

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
Gaál Zoltán
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kerekes Sándor
Kövesi János
Mészáros Tamás
Szintay István
Vecsenyi János
Veress József
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:

Primecz Henriett
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:

Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:

Baksa Máté
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

NYOMDAI KIVITELEZÉS:

Komáromi Nyomda és Kiadó 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 őrünk meg és
nem küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

L. ÉVF., ÁPRILIS

2019. 4. szám

TARTALOM

SZÜCS TAMÁS – KEHL DÁNIEL – TAKÁCS ANDRÁS

A JÖVEDELEMMINŐSÉG MÉRÉSE ÉS BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐI AZ EURÓPAI PÉNZÜGYI
SEKTORBAN 2.

DEMETER KRISZTINA – LOSONCI DÁVID – NAGY JUDIT – HORVÁTH BÁLINT

TAPASZTALATOK AZ IPAR 4.0-VAL – EGY ESETALAPÚ ELEMZÉS 11.

SZILÁGYI ANITA – MÉSZÁROS TAMÁS

A MAGYAR TELEKOM ESETE A HÁLÓZATKIÉPÍTÉSTŐL A DIGITÁLIS VILÁGIG –
STRATÉGIAALKOTÁS: ELMÉLET ÉS GYAKORLAT 24.

SENNAY ÁRON – SZIGETI CECÍLIA

A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉSI CÉLOK ÉS A GRI SZERINTI JELENTÉSTÉTEL KAPCSOLATÁNAK
ELEMZÉSE 33.

SZÉKELY LEVENTE – KATONA NORBERT

A SZERENCSE FORGANDÓ? – A FELNŐTT MAGYAR LAKOSSÁG JÁTÉKATTITÚDJÉNEK
FELTÁRÁSA 44.

RIDEG ANDRÁS

A VÁLLALATI BELSŐ TÉNYEZŐKRE ALAPOZOTT KLASSZIKUS ÉS
MODERN STRATÉGIAELMÉLETEK EGYSÉGES KERETBE FOGLALÁSA 55.

DUNAVÖLGYI MÁRIA

A MERITOKRÁCIA VÁLLALATOKON BELÜLI MEGVALÓSULÁSÁNAK KÉRDÉSEI EGY KVALI-
TATÍV KUTATÁS TÜKRÉBEN 63.

SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR – GELENCSÉR MARTIN – SZABÓ-SZENTGRÓTI ESZTER – BERKE SZILÁRD

GENERÁCIÓS HATÁS A MUNKAHELYI KONFLIKTUSOKBAN 77.

ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓ 89.



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

www.vezetestudomany.hu

A JÖVEDELEMMINŐSÉG MÉRÉSE ÉS BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐI AZ EURÓPAI PÉNZÜGYI SEKTORBAN

A szerzők tanulmányukban a jövedelemminőség mérésének lehetőségeit, valamint az arra ható tényezőket vizsgálják 128 európai bank 2006-2016 időszaki adatain. A jövedelemminőséget befolyásoló tényezők között a valós értékelés alkalmazásának mértéke, a szabályozottság foka és a banki méret hatásait elemezik, kitérve a válság előtti és válságidőszakban (2006-2011) és a válság utáni időszakban (2012-2016) tapasztalható különbségekre is. Vizsgálatuk eredményeképpen megállapítják, hogy a valós értéken értékelt vagyon aránya szignifikáns pozitív kapcsolatban van a jövedelem minőségével az európai tőzsdei bankok esetében, és ez a hatás a 2011-ben kihirdetett új valósérték-standardnak (IFRS 13) is köszönhetően tovább erősödött a válság utáni időszakban. További eredményeik alapján ugyanakkor arra a következtetésre jutnak, hogy az szigorúbb szabályozókönyvet, valamint a bank méretének növekedése csökkentőleg hat a jövedelemminőségre.

Kulcsszavak: átlagos jövedelemminőség, valós értékelés, IFRS, válság

A vállalati teljesítmény egyik legfőbb indikátora a számviteli beszámolóban kimutatott nettó jövedelem (adózott eredmény), amely a vállalat külső és belső érintettjei számára kiemelt jelentőségű. Minél magasabb minőségű a kimutatott jövedelem – azaz minél hűbben fejezi ki a vállalat valós jelenlegi és jövőbeli gazdasági teljesítményét, hozamtermelő képességét –, annál pontosabban mérhető a vállalatvezetés teljesítménye, a tulajdonosok által realizált megtérülés, továbbá annál kisebb kockázat mellett tudják meghozni a befektetők a vállalattal, illetve annak részvényeivel kapcsolatos döntéseiket. A jövedelem tehát a döntéshozatal egyik kulcs tényezője (Schipper – Vincent, 2003). A jövedelemminőség kérdése nemcsak a kutatók, hanem a gyakorlati szakemberek és standardalkotók figyelmét is felkeltette az utóbbi egy-másfél évtizedben.

A szakirodalom széles körben foglalkozik a jövedelemminőség tartalmával. Általában véve a szerzők között egyetértés mutatkozik abban, hogy a jövedelem magas minősége legfőképpen abban mutatkozik meg, hogy a vállalati teljesítményről pontos és megbízható képet ad, tehát informatív és a valós hozamtermelő képességet fejezi ki, ezáltal a döntéshozatal szempontjából hasznos (Dechow – Schrand, 2004; Dechow és társai, 2010; An, 2017). Számos szerző szerint a jövedelem magas minősége azt is jelenti, hogy annak alakulása kiszámítható, tehát az adott időszaki jövedelem jó előrejelzője a későbbi időszakokénak (Penman, 2003; Hodge, 2003; Mikhail és társai, 2003), mások pedig a jövedelem részvényérték-bebecsléshez való felhasználhatóságát (Kirschenheiter – Melumad, 2004), illetve a működési cash flow-val való együttmozgásának erősségét (Cohen, 2003) említik szempontként. Az e területen született legfrissebb kutatások már jellemzően e tényezők együtteseként, azaz több szempontot egyszerre érvényesítő kombinált mutatóként közelítik meg a jövedelemminőséget (lásd pl. Paoloni és társai, 2017).

A jövedelemminőség megfelelő definiálása azonban csak a mutató konzisztens mérésének lehetőségét teremti meg. A vállalati stakeholderok számára nyilvánvalóan az a fontosabb kérdés, hogy milyen tényezők és hogyan befolyásolják azt. A

kapcsolódó publikációkat áttekintve megállapítható, hogy a jövedelemminőség egyik fő magyarázó változójaként a valós értékelés alkalmazása jelenik meg, ugyanakkor az eredmények vegyesek: Paoloni és társai (2017) arra a következtetésre jutnak, hogy a valós értékelés nagyobb arányú alkalmazása emeli a jövedelemminőséget, Sodan (2015) eredményei viszont negatív összefüggést tárnak fel a két változó között. A kutatók által vizsgált másik ilyen tényező a szabályozottság foka. Az ezzel foglalkozó tanulmányok (pl. Dichev és társai, 2013) konklúziója jellemzően az, hogy a magas minőségű standardok kedvezően hatnak a jövedelem minőségére. Arra a kérdésre azonban, hogy a szigorúbb vagy a megengedőbb szabályozási környezetben tapasztalható-e magasabb jövedelemminőség, kevésbé kapunk választ. Végül megemlítendő, hogy a befolyásoló tényezők között a publikált kutatások jelentős részében megjelenik a vállalati méret is. Ennek hatása kapcsán szintén nincs egyértelmű álláspont, egyes kutatók modelljeiben a méret emelkedésével együtt növekszik a kimutatott jövedelem minősége (pl. Gaio – Raposo, 2014), más tanulmányok szerint viszont csökken (pl. Cohen, 2003).

Tanulmányunkban a fent említett tényezőket koherens rendszerbe foglalva a valós értékelés, a szabályozottság foka és a vállalati méret jövedelemminőségre gyakorolt hatásait elemezzük az európai bankszektor 128 szereplőjének 2006-2016 közti adatait felhasználva. Mindeközben külön vizsgáljuk a 2000-es évek végén kialakult globális pénzügyi válság táján vett időszakában (2006-2011) és az azt követő kilábalási időszakban (2012-2016) megfigyelhető különbségeket, a számviteli szabályozók fejlesztésének (mint a válságra adott válaszok) hatásait, valamint a tőzsdei és nem tőzsdei bankok eltéréseit. Irodalomkutatásunk során nem találtunk olyan tanulmányt, ami a vizsgált jelenséget ilyen kontextusban vizsgálja, így meggyőződésünk szerint az általunk alkalmazott megközelítéssel és empirikus eredményekkel hozzá tudunk járulni az aktuális hazai szakirodalomhoz.

Irodalomkutatás

Az irodalomkutatás során elsőként a jövedelemminőséggel kapcsolatos közelmúltbeli publikációkban megjele-

nő fogalmi megközelítéseket tekintjük át, majd rátérünk a jövedelemminőség összetevőire, végül a valós értékelés és a jövedelemminőség különböző szerzők által feltárt viszonyát fejtjük ki röviden, specifikusan a pénzügyi szektorra koncentrálnak.

An (2017) döntéshasznosság és elszámolhatóság szempontjából közelíti a jövedelemminőség (earnings quality, EQ) fogalmát: eszerint a jövedelem minősége akkor magas, ha a bevételi számok hasznosak a menedzseri, illetve befektetői döntéshozatal szempontjából. Dechow és Schrand (2004) szerint a magas jövedelemminőség azt jelenti, hogy az adott évi eredmény hűen tükrözi a cég jelenlegi működési teljesítményét, illetve alkalmas a jövőbeli teljesítmény előrejelzésére és jó alapot szolgáltat a vállalat értékének meghatározásához, továbbá a jelenlegi részvényérték tükrözi annak belső értékét. Kirschenheiter és Melumad (2004) szerint magas minőségű az a jövedelem, amely informatív és közel van a cég hosszú távú vállalati értékéhez. További értelmezés szerint a jelenlegi jövedelem jó minőségű, ha a jövőbeli jövedelem megbízható magyarázó változójaként használható (Penman, 2003), vagy szoros kapcsolatban áll a jövőbeni működési cash flow-val (Cohen, 2003). Schipper és Vincent (2003) a jövedelem minőségét hicksi jövedelemként definiálja, amivel a „valós” jövedelemmel való korrelációt lehet mérni. Yee (2006), valamint Mikhail és társai (2003) szerint a jövedelem minősége két elem, a fundamentális és a beszámolóbeli jövedelem viszonyától függ, tehát azon alapszik, hogy a beszámolóbeli jövedelem milyen gyorsan és pontosan tud reagálni a fundamentális jövedelem változásaira. Hodge (2003) a jövedelem minőségét úgy határozza meg, hogy az aktuális beszámolóbeli jövedelem mennyire esik közel a jövőbeli jövedelmekhez. Mikhail és társai (2003) ehhez hasonló definíciót adnak: álláspontjuk szerint a jövedelemminőség annak foka, hogy a vállalat korábbi jövedelme milyen mértékben képes hozzájárulni a jelenlegi jövedelméhez. Penman (2003) szerint a befektetők jövőbeli jövedelmet vásárolnak a részvények révén, az elemzők pedig a jövedelmek előrejelzése révén kívánják meghatározni a részvények értékét. Az értékelések központjában tehát a jövedelem található. Ily módon minél magasabb minőségű a jövedelem, annál pontosabb lesz a részvényekre vonatkozó érték meghatározás. E gondolatot megerősítik Dechow és társai (2010), kiemelve, hogy a magasabb minőségű bevételek több információt nyújtanak a vállalat pénzügyi teljesítményének jellemzőiről, amelyek relevánsak egy adott döntéshozó által hozott konkrét döntéshez.

A fogalmi behatárolás mellett a nemzetközi szakirodalom jelentős figyelmet fordít a jövedelemminőséget befolyásoló tényezők beazonosítására. Francis és társai (2004) hét tényezőt azonosítottak be, melyek véleményük szerint együttesen megfelelően jellemzik az adott vállalkozás jövedelemminőségét. Ezek a tényezők a következők: az eredményelszámolás minősége (accounting quality, AQ), a jövedelem stabilitása (persistence, PERS), előrejelezhetősége (predictability, PRED), mesterséges simításának mértéke (earnings smoothing, SMOOTH), értékrelevanciája (value relevance, RELEV), időszerűsége (timeliness, TIMEL) és konzervativitásának mértéke (conservatism,

CONSER). Gaio (2010) a fenti tényezőket két csoportra osztja oly módon, hogy az első négy tényezőt (AQ, PERS, PRED és SMOOTH) alapvetően számvitel alapokon nyugvó tényezőknek, míg a RELEV, TIMEL és CONSER tényezőket piaci alapú mutatóknak tekinti.

Az egyik legfrissebb témába vágó kutatás Paoloni és társai (2017) írása, akik bankokat vizsgálva négy tényezőt alkalmaztak a jövedelemminőség meghatározására (melyek nagymértékben átfednek a Francis és társai (2004) által publikált tényezőkkel). Az átlagos jövedelemminőség (average earnings quality, AEQ) komponenseiként a jövedelem stabilitását vagy más szóval perzisztenciáját (persistence, PERS), előrejelezhetőséget (predictability, PRED), változékonyságát (variance, VAR) és mesterséges simítását (earnings smoothing, SMOOTH) azonosították. Konceptiójuk szerint a jövedelemperzisztencia (PERS) mutatója nem más, mint az

$$X_{i,t} = \Phi_{0,i} + \Phi_{1,i} X_{i,t-1} + v_{i,t}$$

autoregresszív modell $\Phi_{1,i}$ paraméterének maximum likelihood módszerrel becsült értéke minden egyes bankra. (A modellben az $X_{i,t}$ és $X_{i,t-1}$ a tárgyévi és az előző évi adózott eredményt jelöli, míg a $\Phi_{0,i}$ a tengelymetszetet, $v_{i,t}$ pedig a véletlen tagot.) A perzisztencia tulajdonképpen az aktuális jövedelem jövőbeli fenntarthatóságának indikátora, ahol az 1-hez közeli értékek magasabb, a 0-hoz közeli értékek pedig alacsonyabb mértékű jövedelemstabilitást (ezáltal alacsonyabb jövedelemminőséget) jeleznek. Az említett autoregresszív modell véletlen tagjának ($v_{i,t}$) becsült szórásaként azonosítják a jövedelem előrejelezhetőségét (PRED), ahol az alacsony értékek jelentik a jobb előrejelezhetőséget, ami egyben jobb minőséget is takar. A jövedelmek változékonyságát egy újabb időszori jellemző, a jövedelem vizsgált perióduson belül tapasztalható szórása (VAR) hivatott mérni, értelemszerűen az alacsonyabb változékonyság magasabb minőségre utal. A mesterséges simítás (SMOOTH) a szerzők megfogalmazása szerint egy manipulatív (de legális, és a vállalatok által gyakran alkalmazott) technika, melynek célja a jövedelmek természetes szóródásának mesterséges csökkentése, hiszen a kevésbé szóródó jövedelmeket felmutató vállalatok részvényeit a befektetők biztosabb befektetésként értékelik, mint a magas volatilitásúakat. A SMOOTH mutatót a jövedelem szórásának és a működési cash flow szórásának hányadosaként számítják. Ebből következően a magas értékek arra utalnak, hogy a jövedelmek erősebben szóródnak, mint a cash flow értékek, azaz a vállalat kevésbé alkalmazza a mesterséges simítás technikáját. A magas SMOOTH értékek tehát kevésbé simított, azaz alacsonyabb minőségű jövedelmet fejeznek ki.

A szakirodalom egy másik – esetünkben releváns – irányzatát a valós értékeléssel, valamint annak különböző teljesítmény- és piaci mutatókra gyakorolt hatásaival foglalkozó tanulmányok képezik. Ezen írások áttekintése jelen kutatás szempontjából azért fontos, mert közülük több tanulmány a valós értékelést a jövedelemminőség egyik magyarázó változójaként azonosítja.

A valós értékelést a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok (IFRS) rendszerében a 2000-es években az IAS 39 standard szabályozta, melyet a 2008-2009-es évek

ben kicsúcsosodott globális pénzügyi válság tanulságai alapján egy továbbfejlesztett, pontosított fogalom meghatározást tartalmazó új standard, a 2011-ben kibocsátott IFRS 13 váltott fel. E standardok célja mindenkor az volt, hogy a hagyományos bekerülési költségre alapozott érték meghatározás helyett a számviteli beszámolóknak minél nagyobb súlyt adjon az eszközök és kötelezettségek értékelésekor az aktuális piaci viszonyokat hűen leképező valós érték, amely a beszámoló felhasználói számára nyilvánvalóan nagyobb mértékben tudja teljesíteni a megbízható és valós összképre vonatkozó elvárásokat, mint a költségalapú megközelítés. Hogy egy eszköz valós értékét milyen módon kell bemutatnia a gazdálkodó szervezetnek az információt igénylők számára, arra 2007-től az IFRS 7 standard ad megfelelő iránymutatást az ún. *valósérték-hierarchia* definiálásával. A valósérték-hierarchiában az érték meghatározáskor figyelembe veendő inputadatoknak, információknak három (prioritási sorrendet kifejező) szintjét különbözteti meg a standard. A befektetői szempontból leginkább relevánsnak tekintendő 1. szintű információkat az értékelendő vagyonelemmel (legalábbis közel) teljes mértékben összehasonlítható, aktív piacokon jegyzett eszközök, illetve kötelezettségek piaci árai, árfolyamai jelentik. Az ilyen objektíven megfigyelhető inputokból, információkból közvetlenül meghatározható az értékelendő vagyonelem valós értéke. Amennyiben ilyen információk nem érhetők el, akkor 2. szintű inputok alapján kell megpróbálni meghatározni a valós értéket. Ebben az esetben nem aktív piacon jegyzett, csak kis volumenben megfigyelhető vagy kevésbé összehasonlítható inputadatokból indul ki az értékelő, melyeket megfelelő korrekciókkal lát el, hiszen az inputadat nyers formájában nem fejezi ki megfelelő megbízhatósági szint mellett az adott eszköz vagy kötelezettség reális értékét. A korrekciók alkalmazása természetesen szubjektív tartalmat visz az értékelésbe, mely által csökkenhet annak megbízhatósága. Végül, amennyiben sem az 1., sem a 2. szintű információk nem érhetők el, akkor a valós értékelést a 3. szintű információk alapján lehetséges csak megállapítani. Ez becslést jelent, ahol nem piaci információkból, hanem az értékelendő eszköz saját jellemzőiből, jövedelemtermelő képességéből kiindulva állapítja meg az értékelő a vagyonelem belső értékét, melyet valós értéknek fogad el. Bár ezt a fajta értékelést a hierarchia legalsó szintjére helyezi a vonatkozó standard, jelentősége nem lebecslendő, hiszen gyakran (1-2. szintű inputok hiányában) ez jelenti az egyetlen járható utat.

A valós értékelés, illetve a valósérték-hierarchia alkalmazásának hatásait vizsgáló tanulmányok jelentős része a bankszektorra irányul (érthető módon, hiszen a valós értékelés által érintett pénzügyi eszközök, illetve kötelezettségek a pénzügyi intézmények vagyonaiban jelennek meg legerőteljesebben), és többségük a valós értékelés hasznosságát, alkalmazásának indokoltságát támasztja alá. Kolev (2008) egy amerikai pénzügyi vállalkozások adatait tartalmazó 172 elemű mintán vizsgálta a valós érték különböző modelljeit, és megállapította, hogy a befektetők lényegesen magasabb értéket tulajdonítanak az aktív piacok jegyzett áraiból származtatott (azaz 1. szintű inputokra alapozott) értéknek, mint a korrekciókon, illetve becslése-

ken (azaz 2-3. szintű inputokon) alapuló értéknek. Bagna és társai (2014) 120 európai bank 2008-2012 közti adatait feldolgozva, OLS regressziós modell segítségével szintén a valósérték-hierarchia különböző szintjeinek árfolyamra vonatkozó relevanciáját elemezték. Empirikus eredményeik alapján – Kolev (2008) következtetéseit megerősítve – kijelentik, hogy az 1. szintű inputokon nyugvó valós érték árfolyamra vonatkozó relevanciája szignifikánsan magasabb, mint a 2-3. szintű inputok esetében. Evans és társai (2014) összesen 7794 amerikai banki adatra támaszkodva a valós értéken meghatározott eszközérték és az árfolyam között mutattak ki pozitív együttmozgást, továbbá arra jutottak, hogy a valós eszközérték jobban magyarázza a jövőbeli árfolyamot, mint az azonos időszaki tőzsdei árat. Takács és Szűcs (2017) megállapították, hogy bár a 2008-2009-es pénzügyi válság sok változást hozott a befektetői magatartásban, a banki részvények esetében a valós értékelésnek a befektetői döntésekre (részvényárfolyamokra) vonatkozó relevanciája a válság után is fennmaradt. Sun (2014) ugyanakkor ausztrál bankok adatait vizsgálva arra hívja fel a figyelmet, hogy a valós értékelés rendkívüli piaci volatilitást generálhat, így a megfelelő döntések meghozatala érdekében a befektetőknek meg kell érteniük a valós érték relevanciája és a volatilitás közti trade-off-ot.

Végül, kutatásunk szempontjából nagy jelentőségűek azok a tanulmányok, melyek kifejezetten a számviteli szabályozás, illetve azon belül konkrétan a valós értékelés és a jövedelemminőség összefüggéseit kutatják. Ewert és Wagenhofer (2005), Barth és társai (2008), továbbá Dichev és társai (2013) is a számviteli szabályzók hatásait vizsgálták a jövedelemminőségre, véleményük pedig egybeesik abban a tekintetben, hogy a magas minőségű számviteli standardok csökkentik a rosszhiszemű „jövedelemmenedzsment” szerepét, ezáltal pedig növelik a számviteli beszámoló, azon belül is a kimutatott eredmény (jövedelem) minőségét. Ebből az is következik, hogy a standardok minőségének folyamatos javítása fontos és felelősségteljes feladat. Ezt egyebek mellett Barth (2000) tanulmánya támasztja alá, mely szerint a valós értékelés módjában, illetve annak következményeként a valós értékelésből származó nem realizált eredményben történő változások nemcsak a jelenlegi, hanem a jövőbeli vállalati teljesítményre is hatással vannak. A már hivatkozott Paoloni és társai (2017) a jövedelemminőség definiálásán, számítási módjának meghatározásán túl azt is vizsgálták banki adatokon, hogy a valós értékelés alkalmazása hatással van-e a jövedelemminőségre (modelljük magyarázó változóként a banki méretet és az eladósodottság fokát is tartalmazta). Eredményeik ezt a feltevést megerősítették, mely alapján állítják, hogy a valós értékelést alkalmazó bankok jövedelemminősége szignifikánsan magasabb. Kiemelik ugyanakkor, hogy a valós értékelés alkalmazása csak jól működő piacokon tekinthető ésszerű döntésnek, a valós érték megbízhatósága, relevanciája és integritása együtt csökken a piac likviditásának és hatékonyságának csökkenésével, ami előtérbe hozza az egyéb értékelési technikákat, mellyel azonban csökken a jövedelem minősége. A valós értékelés hasznossága mellett állást foglaló tanulmányokon túl azonban – bár jelentősen kisebb számban – találhatók olyan kutató-

sok is, melyet a valós értékelés szemben foglalnak állást. Ezek közül említést érdemel Sodan (2015) munkája, amely szerint a valós értékelésből származó eredményhatások az egyéb átfogó eredmény révén negatív hatást gyakorolnak a vállalatok és a bankok aggregált jövedelemminőségére. Vizsgálata szerint a valós értékelésen nyugvó eszközárnyos jövedelmezőség (ROA) mutatója kevésbé szignifikáns magyarázó változója a jövedelemminőségnek, mint a valós értékelés nélkül meghatározott ROA mutató.

Az elvégzett irodalomkutatás az alábbi tapasztalatokkal szolgált: először is kijelenthető, hogy a jövedelemminőség fogalmát a friss nemzetközi szakirodalomban alaposan kidolgozták. Másodsor, a valós értékelés jelentőségét, vállalati teljesítményre, illetve árfolyamra gyakorolt hatását számos tanulmány bizonyította. Harmadszor, korábbi tanulmányok kimutatták, hogy a valós értékelés a jövedelemminőséget is közvetlenül befolyásolja, hozzáátve, hogy a jövedelem minőségére egyéb magyarázó változók (pl. méret) is hatással vannak. Mindezekhez képest két ponton kívánjuk kiegészíteni a meglévő nemzetközi szakirodalmat. *Egyrészt a hivatkozott tanulmányok nem foglalkoztak a számviteli szabályozók 2008-2009-es globális pénzügyi válság után bekövetkezett fejlesztésének, szigorodásának hatásaival, másrészt nem elemezték e hatások esetleges eltéréseit tőzsdei, illetve nem tőzsdei vállalatok/bankok esetében.* Tanulmányunk e kutatási résekre koncentrál, és a fent említett kérdések megválaszolásával, valamint új empirikus eredményekkel járul hozzá a meglévő szakirodalomhoz.

