegű tervei vannak a jövőben, a többiekétől magasabb átlagéletkorral rendelkeznek. ( $r = 0,284$ ;  $p = 0,000$ ),
2. azok a játékosok, akiknek csak sportszakmai tervei vannak a hivatásos karrierjüket követően, szignifikánsan alacsonyabb átlagos életkorral rendelkeznek a többiekhez képest ( $r = -0,143$ ;  $p = 0,049$ ).

Összességében tehát az idősebb játékosok inkább a labdarúgástól való eltávolodásnak adtak nagyobb esélyt, és sokkal kisebb esélyeket láttak a sportban való elhelyezkedésre, mint a fiatalok. Ez fontos lehet a fiatal labdarúgók számára, hiszen amellet, hogy sokkal optimistábban látják karrierlehetőségeiket a valóságnál, még a civil karrierjüket is a labdarúgásra építenék. Ugyanakkor előremutató, hogy a fiatal labdarúgók egyre nagyobb számban végeznek magasabb szintű oktatást, vagy terveznek felsőfokú tanulmányok elvégzésével.

Eredményeinket erősíti a kutatás után nyilvánosságra hozott MLSZ jelentés (MLSZ, 2016), amely a 2014-es audit folytatásának tekinthető. A kutatásunkhoz kapcsolódó főbb megállapításokat gyűjtöttük össze a 2. táblázatban, amely alapján kijelenthető, hogy a hazai játékosok képzésével, illetve mind a hivatásos, mind pedig a civil életre való felkészítéssel kapcsolatban megerősítik az MLSZ eredményei a cikkben megfogalmazott következtetéseinket.

2. táblázat

**Az MLSZ 2016-os akadémiai felmérésének néhány kiemelt megállapítása**

Téma	Állítás	Oldal-szám
Értékelés	„Az egyéni (teljesítmény)értékelés és személyes fejlesztés komoly fejlesztési területként azonosítható be az akadémiák számára. Sem konkrét, mérhető teljesítményindikátorok, sem egyéni karrierutak nem kerültek megfogalmazásra, kidolgozásra.”	101
Civil élet	„A szociális és életvezetési programok fejlesztése jelenleg kezdeti stádiumban van.”	58
Karrier	„A részletes karriertervezés és a professzionális környezetbe való hatékony integráció lépésekre lebontott konkrét egyéni terveinek elkészítése egyelőre nem létező/alkalmazott fogalmak.”	85
Fejlesztés	„A játékosok minél magasabb szintre történő fejlesztése érdekében egyénre szabott fejlesztési tervek, programok meghatározása, alkalmazása és értékelése indokolt.”	155

Forrás: MLSZ (2016)

## Következtetések

A 3. táblázatban összegeztük az elvégzett vizsgálatok főbb megállapításait, a kutatás elején meghatározott témák szerint.

3. táblázat

### A kutatás főbb eredményeinek összefoglalása

Kutatási szakasz	Előzetes vizsgálat	Kérdőíves felmérés
Tanulmányok	Alkalmazottak képzése és értékelése esetleges Oktatási és szociális ügyekért felelős alkalmazott hiányzik	Az akadémisták nagy része tanul és továbbtanulással tervez Nyelvtanulás folyamatban
Képzések	Egyéni képzés minimális Pszichológusok száma nagyon alacsony Nyelvtanulás, IT, kommunikáció, életvitel, személyiség fejlesztése hiányos	Idegen nyelv, IT, kommunikáció képzéseket csak 22%-uk végez 200 főből összesen 7 főnek fizeti klub, MLSZ vagy játékosügynök
Karrier	Táplálkozási tanácsadás, prevenció nincs Kevés orvos, masször, egyéni edző Tehetség gondozás ritka Nem rendezett munkajogi viszonyok	Önértékelés torz, túlbecsülik saját karrierlehetőségüket és általában a magyar játékosok lehetőségeit is Külföldi fizetési elvárásaik túlzóak Az indokoltnál kevesebb támogatást kapnak a klubtól, ügynöktől, szövetségtől Civil karrierre a klub, szövetség, ügynök nem készíti fel a játékosokat Karrier alapot támogatnák

Forrás: saját szerkesztés

A felmérés eredményei szerint a kutatási kérdéseinkre és hipotéziseinkre az alábbi válaszokat adjuk.