Kutatási koncepció, módszertan és adatok

Tanulmányunkban az átlagos jövedelemminőségre ható tényezőket vizsgáljuk az európai bankszektorban, 128 európai bank 2006-2016 időszaki adatait felhasználva. Az átlagos jövedelemminőség (average earnings quality, AEQ) meghatározásakor *Paoloni és társai (2017)* irodalomkutatás során már részletesen kifejtett módszerét vesszük alapul. Eszerint az AEQ az *1. táblázatban* bemutatott számviteli tényezők együtteseként adódik.

A fenti négy tényező közül a perzisztencia (PERS) esetében a magasabb, míg a többi három (PRED, VAR, SMOOTH) esetében az alacsonyabb értékek utalnak magasabb jövedelemminőségre (érthető módon, hiszen az alacsonyabb szórás a pénzügyi elemzésekben jellemzően a kisebb bizonytalanságot, nagyobb stabilitást jelzi, lásd

például Katits és Patyi (2017) munkáját). A nyers értékek kiszámítása után a tényezők mindegyikénél egyszerű ranking módszert alkalmaztunk, ahol a mintabeli bankokat az adott tényező szerint rangsorba rendeztük oly módon, hogy a jövedelemminőség szempontjából legkedvezőbb értékkel rendelkező bank kapta a mintaelemszámnak megfelelő legmagasabb értéket (a teljes, 128 bankot tartalmazó mintában 128-at), míg a leggyengébb adattal rendelkező bank az 1-es értéket. Ezt követően adott bank átlagos jövedelemminőségét (AEQ) a négy tényezőtől származó rangszámok egyszerű számtani átlagaként számítottuk ki.

Az AEQ alakulására ható tényezők (lehetséges magyarázó változók) közül a *2. táblázatban* felsoroltakat építettük be a vizsgálatba.

Független változó	Jelölés	Kiszámítás módja
Valós értékelés alkalmazásának mértéke	FVPBS	a valós értéken értékelt eszközök átlagos aránya a mérlegfőösszeghez képest a megfigyelt időszakban
Tőzsdei jelenlét	EXCHANGE	a tőzsdén jegyzett bankoknál 1, egyébként 0
Európai bankuniós tagság	EBU	bankuniós tagországban bankoknál 1, egyébként 0
A vagyon nagysága (méret)	LGTA	a megfigyelt időszak átlagos mérlegfőösszegének természetes logaritmus

2. táblázat Az átlagos jövedelemminőség (AEQ) lehetséges magyarázó változói

A valós értékelés alkalmazásának mértéke (FVPBS) a szakirodalomban feltárt számos tanulmány tanúsága szerint a jövedelemminőség egyik fő magyarázó változója lehet, így modellünkben is fontos szerepet kap. A tőzsdei jelenlét (EXCHANGE) és a 2012-től értelmezhető európai

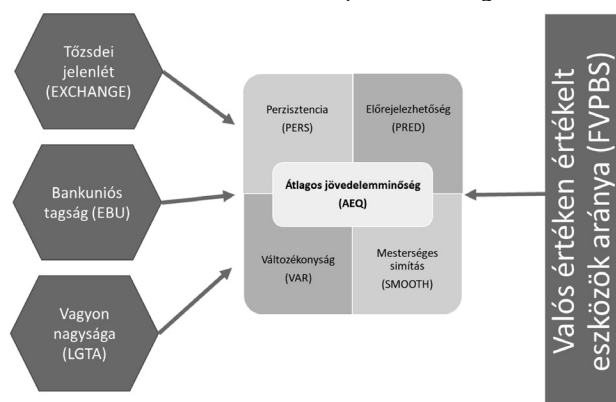
AEQ komponens megnevezése	Jelölése	Kiszámítása
Jövedelemstabilitás, perzisztencia (persistence)	PERS	az $X_{it} = \Phi_{0,i} + \Phi_{1,i} X_{i,t-1} + v_{i,t}$ autoregresszív modell $\Phi_{1,i}$ paraméterének becslt értéke, ahol $X_{i,t}$ és $X_{i,t-1}$ a tárgyévi, ill. előző évi adózott jövedelmet jelöli
A jövedelem előrejelezhetősége (predictability)	PRED	az $X_{i,t} = \Phi_{0,i} + \Phi_{1,i} X_{i,t-1} + v_{i,t}$ autoregresszív modell véletlen tagjának becslt szórása: $PRED = \sigma(v_{i,t})$
A jövedelem változékonysága (variance)	VAR	a jövedelem ($X_{i,t}$) vizsgált időszakon belüli szórása: $VAR = \sigma(X_{i,t})$
Mesterséges simítás mértéke (earnings smoothing)	SMOOTH	a jövedelem ($X_{i,t}$) szórásának és a működési cash flow ($CFO_{i,t}$) szórásának hányadosa: $SMOOTH = \sigma(X_{i,t}) / \sigma(CFO_{i,t})$

1. táblázat Az átlagos jövedelemminőség (AEQ) összetevői

bankuniós tagság (EBU) figyelembevételére annak vizsgálatát szolgálja, hogy a tőzsdei cégeknél, illetve a bankuniós tagországoknál megjelenő relatíve szigorúbb és magasabb szintű szabályozottság hatással van-e a jövedelem minőségére. A vagyonságának (LGTA) – ami a bank méretének jelzője – független változóként való alkalmazása pedig azon a hipotézisen alapul, hogy a különböző méretű vállalatok számviteli rendszereinek hatékonysága, minősége eltér, ami befolyásolhatja a jövedelemminőséget.

Kutatási koncepciónkat a fentiek alapján az 1. ábra foglalja össze.

1. ábra A kutatási koncepció összefoglalása



Amint korábban már említettük, az empirikus vizsgálat alapját egy saját gyűjtésű, 128 európai bank 2006-2016 időszaki beszámolóadatait tartalmazó minta képezte, melynek országokénti összetételét a 3. táblázatban mutatjuk be.

Ország	Bankok száma országonként	Bankok száma összesen
Olaszország	21	21
Németország	13	13
Franciaország, Oroszország, Spanyolország, Törökország	9	36
Nagy-Britannia	7	7
Hollandia, Svájc	6	12
Svédország	5	5
Dánia, Görögország	4	8
Ausztria, Belgium, Szlovénia	3	9
Finnország, Írország, Magyarország, Norvégia, Portugália	2	10
Ciprus, Horvátország, Lengyelország, Luxemburg, Montenegró, Románia, Szlovákia	1	7
Összesen:	128	128

3. táblázat Az adatbázisba került bankok megoszlása országoként

Minden bank minden vizsgált évre (azaz összesen 1408 bank-évre vonatkozóan) az IFRS szerinti beszámoló-ból kigyűjtöttük a mérleg, az eredménykimutatás és cash flow-kimutatás megfelelő adatait. Minden esetben a konszolidált beszámoló adataival dolgoztunk, melyek a hitelintézetek saját honlapjain voltak elérhetők. Valamennyi bank mérleg-, eredmény- és cash flow-adatait EUR-ban állapítottuk meg. Azon pénzügyi intézeteknél, ahol a prezentálás pénzneme nem EUR volt, a beszámolóban kimutatott értékeket az Európai Központi Bank által közzétett árfolyamok¹ alapján váltottunk át EUR-ra.

Az 1. ábrában kifejtett koncepciót elsőként az eredeti teljes mintán alkalmaztuk, melyből azután további módosított (banktípus, illetve időszak szerint szűrt) mintákat hoztunk létre annak érdekében, hogy az összefüggéseket külön elemezhessük tőzsdei is nem tőzsdei bankok esetében, valamint a globális pénzügyi válság előtti és a válságot magában foglaló időszak (2006-2011) és a válság utáni időszak (2012-2016) vonatkozásában. Megjegyezzük, hogy bár a válság kicsúcsosodása szigorúan véve csak a 2008-2009. évekhez köthető, a 2006-2011 időszak további bontását módszertani megfontolásokból nem tartjuk kivitelezhetőnek (a jövedelemminőség komponenseinek – például az autoregresszív modell paramétereinek – két-három éves idősorokból történő meghatározása nem szolgáltatna megbízható eredményt). Végeredményben így kilenc különböző adathalmazzal dolgoztunk, melyekre a későbbiekben a könnyebb beazonosíthatóság érdekében a 4. táblázat szerinti elnevezésekkel hivatkozunk.

A mintában szereplő bankok típusa	Minta-elem-szám (N)	Teljes időszak (2006-2016)	Válság előtti és válság-időszak (2006-2011)	Válság utáni időszak (2012-2016)
Összes bank	128	1. minta	1a. minta	1b. minta
Tőzsdei bankok	76	2. minta	2a. minta	2b. minta
Nem tőzsdei bankok	52	3. minta	3a. minta	3b. minta

4. táblázat A vizsgálat során elemzett minták

Mint látható, a teljes, 128 elemű mintából a típus szerinti szűrés után a tőzsdei részmintába 76, a nem tőzsdei részmintába pedig 52 bank került. Az időszak szerint szűkített (a-val, illetve b-vel jelölt) minták esetében a megfigyelések száma (N) már nem, csak a függő és független változók értékeinek meghatározásához felhasznált időszaki adatok száma változott (a teljes minta 11 éves periódusához képest az *a*, illetve *b* jelű szűkített mintákon

¹ https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates

rendre 6, illetve 5 évnnyi adat képezte a változóértékek alapját).

Modellépítés

Az előző fejezetben ismertetett koncepciónak megfelelően az eredeti modellünk a következő:

$$AEQ_i = \alpha + \beta_1 FVPBS_i + \beta_2 EXCHANGE_i + \beta_3 EBU_i + \beta_4 LGTA_i + u_i \quad (1)$$

Az (1) modellt a valamennyi (tőzsdei és nem tőzsdei) bankot tartalmazó és a teljes (2006-2016) időszakot lefedő 1. mintán teszteljük. Amikor a válság előtti és válság-időszakot (2006-2011), illetve a válság utáni időszakot (2012-2016) külön elemezzük, a fenti modellek némileg változnak. Ekkor ugyanis a jövedelemminőség, a méret és a valós értékeléssel kapcsolatos változók értékeit a szűkített időszak időszorának értékeiből származtatjuk – ezt a változók neve elé írt „pre”, illetve „post” előtaggal jelöljük –, míg az EXCHANGE változó e tekintetben nem függ az időszaktól, az EBU változó pedig (mivel a bankunió 2012-től létezik) csak a 2012-2016 időszakban értelmezhető. Az így módosított modellek a következők:

$$preAEQ_i = \alpha + \beta_1 pre FVPBS_i + \beta_2 EXCHANGE_i + \beta_3 pre LGTA_i + u_i \quad (2)$$

a 2006-2011 időszakra vonatkozóan, valamint

$$postAEQ_i = \alpha + \beta_1 post FVPBS_i + \beta_2 EXCHANGE_i + \beta_3 EBU_i + \beta_4 post LGTA_i + u_i \quad (3)$$

a 2012-2016 időszak esetében. Értelemszerűen a (2) modellt az 1a. mintán, míg a (3) modellt az 1b. mintán teszteljük. Amikor a tőzsdei és nem tőzsdei bankok, valamint azon belül a 2006-2011 és 2012-2016 időszakok jellemzőinek elkülönítése céljából a további (2. és 3., valamint 2a., 2b., illetve 3a., 3b.) részmintákat elemezzük, akkor az (1)-(3) modellekből az EXCHANGE magyarázó változót minden esetben elhagyjuk. Ennek oka, hogy akár tőzsdei, akár nem tőzsdei részmintáról van szó, e változó értéke minden megfigyelésnél azonos. A tesztelés során OLS regressziót futtatunk és az SPSS szoftvert használjuk fel.

Eredmények és következtetések

Átfogó eredmények a teljes mintán

Az empirikus vizsgálathoz elsőként az 1. mintát (128 tőzsdei és nem tőzsdei vállalat, 2006-2016 időszak) használtuk fel. A mintára vonatkozóan az (1) modell tesztelési eredményeit – ahol a releváns magyarázó változókat lépésenkénti (stepwise) regresszióelemzés segítségével azonosítottuk – az 5. táblázat foglalja össze.

Minta: 1. (tőzsdei és nem tőzsdei vállalatok, 2006-2016, N=128)
Modelladatok:
Modell: (1)
Függő változó: AEQ
R négyzet: 46,8%

Magyarázó változók	Koefficiens	Std. hiba	t érték	p érték
α (konstans)	169,488	10,199	16,618	0,000***
LGTA	-23,333	2,187	-10,669	0,000***
FVPBS	35,473	10,503	3,377	0,001***

Kihagyott változók: EXCHANGE, EBU

5. táblázat Az (1) modell teszteredményei az 1. mintán

Az eredmények alapján a teljes 2006-2016 időszak vonatkozásában arra következtethetünk, hogy a banki jövedelemminőségre (AEQ) két változó gyakorol szignifikáns hatást: a méret (LGTA) és a valós értékelés alkalmazásának mértéke (FVPBS), 46,8%-os magyarázó erő mellett. A stepwise elemzés során a tőzsdei jelenlét (EXCHANGE) és a bankuniós tagság (EBU) nem került a modellbe, e két változó esetében tehát nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat az AEQ-val. Az LGTA változó együtthatója negatív, tehát a banki méret növekedése a jövedelemminőségre csökkentőleg hat. Az FVPBS pozitív előjele ugyanakkor alátámasztja a valós értékelés alkalmazásának kedvező hatását a jövedelem minőségére.

A vizsgálatot a következő lépésben az imént vizsgált összefüggések válság előtti és válságidőszakra (2006-2011), valamint válság utáni időszakra (2012-2016) történő szétbontásával folytatjuk. Ennek érdekében elvégeztük a (2) és (3) modellek tesztelését is az 1a., illetve 1b. mintákon. A kapcsolódó eredményeket a 6. táblázat mutatja.

Minta: 1a. (tőzsdei és nem tőzsdei vállalatok, 2006-2011, N=128)				
Modelladatok:				
Modell: (2)				
Függő változó: preAEQ				
R négyzet: 54,8%				
Magyarázó változók	Koefficiens	Std. hiba	t érték	p érték
α (konstans)	170,980	8,671	19,719	0,000***
preLGTA	-23,232	1,889	-12,298	0,000***
preFVPBS	23,446	8,815	2,660	0,009***
Kihagyott változók: EXCHANGE				
Minta: 1b. (tőzsdei és nem tőzsdei vállalatok, 2012-2016, N = 128)				
Modelladatok:				
Modell: (3)				
Függő változó: postAEQ				
R négyzet: 33,7%				
Magyarázó változók	Koefficiens	Std. hiba	t érték	p érték
α (konstans)	150,799	11,420	13,205	0,000***
postLGTA	-19,088	2,360	-8,087	0,000***
postFVPBS	31,153	10,304	3,024	0,003***
Kihagyott változók: EXCHANGE, EBU				

6. táblázat A (2) és (3) modellek eredményei az 1a.-1b. mintákon

A táblázatokban látható számok alapján a legfontosabb tanulság az, hogy a tőzsdei és nem tőzsdei bankokat együtt vizsgálva nincs számottevő eltérés a két részidő-

szak (2006-2011 és 2012-2016) között. Mindkét vizsgált részperiódusban a méret és a valós értékelés bizonyult szignifikáns magyarázó változónak a jövedelemminőségre nézve. A méret mindkét esetben negatívan, a valós értékelés pedig pozitívan befolyásolta az AEQ mutatót. Megemlítendő azonban, hogy a modell magyarázó ereje a válság utáni időszakban alacsonyabb.

Az a tény, hogy a stepwise tesztek során az EXCHANGE változó nem került a modellekbe, mindössze annyit jelent, hogy a tőzsdei jelenlét és a jövedelemminőség értéke között nem mutatható ki statisztikailag igazolható összefüggés. Abban azonban mutatkozhat eltérés, hogy a tőzsdei és nem tőzsdei bankok esetében, azon belül is a két időszak vonatkozásában mely tényezők mozgatják szignifikánsan az AEQ mutatót, és mekkora magyarázó erő kapcsolódik hozzájuk. Ezen esetleges eltérések kimutatása érdekében érdemesnek látjuk elvégezni az előzőhöz hasonló elemzést a tőzsdei és a nem tőzsdei részmintákon is, melyet a következő alfejezetben mutatunk be.

A szabályozottság hatása

Hipotézisünk szerint hatással van a bankok átlagos jövedelemminőségére az, hogy mennyire szigorúan szabályozott környezetben működnek. Nem igényel bizonyítást, hogy a tőzsdei jelentések tartalmával, egyáltalán a tőzsdei vállalatok által negyedévente nyilvánosságra hozandó információkkal szemben erősebb elvárások fogalmazódnak meg, mint a nem tőzsdei cégek beszámolóival szemben. Az általunk vizsgált – a szabályozottság fokát jelző – másik jellemző a 2012-ben létrehozott bankunióban való tagság. Az Európai Parlament definíciója szerint „a bankuniót a pénzügyi válságra reagálva hozták létre és jelenleg két eleme van, az egységes felügyeleti mechanizmus (SSM) és az egységes szanálási mechanizmus (SRM). Az egységes felügyeleti mechanizmus az euróövezet legnagyobb és legfontosabb bankjait ellenőrzi közvetlenül európai szinten, míg az egységes szanálási mechanizmus célja a csődbe jutó bankok rendezett körülmények között, az adófizetők és a reálgazdaság számára minimális költségekkel történő szanálása”².

Összességében tehát a szabályozottság fokát e két bináris változóval mérjük, ahol a tőzsdei jelenlét (EXCHANGE), illetve a bankuniós tagság (EBU) változók 1-es értéke a magasabb, a 0 érték pedig az alacsonyabb mértékű szabályozottságot fejezi ki. Reálisnak tűnő várakozás, hogy a szabályozottság fokának emelkedésével a jövedelemminőség emelkedik, továbbá előzetesen vélelmezhető, hogy ez az összefüggés eltérően jelentkezhetett a 2006-2011 és a 2012-2016 időszakokban. E hipotézis alátámasztása vagy megcáfolása céljából először áttekintettük az átlagos AEQ alakulását az egyes részmintákon, melyre a 7. táblázat szerinti eredményeket kaptuk. (A feltüntetett értékek az eredeti, 128 elemű mintán számított, az adott típusba és adott időszakhoz tartozó előfordulások AEQ átlagait fejezik ki.)

Átlagos jövedelemminőség (AEQ) tőzsdei és nem tőzsdei bankoknál válság előtt és után		
Banktípus	Válság előtti és válságidőszak (2006-2011)	Válság utáni időszak (2012-2016)
Tőzsdei bankok ($EXCHANGE_i=1$)	59,22	59,61
Nem tőzsdei bankok ($EXCHANGE_i=0$)	72,12	71,64
Átlagos jövedelemminőség (AEQ) EBU és nem EBU tagországbeli bankoknál válság előtt és után		
Banktípus	Válság előtti és válságidőszak (2006-2011)	Válság utáni időszak (2012-2016)
EBU tagországbeli bankok ($EBU_i=1$)	-	61,84
Nem EBU tagországbeli bankok ($EBU_i=0$)	-	68,79

7. táblázat Átlagos AEQ értékek a banktípus és időszak szerinti részmintákon

Ezek az adatok az előzetes várakozással ellenkező következtetést alapoznak meg. A táblázatban bemutatott értékek ugyanis azt jelzik, hogy a nem tőzsdei és (2012-től) a nem EBU tagországbeli bankok esetében magasabb jövedelemminőség-adatokat tapasztalhatunk, mint a tőzsdei, illetve bankuniós országokhoz tartozó bankok esetében. Ez pedig egyértelműen arra utal, hogy a szigorúbb szabályozási környezet nem magasabb, hanem alacsonyabb jövedelemminőséget eredményez. E felismerés mellett itt is fontos kérdés lehet a méret és a valós értékelés alkalmazásának AEQ-ra gyakorolt hatása, melyre vonatkozóan a (2) és (3) modellek tőzsdei és nem tőzsdei, valamint időszak szerinti részmintákon kapott regressziós eredményeiből (melyek a 8-9. táblázatokban láthatók) vonhatunk le következtetéseket.

Minta: 2a. (tőzsdei vállalatok, 2006-2011, N=76)				
Modelladatok:				
Modell: (2)				
Függő változó: preAEQ				
R négyzet: 44,6%				
Magyarázó változók Koefficiens Std. hiba t érték p érték				
α (konstans)	180,094	16,572	10,867	0,000***
preLGTA	-27,711	3,533	-7,843	0,000***
preFVPBS	61,859	15,611	3,962	0,000***
Kihagyott változók: -				
Minta: 2b. (tőzsdei vállalatok, 2012-2016, N=76)				

² <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/88/bankunio>

Modelladatok:				
Modell: (3)				
Függő változó: postAEQ				
R négyzet: 49,5%				
Magyarázó változók Koefficiens Std. hiba t érték p érték				
α (konstans)	103,752	8,482	12,232	0,000***
postLGTA	-13,745	1,789	-7,684	0,000***
postFVPBS	27,324	7,199	3,795	0,000***
EBU	-5,296	2,412	-2,196	0,031 **
Kihagyott változók: -				

8. táblázat A (2) és (3) modellek teszteredményei a 2a.-2b. mintákon

Minta: 3a. (nem tőzsdei vállalatok, 2006-2011, N=52)				
Modelladatok:				
Modell: (2)				
Függő változó: preAEQ				
R négyzet: 16,9%				
Magyarázó változók Koefficiens Std. hiba t érték p érték				
α (konstans)	143,142	21,008	6,814	0,000***
preLGTA	-15,116	4,488	-3,368	0,001***
Kihagyott változók: FVPBS				
Minta: 3b. (nem tőzsdei vállalatok, 2012-2016, N=52)				
Modelladatok:				
Modell: (3)				
Függő változó: postAEQ				
R négyzet: -				
Magyarázó változók Koefficiens Std. hiba t érték p érték				
Kihagyott változók: postLGTA, postFVPBS, EBU				

9. táblázat A (2) és (3) modellek teszteredményei a 3a.-3b. mintákon

A teszteredmények arról árulkodnak, hogy a korábban megállapított összefüggések elsősorban a szigorúbb szabályozással jellemezhető tőzsdei bankoknál figyelhető meg. A méret emelkedésének jövedelemminőségre gyakorolt csökkentő hatása igazolást nyert a válság előtti és válság utáni tőzsdei mintán egyaránt, továbbá – bár gyenge magyarázó erővel – a válság előtti nem tőzsdei mintán (az LGTA változó együttthatója minden említett esetben negatív). A nem tőzsdei vállalatok esetében a válság utáni időszakban egyetlen független változó sem bizonyult szignifikánsnak, a jövedelemminőséget tehát ebben az esetben más tényezők befolyásolják. A tőzsdei vállalatoknál a 2012-2016 időszakban 5%-os szinten az EBU változó is szignifikánsná vált, mégpedig negatív együttthatóval, ami igazolja a bankuniós tagság kedvezőtlen hatását a jövedelem minőségére, a válság előtti időszakhoz képest továbbá 44,6%-ról 49,5%-ra emelkedett a modell magyarázó ereje.

Mindemellett fontos következtetések vonhatók le a valós értékelés hatásával kapcsolatban. Az FVPBS változó abszolút szignifikáns és pozitív előjelű a tőzsdei vállalatok mindkét időszaki részmintáján, ugyanakkor nem mutat összefüggést az AEQ változóval a nem tőzsdei mintán. Mindez pedig azt jelenti, hogy a valós értékelés nagyobb

mértékű alkalmazása magasabb átlagos jövedelemminőséget eredményez, de ez a jelenség csak a tőzsdei bankoknál figyelhető meg. A stepwise elemzés ugyanakkor arra is rámutatott, hogy a válság utáni mintán nemcsak a modell teljes magyarázó ereje, hanem az FVPBS független változó R négyzetéhez való hozzájárulása is magasabb, ami értelmezhető annak jeleként, hogy a számviteli standardalkotók válságra adott válasza sikeres volt, és a 2011-ben kihirdetett IFRS13 standarddal valóban sikerült növelni a valós értékelés hatékonyságát, ami a banki jövedelemminőségre gyakorolt pozitív hatás erősödésében érhető tetten.

Összegzés

Kutatásunk a jövedelemminőséget (AEQ) és a rá ható tényezőket a korábban publikált tanulmányokhoz képest új kontextusban vizsgálja, ahol a valós értékelés, a szabályozottság és a méret AEQ mutatóra gyakorolt hatásainak megfigyelése mellett külön figyelmet kap a válság előtti és válságidőszak (2006-2011) és az azt követő kilábalási időszak (2012-2016) különbségeinek, valamint a tőzsdei és nem tőzsdei bankok eltéréseinek vizsgálata.

A valós értékelés alkalmazása kapcsán eredményeink arra utalnak, hogy a valós értéken értékelt eszközök nagyobb aránya magasabb jövedelemminőséget indukál, ami megegyezik Paoloni és társai (2017) megállapításaival. Megjegyzendő azonban, hogy ezen összefüggést csak a tőzsdei bankoknál tudtuk igazolni, a nem tőzsdei bankok esetében nem találtunk kapcsolatot a két változó között. Jelentős felismerésnek tekintjük azt, hogy a valós értékelés jövedelemminőségre gyakorolt pozitív hatása a válság utáni kilábalási időszakban (2012-2016) a korábbi (2006-2011) időszakhoz képest felerősödött, ami a standardalkotás (az új IFRS 13 standard) sikerességének jeleként értelmezhető. Másként fogalmazva: ez az összefüggés igazolja, hogy a standardok minőségének emelkedése kedvező hatással van a banki jövedelmek minőségére.

Ezzel szemben a tőzsdei jelenlét és a 2012-től létező bankuniós tagság vonatkozásában arra a következtetésre jutottunk, hogy a nem tőzsdei, illetve a nem bankuniós tagországbeli bankok átlagos jövedelemminősége magasabb, tehát önmagában a szabályozottság fokának emelkedése (a szabályozás szigorodása, a szolgáltatandó információk részletességének, mélységének kibővítése) nem emeli meg az AEQ értékét, sőt, csökkentőleg hat rá.

A banki méret hatását illetően – a szakirodalomban található vegyes megállapításokkal szemben – eredményeink egyértelműen azt jelzik, hogy a vagyon nagyságának emelkedésével az átlagos jövedelemminőség csökken. Minden modellünkben a méret bizonyult a teljes R négyzetéhez legnagyobb mértékben hozzájáruló változónak, és minden esetben negatív együttthatóval. Ennek egyik magyarázata az lehet, hogy a mérettel együtt vélhetően a vállalat számviteli rendszerének bonyolultsága, komplexitása is növekszik, ami az AEQ mutatót befolyásoló komponenseket kedvezőtlen irányba mozdítja el.

Kutatásunknak természetesen vannak korlátai. Empirikus eredményeink az általunk kiválasztott 128 európai bank 2006-2016 időszaki adatain alapulnak. Más bankok

ugyanezen időszaki adatainak, vagy ugyanezen bankok más időszaki adatainak felhasználásával az eredmények eltérhetnek. Következéseink relevanciája továbbá esetlegesen alacsonyabb lehet néhány hivatkozott, több ezer vállalat adatait tartalmazó nagymintás kutatás eredményeihez képest. Mindemellett úgy véljük, hogy az általunk vizsgált 1408 bank-év kellően nagy bázist ad ahhoz, hogy a kapott eredményeket megbízhatónak és gyakorlati implikációk szempontjából relevánsnak tekintsük. Meggyőződésünk, hogy az itt közölt empirikus eredmények mind az európai banki vezetők, mind a befektetők számára hasznos segítséget nyújthatnak döntéseik előkészítésében és meghozatalában.

Felhasznált irodalom

- An, Y. (2017): Measuring Earnings Quality Over Time. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(3), p. 82-87.
- Bagna, E. – Di Martino, G. – Rossi, D. (2014): An Anatomy of the Level3 Fair Value Hierarchy Discount. No 65, DEM Working Papers Series from University of Pavia, Department of Economics and Management. p. 46., available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2367405
- Barth, M. E. (2000): Valuation-based research implications for financial reporting and opportunities for future research. *Accounting and Finance* 40, p. 7–31. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-629X.00033>
- Barth, M. E. – Landsman, W. R. – Lang, M. H. (2008): International accounting standards and accounting quality. *Journal of Accounting Research*, 46(3), p. 467-498. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1475-679X.2008.00287.x>
- Cohen, D. A. (2003): Quality of Financial Reporting Choice: Determinants and Economic Consequences. Working Paper, Northwestern University. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.422581>
- Dechow, P. – Schrand, C. (2004): Earnings Quality. The Research Foundation of CFA Institute, p. 1-160.
- Dechow, P. – Ge, W. – Schrand, C. (2010): Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences, *Journal of Accounting and Economics*, 50(2-3), p. 344-401.
- Dichev, I. D. – Graham, J. R. – Harvey, C. R. – Rajagopal, S. (2013): Earnings quality: Evidence from the field. *Journal of Accounting and Economics*, 56(2), p. 1-33. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jacceco.2013.05.004>
- Evans, M. E. – Hodder, L. – Hopkins, P. (2014): The Predictive Ability of Fair Values for Future Financial Performance of Commercial Banks and the Relation of Predictive Ability to Banks' Share Prices. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 31, Spring, p. 13-44. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1911-3846.12028>
- Ewert, R. – Wagenhofer, A. (2005): Economic effects of tightening accounting standards to restrict earnings management. *The Accounting Review*, (80), p. 1101-1124. DOI: <http://dx.doi.org/10.2308/accr.2005.80.4.1101>
- Francis, J. – LaFond, R. – Olsson, P. – Schipper, K. (2004): EQ and the Pricing Effects of Earnings Patterns. Available at SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=414142
- Gaio, C. (2010): The relative importance of firm and country characteristics for earnings quality around the world. *European Accounting Review*, (19), p. 693-738. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09638180903384643>
- Gaio, R. – Raposo, C. (2014): Corporate Governance and Earnings Quality: International Evidence. *Journal of Accounting and Finance*, 14(3), p. 52-74.
- Hodge, F. (2003): Investors' Perceptions of Earnings Quality, Auditor Independence, and the Usefulness of Audited Financial Information. *Accounting Horizons*, (17), p. 37-48. DOI: <http://dx.doi.org/10.2308/acch.2003.17.s-1.37>
- Katits, E. – Patyi, B. (2017): A nyugat-dunántúli régió öszszehasonlító elemzése a pénzügyi kockázati faktorok azonosításával. *Gazdaság & Társadalom*, 9(2), p. 70-98.
- Kirschenheiter, M. – Melumad, N. (2004): Earnings quality and smoothing. Working Paper, Columbia Business School. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.930445>
- Kolev, K. (2008): Do investors perceive marking-to-model as marking-as-myth? Early evidence from FAS 157 disclosure. Available at: <https://www.kellogg.northwestern.edu/accounting/papers/KalinKolev.pdf>
- Mikhail, M. – Walther, B. – Willis, R. (2003): Reaction to Dividend Changes Conditional on Earnings Quality. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 18 (1), p. 121-151. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0148558X0301800107>
- Paoloni, M. – Paolucci, D. – Menicucci, E. (2017): Fair value accounting and earnings quality (EQ) in banking sector: Evidence from Europe. *African Journal of Business Management*, 11(20), p. 597-607.
- Penman, S. (2003): The quality of financial statements: Perspectives from the recent stock market bubble. *Accounting Horizons*, (17), p. 77-96. DOI: <http://dx.doi.org/10.2308/acch.2003.17.s-1.77>
- Schipper, K. – Vincent, L. (2003): EQ. *Accounting Horizons*, 17 (Supplement), p. 97-111.
- Sodan, S. (2015): The impact of fair value accounting on EQ in eastern European countries. *Procedia Economics and Finance*, (32), p. 1769-1786.
- Sun, L. (2014): Fair Value and Its Economic Consequence on the Volatility Measures of Earnings, Stock Price and Government Debt Yield. *Theoretical Economics Letters*, (4), p. 910-915. DOI: <http://dx.doi.org/10.4236/tel.2014.49114>
- Takacs, A. – Szucs, T. (2017): How Fair Value Regained Its Importance after the Crisis: Empirical Evidence from the European Banking Sector. *International Research Journal of Finance and Economics*, (163), p. 7-16.
- Yee, K. (2006): Earnings quality and the equity risk premium: A benchmark model. *Contemporary Accounting Research*, (23), p. 833-877. DOI: <http://dx.doi.org/10.1506/8M44-W1DG-PLG4-8E0M>

TAPASZTALATOK AZ IPAR 4.0-VAL – EGY ESETALAPÚ ELEMZÉS

Mostanában számtalan tanácsadói anyag és szakcikk jelenik meg az ipar 4.0-ról és gazdaságra, illetve társadalomra gyakorolt hatásairól. Közös pontja ezen anyagoknak, hogy részletekbe menő gyakorlati példákat ritkán írnak le. A cikk célja, hogy egy cégnél nyújtson átfogó képet az ipar 4.0 adaptálásának kezdeti lépéseiről egy idehaza működő multinacionális vállalat példáján. A szerzők a vállalat által tett erőfeszítéseket az ipar 4.0 technológiákat rendező keretbe helyezik, számba veszik a kihívásokat és nehézségeket, a tapasztalt előnyöket és hátrányokat. Eredményeik alapján az ipar 4.0 teljes alkalmazása már a kezdeti szakaszban is jelentős eszközberuházásokat követel meg és komoly elvárásokat támaszt a munkaerő irányába is. Az irodalomban hangsúlyozott jelentős pozitív hatásokhoz (pl. profit, minőség, rugalmasság) képest az ipar 4.0 egyelőre olyan gazdag multinacionális vállalatok „drága játékszerének” tűnik, amelyeknek van idejük és erőforrásuk a kísérletezgetésre, elfogadva a nem megtérülés kockázatát is.¹

Kulcsszavak: ipar 4.0, esettanulmány, autóipar

Az elmúlt néhány évben a termelés- és szolgáltatás-menedzsment szakma az ipar 4.0 (I4.0) bővítésében él. A gyakorló és kutató szakemberek próbálják megérteni az I4.0 (vagy okos/digitális gyár) feltételeit és következményeit (Huber, 2016; Valenduc – Vendramin, 2016). Míg a vállalatok rendszerint a teljesítményfejlesztés nagy jövőbeli potenciáljaként gondolnak az I4.0-ra (Behrendt és szerzőtársai, 2017), jól dokumentált digitális átállási erőfeszítésekkel alig találkozhatunk.

Az I4.0 transzformáció üzleti szemléletű, integrált és stratégiai megközelítésének átfogó vizsgálata a kutatói oldalon is várat magára. Egy nemrégiben megjelent nemzetközi esetfeldolgozásra építő munka például arra hívja fel a figyelmet, hogy kevés a részletgazdag tudományos munka (Fettermann – Sá Cavalcante – de Almeida – Tortorella, 2018). A hazai kutatásokban is inkább a jelenséggel kapcsolatos általánosabb kérdések kerülnek előtérbe, pl. munkaerő (Szalavetz, 2016) vagy menedzsment (Horváth – Szabó, 2018).

Kutatási célunk annak bemutatása, hogy miként zajlik az I4.0 transzformáció a vállalati gyakorlatban egy vezető autóipari beszállító esetét használva példának. Módszer-tanilag kutatásunk esettanulmány-alapú. Megvizsgáltuk, milyen erőfeszítéseket tett a cég az I4.0 irányába, azokon a technológiákon keresztül, amelyeket az irodalomkutatás alapján feltárunk. Azonosítottuk, milyen teljesítményhatásokra számított a vállalat, milyen egyedi és általános bevezetési nehézségeket tapasztalt, és melyek azok a kritikus változók, amelyek a változtatások fenntartásához szükségesek. Cikkünk elsődleges hozzáadott értéke, hogy a koncepcionális publikációkon túllépve, több Ipar 4.0 technológia komplex bevezetésével próbálkozó vállalat erőfeszítéseit dokumentálja.

A cikkben először a digitális gazdaság fő alapelveit és megjelenését tárgyaljuk egyes iparágakban és gyakrakban. Különös figyelmet fordítunk az autóiparra, ami élen jár a fejlesztésekben és ahova esetvállalatunk is tartozik. Ezután vállalatunk I4.0 gyakorlatait foglaljuk össze, amit diskusszió és a következtetések levonása követ.

Ipar 4.0 – a termelés és logisztika digitalizálása

A digitális gazdaság alapelvei

A digitalizáció egy teljes gazdaságra kiterjedő jelenség, ami csaknem minden ágazat és a szabályozói környezet megújulását is megköveteli (Kovács, 2017a; Kovács, 2017b). A fintech vállalatok például a bankok kihívójaként lépnek fel bizonyos pénzügyi szolgáltatásokban (pl. külföldi átutalás, szolgáltatásvásárlás) (Kerényi és szerzőtársai, 2018), az agrárszektorban a precíziós mezőgazdasági megoldások hódítanak (Takácsné, 2011), az oktatásban az online oktatási platformok (MOOC) teremtenek versenytársat a klasszikus oktatási formáknak (Nagy, 2016).

Egy átfogó kép kialakítását segíti Valenduc és Vendramin (2016) munkája, amelyben a digitális gazdaság hat alapelv köré rendezhető. Ezen alapelvek nem mindegyike új, de mindegyik lényeges részét képezi az új szintre lépett digitális gazdaságnak:

1. a digitális információ stratégiai erőforrássá vált, ami elsősorban az adat-előállítás, -tárolás és -elemzési kapacitások terén lezajlott fejlődésnek köszönhető,
2. a hálózatok váltak a gazdaság és a társadalom alapvető szervezési egységeivé,

* Köszönetnyilvánítás: Köszönjük Pudleiner Rezsőnek, a TE Connectivity folyamatfejlesztési vezetőjének a kutatásban nyújtott segítséget.

A kutatást az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosító számú, Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban című projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásában valósult meg.

3. a növekvő hozadékok alapelve (a pozitív hálózati externáliáknak köszönhetően) vált uralkodóvá, amelyet a zéró vagy kvázi-zéró határkölség jellemez,
4. az üzleti életben új üzleti modellek (pl. sharing economy alapú) és új üzleti dinamikák (a győztes mindent visz) nyertek teret,
5. Ipar 4.0 néven az ipari termelés új modellje jelent meg, amely modellben fontos marad a testre szabott/kis sorozatban gyártott termék, a globális értékláncok széttöredezése, a hatékony kapacitáshálózat (benne elmosódó határokkal a termelők és fogyasztók, vagy a gyártók és szolgáltatást nyújtók között),
6. a beruházási döntések átalakulása, amelyben párosul a technológia árának drasztikus csökkenése (hardveré és szoftveré egyaránt) a teljesítmény- és hatékonyságnövekedéssel.

A digitális gazdaság több alapelve már az elmúlt évtizedekben is alakította a menedzsment és a termelés-menedzsment érdeklődését (Jaikumar, 1986). Azonban kétségtelen, hogy ezek a jellemzők egyre karakteresebben jelennek meg és még komplexebb változásokat idéznek elő a gazdaság – és a társadalom egészének – működésében. A termelési hálózatok menedzsmentje kiemelt figyelmet kap a nagy multinacionális vállalatok és globális értékláncok terjedésének köszönhetően (2. és 5. alapelv). A vevők/beszállítók bevonása és a velük kialakított mélyebb kooperáció a termelés-menedzsmentet a szervezeti határok átgondolása irányába tolta (pl. ellátási láncok), valamint a szolgáltatások és termékek nagyobb mértékű keverésére ösztönözte (szolgáltatásodás) (5. alapelv). A szoftver- és hardverfejlesztés új lehetőségeket kínál a termelővállalatok külső (pl. értéklánc, vevői igények) és belső folyamatainak menedzselésére. A jól ismert jellemzők mellett azonosíthatók további sajátosságok, amelyek teljesen új megoldásokat hozva eredményeznek markáns változásokat. Egyértelműen ide sorolható az I4.0 megjelenése (5. alapelv) vagy az új üzleti modellek térnyerése (4. alapelv), mely utóbbi témában már a Vezetéstudomány hasábjain is jelentek meg cikkek (Csontos – Szabó, 2018; Horváth és szerzőtársai, 2018).

Egyes vélemények szerint, mivel a digitalizáció terjedése a számítógépes technológia evolúciójára vezethető vissza, így a kor, amiben ma élünk, inkább tekinthető a harmadik ipari forradalom egy újabb hullámának (a személyi számítógépekkel szimbolizált elektronikára építve), mint egy teljesen új, negyedik forradalomnak (Holodny, 2017; Jensen, 1993). Ezzel a véleménnyel nem értünk egyet. Úgy gondoljuk, hogy a negyedik ipari forradalom alapja a digitális hálózat és az adatok, ahol a számítógép csak egy eszköz. Azt azonban fontosnak gondoljuk, hogy az I4.0 a gazdaság és szélesebb értelemben a társadalom digitális átállását feltételezi, egyben várhatóan azzal jár, hogy az ipari tevékenységeket kiszolgáló szolgáltatások még erőteljesebb szerepet kapnak.

Digitális ipar, digitális gyár – Ipar 4.0

A hagyományos termelési rendszerek napjainkban számos társadalmi kihívással szembesülnek, amelyeket

a jelenleg létező megközelítésekkel nem lehet megoldani. Túlélésük veszélyben van, mivel alkalmazásuk jelentős környezeti károkhoz vezet (klímaváltozás), és túl sok nem megújuló energiát fogyasztanak. Ráadásul, a társadalom öregedése miatt a dolgozó népesség várható száma csökkenni fog (Wang és szerzőtársai, 2016). Amint az előző bekezdésekben felsoroltuk, számos üzleti kérdés is megoldásra vár, pl. a vevők a kis sorozatokat és a testre, vagy még inkább a személyre szabott termék-, illetve szolgáltatáscsomagot preferálják. A technológia képes újfajta megoldásokat kínálni a társadalmi és üzleti kihívásokra és lehetővé teszi a termelés átforgalmazását.

Az internet és a technológia fejlődése az emberek, gépek és vállalatok folyamatosan kapcsolatban álló hálózatát hozza létre, és az értékteremtő folyamatokra vonatkozó valós idejű adatok megosztásával lehetővé válik a vevők személyére szabott termékek gyártása. A gépek és rendszerek, sőt maguk a termékek is óriási mennyiségű adatot állítanak elő, amelyek tárolása, feldolgozása és értelmezése nagy kihívást jelent. A versenyelőny forrása nemcsak a termelés szinkronizálásából és teljes megújításából (pl. additív termelés) ered, hanem inkább abból, ahogyan a termékeket digitális szolgáltatások veszik körül, és ahogyan a vállalatok képesek kiszűrni a releváns információkat az adatokból, hogy döntéseiket alátámasszák. A digitális aspektus mellett a robotika és az automatizáció is előtérbe kerül. Az internet használata – illetve a gépek hálózatba rendezése is – forradalmasítja a folyamatmenedzsmentet (Heynitz és szerzőtársai, 2016; Deloitte, 2015; Geissbauer és szerzőtársai, 2016).

Az Ipar 4.0 technológiái

Az I4.0 technológiáit Schwab (2016) ötletét követve a digitális világ, a fizikai világ és a kettőt összekötő „ragasztó” csoportokhoz kötjük, ahogy az *1. táblázatban* látható. A csoportokba a menedzserek gondolkodására talán legnagyobb hatással bíró tanácsadó cégek (pl. BCG, PWC, McKinsey) anyagaiban fellelhető technológiákat soroltuk be (pl. Rübmann és szerzőtársai, 2015; Geissbauer és szerzőtársai, 2016; McKinsey&Company, 2016).

Az egyes tanácsadó cégek által javasolt technológiák nagyon hasonlóak, csak kis eltérések vannak közöttük. A dominánsan digitális világ csoportba sorolt adatok a fő inputok és outputok. A jövő iparának középpontjában egy integrált hálózat áll, a *felhőben* központosítva, és a kulcs-adatok egy központi adatraktárrendszerben érhetők el. Minden eszköz oda tölti fel és onnan tölti le a szükséges adatokat és információkat (*Dolgok internete*). A *big data* és elemzése nemcsak arra szolgál, hogy megértsük adatainkat, hanem azt is lehetővé teszi, hogy bizonyos problémákat, trendeket (hibákat, varianciákat) előre jelezzenek. Ezek az adatok nyugodva a működő rendszerek sokkal kiegyensúlyozottabbakká válhatnak, ami az agilis vállalatok kialakításának alapját is jelentik. Léteznek intelligens termelési technológiák és robotok, amelyek képesek adatok fogadására és küldésére emberi interakció nélkül. Ez a nagy mennyiségű adat szükségtelenné teszi a mintaalapú és időben korlátos statisztikai számításokat (Mayer-Schönberger – Cukier, 2013). További fontos változás, hogy az adatok

valós időben rendelkezésre állnak. A valós idejű elemzés lehetővé teszi a proaktív és azonnali beavatkozást. Például, amint egy intelligens gép hibát jelez előre, vagy növekvő selejtarányt, a gép maga azonnal képes karbantartást rendelni. A vezetői szintű döntéseket is támogatja az integrált rendszer: mivel minden vállalati adat (pl. a beszerzésről, termelésről, értékesítésről) egy rendszerben rendelkezésre áll, így fejlett szimulációk, automatikus lekérdezések, beépített elemzések végezhetőek el, akár másodpercek alatt.

Csoport	Ipar 4.0 technológia	Leírás
Dominánsan digitális	Big Data	Nagy volumenű, nagy változatosságú, valós idejű adatok, melyeket fejlett szimulációkhoz és automatikus lekérdezésekhez lehet használni.
	Dolgok internete (IoT)	Az adatok összekapcsolására és cseréjére szolgáló fizikai elemek hálózata.
	Felhőalapú számítástechnika	A felhasználók bárholonnan képesek elérni a szoftvereket és alkalmazásokat, amelyek elhelyezéséről jellemzően egy külső partner gondoskodik.
	Virtuális és kiterjesztett valóság	A virtuális valóság egy valós élethelyzetet digitálisan jelenít meg, a kiterjesztett valóság virtuális elemeket helyez a valós helyzetre.
“Ragasztó”	Szenzorok (köztük RFID és GPS)	Adatokat gyűjt és továbbít, az intelligensebbek képesek magukat kalibrálni és figyelmeztető üzeneteket küldeni.
Dominánsan fizikai	Additív termelés (3D nyomtatás)	Az anyagok számítógépes irányítással kapcsolódnak és szilárdulnak meg, háromdimenziós objektumot hozva létre. Az anyagrétegek egymásra épülnek.
	Robotizáció	Ember helyettesítésére alkalmas gépek.