*H1 Hipotézis: A klubok és a szövetség nem adnak a külföldi karrierhez szükséges támogatást a játékosok egyéni fejlesztéséhez és karriermenedzsmentjéhez.*

A kérdőíves felmérés és a szekunder elemzés (tanulmányok áttekintése) eredményei alapján a H1 hipotézis elfogadható, tehát a hazai játékosok karriertámogatása és a hivatásos pályára való felkészítésük gyengének minősíthető. A kérdőíves vizsgálat eredménye szerint a játékosok kevés egyéni képzést kapnak (az auditot végző vállalat nemzetközi viszonyítása alapján), klubjaik nem finanszírozzák a fejlődésüket segítő képzéseket (mindössze a játékosok 3,5%-át támogatják így), és nem részesülnek megfelelő tehetség gondozásban sem. Primer kutatásunk eredményei

alátámasztják a szekunder kutatásunk során azonosított problémákat, állításokat. A nemzetközi szinten elfogadott képzések, vagyis a klubok értéktérítő folyamatainak nem hatékony kialakítása miatt a hazai játékosok jelenlegi és jövőbeli teljesítménye elmarad a hasonló adottságokkal rendelkező regionális klubok játékosaihoz viszonyítva.

*H2 Hipotézis: A hazai játékosok saját megítélése a jövőbeni karrierlehetőségekről optimistább, mint amit az elmúlt évek hazai és regionális tapasztalatai mutatnak.*

A kérdőíves felmérés eredményei alapján a H2 hipotézis elfogadható, mert a játékosok a saját és a játékos társaik jövőbeli lehetőségeit is jobban látják a valós adatokhoz képest, ami az egyéni fejlesztésre vonatkozó motivációjukat is visszavetheti. Eredményeink szerint *nem megfelelőnek értékelhető a fiatal magyar hivatásos labdarúgók felkészültsége a jövőjüket illetően.* Tisztában vannak vele, hogy extra képzésekre lenne szükségük, de erre nem áldoznak energiát, időt, valamint ebben a klubjuktól, illetve a szövetségtől sem kapnak támogatást. Pozitívum, hogy a fiatalok tanulmányokat folytatnak, illetve terveznek is a jövőben végezni, valamint pozitív az MLSZ célkitűzése az akadémiák rendszeres átvilágítása és értékelése terén is. Az öngondoskodás terén szintén pozitív a játékosok hozzáállása, bár tájékozottságuk és klubjaik támogatása ebben is elmarad a kívánt szinttől.

Összességében tehát *a hazai játékosok karriertámogatása és a hivatásos pályára történő felkészítésük Magyarországon még nem szerepel kellő súllyal a klubok és akadémiák stratégiájában, működésében.*

A hazai szövetség részéről megvan a cél az akadémiák auditálásán keresztül, de a klubok és akadémiák még nem működnek úgy, hogy hatékonyan használják és fejlesszék immateriális eszközeiket a pályán és azon kívül, így egyrészt alacsonyabb játékszínvonalat, másrészt gyengébb kiegészítő tudást (nyelv, média, informatika, pénzügy) képviselnek a hazai labdarúgók. A játékosok képzéséhez, reális és tudatos karrierlehetőségek kialakításához a nemzetközileg alkalmazott módszereket minél nagyobb mértékben kell beépíteni a hazai labdarúgás műhelyeiben, a rendelkezésre álló források egy részét az ilyen jellegű képzések megszervezésére kellene fordítani. Továbbá javasoljuk a játékosok rendszeres tájékoztatását a karriercéljuk megvalósításához elvégzendő munka minőségével és mennyiségével kapcsolatban, ebben nagy segítséget tudnának adni nemzetközi karriert befutó hazai és külföldi játékosok, valamint kiemelkedő játékosértékesítési adatokkal rendelkező regionális klubok (főleg a horvát, szerb, lengyel és cseh bajnokságból).