1. táblázat Ipar 4.0 gyakorlatok

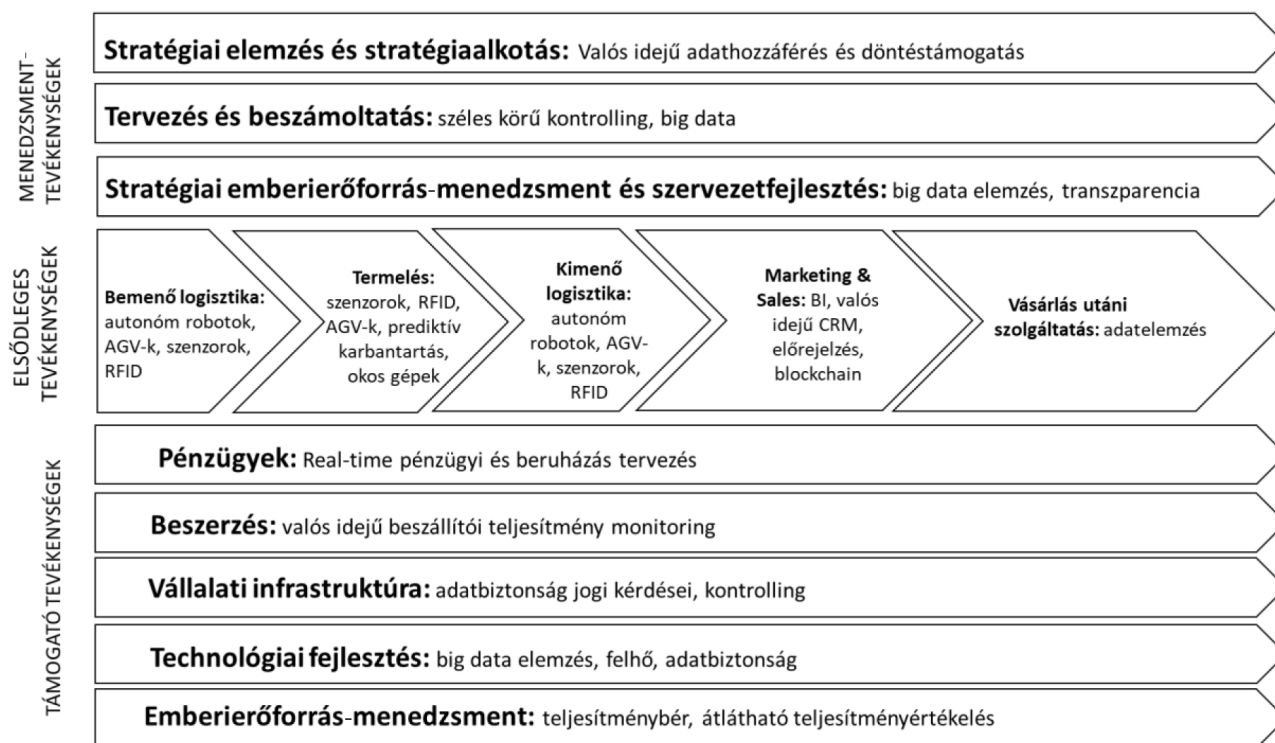
A felhő hardverkapacitást kínál az adatok tárolására és feldolgozására. Nagy előnye, hogy az adatok bármikor,

bárhol elérhetőek, nem csak a vállalati intranetről. Ez az előny azonban az információtechnológia biztonságának kérdését is előtérbe hozza. A virtuális és kiterjesztett valóság (VR/AR) eszközei számos folyamatban használhatók. Az információ azonnal továbbítható okos szemüveggel és a munkásoktól semmilyen további mozdulatot nem igényel. Minden a dolgozó szeme előtt zajlik. A technológiában nagy potenciál rejlik a raktározási feladatok terén (kigyűjtés), de további lehetőséget is hordoz (pl. tréning). A gép-gép kommunikáció (machine to machine, M2M) valójában egy IoT termelési környezetben. Az M2M rendszerekben az automata eszközök és intelligens gépek közvetlenül kommunikálnak egymással. Az intelligens eszközök képesek letölteni és elemezni a szükséges adatokat valós időben, ami lehetővé teszi a termelési terv és a termelési paraméterek megváltoztatását, vagy a gyártósor megállítását súlyos hiba esetén. Ennek a képességnek a lehetővé tételével és kiaknázásával a vállalatok jelentősen csökkenteni tudják (vagy ki is küszöbölhetik) a hibákat, a veszteségeket és a reakcióidőket, ami komolyan javíthatja a termék minőségét és a termelés rugalmasságát.

A dominánsan fizikai világ csoportba sorolhatjuk az additív termelést, ami a gyors prototípusgyártást és a kis sorozatú termelést teszi lehetővé, amikor háromdimenziós termékeket nyomtatnak számítógéppel támogatott rendszer segítségével. Különböző 3D nyomtatási technológiák vannak, amelyek különböző anyagokat használnak. Fontos szerep jut az automatizációnak, illetve a robotok és kollaboratív robotok (cobot) egyre intenzívebb használatának is. A termelési robotok legújabb generációja képes mesterséges intelligencia használatára és az emberekkel való kooperációra. Ide tartozik még az anyagáramlási folyamatot megújító önvezető jármű is (automated guided vehicles, AGV), amelyek praktikus szállításra használt robotok.

Az átfogó rendszerre elvi lehetőséget ad, hogy az I4.0 technológiákat leképező eszközök mind az elsődleges (pl. logisztika, termelés), mind a támogató tevékenységekhez (infrastruktúra, emberi erőforrások) kapcsolódóan nagy számban elérhetőek (I. ábra). Azt is hangsúlyozni kell, hogy a digitális transzformáció nemcsak jelentősen átalakítja az értékláncot, hanem új értékteremtő területek létrehozását is megköveteli, gondoljunk csak arra az extrém nyomásra, ami napjainkban a terméktervezésre és fejlesztésre, vagy az adatbiztonságra nehezedik (Porter – Heppelmann, 2015).

Amennyiben egy cég az itt bemutatott technológiák bármelyikét adaptálja, már az is arra utal, hogy elkötelezett az I4.0 erőfeszítések mellett. Meglátásunk szerint azonban csak akkor beszélhetünk I4.0 gyárról, ha az elszigetelt megoldások helyett egy átfogó rendszer jön létre és a teljes értéklánc (Porter, 1985) az I4.0 szellemében működik. A rendszer átfogó jellege mellett azonban az alkalmazott technológiák komplexitása is fokmérője az I4.0 fejlettségnek. Schuh és szerkesztőtársai érettségi indexe a fejlettség következő szakaszait különbözteti meg: 1) számítógépesítettség, 2) összekapcsoltság, 3) láthatóság (látni, mi történik), 4) transzparencia (megérteni, ami történik), 5) előrejelző képesség (felkészülési lehetőség a jö-



BI: business intelligence, CRM: customer relationship management

Forrás: Porter (1985), Szabó és Vida (2009) és Nagy és szerzőtársai (2018) alapján saját szerkesztés

1. ábra Jellemző Ipar 4.0 gyakorlatok az értékláncon

vőre), 6) adaptációs képesség (gépek emberi beavatkozás nélküli optimalizációja) (Schuh és szerzőtársai, 2017). A tanulmány alapján I4.0-ról a 3. szintől lehet beszélni.

Ezen a ponton már egyértelmű, hogy az I4.0 az értéklánc minden tevékenységét befolyásolja, és még a szervezet határain túl is jelentős hatása lehet. A következő fejezetben az autógyártó vállalatok jelenlegi termelési és logisztikai gyakorlatára fordítjuk figyelmünket.

Ipar 4.0 eszközök az autógyártásban

Huber (2016) tanulmányozta az I4.0-t a német autógyárakban (Audi, BMW, Daimler, VW, ld. 2. táblázat). A célok mellett részletes áttekintést ad az adaptált technológiákról is.

Meglátása szerint az I4.0 kezdeményezéseket alapvetően az üzleti célok motiválják. Az I4.0 irányába történő elmozdulás legfontosabb mozgatórugója, hogy az autógyárak már nem képesek a komplexitást hagyományos termelési megközelítéssel kezelni. Jó példa erre, hogy az Audi víziójában a teljesen testre szabott termékeket automata logisztikai és termelési folyamatok állítják elő, és az okos termékek szervezik gyártásukat decentralizált és hálózatos struktúrában. A decentralizált, autonóm munka szinte az ellenpontja a ma uralkodó, ütemidő által vezérelt szerelőszalagos gyakorlatnak. A társadalmi problémák

közül a korosodó munkaerő okozta kihívások kezelését emeli ki. Ehhez hozzátesszük, hogy a termelés visszahozása Németországba/Európába sem elhanyagolható szempont (Kinkel, 2014; Dachs és szerzőtársai, 2017).

Huber tapasztalatait az 1. táblázat szerinti hármas csoportosításban foglaljuk össze: dominánsan digitális, „ragasztó” és dominánsan fizikai. A szerző által használt terminológia – amelyen nem változtattunk – arra utal, hogy az I4.0 legfontosabb jellemzőit hasonlóan látják a szakemberek. A vizsgált vállalatoknak mindegyik – a korábbi fejezetben bemutatott – technológiával van tapasztalatuk. A dolgok internete talán az egyetlen olyan kivétel, amely inkább implicit, a többi technológiában „feloldódva” jelenik meg. A cégek gyakorlatai némileg eltérőek, bár figyelembe kell venni, hogy a vállalatoknál lényeges változások történhettek az elmúlt években. Amire a legjobb példa, hogy akár a Mercedes, akár a BMW már I4.0 szellemiségben tervezi új gyártait, valamint a vállalat átalakítását.

A dominánsan digitális világ csoporthoz sorolt technológiák közül a big data és a valós idejűség mindegyik vállalatnál megjelenik. A karbantartásban való használaton túl fontos kiemelni, hogy a külső partner által szállított szoftver csomagok (pl. IBM, Siemens NX) meghatározóak. Bár a valós idejű döntéshozatalt gyakran említik, az aktuális gyakorlat leírása megmarad az általánosság szintjén.

Csoport	Technológia	Alkalmazások az egyes vállalatoknál			
		Audi	BMW	Daimler	VW
Dominánsan digitális	Big data	Prediktív karbantartás és prediktív minőség, beszállítók valós idejű értékelése	Ellátási lánc "radar" - valós idejű adatok a logisztikai láncról Partnerek IBM, SAP, cortex DB; SPSS	Prediktív karbantartása dugattyúknál (IBM SPSS, más IBM programok) "Integra" (amerikai gyár) – minden adat valós idejű	A vállalat Adatlaborot nyitott Münchenben 2014-ben
	Felhő-technológia	-	-	Ld. big data	
	Támogató technológiák a termelésben és a logisztikában (pl. kibővített/virtuális valóság, AR/VR)	Kigyűjtés fény/hangjelzések alapján AR-eszközök (az okos szemüveg használata nem volt gazdaságos, kísérlet az információk kézre vetítésére)	Okos szemüvegek, a hibák láthatóak a fotókon vagy videókon 3D kamera a minőségellenőrzésben Okos óra	RFID (más vállalatoknál is létezik) AR a minőségben és a logisztikában, pl. okos szemüveg kigyűjtésre, minőségellenőrzés kamerával	Okos szemüveg
	Digitális gyár (szimulációk)	-	Siemens termék 3D szkennel + digitális kamera adatgyűjtésre, folyamatszimulációval követve	„virtuális használat” (Siemens NX MCD) szimulációk (pl. lakkozás)	Technomatrix termékcsalád (Siemens)
Ragasztó	Szenzorok	külön nem kerülnek kiemelésre			
Dominánsan fizikai	Kiber-fizikai rendszer, CPS (M2M)	"Intelligens formázóeszközök" projekt (2009); az eszköz minőségellenőrzést végez	Önvezető járművek (AGV)	Automatikus anyagellátás	Önvezető járművek (AGV)
	3D nyomtatás	'90-es évek óta használt prototípus gyártásra, 2014-től termelésben fém alkatrészekre, testre szabott ülések	1989 óta használt prototípus gyártásra, 1991 óta szériagyártásban, jellemzően kisebb volumenű termékekre	Prototípus gyártásra és termelésben használt	Tervezik a felhasználását hamarosan a termelésben (fémre)
	Szenzitív robotok	Végső összeszerelésnél súlyos, vagy nehezen megfogható alkatrészekre, monoton, vagy nem ergonomikus tevékenységekre	Sűrűn ismétlődő tevékenységekre, vagy ergonomiai okokból, tanuló robotok tisztítják az eszközöket (KUKA)	Ergonomiai, demográfiai és/vagy költség okokból használt	Megerőltető és ergonomiailag problémás feladatokra használt (járművön belül, vagy fej felett), költségcsökkentési célból és demográfia okokból (2015-ben tízezer munkás ment nyugdíjba)

Forrás: Huber (2016) alapján
2. táblázat Ipar 4.0 gyakorlatok a német autógyárakban

Nagyon kevés konkrét információt tudhatunk meg a felhőrendszerekről. A digitális gyár hatékonynak bizonyul szimulációk végzésére, folyamatoptimalizációra és gyár optimalizációra. Ami a kibővített valóság eszközeit illeti, a lassan már hagyományosnak tekinthető megoldásokon túl (mint a hangalapú kigyűjtés), az okoseszközök is terjeszkedésnek indultak. Az okoszeműveggel kapcsolatban folytatott kísérletek népszerűek, de az eddigi eredmények alapján használatuk nem gazdaságos.

A dominánsan fizikai világban a szenzitív robotok terjedésének lehetünk tanúi. Ezek a robotok képesek az emberekkel együtt dolgozni, vagy betanulás után a feladatot egyedül elvégezni. A vállalatok nagy lépéseket tettek az M2M rendszerek felé is.

Ez a rövid áttekintés alátámasztja, hogy a német autógyárak már évekkal ezelőtt is számos I4.0 technológián alapuló eszközt használtak, vagy kísérleteztek velük. Mivel Huber amellet érvel, hogy döntően üzleti megfontolások állnak a háttérben, a feldolgozott esetekben tetten érhető, hogy a kísérletezés is fontos motívum. A gyártók a legnagyobb előrelépést a dominánsan fizikai világhoz sorolható eszközökkel érték el, például a szenzitív robotokkal vagy a 3D nyomtatással. Jó eredményeik vannak az automatikus anyagellátásban is. Ez az M2M rendszer kapcsolódik a dominánsan digitális világhoz és a Dolgok internetéhez egyaránt.

A dominánsan digitális világ technológiai terén van néhány jól dokumentált projektjük, de úgy tűnik, hogy a vizsgálat idején még nem sikerült szisztematikus és stratégiai módon közelíteni hozzájuk. Sajnos, sok I4.0 gyakorlat leírása általános, így nem igazán segítenek más vállalatoknak és vezetőknek. Végül, nagyon kevés információt tudhatunk meg a szűk keresztmetszetekről és az I4.0 projektek kritikus pontjairól. A pozitívumok elnagyolt bemutatása mellett az esetleges negatív hatásokról is kevés szó esett.

Módszertan

Kutatásunk során az esettanulmány módszertana mellett döntöttünk. Esettanulmányunk leíró jellegű, és azon belül is revelatory case study (revelatív) (Yin, 2012), "ami olyan szituációt ír le, amely a társadalomtudósok számára normál esetben nem hozzáférhető" (p. 49.), ugyanakkor exemplary (példaszerű) is, mert "egy rendkívül sikeres vállalkozás példáját írja le" (p. 49.). Az esettanulmány menedzsmentproblémák bemutatásában is bevett megoldás, akár egy vállalat mélyreható elemzése esetén is (Kenesei – Cserdi, 2018; Kalló, 2018; Csedő et al., 2018), különösen fontos, ha olyan jelenséget térképezünk fel, amely újszerű, és azt valós környezetében akarjuk megismerni (Horváth – Mitev, 2015).

Az esettanulmány elkészítéséhez számos adatforrást felhasználtunk (interjúk, vállalatlátogatások hallgatói csoportokkal, számos vendégelőadás, szakdolgozatok, publikus és belső dokumentumok). A kutatásban közreműködő szerzők összesen három interjút készítettek a vizsgált vállalatnál, kettőt a vállalat folyamatfejlesztési csoportjának vezetőjével, egyet egy üzleti elemzővel, aki a digitalizációval foglalkozó csapat egyik tagja. A csoportvezető

szerpe nemcsak a magyar telephely I4.0 tevékenysége szempontjából fontos, hanem mert ugyanez a személy résztvevője a regionális vállalati I4.0 fejlesztési stratégiát kidolgozó bizottságnak is. A szerzőknek személyesen is volt szerencsájük ellátogatni a gyárba.

A vállalat és az egyetem közötti kapcsolat nem újkeletű, a kutatócsoport tagjai korábban is többször keresték már fel a céget más kutatási témákkal kapcsolatban (Demeter – Losonci, 2016; Demeter – Losonci – Kovács (szerk., 2017)), a vállalat gyakran fogad szakdolgozókat, akik ott is dolgoznak. A szakdolgozókat írók a szerzők útmutatásai alapján a magyar gyáregységről már több szempontból is készítették esettanulmányt (Bernáth, 2017; Erdős, 2017; Horváth, 2017; Németh, 2017). A cég konferenciákon is megjelent már fejlesztéseivel.

A különböző adatforrásokból kinyert információkat az alábbiak szerint mutatjuk be. A vállalat általános bemutatása után a magyar gyárban megjelenő digitális megoldásokat írjuk le.

A vizsgált vállalat

A magyar telephely egy globális vállalat, a TE Connectivity (a továbbiakban TE) része. A vállalat gyökerei az Egyesült Államokba nyúlnak vissza, központja ma már Svájcban található. A vállalat közel félmillióféle precíziós terméket gyárt, világszerte 100 termelőhelyen, 75 ezer embert foglalkoztatva. A vizsgált közép-dunántúli gyár több mint 1500 főt foglalkoztat, a vállalat autóiipari divíziójához és az EMEA (Európa, Közel-Kelet és Afrika) régióhoz tartozik. A termékvariációk száma, a termékek méretének különbözősége (millimétertől több méterig) és a gyártott volumen (millió nagyságrend) mind nagyok tekinthető a gyár esetében. Ezek a paraméterek megnehezítik az előrejelzést, a tervezést, valamint növelik a termelésirányítást és a logisztika komplexitását. A magyar telephely főként kábeleket és csatlakozókat gyárt elsőkörös autóiipari beszállító partnerei számára. Mind gyártást, mind összeszerelő tevékenységet végez a magyarországi leányvállalat. E termékeken kívül a háttérvilágítási eszközök és az elektronikai alkatrészek is helyet kapnak termékportfóliójukban.

A gyár a vállalatcsoporton belül modern technológiát használó egységnek számít a folyamatfejlesztési osztály vezetőjének állítása szerint. A digitális megoldásokkal való kísérletezés 4-4,5 éve kezdődött. Az utóbbi három évben jelentős szervezeti támogatásban is részesült a digitális átállás. A cégnél az I4.0 szellemiségű fejlesztésektől elsődlegesen a termelési hatékonyság növelését, és legfőképpen a költségek csökkenését várják. Az autóiiparban nem ritka a beszállítókkal szembeni évi 3-5%-os költségmegtakarítási elvárás (Demeter és szerzőtársai, 2006).

2014-ben a TE egy egyhetes workshopot hívott össze Németországban. Az autóiipari részleg képviselői kidolgozták azon potenciális területek és üzleti folyamatok listáját, ahol a digitalizáció költségcsökkentést eredményezhet, és ahol a lehető leghamarabb el kell kezdeni a fejlesztéseket. A lista 160 elemet tartalmazott, amelyeket a következő csoportokba soroltak:

- valós idejű KPI (key performance indicators – kulcs teljesítménymutatók) vizualizáció,
- a folyamat paramétereinek vizualizációja,
- digitális minőség-ellenőrzés,
- eszközök teljes digitális nyomon követése,
- teljes körű hatékony karbantartás (Total Productive Maintenance, TPM),
- big data,
- agilis ellátáslánc-tervezés,
- digitális oktatás.

A felsorolásból látható, hogy a menedzserek egymás mellett emelték ki az I4.0 technológiát (big data), egy-egy terület digitális átalakítását (pl. TPM, KPI vizualizáció) vagy éppen új értékteremtő tevékenységet (pl. agilis ellátáslánc-tervezés).

A workshop résztvevői abban is megállapodtak, hogy a régióban Németországban és Magyarországon lesznek a kísérleti gyárak. Ez azt jelenti, hogy e két telephelyen tesztelik az I4.0 csoportokhoz kapcsolódó eszközöket és technológiákat, és pozitív tapasztalatok esetén a többi gyár is implementálja azokat. A gyárak közötti disszemináció során a kísérleti gyárak koordináló szerepkörben működnek majd. A tesztelt eszközök és technológiák megoszlása nem egyenletes, a magyar gyár 70 százalékot, a német gyár pedig „csak” a fejlesztések 30 százalékát vállalta. A német üzem elsősorban nyomon követési eszközökkel foglalkozik, az eszközök életciklus elemzésével, és a hozzájuk kapcsolható egyéb digitális megoldásokkal.

Digitális gyár a gyakorlatban

IoT a vizsgált vállalatnál

Az I4.0 lehetőségeinek kihasználása érdekében a gyár felismerte az adatgyűjtés szükségességét. Ezért az I4.0 felé vezető első lépés az olyan eszközök és/vagy szoftverek telepítése volt, amelyek képesek elvégezni a kívánt megfigyeléseket. Készítettek egy központi adatbázist, amelyben az összes adatot gyűjtik, és amelyben minden adat rendelkezésre áll. Így tehát a gyárban a számítógépek, a laptopok, az adatelemző programmal rendelkező PC-k, az Android készülékek, az intelligens képernyők és az üzemi területen működő kioszkok, érzékelők stb. csatlakoznak ehhez a központi adatbázishoz. A gyár még nem végezte el a telepítést az egész termelésben, de sok gép már rendelkezik érzékelőkkel, szkennerekkel, 3D-s kamerákkal, hogy megbízhatóbb képet kapjanak a folyamatokról. Néhány eszköz képes egymással is kommunikálni.

A dolgok internetének és az összekapcsolódás fontosságának élő példája az Operator Learning Management System (OLMS). Az OLMS a munkavállalók képzettségének (és jogosultságainak) digitális monitorozásáról és tevékenységével való állandó összeegyeztetéséről szól. Ha egy munkavállaló bejelentkezik egy gépre egy feladat végrehajtásához, a gép azonnali visszajelzést ad arról, hogy rendelkezik-e az adott feladathoz szükséges szakképesítéssel és/vagy jogosultsággal. Ha a munkavállaló nem rendelkezik megfelelő vagy korszerűsített képesítéssel, akkor a rendszer egy e-learning felületre irányítja az üzemen be-

lül, ahol gyorsan megtanulhatja a szükséges eljárásokat. A közelmúltban a gyár bevezette a rendszer új modulját. Ez a modul elemzi a munkavállaló korábbi teljesítményét (például témákat, pontszámokat), és ennek alapján a modul egyéni és személyre szabott képzésfejlesztési tervet javasol. A modul mintegy 1000 alkalmazottal foglalkozik. Bár ezt az eszközt viszonylag hosszú ideje használják a gyárban, az eszköz hatékonyságával kapcsolatos mutatók nem állnak rendelkezésre.

Big data – adatvizualizáció

A valós idejű teljesítményértékelési rendszer a központi adatállományon alapul. A valós idejű indikátorok a Go Meeting területek – amelyek a gyári személyzet számára kijelölt üzemi területek – érintőképernyős TV képernyőjén érhetőek el. Az alkalmazottak hozzáférhetnek az operatív mérőszámokhoz, mint a futó termékek, a hulladék aránya, a hatékonyság, a leállások, a végrehajtható cselekvések, a vevői panaszok stb. A valós idejű adatok főként leíró adatok. A vállalat ma még nem tud előrejelzést, prediktív analitikát készíteni ezek alapján, ráadásul csak a központi adathalmaz egy kis részét használhatják fel.

Felhő – helyi szerverek

A cég elsősorban belső vagy csoportszintű szervereken tárol adatokat, és csak korlátozott mértékben támaszkodik külső partnerekre. Ezek a belső szerverek nemcsak adatokat tárolnak, hanem elvégzik a szükséges számításokat és adatfeldolgozási feladatokat is. A TE inkább a helyi megoldásokat részesíti előnyben, ami a vállalat kibebiztonsági felkészültségének hiányosságaival magyarázható. Továbbá, a helyi internetes vonalak (és az általános internet-infrastruktúra) nem tudják kezelni a megfelelő felhőszolgáltatások rendszerkövetelményeit. Egy pilot projektben a TE regionális gyárai összekapcsolódnak, és egy specifikus termelési adatállományt osztanak meg egymással. A több gyár adatainak összehasonlítása lehetőséget nyújt a fejlesztendő területek megtalálásához.

Szenzorok – okos és intelligens szenzorok, andon

A magyar gyárban több ezer „okos” érzékelő működik az adatok gyűjtésére és továbbítására, valamint húsz „intelligens” érzékelő, amelyek szükség esetén beavatkozhatnak (Yurish, 2010).

Az „okos” (vagy hagyományos) érzékelőt beépítik a gépbe. Ha a termelés leáll, értesítést küld a gépkezelőnek, hogy beavatkozzon. Amikor a munkavállaló eléri a helyszínt, látja a gép vizuálisan megjelenített teljesítményét a gépen elhelyezett monitoron és az észleli a problémát. Ha ismeri a megoldást, beavatkozhat és visszaállíthatja a gyártási folyamatot. Ha nem, akkor értesítenie kell a felettesét. Ez gyakorlatilag egy digitális andon rendszer. A bemutatott megoldás egyik nagy előnye, hogy a műveletekre és a gépekre vonatkozó valós idejű adatokra támaszkodva, valamint a döntéshozatal kidolgozott beavatkozási protokolljait rögzítve gyorsabban tudnak megoldani problémákat, és így jelentősen csökken a leállás.

A minőségügyi feladatokat és a prediktív karbantartást „intelligens” érzékelők támogatják az üzemen. Az „intel-

ligens” érzékelő méri a nyomásgörbét, és a mért adatok alapján előre jelzi a termék minőségét (hogy megfelel a szabványnak vagy sem). A rezgésérzékelő hasonlóan működik, amikor karbantartási igényt jelez előre. Ha az érzékelő által mért adatok jelentősen eltérnek a tesztek során mért referenciaadatoktól, akkor az érzékelő a kopás vagy előre jelzett meghibásodás miatt javasolja a karbantartást.