## Jegyzet

<sup>1</sup> A HLSZ a hivatásos játékosok nemzetközi érdekvédelmi szervezetének (FIFPRO) hazai képviselőjeként célul tűzte ki a hazai hivatásos labdarúgók magas szintű érdekvédelmének ellátását. A szervezet aktív kapcsolatban van a hazai hivatásos játékosokkal, akik segítségével már több alkalommal végeztek anonim felmérést. Legutóbbi felmérésüket 2014 tavaszán publikálták (HLSZ, 2014), abban a labdarúgóvá válást befolyásoló magyarországi körülményeket vizsgálták, ennek eredményeire is építünk kutatásunkban.

- <sup>2</sup> A kérdőívhez nyújtott ötletekért, szempontokért, javaslatokért köszönettel tartozunk Horyáth Gábornak, Köves Alexandrának, Patkós Veronikának és Szabó Agnesnek.
- <sup>3</sup> A kérdőív önkitöltős formája és piaci szakértők véleménye szerint érdemes fenntartásokkal kezelni a játékosok által megadott nyelvtudás valódi szintjét és használhatóságát.
- <sup>4</sup> Megjegyzendő, hogy míg a szövetséggel és saját klubjával minden labdarúgónak van kapcsolata, játékosügynökökkel (főleg a fiatalabbak) egy része nem rendelkezik, így őket nem is jelölhették meg itt. A kérdőív nem tért ki arra, hogy ki áll szerződésben játékosügynökökkel.

## Felhasznált irodalom

- Akgündüz, Y. E. – van den Berg, M. R.* (2013): Make or buy? Human capital accumulation strategies in European club football. Discussion Paper Series. Tjalling C. Koopmans Research Institute, 13(17)
- András K.* (2004): A hivatásos sport piacai. *Vezetéstudomány*, XXXV., p. 40–57.
- András K.* (2003): Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján. Doktori disszertáció. Budapest: BKAE, Gazdálkodástani PhD-program
- András K. – Havran Zs.* (2017): A közép-kelet-európai hivatásos labdarúgás aktuális üzleti trendjei. XIV. Országos Sporttudományi Kongresszus. Letöltés helye: [http://mstt.hu/wp-content/uploads/MSTT\\_Szemle\\_2017\\_02.pdf](http://mstt.hu/wp-content/uploads/MSTT_Szemle_2017_02.pdf); Letöltés ideje: 2017. november 5.
- András, K. – Havran, Zs.* (2016): Examination of Central and Eastern European Professional Football Clubs' Sport Success, Financial Position and Business Strategy in International Environment. In: *Competitiveness of CEE Economies and Businesses*. Springer International Publishing, p. 197-210. doi: 10.1007/978-3-319-39654-5\_10
- András, K. – Havran, Zs.* (2014): Regional Export Efficiency in the Market of Football Players. *Theory, Methodology, Practice*, 10(2), 3.
- Brady, C. – Bolchover, D. – Sturgess, B.* (2008): Managing in the Talent Economy: the football model for business. *California Management Review*, 50(4), p. 54-73. DOI: 10.2307/41166456
- Carmichael, F.* (2006): The player transfer system in soccer. In: *Andreff, W. – Szymanski, S.* (eds.). (2006): *Handbook on the Economics of Sport*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, p. 668-676.
- Chikán A.* (2008): *Vállalatgazdaságtan*. 4. kiadás. Budapest: AULA Kiadó
- CIES Football Observatory* (2015): Youth training in European football: a comparative analysis, Monthly Report Issue no. 9, 2015 november [http://www.football-observatory.com/IMG/pdf/mr09\\_eng.pdf](http://www.football-observatory.com/IMG/pdf/mr09_eng.pdf) Letöltés ideje: 2016. január 29.
- CIES Football Observatory* (2016c): The fielding of young footballers in Europe. Monthly Report, Issue no. 13, 2016 március <http://www.football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr13/en/> Letöltés ideje: 2016. április 21.
- Czakó E. – Reszegi L.* (2010): Nemzetközi vállalatgazdaságtan. *International Business Economics*. Budapest: Alinea Kiadó
- European Club Association (ECA)*, (2012): Report on youth academies in Europe. Nyon, France Letöltés helye: <http://www.ecaeurope.com/news/eca-publishes-report-on-youth-academies/> Letöltés ideje: 2016. november 15.
- Farkas J. – Jókai M. – Kozsla T.* (2017): A sportolói kettős karrier fejlesztési lehetőségeinek vizsgálata Magyarországon = Chances of Dual Career Development in Sport in Hungary. *Testnevelés, Sport, Tudomány*, 2(1-2), p. 83-90. DOI: 10.21846/TST.2017.1-2.14
- Havran Zs.* (2016): A játékosvásárlás és az eredményesség kapcsolata a hivatásos labdarúgásban. *Vezetéstudomány*, 47 (6), p. 30-40.
- Healy, J. C. – McDonagh, P.* (2013): Consumer roles in brand culture and value co-creation in virtual communities. *Journal of Business Research*, 66(9), p. 1528-1540. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.014>
- HLSZ: Kutatási jelentés* (2014): A labdarúgóvá válást befolyásoló magyarországi körülményekről a hivatásos labdarúgók szervezete által a magyar labdarúgók körében végzett kérdőíves felmérés értékelése alapján. Budapest, 2014 [http://www.hlsz.hu/doks/hlsz\\_labdarugova\\_valas\\_jelentes.pdf](http://www.hlsz.hu/doks/hlsz_labdarugova_valas_jelentes.pdf) letöltés ideje: 2015. július 11.
- Kozma M.* (2010): A nemzetközi emberierőforrás-gazdálkodás. in: *Czakó E. – Reszegi L.* (2010): *Nemzetközi vállalatgazdaságtan*. (International Business Economics). Budapest: Alinea Kiadó
- Kozma M. – Kazainé Ó. A.* (2014): Üzleti teljesítménymérés a sportban, avagy miként segítheti a sportszervezetek vezetőit a Balanced Scorecard koncepció a stratégia szerinti működésben. *Műhelytanulmány*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet
- Lupo, C. – Brustio, P. R. – Valentic, E. – Kiendl, D. – Wenzel, R. – Stockinger, W. – Chaudhuri, S.* (2018): The use of Focus Group Interviews to define the perceived importance of competencies related to the entrepreneurship as starting point for a new career in European athletes: an AtLETyC study. *Sport Sciences for Health*, 14(1), p. 9-17. <https://doi.org/10.1007/s11332-017-0385-2>
- Magyar Labdarúgó Szövetség* (2016): Double Pass Hungary Globális jelentés. [http://www.mlsz.hu/wp-content/uploads/2016/06/DP\\_glob%C3%A1lis-jelent%C3%A9s.pdf](http://www.mlsz.hu/wp-content/uploads/2016/06/DP_glob%C3%A1lis-jelent%C3%A9s.pdf) Letöltés ideje: 2016. június 25.
- Magyar Labdarúgó Szövetség* (2014): Összefoglaló jelentés a Double Pass által készített akadémiai auditról. Budapest [http://www.mlsz.hu/wp-content/uploads/2014/06/MLSZ-AUDIT\\_140616.pdf](http://www.mlsz.hu/wp-content/uploads/2014/06/MLSZ-AUDIT_140616.pdf) Letöltés ideje: 2015. szeptember 15.
- Mihaylov, M.* (2012): A Conjoint Analysis Regarding Influencing Factors of Attendance Demand for the Balkan Football League. Master thesis. Köln: Deutsche Sporthochschule. [www.academia.edu/download/30964444/Mihaylov\\_MasterThesis15.09.2012\\_A\\_Conjoint\\_analysis\\_regarding\\_influencing\\_factors\\_of\\_attendance\\_demand\\_for\\_the\\_Balkan\\_League.pdf](http://www.academia.edu/download/30964444/Mihaylov_MasterThesis15.09.2012_A_Conjoint_analysis_regarding_influencing_factors_of_attendance_demand_for_the_Balkan_League.pdf) Letöltés ideje: 2015. július 26.