A TE különös figyelmet szentel az érzékelőknek. Nemrégiben a cég megvásárolt egy szenzor gyártó céget a know-how és a K+F ismeretek megszerzéséhez.

Kiterjesztett valóság – okos szemüvegek

A gyárnak még nincsenek projektjei okos szemüveggel, azonban egy kísérleti projektet terveznek az észak-amerikai TE gyár tapasztalatai alapján. Ott a karbantartók és az üzemi dolgozók okos szemüvegeket használtak. A munkatársak a speciális karbantartási folyamatok végrehajtása során követhetik az okos szemüvegek által bemutatott utasításokat. Az intelligens szemüvegek megjelenítik a végrehajtandó folyamat lépéseinek listáját. A munkatársak elvégzik a lépéseket a listának megfelelően, és az egyes lépések végén a listát a szemmozgással jelölhetik meg. Tehát ez egy utasításlista és egy minőség-ellenőrzési lista egyidejűleg. Azonban a helyi vezetők véleménye meglehetősen kritikus ezzel a megoldással kapcsolatban. Azt mondják, hogy sokan nem szeretik az intelligens szemüveget. Sok munkavállalót zavar, ami részben a generációs különbségekkel magyarázható.

Additív termelés

A gyár a fröccsöntés területén a vállalatcsoport kiválósági központja. Ez a szerep kiemelkedő szakmai kompetenciára, illetve arra, hogy egyfajta tudásközpontként működnek a többi gyáregység irányába. Először egy fémalapú additív technológiával kezdtek kísérletezni. A pilot fő célja az volt, hogy tapasztalatokat szerezzenek a technológiáról. A közeljövőben egy új ipari 3D nyomtató is érkezik, saját hűtőrendszerrel. Az additív technológia jelenleg még prototípus fejlesztésére és belső tesztekre korlátozódik. Használata hatékonyabb az említett területeken, mivel kisebb az alkatrész igénye, így a karbantartás is kevesebb erőforrást igényel. A prototípus gyártás mellett a gyár az additív termelést a pótalkatrész-gyártásban használja, ahol a szabványok nem olyan szigorúak. Mostanáig ezt a technológiát nem lehetett sorozatgyártásban felhasználni az autóipar szigorú szabványai miatt. Ezek a gépek nem kapnak tanúsítványt az adott anyag- és vegyipari szabványokra vonatkozóan.

Robotika

A nagy hozzáadott értékű termékek előállítását során a robotok precíziós feladatokat végeznek. A közeljövőben a gyár komolyan tervezi a robotok használatát az utángyártott termékek esetében is. A robotok képesek lennének körülbelül 15-100 hasonló tételből homogén sorozatokat készíteni közel nulla átállási idővel. Ez a megoldás teljesen megváltoztatná a raktározás szerepét: a folyamat rugalmassága miatt a gyárnak aligha lenne szüksége a termék és a drága, sok helyet foglaló szerszám készletekre.

A cég I4.0 törekvéseinek értékelése

Ipar 4.0 érettség

A magyar gyárnál az I4.0 technológiák mind három pilléréhez kapcsolódóan számos eszközzel folyik kísérletezés, néhány pedig már a napi rutin része (3. táblázat). Schuch és szerzőtársai (2017) digitális érettségi modelljében a gyártó több jó gyakorlata alapján valahova a 3. (láthatóság) és a 4. (transzparencia) szint közé lehet helyezni. A munkavállalói képzési program nemcsak továbbképzést biztosít (tulajdonképpen automatizált módon), de egyben jól láthatóvá és kontrollálhatóvá teszi a munkavállalók géphez való hozzáférését (3. szint). A rövid kísérletezési szakasz mellett is jelentős tapasztalat halmozódott fel a big data (elemzéshez) köthető valós idejű adatvizualizációval (3. szint). A GO meeting területen elérhető információk nemcsak a láthatóságot teremtik meg a teljes üzemre, de sok összefüggésre is rámutatnak, támogatva a miértek megértését (4. szint). Ezek mellett a szenzorok használata és a 3D nyomtatás terén történt nagyobb előrelépés. A telepített érzékelők segítenek az esetleges problémák gyors feltárásiában és megoldásában (4. szint). Ugyanakkor az üzem még nem jutott el arra a szintre, hogy a hibákat képes legyen előre jelezni (5. szint). Bár az intelligens szenzorok már gyűjtnek adatokat, de azok feldolgozása megfelelő szakértelem híján még nem megoldott.

Az ipar 4.0 alkalmazásának előnyei

Az ipar 4.0 alkalmazásokba történő intenzív beruházási tempó miatt a cégnél egyelőre még nem volt energia és erőforrás arra, hogy a változások tényleges pénzügyi hatásait számszerűsítsék. A tanácsadócégek jelentései ezen a téren meglehetősen optimisták (Geissbauer és szerzőtársai, 2016; Deloitte, 2015; Rüssmann és szerzőtársai, 2015), de ezt az optimizmust csak szórványos, leginkább példaként bemutatott vállalati adatokkal támasztják alá. Véleményünk szerint a változásokat először és leginkább az operatív mutatókban lehet majd észlelni. Számottevő pénzügyi haszonra akkor számíthatunk, amikor teljes folyamatok – nem csupán sziget-szerű működési elemek – digitalizációja valósul meg.

Ugyanakkor közvetett hatások már most is egyértelműen észlelhetők a cégnél. Ilyen hatás például, hogy a GO meeting területnek köszönhetően a papírfogyasztást ki tudták küszöbölni és az adatok valós időben lekérhetőek a rendszerből. Mindezek következtében a döntéshozatal sokkal inkább a tényeken alapul, és az üzemben folyó munkát a vezetők gyorsan átlátják a megfelelő információkat lekérve az okos monitorokon. Az OLMS rendszert a dolgozók szeretik, használatával tudásuk megbízhatóbbá vált, bizonytalanság esetén a rendszerhez tudnak fordulni.

Az alkalmazást hátráltató tényezők

Mivel a szakirodalomban és a koncepcionális anyagokban leginkább az ipar 4.0 átütő hatásairól olvashatunk, ezért fontosnak tartjuk az ipar 4.0 alkalmazások bevezetésével kapcsolatos speciális problémákról is írni. Ezek a problémák ráépülnek a projektek általánosan tapasztalható problémáira, amilyen például a változásokkal szembeni ellenállás. Ezen általános problémákat a cég már megtanulta megfelelően kezelni.

	Ipar 4.0 technológiák	Gyakorlati alkalmazás a vizsgált vállalatnál	Várt előnyök	A bevezetést gátló tényezők
Dominánsan digitális	Big Data	a teljesítmény-mérőszámok valós idejű megjelenítése okos képernyőkön a GO meeting területeken	- pontosabb előrejelzés - kiegyensúlyozott termelés - valós idejű folyamat ellenőrzés és vizuálisan megjelenített folyamat paraméterek - központi adatbázis	- nagyon drága - nagy szakértelmet igényel a tervezésben és a megvalósításban is
	Internet of Things	Operator Learning Management System	- javul a munkabiztonság - növekszik a hatékonyság - a vevői panaszok hatékonyabb kezelése	- csak akkor hatékony, ha rendszeresen keletkezik tartalom
	Felhőalapú számítástechnika, felhőszolgáltatások	helyi szerverek, a gyárak állnak összeköttetésben egymással	- a valós idejű adatfeldolgozás elősegíti az adatmentést - további számítási kapacitás vonható be - erősíti az ellátási lánc integrációját	- magas fokú bizalmat igényel a partnerekkel, beszállítókkal szemben - nagyon magas a kiberbiztonsági kockázat
	Kiterjesztett valóság megoldások	okos szemüveg	- gyakorlatias tanulási folyamat - az elérhető új információk révén hatékonyabb emberi folyamatok	- nehéz elérni a dolgozói elfogadást - költséges, nem kiforrott
Ragasztó	Szenzorok	intelligens szenzor (önkalibráló)	- javuló munkahelyi biztonság - big data jön létre - hatékonyság növekszik	- nagy hálózatot igényel - a big data nagy adatelemzési kapacitást igényel
		okos szenzor (andon)	- gyors válasz a termelési meghibásodásokra - alacsonyabb minőség költségek	- a hibás jelzések lelassítják a termelési folyamatokat
Dominánsan fizikai	Additív termelés	3D nyomtató (fém)	- nő a termelési rugalmasság - magasabb termelékenységi és gyorsasági kis sorozatok esetén - gyors prototípus gyártás - hatékony pótalkatrész gyártás	- költséges - nagy sorozatok esetén lassú (ha lehetséges egyáltalán) - nehéz a minőségi specifikációknak való megfelelés
	Robotika	robotok nulla átállási idő igényel	- növekvő termelékenység, csökkenő hulladék - hatékonyabb kis sorozatok esetén is - alacsonyabb költségek (eszközök, készlet)	- nagyon nagy beruházási igény - hiány van szakértőkből és a mérnökökből a munkaerőpiacon

3. táblázat Az I4.0 technológiák használatának eredményei a TE -nél

A gyártóegységben az ipar 4.0 most kísérleti fázisban van. Ez a fázis már magában foglalja a magas szintű informatikai hálózat kiépítését is (közös platform, ERP

rendszer, fizikai hálózat). Esetünkben ez a költség a teljes digitális költségvetés 60%-át teszi ki, amire nem számítotak a tervezési fázisban. A TE más gyáraiban, ahol az itt

kikísérletezett megoldásokat alkalmazzák majd, az informatikai hálózat fejlesztésének költségaránya még magasabb lehet, mintegy 80%.

Az I4.0 technológiák alkalmazása a költségek egy másik nagy hányada lesz. Ennek oka az, hogy nagyon kevés kulcsrakész megoldás áll rendelkezésre, így a vállalatnak saját magának kell azokat kifejlesztenie. A kiberbiztonság kérdése is folyamatosan napirenden van, és jelentős költségigénye van.

A költségek mellett a másik kritikus tényező a tudás hiánya. A tudás hiánya nemcsak a mérnökök és az informatikai szakemberek esetében jelent problémát, hanem technológiák alkalmazásának támogatását végző tanácsadó cégeknél is hiányzik. A speciális know-how hiánya miatt nem tudnak technikai segítséget nyújtani a vállalatoknak. A know-how generálása lehetővé tenné az egységes platformok és szabványok elérhetőségének terjedését. A peer-to-peer kapcsolatokban is hiányzik a tudás. Jelenleg nagyon kevés gyártó cég foglalkozik még az I4.0-val, így az egymástól való tanulási lehetőség (benchmarking) is korlátozott. Az a kevés cég, amely nyitott a digitalizáció felé, titokban tartja az összes adatot, hogy megvédje technológiáit. Az esettanulmányban szereplő vállalat a hat-sigma tapasztalattal rendelkező kollégáinak belső oktatást szervezett az R nyelvről, az adatelemző szoftver használatára érdekében.

A vállalat felső vezetése az I4.0 irányba való elmozduláskor expliciten megfogalmazta a termelékenység javítását. Egyelőre kevés jele van a mérhető előrelépésnek, így a rövid és középtávú profitnyomás szintén akadályosnak tűnik. Az első lépések inkább kísérletezésnek minősülnek. Az eszközök magas költségei mellett a beruházás megtérülésének ideje is bizonytalan. Gyakran előfordul, hogy egy technológia használatát követően 1-2 év után új beruházásokra van szükség ahhoz, hogy ki tudják használni a megoldásban rejlő lehetőségeket. Ezért a vezetőség előrelátása, támogatása és nyitottsága elengedhetetlen feltételek.

A cégnél az adaptáció kezdeti időszakától szembesültek az emberi erőforrással kapcsolatos kihívásokkal. Az operátorok nem mindig szeretik az új technológiákat és eljárásokat. Az operátorok akár félnek is attól, hogy az automatizálás miatt elveszítik munkájukat. Az átállást támogathatja a vállalat azáltal, hogy már a kísérleti szakaszban bevezeti az új eszközöket a gyártó területen, ahol a dolgozók javaslatokat tehetnek és maguk is fejlesztővé válhatnak. Elképzeléseik általában növelik az eszközök használhatóságát.

A vizsgált vállalatnál nagy hangsúlyt helyeznek a meggyőzésre és az oktatásra. Ez a két tevékenység teszi ki a projekt idejének legnagyobb részét. A vállalati tapasztalatok alapján a végrehajtási folyamat csak akkor lehet sikeres, ha az emberek meg vannak győződve arról, hogy az új technológia vagy módszer hatékonyabbá teszi munkáját. Ezután be kell tanítani az alkalmazottakat, és meg kell győzni őket a végrehajtás előnyeiről. Ugyanakkor feltételezhető, hogy ebben a közegben a munkavállalók körében a technológia megjelenése egy önkiválasztódási folyamatot indít el.

Fontos kiemelni, hogy az egyes technológiáktól függetlenül jelentkezik a digitális szervezeti átalakítás. Ennek egyik jele a központi stratégiaalkotási folyamat, illetve a gyári felelősök kinevezése. Ugyanakkor a vizsgált időszakában a globális vállalati struktúrába illeszkedő munkaszervezet nem volt.

Következtetések

Kutatásunk legfontosabb hozzáadott értéke, hogy egy vállalat ipar 4.0 lépéseit átfogóan mutatja be, érzékeltetve e lépések motivációit, előnyeit, nehézségeit. Mivel az I4.0-val kapcsolatos empirikus kutatások még csak kezdeti fázisban járnak, ezért a kutatómódszertani javaslatok alapján (Yin, 2012; Karlsson, 2009) az első feladat elegendő gyakorlati tapasztalat begyűjtése, amelyek szintetizálásával az első tudományos modellek kialakíthatók, és az adatok nagy mennyiségben való gyűjtése és elemzése kérdőívek formájában megvalósítható. A cikk gyakorlati értéke, hogy benchmarkinggal szolgál az Ipar 4.0-ban gondolkodó más vállalatok számára.

A vizsgált vállalat tapasztalatai megerősítik, hogy az I4.0 csúcstechnológiai *összefonódnak*: a big data elemzés megfelelő használata feltételezi a dolgok internetét (szenzorokkal felszerelt gépek hálózatát), az adattárolási és számítási kapacitást (felhő), valamint a szoftvermegoldások és a megfelelő tudás egyidejű rendelkezésre állását. Az I4.0 fizikai szférája, mint az okos gépek, RFID rendszerek stb., csak ezekbe az összefonódó digitális hálózatba ágyazhatók be. Éppen ezért az integrált digitális transzformációnak már az első lépései is nagyon költségesek. A költségeket még inkább növeli, hogy ma számos eltérő ipari szabvány működik párhuzamosan. Emiatt a más gyártóktól származó gépek összekötése összetett feladat. A szabványok egységessé válását követően a szenzorok már az alaptechnológia részét képezhetik, ami nemcsak az összekötés költségeit, de annak bonyolultságát is csökkenteni fogja. Természetesen az eladott szenzorok számának növekedésével és a technológiai fejlődésnek köszönhetően is csökkenhetnek a gépek hálózatba kötésének költségei, mint ahogyan a bevezetési tapasztalat is segíthet ebben. Ez a tapasztalat azonban egyelőre hiányzik még a nagyobb cégeknél is. Mivel a kísérleti projektek jól tervezett láncba magas minőségű technológiai infrastruktúrát és humán kapacitást igényel már a kezdetektől, ezért az I4.0 jelenség még az eddigiéknél is szélesebb szakadékot eredményezhet a vezető és lemaradó vállalatok között (Andrews és szerzőtársai, 2016), illetve a nagy és a kisvállalatok között (Sommer, 2015).

Az I4.0 esetvállalatunk számára is költséges kísérletet jelent, holott a cég fejlett technológiai megoldásokat használ folyamataiban, és a 3. ipari forradalom tükrében modern infrastruktúrával dolgozik, egy jövedelmező iparágban. A kevésbé jövedelmező, másodvonalas technológiákat (pl. öreg gépek, vagy szenzorokkal nehezen felszerelhető berendezések) üzemeltető, gyenge információtechnológiát és fizikai infrastruktúrát alkalmazó cégeknél valódi kihívást jelent már e korlátok leküzdése is. Ezt tetézi, hogy az ilyen cégek körében a rendelkezésre álló humán kapacitás még erősebb korlátként jelentkezik

– akár a kísérletezésbe sem reális belekezdeniük. Ez utóbbi vállalatok valószínűleg egy töredezett digitális irányba tudnak elmozdulni, ha egyáltalán próbálkoznak.

Mind az irodalom-összefoglalóban, mind a cég leírásakor a technológiát helyeztük a középpontba. A vállalati érettségi modellekben, illetve egyes szakirodalmakban (Shuch és szerzőtársai, 2017; Schumacher és szerzőtársai, 2016; Geissbauer és szerzőtársai, 2016; Weber és szerzőtársai, 2017) is tetten érhető az I4.0-val együtt járó komplex változás. Ezekben a komplex megközelítésekben a technológiai változások mellett a szervezeti megoldások és az emberi erőforrás is önálló elemként jelenik meg.

A cég tapasztalata szerint a sikeres digitális változás magas minőségű *változásmenedzsment és projektmenedzsment*-képeségeket követel. A digitális átalakulás specialitásairól azonban még keveset tudunk. Az átalakulásnak két sajátos jellemzője lehet: (1) az átfogó digitalizáció még a vezető vállalatoknál is újdonság, ezért nem nagyon akarják még a megszerzett tudást másokkal megosztani és másoktól tanulni, (2) a digitalizációt részlegesen a *generációs szakadék* is áthatja (azaz az X, Y és Z generációk technológiához való eltérő hozzáállása).

Az már a kísérletezés időszakában világhossá válik, hogy az egyik legnagyobb akadály a *humán erőforrás*. A termelőszektorban már nőtt a magasan képzett munkások iránti igény, míg az alacsonyan képzettek iránti kereslet drámaian csökkent az elmúlt évtizedekben (Rodrick, 2016). Ugyanezek a trendek érvényesek az autópárhuzamban, ahol a tőke szerepe is felértékelődött (Timmer és szerzőtársai, 2015). Az előrejelzések e trendek folytatódására számítanak a munkaerőpiacon (Frey – Osborne, 2017). Mikroszintű elemzésünk finomítja ezeket a megatrendeket. A régióban napjainkban a képzetlen és alacsonyan képzett munkások iránti igényt a növekvő kapacitások generálják, de középtávon ez nem fenntartható (Nábelek – Sturcz – Tóth, 2016). Világos, hogy az I4.0 a technológián alapul, így a tőke szerepe a munkaerővel összevetve erősödni fog, a munkaerő tekintetében pedig a magas képzettség pozíciójának további erősödése várható.

Végül, a humán erőforrással kapcsolatosan egy további korlátozó jegyre hívjuk fel a figyelmet. A TE-nél az I4.0 evolúcióját átmenetileg akadályozza a megfelelő *adatelemzési képességekkel rendelkező szakemberek* hiánya. Nem könnyű a helyzet megoldása, mivel a vállalatok globálisan harcolnak a tehetséges szakemberekért, és a termelékenyebb régiók/iparágak előnyt élveznek. Még a vezető multinacionális vállalatok is hasonló problémákkal szembesülnek Kelet-Európában. Így, bár esetvállalatunk tapasztalata alapján a digitális gyár koncepciója terjed, de a koncepció kiteljesedését a szakképzett munkaerő hiánya korlátozhatja.

Bár az I4.0 fejlesztésekkel kapcsolatban az elsődleges motívum az üzleti eredmények javítása, illetve a működési mutatók fejlesztése, esetvállalatunk e tekintetben a rövidtáv és hosszú táv dilemmájával szembesül. A TE-nél az I4.0 beruházásokat a költségek csökkentése érdekében indították el felsővezetői támogatás mellett, de rövid távon egyelőre az óriási kezdeti beruházásokkal szembesülnek. Pillanatnyilag nem képesek a bevezetett technológiák

eredményét sem mérni közvetlenül. Ez más vállalatokat visszatartathat az úton való elindulástól.

A kutatás korlátai és jövőbeli kutatási lehetőségek

A kutatás fő korlátja módszertani. Esettanulmányunk hasznos információkat nyújt és fontos összefüggésekre mutat rá egy olyan új témában, mint az ipar 4.0, de a jelenségek és az eredmények nem általánosíthatók. Jól tetten érhető azonban az esettanulmányból, hogy az I4.0-val kapcsolatban a szakirodalomban megjelenő, a technológiára fókuszáló, illetve az eredményekre kihegyezett általánosan használt „narratíva” kiegészítésre szorul, stratégiai, humán és szervezeti szempontok egyaránt befolyásolják a digitalizáció sikerét. Ezekre mutat rá cikkünk.

Ez az esettanulmány jó alapot ad kutatásunk folytatásához. A jövőben az I4.0 mikroszintű vizsgálatához további esettanulmányokat tervezünk készíteni, továbbá keresztmetszeti kérdőíves adatelemzést és panel-adatelemzést is végzünk majd, hogy az eredmények általánosíthatóak legyenek, illetve hogy a fejlődés mértékét mezo- és makroszinten is meg tudjuk ragadni.

A jelen kutatás korlátja még a magyar környezet. Bár az országban jelen lévő leányvállalatok fejlettek, mégis, a kontroll nem az ő kezükben van, ami befolyásolhatja a körülményeket, lehetőségeket. Más országokban, vezető leányvállalatoknál és/vagy vállalati központokban gyűjtött információk tudnák feloldani ezt a korlátot. A cikk szerzői ebbe az irányba is tesznek erőfeszítéseket.

Felhasznált irodalom

- Andrews, D. – Criscuolo, C. – Gal, P. N. (2016): The Best versus the Rest: The Global Productivity Slowdown, Divergence across Firms and the Role of Public Policy, OECD Productivity Working Papers, 2016-05, Paris: OECD Publishing
- Behrendt, A. – Kadocska, A. – Kelly, R. – Schirmers, L. (2017): How to achieve and sustain the impact of digital manufacturing at scale. McKinsey&Company, 2017. August 30th. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/how-to-achieve-and-sustain-the-impact-of-digital-manufacturing-at-scale> (02.01.2018)
- Bernáth, Zs. (2017): Poka-yoke alkalmazása a gembán túl. BCE szakdolgozat
- Csontos, R. S. – Szabó, Zs. R. (2018): A versengés új színterei: platformok stratégiai menedzsment-megközelítésből. *Vezetéstudomány*, 49 (9), p. 57-69. doi: 10.14267/VEZTUD.2018.09.05
- Csedő, Z. – Zavarkó, M. – Sára, Z. (2018): A vállalati innováció által indukált szervezeti változások a magyar energiaszektorban. *Vezetéstudomány*, 49(2), p. 53-62. doi: 10.14267/VEZTUD.2018.02.06
- Dachs, B. – Kinkel, S. – Jäger, A. (2017): Bringing it all back home? Backshoring of manufacturing activities and the adoption of Industry 4.0 technologies. MPRA, Paper No. 83167, p. 1-32.
- Deloitte (2015): Industry 4.0 –An introduction. Deloitte, The Netherlands.