- Núñez-Pomar, J. – Prado-Gascó, V. – Sanz, V. A. – Hervás, J. C. – Moreno, F. C.* (2016): Does size matter? Entrepreneurial orientation and performance in Spanish sports firms. *Journal of Business Research*, 69(11), p. 5336-5341. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.134>
- Roşca, V.* (2012): The Financial Contribution of International Footballer Trading to the Romanian Football League and to the National Economy. *Theoretical and Applied Economics*, Volume XIX (2012), No. 4(569), p. 145–166.
- Szabados G.* (2003): Labdarúgóklubok stratégiái. *Vezetéstudomány*, XXXIV. évf. 2003. 09., p. 32-43.
- Szymanski, S.* (2014): On the ball – European soccer’s success can be credited, in part, to the liberalization of the players’ market. But what will the future bring? *Finance & Development*, March, 2014, p. 26-28.
- UEFA* (2014): Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2014. [http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/29/65/84/2296584\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/29/65/84/2296584_DOWNLOAD.pdf) 2015. november 15.
- Wolfe, R. – Meenaghan, T. – O’Sullivan, P.* (2002): The sports network: insights into the shifting balance of power. *Journal of Business Research*, 55(7), p. 611-622. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00191-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00191-0)
- Wolsey, C. – Minten, S. – Abrams, J.* (2011): Human resource management in the sport and leisure industry. London: Routledge

### További internetes források

[www.hlsz.hu](http://www.hlsz.hu); [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de); [www.uefa.com](http://www.uefa.com)

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Ócsai András**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Csillag Sára**, tudományos rektorhelyettes, egyetemi docens, tanszékvezető, Budapesti Gazdasági Egyetem; **Dr. Csapi Vivien**, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem; **Csákné Dr. Filep Judit**, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem; **Dr. Kása Richárd**, tudományos főmunkatárs, Budapesti Gazdasági Egyetem; **Dr. Radácsi László**, rektori tanácsadó, Budapesti Gazdasági Egyetem; **Csontos Réka Sára**, kutató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Szabó Zsolt Roland**, kutatóközpont-vezető, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Havran Zsolt**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. András Krisztina**, tanszékvezető egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem

## A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**Ócsai, András***Ecological consciousness of businesses*

We all experience that, in the age of Anthropocene, humanity lives in worsening ecological crisis spread to the whole planet. For this, the mainstream business model is predominantly considered to be responsible. The transformation of current socio-economic system, focusing on the regeneration of the natural environment, seems to be indispensable, and ethical considerations, respect for ecological values and ecological consciousness are needed. Since the 1980s, there has been an increasing interest in the topic of ecological consciousness. The concept has been distinguished from environmental consciousness since the late 1960s by environmental activists and philosophers who thought that traditional conservation movements too narrowly understood environmental problems, degrading them as technical problems; thereby they were not able to understand their triggering causes. Environmental problems are in fact unavoidable consequences of instrumental rationality as expressed in the social and cultural institutions of modernity. Without having new social and cultural institutions based on new rationality, the global catastrophe is inevitable.

Compared to the international literature, within the Hungarian scientific discourse, discussion of ecological consciousness and ecological consciousness of businesses is still less prevalent. This paper intends to fill this research gap by addressing theoretical background of the concept in general (including, but not limited to, deep ecology, ecological economics, ethics of responsibility, spirituality-based leadership, integral ecology, Buddhist economics) and focusing on business (for example, the moralistic model of businesses, sustainability-driven, and nature-inspired entrepreneurship, or "truly sustainable" business models), as well as presenting a brief comparative analysis of some related Hungarian studies.

**Csillag, Sára**

*"...because he who is silent is an accomplice of the guilty ones..." Hungarian HR professionals typical ethical dilemmas*

What does ethics mean in human resource management? What kind of dilemmas HR professionals face in their daily activity? In the present paper based on the results of action research projects the author provides insights on two connected issues. First, she identifies the most common ethical dilemma-patterns in HRM activities

in Hungary (as dismissal, disciplinary actions, recruitment and organizational culture). Then she introduces the reasons of moral silence as identified by HRM experts (among others lack of ethical knowledge, the lifelessness of the ethical institutional framework, ignorance and fear, power games and buck-passing).

**Csapi, Vivien***The first 40 years of real options*

In the last 40 years real options theory has been, with its empirical findings and qualitative reasoning a constant driver of strategy research, whether if it dealt with market entry timing, choice of organizational forms, foreign direct investments, or the cooperation vs. competition trade-off. Yet, the understanding and application of real options still comes with challenges not even in the strategy field, but also in its original discipline of investments. With this paper the author tried to build a strategic framework for the application of real options, with the aim of giving the theory a strategy based logic and trying to solve the chaos of the case-by-case type of application of research and practice. To confirm the stability of the framework, after showing the process of real option creation, valuation and management, the author conducted a more than 1000 article based literature survey. This shows that the strategic direction is a must for practitioners and researchers also, and highlights future research areas like the portfolio based approach of real options, or a need for a general valuation model.

**Csákné Filep, Judit – Kása, Richárd – Radácsi, László***Family business governance – categorization of the international literature in the light of three circle model*

Following a short presentation of the relationship between corporate governance and family business governance, the authors review the international literature on family business governance in the light of three-circle model.

Based on the categorisation of the articles examined by the three-circle model it can be stated that the processing of issues related to business subsystem are high, while family and ownership issues are still under researched.

The examination of the chronological appearance of family business governance articles reveals that publications related to business subsystem have a quite long history, while issues of family and ownership subsystems have been the subject of research in the past 5-10 years.

**Csontos, Réka Sára – Szabó Zsolt Roland***The new structures of competition: Platforms from a strategic management perspective*

There is an increasing scholarly attention on the platform phenomena, induced by the success of platform firms like Apple, Facebook or Google. In this article the most relevant scientific literatures in the topic were reviewed and analyzed in order to clarify the definition of platform from Strategic Management, Industrial Organization (IO) and Technology Management approach. From the Strategic Management domain, there are 3 main platform success factors: (1) the strength of network effect, (2) the quality of platform, and (3) the participants. Based on the review of the interaction based view, the behavior based view, the strategic and the functional view of platform success, 3 propositions were formulated in order to enhance further empirical researches. The article states that the platform's success depends on the business model as platform providers can control third party behavior via regulations and platform structure, and thus can influence the service offerings to customers. As a result content generated by third parties affect platform quality.

**Havran, Zsolt – András, Krisztina***Examination of the development and career support of professional and preparing for professional football players in Hungary*

The aim of the study is to examine the career support of professional Hungarian football players and the utilization of courses which are necessary for professional career. In international professional football, the development of young talents, the professional and mental improvement of adult players and the preparation of players for civil life after their professional career is getting more and more emphasized within the work of football clubs and federations. The questionnaire which was the base of the research was filled out by 200 Hungarian professional players and young talents who are preparing for their professional career. The research focused on three main topics: education, courses and career support. According to the main findings of the research Hungarian players get little individual development, their clubs do not finance the necessary courses for professional career and players are not supported by talent management. Furthermore, players view their own and their fellow players' future opportunities as better than actual data would justify, which can hinder their motivation for personal development. It is clear to them that they would need extra training but they do not sacrifice energy and time for these and they receive no support for this from their club or the federation. Efficiency of players' development could be improved with the incorporation of suggestions of the ongoing international audit study.

## CONTENTS

---

### ÓCSAI, ANDRÁS

Ecological consciousness of businesses 2.

### CSILLAG, SÁRA

"...because he who is silent is an accomplice of the guilty ones..." Hungarian HR professionals typical ethical dilemmas 20.

### CSAPI, VIVIEN

The first 40 years of real options 34.