- Demeter, K. – Gelei, A. – Jenei, I. (2006): The effect of strategy on supply chain configuration and management practices on the basis of two supply chains in the Hungarian automotive industry. *International Journal of Production Economics*, 104(2), p. 555-570. doi: 10.1016/j.ijpe.2006.05.002
- Demeter K. – Losonci D. (2016): A lean tudás átadásának gyakorlatai multinacionális hálózatokban. *Vezetéstudomány*, 47 (12), p. 61-71. doi 10.14267/VEZTUD.2016.12.06
- Demeter Krisztina – Losonci Dávid – Kovács Zoltán (szerkesztők) (2016): A lean tudás megosztása. Magyarországi esettanulmányokon alapuló kutatási eredmények. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3247/1/Konyv_OTKA_vegleges_boritoval.pdf
- Erdős Zs. (2017): A karcsúság mérése – a lean értékelése. A lean implementációjának lehetséges mérése a természetben egy gyakorlati példán keresztül. Szakdolgozat. Budapest: BCE
- Fettermann, D. C. – Sá Cavalcante, C. G. – de Almeida, T. D. – Tortorella, G. L. (2018): How does Industry 4.0 contribute to operations management? *Journal of Industrial and Production Engineering*, 35(4), p. 255-268. doi:10.1080/21681015.2018.1462863
- Frey, B. C. – Osborne, M. A. (2017): The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, p. 254-280. doi:10.1016/j.techfore.2016.08.019
- Geissbauer, R. – Vedso, J. – Schrauf, S. (2016): Industry 4.0 – Building the digital enterprise (2016). PWC 2016 Global Industry 4.0 Survey, <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf> (02.01.2018)
- Heynitz, H. – Bremicker, M. – Amadori, D. M. – Reschke, K. (2016): The factory of the future. KPMG AG, Germany. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/factory-future-industry-4.0.pdf> (02.01.2018)
- Holodny, E. (2017): A key player in China and the EU's „third industrial revolution” describes the economy of tomorrow. *Business Insider*, 2017.07.16. <http://www.businessinsider.com /jeremy-rifkin-interview-2017-6>. (20.10.2017)
- Horváth B. (2017): Digitális transzformáció és ipar 4.0 – Az eszközök adaptációjának bemutatása egy Magyarországon működő autóiipari beszállító példáján. Szakdolgozat. Budapest: BCE
- Horváth, D. – Mitev, A. (2015): Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv. Budapest: Alinea
- Horváth, D. – Móricz, P. – Szabó, Zs. R. (2018): Üzletimodell-innováció. *Vezetéstudomány*, 49 (6). p. 2-12. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.06.01>
- Horváth, D. – Szabó, Zs. R. (2018): A negyedik ipari forradalom vezetési aspektusai. „Mérleg és Kihívások” X. Nemzetközi Tudományos Konferencia. (V. D. Mariann, szerk.) Miskolc, Magyarország: Miskolci Egyetem. Forrás: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3305/1/Javitott_konf_kiadvany_u.pdf
- Huber, W. (2016): *Industrie 4.0 in der Automobilproduktion. Ein Praxisbuch.* Wiesbaden, Germany: Springer Vieweg
- Jaikumar, R. (1986): Postindustrial manufacturing. *Harvard Business Review*, Nov., p. 69-76.
- Jensen, M. C. (1993): The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, 48 (3), p. 831-880.
- Kalló, N. (2018): Vállalati hat szigma rendszer hatékonyságának értékelése egy hazai vállalat példáján. *Vezetéstudomány*, 49(1), p. 65-77. doi: 10.14267/VEZTUD.2018.01.07
- Karlsson, C. (szerk.) (2009): *Researching Operations Management.* New York: Routledge
- Kenesei, Zs. – Cserdi, Zs. (2018): A kényszerített önkiszolgálás elfogadásának előzményei és következményei a BKK-automaták példáján keresztül. *Vezetéstudomány*, 49(12), p. 4-10. doi: 10.14267/VEZTUD.2018.12.01
- Kerényi, Á. – Molnár, J. – Müller, J. (2018): Veszedelemes viszonyok a bankok és a fintechek között? *Gazdaság és Pénzügy*, (letöltve: 2018.08.15.) http://real.mtak.hu/79045/1/088_99ig20kerenyi_molnar_muller_u.pdf
- Kinkel, S. (2014): Future and impact of backshoring — Some conclusions from 15 years of research on German practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), p. 63-65. doi: 10.1016/j.pursup.2014.01.005
- Kovács, O. (2017): Az ipar 4.0 komplexitása - I. Közgazdasági szemle, 64(6-7), p. 823-851. doi:10.18414/KSZ.2017.7-8.823
- Kovács, O. (2017): Az ipar 4.0 komplexitása - II. Közgazdasági Szemle, 64(9), p. 970-987. doi:10.18414/KSZ.2017.9.970
- Mayer-Shönberger, V. – Cukier, K. (2013): *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think.* Boston: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company
- McKinsey&Company (2016): Industry 4.0 at McKinsey's model factories. https://capability-center.mckinsey.com/files/mccn/2017-03/digital_4.0_model_factories_brochure_2.pdf (10.01.2018)
- McKinsey&Company (2017): How to achieve and sustain the impact of digital manufacturing at scale. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/how-to-achieve-and-sustain-the-impact-of-digital-manufacturing-at-scale>
- Nábelek, F. – Sturcz, A. – Tóth, I. J. (2016. október 23.): Az automatizáció munkaerő-piaci hatásai. Járási munkaerőpiacok automatizációs kitettségének becslése. Budapest, Magyarország: MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet. Letöltés dátuma: 2017. augusztus 21., forrás: http://gvi.hu/kutatas/483/az_automatizacio_munkaero_piaci_hatasai
- Nagy, J. - Oláh, J. - Erdei, E. - Máté, D. - Popp, J. (2018). The Role and Impact of Industry 4.0 and the Internet of Things on the Business Strategy of the Value Chain—The Case of Hungary. *Sustainability*, 10(10), 3491. doi:10.3390/su10103491

- Nagy, V. (2016): E-learning ABC. *Vezetéstudomány*, 47 (12), p. 6-15. doi:10.14267/VEZTUD.2016.12.01
- Németh, N. (2017): Alkalmazkodás a digitális transzformáció okozta változáshoz – Hatékony tudásátadási eszközök vállalati közegben. Szakdolgozat. Budapest: BCE
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon and Schuster
- Porter, M. E. – Heppelmann, J. E. (2015): How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93 (10), p. 96-114.
- Rodrik, D. (2016): Premature deindustrialization. *Journal of Economic Growth*, 21 (1), p. 1-33. doi:10.1007/s10887-015-9122-3
- Rüßmann, M. – Lorenz, M. – Gerbert, P. – Waldner, M. – Justus, J. – Engel, P. – Harnisch, M. (2015): *Industry 4.0 – The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries*. The Boston Consulting Group. <https://www.zvw.de/media/media.72e472fb-1698-4a15-8858-344351c8902f.original.pdf> (10.01.2018)
- Schuh, G. – Anderl, R. – Gausemeier J. – ten Hompel, M. – Wahlster, W. (eds.) (2017): *Industrie 4.0 Maturity Index. Managing the Digital Transformation of Companies (acatech STUDY)*. Munich: Herbert Utz Verlag
- Schumacher, A. – Erol, S. – Sihn, W. (2016): A maturity model for assessing industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. *Procedia CIRP* 161-166. doi: 10.1016/j.procir.2016.07.040
- Schwab K. (2016): *The fourth industrial revolution*. Portfolio Penguin
- Sommer, L. (2015): Industrial Revolution - Industry 4.0: Are German Manufacturing SMEs – the First Victims of this Revolution? *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8 (5), 1512-1532. doi.org/10.3926/jiem.1470.
- Szabó, Zs. R. – Vida, G. (2009): Szolgáltató központok Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 40(4), p. 28-42.
- Szalavetz, A. (2016): Az ipar 4.0 technológiák gazdasági hatásai – Egy induló kutatás kérdései. *Külgazdaság*, 60(7-8), p. 27-50. <http://real.mtak.hu/39363/>
- Takácsné György, K. (2011): *A precíziós növénytermelés közgazdasági összefüggései*. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház Rt.
- Timmer, M. P. – Dietzenbacher, E. – Los, B. – Stehrer, R. – de Vries, G. J. (2015): *An Illustrated User Guide to the World Input–Output Database: the Case of Global Automotive Production*. *Review of International Economics*, 23 (3), p. 575-605. doi:10.1111/roie.12178
- Valenduc, G. – Vendramin, P. (2016): *Work in the digital economy: sorting the old from the new*. Brussels: ETUI. <https://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Work-in-the-digital-economy-sorting-the-old-from-the-new> (15.08.2017)
- Wang, S. – Wan, J. – Li, D. – Zhang, C. (2016): Implementing smart factory of industrie 4.0: an outlook. *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 12 (1), ID 3159805
- Weber, C. – Königsberger, J. – Kassner, L. – Mitschang, B. (2017). M2DDM – A maturity model for data-driven manufacturing. *Procedia CIRP*, 63, p. 173-178.
- Yin, R. K. (2012): *Applications of Case Study Research*, 3rd Edition, Thousand Oaks: Sage
- Yurish, Y.S. (2010): *Sensors: Smart vs. Intelligent*. *Sensors and Transducers Journal*, 114, p. 1-6.

A MAGYAR TELEKOM ESETE A HÁLÓZATKIÉPÍTÉSTŐL A DIGITÁLIS VILÁGIG

STRATÉGIAALKOTÁS: ELMÉLET ÉS GYAKORLAT

Jelen tanulmány az ország egyik meghatározó vállalatának, a Magyar Telekomnak két és fél évtizedes (1990-2015) történetét tekinti át a menedzsmenttudomány, azon belül is a stratégiai menedzsment nézőpontjából. Az esettanulmányoszerű leírás alkalmat ad arra, hogy néhány fontos tézist a stratégiamenedzsment-diszciplinának a gyakorlati megvalósítás, vagy éppen megvalósíthatóság szempontjából elemezzék a szerzők. Így, többek között sor kerül stratégiai periódusok és kapcsolódó stratégiák feltárására, az adaptív stratégiai gondolkodás bizonyítására. A változásokhoz való alkalmazkodás jól követhető az egyes periódusok vízióinak változásában, az irányítás és szervezet átalakításaiban. Bizonyítható ugyanakkor Mintzberg tézise a szándékolt és megvalósított stratégiák közötti különbségekről (Mintzberg, 2005), vagy például McGrath innovációja az átmeneti versenyelőnyről (McGrath, 2013). Az egyes periódusok elemzési háttérét az erőforrás-alapú vállalatelmélet adja, azon belül is jelentős mértékben támaszkodtak a szerzők Robert Grant ezzel kapcsolatos munkájára (Grant, 1991).¹

Kulcsszavak: stratégiai menedzsment, Magyar Telekom, erőforrás-alapú vállalatelmélet, stratégiai periódusok

A Magyar Telekom egyike a Magyarországon működő legnagyobb, és talán legismertebb részvénytársaságoknak. Aligha van magyar család, aki nem élte meg a vezetékes telefonra várás élményét még az 1980-as években is, de valószínűleg még kevesebben vannak azok, akik nem vették még soha semmilyen formában igénybe a cégcsoport és versenytársainak szolgáltatásait a telefonálás, internetezés és televíziózás során. Ezért is érdeklődésre tart számot, hogy *vajon milyen fejlődési pályát járt be ez a társaság az elmúlt negyed évszázadban. A mai Magyar Telekom és elődei milyen stratégiákat alkottak és követtek a rendszerváltástól napjainkig? Hogyan alkalmazkodtak e stratégiák az iparágban zajló viharos gyorsaságú technológiai fejlődéshez és a versenykörnyezethez?* E tanulmány célja, hogy e kérdésekre adott válaszok során feltárja 25 év stratégiai periódusait és azok legfontosabb jellemzőit.

E cikk műfaja esettanulmány, ami jelentős mértékben meghatározta a kutatás módszertanát.

Alapvetően három forrásra támaszkodtunk:

- Az elemzési szempontok megalapozásához, valamint a stratégiai menedzsment rendszere gyakorlati adaptálásának bizonyításához a *szakirodalom* – elsősorban – alpműveit használtuk fel.
- A legnagyobb munkát a vállalati *nyilvános adatok*, a vizsgált 25 év éves jelentéseinek, Fenntarthatósági jelentéseinek, Kultúraváltási füzeteinek stb. feldolgozása igényelte. Elsősorban nem a számszerű adatokra helyeztük a hangsúlyt, hanem a megjelölt dokumentumok azon elemeire, amelyekből a stratégiai vezetés megoldásai érhetők tetten. Ide sorolhatók pl. a rendszeresen megjelent küldetések, amelyek az

egy-egy periódus fókuszait és legfontosabb akcióit írják le (pl. mikor jelent meg markánsan a társadalmi felelősségvállalás a vállalat célrendszerében).

- A harmadik forrást a nagyon fontos *mélyinterjúk* jelentették, két vállalati szakértővel. Ezek együttes időtartama 4-4,5 órát tett ki. Az interjú indításához előre megadott kérdéslistát állítottunk össze. Ezen beszélgetések részben megerősítették, részben kiegészítették a többi forrásból levonható következtetéseket.

Az összegyűjtött és rendszerezett információk, céljainknak és a műfajnak megfelelően, elsősorban *kvalitatív* elemzésekre adott lehetőséget.

A kutatás gondolatmenetét értelemszerűen befolyásolták a stratégiai menedzsment elméletének meghatározó paradigmái és tézisei, folyamatosan feltéve magunkban a kérdést, vajon célvállalatunk gyakorlati megoldásai azokból mit és milyen módon bizonyítanak?

Az egyes periódusok határaihoz és markáns vonásaihoz jó kiindulási pontot jelentettek a vállalati dokumentumokban szereplő küldetések, és természetesen az éves jelentésekben vagy egyéb publikációkban megfogalmazott stratégiai lépések.

A további elemzések keretrendszerül az *erőforrás-alapú vállalatelmélet* (Wernerfelt, 1984), és a hozzá szorosan kapcsolódó, az erőforrások együttműködésére épülő *alapvető képességekről* szóló tanulmányt (Pralhad – Hamel, 1990) használtuk. Mindehhez kiváló formális lehetőséget nyújtott Grant 2008-ban magyarul is megjelent, „A versenyelőny erőforrás-alapú elméletének jelentősége a stratégiaalkotásban” című tanulmánya, pontosabban az

¹ Köszönetnyilvánítás

A kutatás során személyes interjúkra is sor került. Ezúton köszönjük Lennert Márton és Szilágyi György segítségét, akik nagyban hozzájárultak a cikk megjelenéséhez. Továbbá köszönjük Kóródy Juditnak, hogy a Magyar Telekom Infotéka könyvtárában segítette a forrásgyűjtést.

abban rögzített *folymatmodell*, amely leírja az erőforrások számbavételétől a stratégiáig megteendő lépéseket.

A kettő ötvözetét, vagyis e lépések beillesztését az egyes periódusokba, az egyik fontos kutatási eredménynek tekintjük. A vállalati feltáró munka során derült ki, hogy a cég stratégiái és megvalósításuk további elméleti háttér bizonyítására alkalmasak, hiszen egyrészt a *dinamikus képességek* spontán vagy tudatos fejlesztése és alkalmazása érhető tetten (Teece et al., 1997), másrészt azonosíthatók a *kettős képességű* vállalatok alapvető követelményként elfogadott tulajdonságai, mint a felfedezés és kiaknázás párhuzamosan megvalósuló együttese (Taródy, 2016). Nem kevésbé tartottuk lényegesnek megjeleníteni az „átmeneti versenyelőny”, mint a XXI. század stratégiai menedzsment-irodalom egyik újításának megvalósulását (McGrath, 2013).

Számos példa található a cég életében, amely Mintzberg híres tételét, a *szándékolt és megvalósított stratégiák* közötti különbségekről, összefüggésekről szól (Mintzberg et al., 2005). Ez utóbbinak külön fejezetet szentelünk, míg a dinamikus képességek az egyes periódusok szöveges elemzése során jelennek meg.

Az elméleti háttérből természetesen nem hiányozhat a „*porter paradigmája*” (Porter, 1980), hiszen a versenyelőny és a társaság ágazaton belüli pozíciója a téma fontos részét képezi.

Bár a technológiai fejlődés mint az egyes periódusok meghatározó motorja jelentős szerepet játszik a stratégiák tartalmának kialakításában, a cikk terjedelme nem tette lehetővé, hogy jobban elmélyüljünk az „Ipar 4.0” keretrendszerében (Geissbauer et al., 2016).

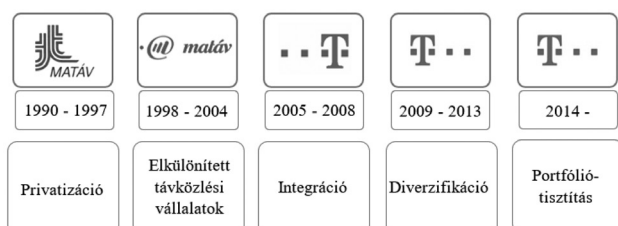
Stratégia és periodizáció

A Magyar Telekom „*Magyarország vezető távközlési szolgáltatója, amely a telekommunikációs és infokommunikációs (ICT) szolgáltatások teljes skáláját nyújtja, beleértve a vezetékes és mobiltelefonos, az adatátviteli és nem hangalapú, valamint az informatikai és rendszerintegrációs szolgáltatásokat*” (Fenntarthatósági jelentés, 2012, 2013). A csoport vállalati szintű stratégiaalkotási tevékenységét „*zászlóra tűzve*” indulásként rögzítsük az utóbbi évek Fenntarthatósági jelentéseiben (2014-2015-2016) megjelenő misszióját: „*Érthetőbbé és elérhetőbbé tesszük a digitális világot. Mindenkinnek biztosítjuk a könnyebb, színesebb és sikeresebb élet lehetőségét*”.

Az ezen működési körrel jellemezhető vállalatcsoport a rendszerváltástól kezdődően öt stratégiai periódusra bontható fejlődési pályát járt be, amelyeket az 1. ábra mutat be.

1. ábra A Magyar Telekom fejlődésének főbb periódusai (1990-2016)

Forrás: saját összeállítás



Az első periódus az 1990-es évek nagy részét felöleli, amely a privatizációról és a piaci liberalizációra való felkészüléséről szól. A második periódus 2004-ig tartó időszakában a teljes liberalizáció megvalósul a távközlési piacon, amelyre természetesen a cégnek fel kellett készülnie. 2005-től elindult a márkaváltás, amely egyben strukturális átalakulásokat is eredményezett. A harmadik periódusban az elkülönült távközlési társaságok két fázisban egybeolvadtak, és így teljessé vált az integráció. A negyedik korszakban a vállalat megpróbált túllépni saját határain és alaptervekenységétől (core) eltérő (beyond core) piacokra tört be. Ezen stratégiáját az ötödik időszakra tovább csiszolta.

Erőforrásoktól a stratégiáig

A stratégiai menedzsment abban segíti a vállalatokat, hogy jobban, sikeresebben tudjanak alkalmazkodni a környezeti változásokhoz. Az a tanulási folyamat, amit a stratégiai menedzsmenttel való foglalkozás tud biztosítani a szervezet számára, kritikus fontosságú (Barakonyi, 1999). Az üzleti teljesítményt külső és belső feltételek egyaránt befolyásolják, így a megalkotott céloknak e területekkel összhangban kell lenniük (Porter, 1996).

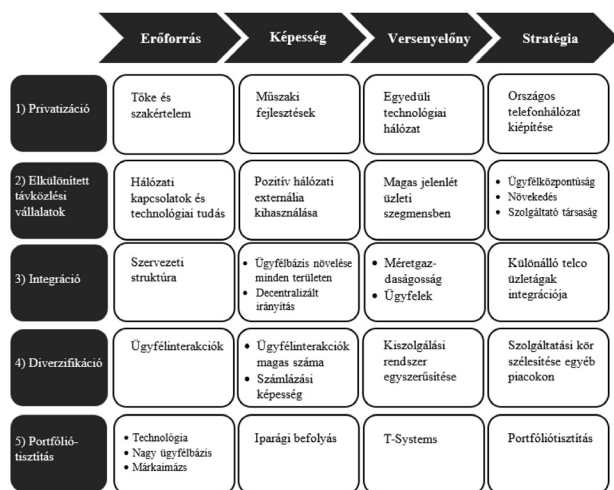
Grant azonban úgy véli, hogy a vállalat belső erőforrásaira és képességeire nagyobb hangsúlyt érdemes fektetni, mivel alapvetően ezek jelentik a versenyelőny elsődleges forrását, valamint a profit is a ricardói járadék erőforrásokhoz kapcsolódó elemeiből vezethető le. Így célszerű ezekre összpontosítani. További érv, hogy a vállalat identitásának és helyzetének meghatározásához stabil alapként szolgál az ismert és befolyásolható erőforrásainak és képességeinek számbavétele, szemben a külső környezettel, amely állandóan változik, ezért nehezen megismerhető és kevésbé alakítható. Grant szerint ez a gondolkodásmód az alapja a hosszú távú stratégia kialakításának (Grant, 1991).

Ezen elméleti alapokra épülő folyamatnak első lépése a vállalati belső *erőforrások számbavétele* és osztályozása. Az értékelésben a versenytársakhoz viszonyított erősségekre és gyengeségekre kell kitérni, majd azonosítani a lehetőségeket abból a szempontból, hogy hogyan lehetne azokat jobban kihasználni. Az azonosított erőforrások képezik a *képességek* alapját, amelyek megkülönböztetik a vállalatot versenytársaitól: vagyis az erőforrások és képességek együttese hozza létre a vállalat *versenyelőnyét*, amelyre alapozva építhető fel a *stratégia*. Ezen lépésnél természetesen már a külső környezet sem hagyható figyelmen kívül. Végül következik a *visszacsatolás*, amelynek lényege, hogy a vállalat a stratégia megalkotásakor vagy már a megvalósítás során feltárhat olyan erőforrásokat, amelyek számára hiányoznak, így azok pótlása szükséges (Grant, 1991).

A Magyar Telekom stratégiai irányait az erőforrás-alapú versenyelőnyhöz kapcsolódó elméleti keretrendszerre építve határozzuk meg, kiemelten foglalkozva a strukturális változásokhoz és márkaimázs alakulásához kapcsolatos mérföldkövekkel. E szempontok - megítélésünk szerint ugyanis - szorosan kapcsolódnak az előbbi gondolatmenethez és támogatják is azt. A strukturális és arculati változások (optimális esetben) a vállalat fontos erőforrásai is lehetnek.

Az elmúlt negyedszázad átalakulási periódusainak legfontosabb stratégiai lépéseit az erőforrás-alapú elmélet struktúrájához igazodva a 2. ábra foglalja össze.

2. ábra A Magyar Telekom fejlődési folyamatának bemutatása Grant erőforrás-alapú elméletén keresztül
 Forrás: Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, valamint saját kutatás



Stratégiai periódusok és legfontosabb fókuszai

Első szakasz - privatizáció

Ahogy az 1. ábrán is látható, az első szakasz szinte a teljes '90-es évtizedet felöleli. A Matáv (a Magyar Telekom jogelődje) ebben az időben monopóliumként működött, vagyis a nemzeti távközlés egyet jelentett a Matávval. Következésképpen versenyelőnye nem a versenykörnyezetben elért teljesítményéből, hanem a monopóliumi létből fakadt.

Az infrastrukturális háttér megteremtése

Ebben az időszakban infrastrukturális hiányokkal, lemaradással küzdött Magyarország, így a telekommunikáció fejlesztéséhez elsősorban a technológiai feltételeket kellett megteremteni. A Matáv küldetését 1990-ben a következőképpen fogalmazták meg: „a nemzeti távközlés fellendítése, a szolgáltatások minőségi színvonalának emelése, választékának bővítése” (Éves jelentés 1990, 1991, p. 1.). Ehhez azonban nagymértékű tőkebevonásra volt szükség, mivel egy országos lefedettségű digitális gerinchálózat kiépítése magas beruházási költségekkel járt.

A koncessziós törvény megnyitotta az utat a Matáv privatizációja előtt, amely során az új tulajdonosok tőkét tudtak investálni a vállalatba, ezzel megteremtve azt a pénzügyi erőforrást, amellyel a cég el tudta kezdeni fejlesztéseit. A beruházó amerikai és német cégek nemcsak „friss tőkét” fektettek be, hanem a telekommunikációs verseny piacokon elért tapasztalataikat is hasznosították (Éves jelentés 1993, 1994).

Ezen kívül a magyarországi telefonhálózat fejlesztéséhez jelentős mértékben hozzájárultak a Matáv meglévő képességei: tudás és tapasztalt szakemberek, telefonköz-

pontok, engedélyek. Továbbá segítette a monopol helyzetet, hiszen a versenytársak csak később jelentek meg.

A többéves tervben 1999-re korszerű telefonhálózat kiépítését tűzte ki célul a vállalat, amelynek eredményeként megszűnhetett a várakozás a telefonvonalakra és minden potenciális előfizető rövid időn belül elérhette a szolgáltatást. 1997-ben a terv, két évvel a céldátum előtt megvalósult, kialakult a kínálati piac. Teljesültek a koncessziós kötelezettségeik is, valamint a nyilvános állomások számát is növelték (Éves jelentés 1997, 1998).

Technológiai fókusz, növekvő ügyfélközpontúsággal

Az első technológiai fókusz mellett kiemelt cél volt az ügyfélközpontú működés is, amely a strukturális átalakításokban tükröződött, ennek változásait az éves jelentésekben részletesen nyomon lehet követni.

Az 1993. december 22-én megkötött koncessziós szerződés értelmében a MagyarCom 30,1%-ban a Matáv tulajdonosává vált, ezzel Kelet-Közép-Európa legnagyobb értékű privatizációjára került sor. A MagyarCom a Deutsche Bundespost Telekom-ból és az Ameritech International-ból álló konzorciumként vett részt a privatizációs folyamatban és 25 évre megkapta az országos koncessziós jogot (Éves jelentés 1993, 1994).

1999-ben zárult le a Matáv privatizációja, amikor is a Deutsche Telekom AG és az Ameritech International Inc. konzorciuma, a MagyarCom, a 67%-os tulajdonrészrel a Matáv többségi tulajdonosává vált. Amint az már 1993-as és 1994-es éves jelentésekből kiderül, a piac fokozatosan többszereplőssé alakult. A privatizáció említett lezárulása előtt pl. a helyi távbeszélők csak 84%-át üzemeltette a Matáv.

A hivatkozott dokumentumokból az is kiderül, hogy a vállalatnak vállalnia kellett olyan koncessziós kötelezettségeket, mint pl. a fővonalak számának évi 15,5%-os növelését, illetve 1997-re az új előfizetői igények teljesítését.

Az első közép-európai cégeként jegyezték a papírját a New York-i Tőzsdén 1997-ben. Budapesten is ekkor kezdődött meg a Matáv részvények kereskedése, azok 26,31%-ának forgalomba hozatalával, ami ekkor a legnagyobb számított.

Kultúraváltás

A társaság 1996-tól nagyszabású arculati programot indított. Ennek egyik indoka az volt, hogy a vállalatnak nem volt egységes megítélése, gyakran negatív tapasztalatok fűződtek a nevéhez (Kultúraváltási füzetek III, 1997). Másrészt, a liberalizációnak köszönhetően a telekommunikációs piac nagy változások előtt állt, és a cégvezetők felismerték, hogy a verseny piaci sikerekhez e téren is fejlődésre van szükség (Kultúraváltási füzetek II, 1997). Mindez hozzájárult ahhoz, hogy a technológiai fejlesztésen túl felkészült, egységes gondolkodású, közös célt ért küzdő, felelősségteljes munkatársakkal készülhettek a versenyhelyzetre.

A kultúraváltási dokumentumokat aprólékos kidolgozottság jellemezte, több belső kiadvány és program született annak érdekében, hogy sikeresen záruljon. E programok a következő három fő cél köré épültek: ügyfél-

központú szemléletmód tudatosítása, a kollégák legyenek büszkék arra, hogy e vállalatnál dolgoznak és a nyereséges működés. Az ezekre épülő projekteket a Kultúraváltási Füzetek III. (1997) című dokumentum tartalmazza.

Társadalmi felelősségvállalás

A Matáv ezen első vizsgált periódusát három támogatósi forma jellemezte: szponzorálás, adományozás és intézményi mecenatúra. Rögzítésre került, hogy: „*A Matáv szponzorálási stratégiájának fő célja a márkacserével erősítése*” (Éves jelentés 1997, 1998, p. 32.). A támogatások mintegy kétharmad része a kultúra körében realizálódott.

Ezen kívül a sport és az egyéb multimédiás szolgáltatások elterjesztésére is fókuszáltak szponzori tevékenységük kialakítása során. A cég első önálló működési évében négy alapítványt hozott létre, amelyek a távközlési célok megvalósítását szolgálták. Kettőt emelnék ki példaként: a „*Telefonnal a rászorultakért*” (később „*Telekossal a rászorultakért*”) Alapítvány létrehozását nem egyedül, hanem a Postabankkal és a Takarékpénztár Rt-vel közös együttműködésben indította el a Matáv. A Távközlési Oktatási Alapítvány a szakemberek képzéséhez szükséges szaklaboratóriumi fejlesztések finanszírozása érdekében jött létre (Éves jelentés 1990, 1991).

Második szakasz: beruházóból szolgáltató – elkülönített távközlési vállalatok

A kiépített magyarországi telekommunikációs hálózat vált a vállalat legjelentősebb erőforrásává (*ld. 2. ábra*). Regionális szinten is egyedülálló ütemben és magas minőségben sikerült azt létrehozni, amelynek következtében a cég a közép- és kelet-európai régió legfejlettebb távközlési szolgáltatója lett (Éves jelentés 1999, 2000). Korábbi egyedüli szereplő lévén a Matáv nagy előnyre tudott szert tenni ebben a hálózatos iparágban: többek között a mobilpiacon eltérő szolgáltatói árazás miatt. Ez azt jelentette, hogy ha egy új előfizetőnek túlnyomórészt Westel (a Matáv mobiltelefon-társasága) ügyfél ismerősei voltak, akkor ő is erre fizetett elő, mivel az azonos szolgáltatón belül olcsóbb volt a hívás. A növekvő előfizetői szám ezen a piacon nemcsak a vállalatra, hanem az előfizetőkre is közvetlen pozitív hatással volt.

Az 1997-es küldetés a következőképpen hangzott: „*telefontársaságból rugalmas, versenyképes, világszínvonalú kommunikációs szolgáltatások teljes körét kínáló, ügyfélközpontú szolgáltatóvá válni a magyar távközlési piacon*” (Éves jelentés 1997, 1998, p. 2.). A technológiai hiányokat pótolva, a korábbi célok megvalósításának köszönhetően megteremtődtek az alapok a következő periódus fejlődéséhez.

Ebben az időszakban nyílt meg a piac és léptek be a versenytársak. Mivel azonban a Matáv már évek óta jelen volt ezen a piacon, jelentős előnyre tett szert nemcsak tudásban, hanem a fogyasztók megszerzésében is. Ebből adódóan, az immár a liberalizált távközlési piacon elsődleges versenylényévé a magas ügyféllétszám vált. Ez azt is jelentette, hogy a Matávnak tömegek kiszolgálására kellett specializálnia (ekkor már mintegy 2,5 millió fogyasztóval). Az újonnan érkező, kisebb vállalatok, bár lényegesen kisebb ügyfélkörrel rendelkeztek, ugyanakkor egyedibb ügyfélkezelést tudtak alkalmazni. A meny-

nyiségen túl a minőség is versenytényezővé vált, ezért az ügyfélkezelés javításának lépései közé tartozott az első kiskereskedelmi üzlet megnyitása, az ügyfélszolgálat fejlesztése és a számítógépes tudakozó létrehozása (Éves jelentés 1997, 1998).

A Matáv ügyfélbázisának további növeléséhez azt a stratégiát követte, hogy külön üzletágakat működtetett, amelyek nem kapcsolódtak erősen egymáshoz, külön vezetővel és stratégiai célokkal rendelkeztek. Ez lényeges lépés volt, ugyanis így ezen üzletágak (az internet-, mobil- és lakossági szolgáltatások üzleti szegmens) csakis a saját termékükre és potenciális vevőikre, ügyfélkörükre koncentráltak, amivel nagyobb eredményeket tudtak elérni az ügyféllétszám növelésében. Ezek a vállalatok eltérő logika és menedzmentstílus alapján működtek (Lennert, 2016).

2000-től módosult a küldetés: „*a Matáv küldetése, hogy az információs társadalom és az új gazdaság meghatározó szereplője legyen, megtartva a közép- és kelet-európai régióban kivívott vezető pozícióját*” (Éves jelentés 2000, 2001). A tízéves hálózatfejlesztés lezárultával a szolgáltatások kerültek előtérbe: az e-mail és az SMS ennek az időszaknak az elterjedt termékei voltak (Tankó, 1999).

Márka és struktúra

A második periódusra értek be az elsőben eltervezett és megvalósított arculati kampányok. Erre az időszakra a Matáv teljesítményét tekintve is nagyobb elismerést vívott ki vevői és partnerei szemében fokozatosan erősebb márkává vált. A többéves terv tehát sikeresen zárult, ennek köszönhetően a kialakult imázsra könnyebben építhettek, és a következő időszakban esedékes márkaváltásra is elkezdtek készülni.

1998-ban már nem csak a technológia- és ügyfélközpontúság kettőse állt a középpontban. A liberalizált piac kialakulása miatt folyamatosan erősödő versenyhelyzetre való felkészülés is elég motivációt jelentett újabb változások bevezetésére a vállalat életében. A korábbi lineáris-funkcionális elvű szervezet divizionális elemekkel bővült, vagyis az üzletágakon alapuló működés felé mozdult el a vállalat. Ezek a lépések már szintén a szolgáltatói minőségre, ügyfélközpontúságra, fejlődésre, rugalmasságra való reagálást jelentették. A felsővezetői munkakörök száma csökkent, laposabb lett a szervezeti felépítés, amitől gyorsabb döntéseket, rugalmasabb piaci reagálást vártak. Különváltak azon egységek, amik közvetlen kapcsolatban vannak az ügyfelekkel (front office) és a támogató területekkel (back office) (Éves jelentés 1998, 1999).

Az arculatváltást követő évben, 2002-re újabb struktúraváltás következett be, szintén az ügyfél- és piacorientált működés javítása érdekében. A Deutsche Telekom által a versenypiacon sikeresen alkalmazott modellt adaptálták, amely az alábbi négy üzletágat helyezte a középpontba:

- üzleti megoldások: a Matáv neve alatt,
- lakossági (vezetékes) szolgáltatások: a Matáv neve alatt,
- internet: Axelero néven (amely a Matáv Csoport tagja), a lakossági és üzleti szegmensben,
- mobiltávközlés: Westel Mobile néven.

Ezen üzletágak mindegyikét külön vezették, önálló üzleti tevékenységet alkottak a Csoporton belül, így hangsúlyozva azok fontosságát. A saját divíziójára fókuszált mindenki, azonban stratégiaileg összefogta azokat a Matáv Csoport.

Harmadik szakasz - integráció

Az első időszak az infrastrukturális fejlesztésekről, a második a távközlési vállalatból szolgáltatóvá válásról szólt. A harmadik időszak célja, 2005-ös jövőképe pedig így hangzott: „*Piacvezető távközlési és információs szolgáltatóként a társadalom egészének jobb jövője érdekében dolgozunk. Csúcsmínőséget, hatékonyságot és innovatív tudást nyújtunk ügyfeleinknek. Minden tekintetben*” (Éves jelentés 2005, 2006). A cél már nemcsak telefonvonal-elátottságról szólt, hanem társadalmi felelősségvállalást fogalmazott meg a vállalat a küldetésben is, és a technológia megléte helyett már a minőségre helyezte a hangsúlyt.

A Magyar Telekom küldetése 2008-ban tovább változott: „*Vezető piaci erőként szakértelemmel kapcsoljuk össze ügyfeleink igényeit a technológia legújabb lehetőségeivel, legyen szó kommunikációról, információról vagy szórakoztatásról. Nálunk minden az ügyféllel kezdődik. Célunk, hogy átélhessék a korszerű kommunikáció minden élményét és könnyedségét. Azért dolgozunk, hogy az ország legkedveltebb szolgáltatója a Magyar Telekom legyen*” (Éves jelentés 2008, 2009). A küldetés továbbra is a verseny, az ügyfél és a szolgáltatások köré épült, visszatért azonban – nem véletlenül – az iparágban viharos gyorsasággal változó technológia is.

A vállalat úgy vélte, hogy a telekommunikációban az ügyfeleket az tudja a legjobban kiszolgálni, aki valamilyeni területen jelen van. Ebben az időszakban vált „*triple play*” szolgáltatóvá, ami azt jelentette, hogy a Magyar Telekom TV, internet és vezetékes telefonszolgáltatást egy csomagban volt képes nyújtani.

Márkaváltás és megújult struktúra

A Matáv Csoport Magyar Telekommá alakult, amely vezérigazgató-váltással is együtt járt 2006-ban. A T-márka magyarországi bevezetésekor a különböző Magyar Telekom alatti márkanevek közel egységes vizuális megjelenésén volt a hangsúly (T-Com, T-Mobile, T-Systems, T-Kábel, T-Online, T-Pont). Nem volt cél azonban, hogy ezek a márkák teljesen egységes képet mutassanak, mert mindegyik eltérő termékekkel foglalkozott (amelyek egyben eltérő életciklusúak is), más-más célcsoportnak kínálva azt (Éves jelentés 2005, 2006).

A márkabevezetés sikerességét mérték a bejelentést követő időszakokban. 2005. május 6-tól változott meg a cég neve és márkái. A T-Com márkanév ismertsége már két hónappal később 64-65 %-os, év végére pedig 82,4 %-os volt a felnőtt lakosság körében. A szintén a lakossági szegmenst célzó vezetékes márka, a T-Online fél év alatt érte el korábbi ismertségi szintjét (Éves jelentés 2005, 2006).

A szervezet struktúrája a harmadik időszakban is meghatározó erőforrásként funkcionált (ld. 2. ábra). A vállalat, a különálló üzletágaknak köszönhetően, rendelkezett azon képességgel, amellyel növelni tudta ügyféllétszámát.

Ezzel tovább erősödött azon versenyelőnye, hogy egyre hatékonyabban, egyre szélesebb tömeget ért el Magyarországon. Ennek fokozására, vagyis az ügyféllétszám még további bővítésére, a különálló telco (telekommunikációs) üzletágak integrációját tűzték ki stratégiai célul. Ennek köszönhetően a korábbi stratégiával megszerzett magas létszámú ügyfélkört összefogták, vagyis a következő stratégiai cél ezek egyesítése volt. A teljes integráció két fázisban valósult meg, és a mobil és a vezetékes üzletágak összeolvadásával ért véget 2008-ban (Éves jelentés 2008, 2009). A végső cél korábban is ez volt: eleinte a különálló üzletágakra fókuszálva magas ügyféllétszám összegyűjtése, majd ezek teljes integrációja (Lennert, 2016).

2008-tól a vállalat a társadalmi szerepvállalással összefüggő tevékenységeit már nem az éves jelentés, hanem a fenntarthatósági jelentés tartalmazta. A Magyar Telekom fontos törekvése volt, hogy a digitális eszközöket, szolgáltatásokat népszerűsítse a társadalom körében. Ennek érdekében még oktatási szerepet is vállalt. 2008-ban rendezték meg először a Fenntarthatósági napot, amelynek egyik szervezője a Magyar Telekom volt. A rendezvény a klímaváltozásra hívta fel a figyelmet (Éves jelentés 2008, 2009). 2009-ben Szolnokon kezdték el a T-City intelligens város fejlesztését, amelynek célja többek között, hogy a jövőbeli fejlesztéseket itt tesztelhesék és az itteni tapasztalatokat vissza is tudják fordítani a további fejlesztésekbe. Ezek az új infokommunikációs szolgáltatások az egészség (Pánikgomb), oktatás (iskolai beléptető rendszer), biztonság (pl. Otthonőrző biztonsági szolgáltatás) és szórakozás köré épültek (Éves jelentés 2009, 2010).

Negyedik szakasz - diverzifikáció

Ez a periódus ismét olyan erőforrásra épült, amelyet a korábbi időszakban stratégiai célként a vállalat sikeresen elérte: teljesen integrált működésének köszönhetően, a korábbi üzleti egységek összevonásával egy helyen összpontosult minden ügyfél, jelentősen megkönnyítve a vállalatcsoport számlázási tevékenységét (ld. 2. ábra). A struktúrabeli változás után azonban a szolgáltatások területén is meg kellett erősíteni az integrált szolgáltatói szerepkört.

A 2013-as éves jelentés szerint megváltozott a vállalat küldetése: „*Érthetőbbé és elérhetőbbé tesszük a digitális világot. Mindenkinnek biztosítjuk a könnyebb, színesebb és sikeresebb élet lehetőségét*” (Éves jelentés 2013, 2014, p. 10.). A korábbiakban a technológiai lehetőségekkel kapcsolták össze az ügyfelet. Ebben az évben már kitágult ez a szemlélet és a digitális világ állt a vállalat küldetésének középpontjában.

Ezen kívül az „*Elsők vagyunk és elsők is maradunk*” (Éves jelentés 2013, 2014, p. 10.) jelmonddal továbbra is kiemelték a versenyben elfoglalt előkelő helyüket, valamint az annak megtartására irányuló célt.

Az ügyfél-interakciók száma is relatíve magas volt (Lennert, 2016): különböző módon, különböző csatornákon, de az ügyfelek gyakran léptek kapcsolatba a vállalattal (pl. telefonos ügyfélszolgálat, kiskereskedelmi üzlet meglátogatása stb.). Ennek köszönhetően, hogyha a vállalat meg akart ismertetni valamit az emberekkel, azt viszonylag könnyen, széles eléréssel meg tudta tenni. Így egy hálózaton több szolgáltatást tudott értékesíteni, csök-

kentve a komplexitást. Olyan szolgáltatási rendszer kialakítása volt a cél, ahol lerövidíthetik az ügyfél-interakciók számát, és növelik a hatékonyságot (pl. a T-Pont üzletben több szolgáltatással kapcsolatban segítséget kaphat).

A vállalat azonban már számított arra, hogy felitoldni látszik a piac, és új lehetőségek után kutatott, így olyan piacokra lépett be, amik nem kapcsolódtak szorosan az alaptevékenységéhez. Ide sorolhatjuk pl. új tévécsatornák létrehozását (OzoneNetwork és LifeNetwork), vagy a kiszolgálási rendszer egyszerűsítése miatt az áram- és földgáz-szolgáltatói piacra való belépést. Ennek lényege, hogy a vevők egy helyen tudták befizetni telefon- és gázzámláikat (Éves jelentés 2009, 2010).

Ötödik szakasz - portfóliótisztítás

A Magyar Telekom elmúlt időszak „történetének” ötödik szakaszában több erőforrásra támaszkodott: a technológiára, az ügyfélbázisára, valamint a márkaimázsra (ld. 2. ábra). Erre az időszakra ugyanis már mindhárom igazán beérett, és kombinációjukkal a vállalat más iparágakhoz is kapcsolódhatott (pl. mobillal történő fizetés parkoláskor). Versenyelőnyét így már nemcsak az ügyfelekre, hanem az iparágakra való befolyás is áthatotta, amely a T-Systems üzleti megoldásokkal foglalkozó ágazat jelentős szerepét bizonyítja. A T-Systems rendelkezik ugyanis ügyfélismerettel, technológiai infrastruktúrával és megfelelő hálózatokkal is.

Miután az alaptevékenységet szorosan nem támogató piacokon kipróbálta magát a vállalat, végrehajtott egy jelentős portfóliótisztítást, amelynek következtében ma ismét a főként infokommunikációs területekre való összpontosítást követi (Lennert, 2016).

Ha kitekintést teszünk, hogy merre halad az infokommunikációs piac, akkor látható, hogy a cég ezen tevékenységei, amelyek inkább az alaptevékenységhez állnak közelebb (lehet core vagy near core), sok lehetőséget rejtnek magukban. A Magyar Telekom korábban is hozott létre olyan szolgáltatásokat, amelyek úgymond megkönnyítették az emberek hétköznapijait, azonban ezeket nem feltétlenül köti össze a felhasználó a vállalattal. Ilyen például a mobil vásárlási lehetőségek (parkolás fizetése, lottó vásárlása, számlák elektronikus fizetése).

A jövőben a Magyar Telekom, a T-Systems üzleti megoldásokat kínáló üzletágával az élen folytatni tudja azon törekvéseit, hogy technológiai tudására támaszkodva mégis jelen legyen a legkülönbözőbb iparágakban, digitális megoldásokat nyújtó rendszerek fejlesztésével.

Szándékolt és megvalósult stratégia

Az elemzés során gyűjtött információkból azon témaköröket emeljük ki a következőkben, amelyek nagyszabású projektjei voltak a Magyar Telekomnak. Szándékolt és megvalósult stratégiákat fogunk vizsgálni (ld. 3. ábra). Bár kutatásunk során törekszünk a pontosságra, e pro-

3. ábra Példák szándékolt és megvalósult stratégiákra a Magyar Telekom vállalatnál

Forrás: saját összeállítás az éves jelentések, interjúk alapján

Szinkódok:

Szándékolt
Menet közben kialakult
Megvalósult
Elvetett stratégia

	1) Privatizáció		2) Elkülönített távközlési vállalatok			3) Integráció	4) Diverzifikáció		5) Portfóliótisztítás
Struktúra	Lineáris-funkcionális	Lineáris-funkcionális	Változás	Divíziós elemek	Változás	Integrált			
Arculat	Arculatépítési program a munkavállalók körében			Arculatép.	Márkaváltás	Magyar Telekom			
Termékfókusz	Vezetékes telefon		Mobil és vezetékes internet			Mobil és vezetékes internet	Egyéb iparágak		Ismét core
CORE	Országos hálózat kiépítése								
Vezetékes központ hálózat	1) Hagyományos digitális gerinchálózat	1) Hagyományos digitális gerinchálózat	Közép- és kelet európai régió legfejlettebb távközlési szolgáltatója				15% kiváltása	Teljes kiváltása a jövőben	Új digitális hálózat (IP alapú)
						2) Új digitális hálózat fejlesztése			
Internet				Freemail					iWiW
NEAR CORE			Internet népszerűsítése a lakosság körében			iWiW			
Tartalomgyártás				Origo			Két TV csatorna		Origo eladása Két TV csatorna
NON-CORE									
Energia							Energia szektor		Gázszolgáltatás
Biztosítás						Biztosítás			

jektek részleteiben nem mélyülünk el. Azt is meg kívánjuk jegezni, hogy az egyes témák kiválasztása szubjektív volt, ugyanis minden bizonnyal ki lehet azokat egészíteni egyéb fontos projektekkel.

Vezetékes telefonhálózat-központ

A technológiai fejlesztések nyomon követése jelen esetben nem célunk, azonban egy elemet mégis kiemelnénk, ami a vállalat működésében meghatározó jelentőségű: a vezetékes központ hálózata. A hagyományos digitális gerinchálózat kiépítésének keretein belül egy 3 éves terv már az első periódusban megvalósulhatott, és a tíz éves terv is időre befejeződött a második periódusban. A fővonalúság ezt követően érte el csúcspontját. Ekkor három hagyományos telefonközpont épült ki, melyekre ADS, AXE és EWSD néven hivatkozunk.

A harmadik periódusban indult el az úgynevezett következő generációs IP-hálózat fejlesztése (rövidítve NGN: Next Generation Network). Ez már korszerű, teljesen IP-alapú hálózat vezérlését jelenti (Szilágyi, 2015).

A VoIP (Voice over Internet Protocol) rendszert is tesztelték, mely során a hangalapú beszélgetés internetalapú rendszeren történik, szemben a hagyományos telefonhálózatokkal (Szilágyi, 2015). A tesztelést követően, 2010-ben, a negyedik periódusban, az egyik központot (ADS) átváltották erre az új technológiára. Ez a hagyományos hálózat 15%-át érintette. A következő években született meg az a döntés, hogy a másik két központot, vagyis a hagyományos hálózat teljes egészét erre a rendszerre állítsák át (Lennert, 2016).

Ebben a folyamatban tehát volt tervezett és időközben felmerülő stratégiai irány is. A tervezett stratégia megvalósult, együtt a menet közben felmerült újabb tervekkel.

Az internet penetrációjának növelése

Az ügyfélszerzés egyik módszere, hogy a lakosság körében újak számítógépes technológiákat népszerűsítsék és ösztönözzék. A második periódusban az internet használatának elterjesztése volt a cél, így jött létre 1998-ban az Origo internetes tartalomszolgáltató, valamint 1999-ben a Freemail internetes levelezőrendszer, az email-szolgáltatás elterjesztésének céljából (Lennert, 2016).

A harmadik időszakban ennek érdekében vásárolták meg 1,1 milliárd forintért a magyar fejlesztésű iWiW oldalt. Az akvizíciót a Magyar Telekom T-Online üzletága valósította meg (Éves jelentés 2006, 2007). Az iWiW még a Facebook előtt alakult, amelyen főleg magyar felhasználók keresték fel ismerőseiket és online tarthatták velük a kapcsolatot.

Az iWiW-et a vállalat 2014-ben teljesen lekapcsolta. Bár a honlap sikeresen indult, az 1,1 milliárdos vételár magasnak bizonyult ahhoz képest, hogy utána mennyi pénzt termelt a cégnek. Feltételezhető, hogy az iWiW nem bírta felvenni a versenyt a Facebook-kal (utóbbit külföldiek is egyre többen használták, míg az iWiW csak magyarul volt elérhető), így az első nem nyereséges év után az oldal megszüntetése mellett döntöttek. A felvásárlás, bár illeszkedett a Magyar

Telekom stratégiai célkitűzései közé, mégsem volt hosszabb távon sikeres döntés (Lennert, 2016).