### CSÁKNÉ FILEP, JUDIT – KÁSA, RICHÁRD – RADÁCSI, LÁSZLÓ

Family business governance – categorization of the international literature in the light of three circle model 46.

### CSONTOS, RÉKA SÁRA – SZABÓ ZSOLT ROLAND

The new structures of competition: Platforms from a strategic management perspective 57.

### HAVRAN, ZSOLT – ANDRÁS, KRISZTINA

Examination of the development and career support of professional and preparing for professional football players in Hungary 70.

# HÁLÓZATI GAZDASÁG – GAZDASÁGI HÁLÓZATOK

## VEZETÉSTUDOMÁNY KÜLÖNSZÁM

A különszám szerkesztője: Gelei Andrea

**M**a már szinte közhelynek számít, hogy nem vállalatok, hanem azok hálózatai versenyeznek egymással. S valóban, gyakorlati példák sokasága mutatja, hogy valami megváltozott az üzleti világban. Azok a vállalatok tűnnek versenyképesebbnek, amelyek értik üzleti hálózatuk dinamikáját, és is azt proaktív módon befolyásolni is képesek. Igaz ez nemcsak az internetalapú, digitális alapokon nyugvó, „született” hálózati iparágakban, de szinte minden más ágazatra is.

Első pillantásra egyszerű e hálózat megragadása, hiszen mint minden hálózat, az üzleti hálózat is csomópontok és a közöttük lévő élek összetartozó halmazaként értelmezhető. Esetünkben pedig ezek a csomópontok gazdasági aktorok – elsősorban vállalatok –, míg a közöttük lévő élek az üzleti kapcsolatok. A tudományos igényű és a gyakorlat számára is releváns kutatási eredmények szempontjából a gazdaság hálózati alapokon történő elemzése komoly elméleti és módszertani kihívásokkal jár együtt, valódi lehetőséget nyújtva ezzel új tudományos eredmények megfogalmazására. Igaz ez már akkor is, ha nem összetett hálózati struktúrák szintjén kívánunk elemzéseket végezni – mint például az ellátási láncok, vagy globális értékláncok –, hanem a hálózat alapegységét, magát az üzleti kapcsolatot akarjuk mélyebben megérteni. Mi is az az üzleti kapcsolat? – vetődik fel rögtön a kérdés. Melyek a gyakorlat számára valóban releváns építőkövei? A fogalmi kihívások mellett a kapcsolati jelenségek – mint például a bizalom, elkötelezettség – kutatása módszertani kihívásokat is támaszt, hiszen azok csakis a két együttműködő fél konkrét kontextusában érthetők meg igazán. Egyetlen üzleti kapcsolat elemzése, megértése fontos, de önmagában korlátozott tudáshoz vezet, hiszen például nem alkalmas a hálózat dinamikájában megfigyelhető jelenségek megértésére. Ehhez minimálisan három szereplő és a közöttük létrejövő kapcsolatrendszer szükséges. Ezt az elemzési egységet kapcsolati triádként is szokás nevezni, s az elmúlt években a tudományos kutatás egyre jelentősebb elemzési egységévé vált. A hálózat fenti alapvető elemzési egységei ráadásul nemcsak szervezeti szinten értelmezhetők, de fontosak a szervezetet alkotó egyének szintjén is, legyen szó akár döntéshozókról, akár azok végrehajtóiról.

A Vezetéstudomány című folyóiratnak a hálózati gazdaság témakörre meghirdetett különszáma valamennyi, a gazdasági hálózatok megértése szempontjából releváns, új tudáshoz vezető elemzési szinten végzett kutatás számára nyitott. Módszertanilag is sokszínű kíván lenni, a gráfelméleten nyugvó hálózatelemzési technikák mellett a hagyományos esettanulmányok, kérdőíves felmérések, de a kísérleti közgazdaságtan eszköztára is releváns kutatómódszertant képvisel.

### Tervezett ütemezés:

- idén májusban kimegy a felhívás,
- októberig érkeznek be a cikkek, folyamatos a double blind bírálat,
- tervezett megjelenés: 2019 június.