Tartalomgyártás

2009-ben az Origo tematikus tévécsatornákat indított: OzoneNetwork és LifeNetwork néven. A cél ezzel a lépéssel ismét az volt, hogy a tartalomszolgáltatás piacán is bővüljön és növekedjen a cég (Éves jelentés 2009, 2010). 2015-ben azonban e tévéadók tulajdonosi jogait eladta (DTV News honlapja, 2015), ugyanis a csatornák nem váltották be a kezdeti reményeket. Bár az ötlet és az irány illeszkedett volna a vállalat stratégiai koncepciójába, a megvalósítása miatt mégsem tekinthető sikeresnek, azok ugyanis nem tudtak kiemelkedni a piacon. Talán nagyobb hangsúlyt kellett volna a működtetésükre fektetni. Mivel újnak számított a vállalat ezen a piacon, minden ehhez kapcsolódó folyamatot, tevékenységet ki kellett építenie a működéshez, stúdiókat kellett fenntartania, ami nagy pénzügyi beruházásokkal járt, és a fenntartási költségek is magasak voltak (Lennert, 2016).

Szintén 2015-ben az Origo Zrt-ben lévő 100%-os tulajdonosi részesedését is eladta a Magyar Telekom, melyet a New Wave Media Kft. vett meg (Befektetői közlemény, 2015). Az Origonak stratégiai fontosságú szerepe volt a vállalat életében, mivel több olyan projekttel is rendelkezett, melyek célja az internet penetrációjának növelése volt (origo.hu, freemail levelezőrendszer, iWiW). Az internet széleskörűen elterjedt, és az origo.hu hírportál a 2014-es adatok alapján is a legtöbb egyedi felhasználót vonzotta napi szinten (Szuhi, 2014). A Magyar Telekom tehát célját elérte, azonban utána nem tudott hasonlóan fontos szerepet adni az Origo-nak, és veszteséges működtetése miatt megvált tőle.

Összefoglaló következtetések

- 1) A Magyar Telekom két és fél évtizedes történetében egyértelműen nyomon követhető a *stratégiai gondolkodás*. Ennek formális bizonyítékai a küldetések, mint fő célok, és azok az alapvető működési, szervezeti kulturális és kommunikációs változások, amelyek e célok elérését szolgálták.
- 2) A 25 év *stratégiai periódusokra bontható*, amelyek elkülönülnek egymástól, miközben egymásra épülnek. E periódusok fókuszai a privatizáció, elkülönített távközlési vállalatok, integráció, diverzifikáció és portfólió-tisztítás jól kapcsolódnak a küldetésekhez. A periódusok hossza nem azonos, ami a stratégiák környezethez való alkalmazkodását, és nem a „formális tervezési kényszerét” bizonyítja.
- 3) Az egyes periódusokban megjelenő küldetések, főleg azok gyakori változásai látszólag ellentmondanak e kategória tartós, hosszú távú irányvonalat kijelölő követelményének, túl sok „nagy ugrást” feltételeznek. Egyrészt, ezek a nagy ugrások elkerülhetetlenek (például egykori telefontársaságból szolgáltató céggé válás új imázssal, ügyfélkapcsolatokkal stb.). Másrészt, amint azt az 1. táblázatunk vázlatosan rögzíti, a *változások egymásra épülnek*.

1. táblázat A küldetésekől kiolvasható
stratégiai változások a mozgatórugók tükrében
Forrás: saját szerkesztés

Mozgatórugók	Változó stratégiák
Piac (Kereslet)	<ul style="list-style-type: none"> • Hiányból → Telítődés • Telefonszolgáltatásból → (nemzetközi imázsszal, társadalmi felelősséggel rendelkező) Szolgáltató • Diverzifikált portfólióból → Alapvető képességek
Technológia	<ul style="list-style-type: none"> • Vezetékes telefonhálózatból → (világszínvonalú digitális) Triple-play rendszer
Versenyhelyzet	<ul style="list-style-type: none"> • Monopóliumból → Piaci alapú vezetőszerep • Önálló üzletágakból → Integrált szervezet

- Az előző pontokban megfogalmazottakból is kiderül, hogy a Magyar Telekom és elődeinek sikeres működése, magyarországi piacvezető szerepének megtartása, a környezethez való gyors alkalmazkodásnak köszönhető. Az *adaptív stratégiai szemléletet* és magatartást éppen az egyes fejlődési periódusok legfontosabb vonásai bizonyítják. Nem feledkezhetünk meg természetesen a monopolhelyzetű indulásról, de az már a múlt. Külön kiemelendő, hogy egy ilyen nagyvállalat külföldi tulajdoni dominanciával folyamatosan képes volt a gyors alkalmazkodásra.
- Az alkalmazkodóképességet „lefordíthatjuk” *dinamikus képességre* is, aminek a lényege, hogy a vállalat a gyorsan változó igényeknek megfelelően integrálja, kiépíti és újrakonfigurálja kompetenciáit (Teece et al., 1997). Ez leginkább a cég profiljának, szervezetének, kommunikációs stratégiájának változásában érhető tetten. Bár mélyebb „búvárkodást” igényelne a konkrét megoldások bemutatása, az az egyes periódusok jellemző tevékenységeiből is kiolvasható, hogy a cégnél egyszerre van jelen az újítás, innováció és a meglévő pozíciók megőrzése, valamint az új elemekből fakadó előnyök kiaknázására való törekvés. Ez a kettős képesség szintén jelentős versenytényező (Taródy, 2016).
- Mind a dinamikus képesség, mind a *kettős képesség* gyakorlati megvalósítása feltételezi, illetve eredményezi a „fenntartható versenyelőny” újraértelmezését. Amikor ugyanis a cég monopolhelyzetből és „hiánypiacból” a fogyasztókért versenyző szolgáltatóvá válik, vagy a jórészt önállóan működő üzletágakból integrált szervezetet alakít ki, vagy a vezetékes telefonhálózat kiépítése után világszínvonalú digitális triple-play rendszert hoz létre, egyértelműen a versenyelőny újabb és újabb megoldásai születnek. A fenntarthatóság tehát folyamatosan meglévő, „átmeneti versenyelőnyök” sorozatában (McGrath, 2013) manifesztálódik.
- A felsoroltak lényegében egyenként és együttesen testet öltenek a Mintzberg-tézis gyakorlati alkalmazásában, vagyis a *szándékolt és megvalósult stratégiák* közötti különbségek elfogadásában (Mintzberg et al.,

2005). Ez a tény, amely egyfajta szemléletet is tükröz, példaértékű lehet más cég számára is, amely szerint éppen az adott periódus irányvonalát meghatározó küldetés teljesítése érdekében bátran el mer térni a megalkotásakor megfelelőnek tűnő stratégiától (szándékolt stratégia).

Jelen elemzéssel célunk volt, hogy a Magyar Telekomról egy átfogó képet alkossunk, hogy honnan hova sikerült eljutnia 1990-től 2015-ig, és mik voltak ennek a fejlődésnek a mérföldkövei, valamint ezt a pályát folytatva milyen irányba haladhat tovább. Az összvállalati stratégiai irányokban felismert erőforrásoknak, mérföldköveknek, fordulópontoknak köszönhetően, tanulmányunk számos további vizsgálati területnek lehet kiindulópontja.

Felhasznált irodalom

Írott források

- Barakonyi Károly (1999): Stratégiai tervezés. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Geissbauer, R. - Vedso, J. - Schrauf, S. (2016): Industry 4.0. Building the digital enterprise - 2016 Global Industry 4.0 Survey, PWC tanulmány <https://www.pwc.com/gx/industries/industries-4.0/landing-page4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>
- Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review, Vol. 33 Issue 3, p. 114-135. Magyarul megjelent: Grant, R. M. (2008): A versenyelőny erőforrás-alapú elméletének jelentősége a stratégiaalkotásban. In: Tudás és stratégia. Siker dinamikus környezetben. Budapest: Alinea Kiadó - Rajk László Szakkollégium, p. 9-34.
- McGrath, R. G. (2013): Transient Advantage. Harvard Business Review, vol. 91, no. 6, p. 62-70.
- Mintzberg, H. - Ahlstrand, B. - Lampel, J. (2005): Stratégiai szafari. Budapest: HVG Kiadó Rt.
- Mintzberg, H. (2010): A menedzsment művészete. Budapest: Alinea Kiadó - Rajk László Szakkollégium
- Porter, M. E. (1996): What is Strategy? Harvard Business Review, Vol. 74, No. 6, p. 61-78.
- Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press
- Prahalad, C. K. - Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, p. 79-93.
- Taródy, D. (2016): Organisational Ambidexterity as a New Research Paradigm. Strategic Planning, 1986/6, p. 13-18.
- Teece, D. - Pisano, G. - Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18., p. 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. Ten Years After. Strategic Management Journal, 5. 1984., p. 171-180.

Magyar Telekom által kibocsátott források

- Befektetői közlemény (2015): A Magyar Telekom megállapodást írt alá az Origo Zrt. eladásáról. <http://www.telekom>.

hu/static/sw/download/Origo_sale_17Dec2015_hun.pdf. Letöltve: 2016.04.29.

Matáv: Éves jelentések 1990-1996. Magyar Távközlési Részvénytársaság, Budapest. Megtalálható: Magyar Telekom Infotéka

Matáv: Éves jelentések 1997-2004. http://www.telekom.hu/rolunk/befektetoknek/penzugyi_jelentesek/archivum

Magyar Telekom: Éves jelentések 2005-2014. http://www.telekom.hu/rolunk/befektetoknek/penzugyi_jelentesek/archivum

Magyar Telekom: Fenntarthatósági jelentések 2003-2014. http://www.telekom.hu/rolunk/fenntarthatosag/a_fenntarthatosag_es_a_telekom/fenntarthatosagi_jelentesek

Kultúráváltási füzetek II. (1997): Kultúráváltás Matáv 2001. Matáv Rt.

Kultúráváltási füzetek III. (1997): Kultúráváltás Matáv 2001 - Diagnózis. Budapest: Távközlési Kiadó

Tankó Zoltán (1999): Interjú az Üzleti kommunikációs üzletág igazgatójával. Kultúráváltási füzetek VII. – Versenyben vagyunk

Interjúk:

Lennert Márton (Magyar Telekom) – Befektetői kapcsolatok osztályvezetője. Személyes interjúk: 2016.01.18. és 2016.03.07. (Budapest)

Szilágyi György (Magyar Telekom) – Hálózatvezérlő rendszerek ágazatvezetője. Személyes interjúk: 2015.11.14. (Győr) és 2017.03.04. (Győr)

Internetes források

Szűri Attila (2014): A legnézettebb hazai weboldalak rangsora. <http://ite.hu/legnezettebb-hazai-weboldalak-rangsora/>. Letöltve: 2016.04.11.

DTV News honlapja (2015): Új tulajdonosnál az OzoneNetwork és a LifeNetwork. <http://dtvnews.hu/hirek/uj-tulajdonosnal-az-ozonenetwork-es-a-lifenetwork>. Letöltve: 2016.04.20.

A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉSI CÉLOK ÉS A GRI SZERINTI JELENTÉSTÉTEL KAPCSOLATÁNAK ELEMZÉSE

A nemzetközi közösség 2015-ben elfogadta a „Fenntartható Fejlődési Keretrendszer 2030 – Agenda 2030” című, a 2015 és 2030 közötti időszakra vonatkozó programot, mely 17 fenntartható fejlődési célt (Sustainable Development Goals, SDG) fogalmaz meg. A célok kidolgozásakor explicit igényként jelentkezett azok integrációja, ezáltal az egyes célok között számos átfedés fedezhető fel. Újdonságként jelenik meg, hogy az agenda a célok elérésére nemcsak az államokat, hanem valamennyi olyan szereplőt – így például a vállalatokat – cselekvésre hív fel, akinek/amelynek a tevékenysége társadalmi és gazdasági rendszerünk fenntarthatóságát jelentősen befolyásolja. A szerzők tanulmányukban a célok közötti átfedéseket a célokhoz kapcsolható GRI (Global Reporting Initiative) indikátorok alapján elemezték.

A kutatásban a fenntartható fejlődési célok közötti kapcsolatot klaszterelemzéssel vizsgálták. A kutatás eredményei alapján a GRI indikátorokkal indikált 17 célkitűzés közül 9 között rendkívül szoros kapcsolat áll fenn. Ennek oka elsősorban technikai, melyet a hozzárendelt (egyedi) GRI indikátorok száma okoz. Habár a többi célkitűzés esetén tárthatók fel kapcsolatok, hasonló erősségű mintázat nem fedezhető fel.

A fenntartható fejlődési célok kategorizálása alapján megállapítható, hogy a világ 250 nagyvállalata által priorizált és kevésbé priorizált célok felmerülési gyakorisága között a KPMG (2018) által bemutatottnál kisebb szóródás figyelhető meg.¹

Kulcsszavak: fenntartható fejlődés, vállalati fenntarthatósági jelentéstétel, fenntartható fejlődési célok

Az ENSZ által 2012-ben megrendezett Rio+20 Fenntartható Fejlődési Konferencián döntés született a korábbi, 2000-ben elfogadott Millenniumi Fejlesztési Célok (Millennium Development Goals, MDG) nevű 15 éves program helyébe lépő, újabb 15 éves agenda összeállítására. A 2015-ben induló „Fenntartható Fejlődési Keretrendszer 2030 – Agenda 2030” című dokumentumot végül 193 ország írta alá, köztük például az USA, India, illetve Kína. Az agendához konkrét célkitűzések rendszerét dolgozták ki, melyet a fenntartható fejlődés céljainak (Sustainable Development Goals, a továbbiakban SDG) neveznek (ENSZ, 2015).

Az elfogadott 17 SDG egy olyan globális keretrendszert alkot, amely egyaránt lefedi a fenntartható fejlődés társadalmi, gazdasági és környezeti dimenzióját. A gyakorlatba való átültetés elősegítése érdekében a 17 célkitűzéshez 169 alcélt¹ (*target*), valamint 230 indikátort dolgoztak ki.

Az új keretrendszer két jelentős újdonságot hozott. Az egyik, hogy a millenniumi fejlődési célokkal szemben nemcsak a fejlődő, hanem a fejlett országok számára is feladatokat fogalmaz meg. A másik, hogy az agenda a célkitűzések elérését nemcsak az államok növekvő szerepvállalásától várja, hanem azt valamennyi releváns szereplő, így például az üzleti vállalkozások, illetve a civil szervezetek együttműködésével kívánja elérni.

A nagyvállalatok esetében egyre inkább teret nyer a fenntarthatóság üzleti gyakorlatba való átültetése: a

KPMG (2015) felmérése alapján a 250 legnagyobb vállalat (G250) 92 százaléka tesz közzé vállalati fenntarthatósági jelentést, de a jelentéstétel a többi gazdasági szereplő számára is egyre inkább elvárásnak tekinthető. A jelentéstételi gyakorlatok végrehajtása során kialakított folyamatok megfelelő alapot jelenthetnek ahhoz, hogy a cégek vállalatokat tegyenek és jelentsenek a globális célokhoz való szervezeti hozzájárulásukról.

A tanulmányban a vállalatok fenntartható fejlődési célok közötti kapcsolatait a leginkább elterjedt nem-pénzügyi jelentéstételi rendszer, a GRI (Global Reporting Initiative) kapcsolódó indikátorain keresztül vizsgáljuk.

A tanulmány a következőképp épül fel: elsőként a vállalati felelősségvállalással, a fenntartható fejlődési célokkal kapcsolatos irodalmat tekintjük át, majd az alkalmazott módszertant és az eredményeket mutatjuk be. Összefoglalásként megfogalmazzuk a következtetéseinket, illetve a kutatás korlátozásait, továbbá bemutatjuk a további kutatási irányokat.

Elméleti keretek

A fenntartható fejlődés céljai

A 2015-ben elfogadott „Fenntartható Fejlődési Keretrendszer 2030 – Agenda 2030” (továbbiakban: Agenda 2030) a 2015 és 2030 közötti időszakra vonatkozóan 17 fenntartható fejlődési célt (Sustainable Development Goals, SDG) fogalmaz meg. A célkitűzések operaciona-

¹ A tanulmány az MTA–BGE Makrogazdasági fenntarthatósági kutatócsoport, mint munkahely keretében, az MTA Támogatott Kutatócsoportok Irodájának támogatásával készült.

lizálását 169, határidőt is megfogalmazó alcél (*target*), valamint 230 indikátor támogatja. A 17 SDG a következő: (1) szegénység felszámolása, (2) az éhezés megszüntetése, (3) egészség és jóllét, (4) minőségi oktatás, (5) nemek közötti egyenlőség, (6) tiszta víz és alapvető köztisztaság, (7) megfizethető és tiszta energia, (8) tisztességes munka és gazdasági növekedés, (9) ipar, innováció és infrastruktúra, (10) egyenlőtlenségek csökkentése, (11) fenntartható városok és közösségek, (12) felelős fogyasztás és termelés, (13) fellépés az éghajlatváltozás ellen, (14) óceánok és tengerek védelme, (15) szárazföldi ökoszisztémák védelme, (16) béke, igazság és erős intézmények, (17) partnerség a célok eléréseért (SDG Iránytű, 2015).

Az SDG-k kidolgozása során a célok közötti integráció explicit igényként jelentkezett. Az integráció következtében a célkitűzések és az alcélok közötti kapcsolat n:n típusú, azaz egy alcél több célkitűzéshez is kapcsolódhat. Az egyes célkitűzések közötti kapcsolat a célkitűzéseket egy gráf csúcsainak, az egy vagy több célkitűzéshez is kapcsolódó alcélokat pedig a gráf éleiként ábrázolva vizsgálható. A gráf elemzése alapján kitűnik, hogy a célok közötti integráció foka jelentős szóródást mutat: míg a leginkább integráltnak tekinthető célkitűzések (felelős fogyasztás és termelés (SDG 12), illetve egyenlőtlenségek csökkentése (SDG 10) alcéljaik alapján rendre 14, illetve 12 másik célkitűzéssel állnak kapcsolatban, addig a megfizethető és tiszta energia (SDG 7) és az ipar, innováció és infrastruktúra (SDG 9) csak 3-3-mal, az óceánok és tengerek védelme (SDG 14) csak kettővel. Az elemzés alapján valamennyi célkitűzés esetén elkülöníthetők az elsődleges (core), valamint a más célkitűzésnél is megjelenő kiterjesztett (extended) alcélok (Le Blanc, 2015)².

Az International Council for Science (ICSU) és az International Social Science Council (ISSC) a különböző célok közötti kapcsolatokat szakértők kis csoportjának megkérdezésével elemezte, mely alapján Le Blanc (2015) eredményeinél sűrűbb kapcsolati háló rajzolódik ki (ICSU & ISSC, 2015).

Muff és szerzőtársai (2017) rámutatnak arra, hogy a fejlett országok már 2015-ben, az Agenda 2030 indulásakor teljesítették a célkitűzések 70 százalékát, de egyes esetekben többet is, ami azt sugallja, hogy a célok teljesítéséért elsősorban a fejlődő világban szükséges tevékenykedni. Azonban fontos kiemelni, hogy mindez annak (is) az eredménye, hogy a társadalmi, illetve környezetvédelmi szempontból kifogásolható tevékenységeket részben vagy egészben a fejlődő világba szervezték ki (Xiao et al., 2017).

Az egyes országok, illetve térségek fenntartható fejlődéssel kapcsolatos eredményei és kihívásai eltérnek, így a javasolható beavatkozások köre is szükségszerűen eltérő. A leghatékonyabb beavatkozás(ok) meghatározását segítheti a Huff és szerzőtársai (2017) által összeállított Gap Frame. Az eszköz alapján megállapítható, hogy míg az OECD-országok esetében a klímaváltozás jelenti messze a legnagyobb kihívást, melyet a tengeri ökoszisztéma védelme, valamint a nemek közötti egyenlőség követ, addig például a fejlődő országokban a társadalmi integrációban, valamint a béke és az együttműködés megteremtésében

vannak a legnagyobb hiányosságok. A hulladékgazdálkodás azonban mindkét országcsoportban komoly problémát jelent.

Ezek az eredmények részben konzisztensek a KPMG (2018) által feltárt vállalati prioritásokkal, ahol a legnagyobb hangsúlyt szintén a klímaváltozás elleni küzdelem kapta, de a cégek fele hangsúlyozta a nemek közötti egyenlőség fontosságát is. Inkonzisztenciát okoz azonban, hogy a vállalatok az óceánok élővilágát tekintik a legkevésbé fontosnak, továbbá a hulladékgazdálkodás önállóan nem szerepel az SDG-k között. Ez utóbbi kétféleképp értelmezhető: (1) a hulladékgazdálkodást a környezeti SDG-k közé sorolták be, ezért vállalati szempontból kevésbé hangsúlyos, (2) a hulladékkezelés nem független a fenntartható termeléstől, valamint fogyasztástól (SDG 12), ami a vállalatok számára a negyedik legfontosabb SDG.

A fenntartható fejlődés, a bolygó kapacitásainak eltarthatóságát kutatva Kerekes és szerzőtársai (2018) két meghatározó művet emelnek ki: az első a Római Klub 1972-es jelentése, a Növekedés határai, melyben a kutatók a *nulla növekedés* koncepciót támogatták.

A fenntarthatóságról szóló közgondolkodást hasonló mértékben változtatta meg Rockström és szerzőtársai (2009) a *bolygó korlátai* (planetary boundaries) modellje. A modell a Föld teherbíró képességét, vagyis az ökoszisztéma-szolgáltatásokat kilenc területen határozza meg: (1) a klímaváltozás, (2) az óceánok savasodása, (3) az ózonréteg elvékonyodása, (4) a nitrogén- és foszforciklus, (5) a vízhasználat, (6) a földhasználat változása, (7) a biológiai sokszínűség csökkenése, (8) a légköri aeroszol terhelése, (9) a kémiai szennyezés. A kilenc területből a kutatók akkor hetet tudtak számszerűsíteni. A koncepció lényege, hogy amennyiben az egyes szolgáltatásokból az éves felhasználás legfeljebb az éves termeléssel egyezik meg, akkor az emberiség fenntartható módon gazdálkodik, ellenkező esetben azonban a bolygó tartalékait éli fel.

A modellt Johan Rockström munkacsoportja több ponton is fejlesztette (Steffen et al., 2015):

- (1) a szerzők az ökoszisztéma-szolgáltatások hierarchizálását javasolják, ennek keretében a magiszolgáltatások közé az éghajlatváltozás, valamint a bioszféra integritása tartozik,
- (2) pontosították az ökoszisztéma-szolgáltatások definícióit³,
- (3) a modell, amennyiben az releváns és számítható, differenciáltan kezeli a területi eltéréseket,
- (4) az újabb modellszámítások alapján az ökológiai szolgáltatások éves termelését aktualizálták,
- (5) a bioszféra integritása és a biokémiai áramlások esetén a Szerzők kétszintű megközelítést javasolnak, melynek keretében a szolgáltatásokat több, egymással összefüggő részszolgáltatásra bontják.

A modell szerint jelenleg a legsúlyosabb ökológiai probléma a biodiverzitás csökkenése, a fajok kipusztítása, míg a leginkább „népszerű” klímaváltozás csak a harmadik a sorban. Fontos azonban kiemelni, hogy a szolgáltatások között számos összefüggés is megfigyelhető, például

ul a biodiverzitás csökkenéséhez jelentősen hozzájárul a földhasználat növekedése, amit egyaránt okozhat a mezőgazdasági termelés, a bányászat vagy az építőipar (Bartus, 2017).

A koncepció alapjait nem, de részleteit számos kritika illette. A legfőbb kérdés a figyelembe veendő szolgáltatások számát illeti, ami szükségszerűen kihat a következtetésekre is. A TEEB (2010) tipológiájában az ökológiai szolgáltatások négy kategóriába sorolhatók: (1) ellátó szolgáltatások (*provisioning services*), (2) szabályozó szolgáltatások (*regulating services*), (3) fenntartó szolgáltatások (*supporting services*), (4) valamint kulturális szolgáltatások (*cultural services*). Raworth (2017) az ökológiai szolgáltatások körét szintén társadalmi és gazdasági szolgáltatásokkal egészítette ki, azonban azok egyszerű számszerűsítésén túllépve meghatározott egy olyan zöld (*biztonsági*) sávot, melyen belüli érték esetén az adott szolgáltatás használata fenntarthatónak tekinthető. A modell alapján a társadalmi és a politika szerepe kettős: úgy kell segítenie a társadalmi és/vagy gazdasági hiányosságok csökkentését, hogy közben meg kell akadályozni az ökológiai szolgáltatások túlzott igénybevételét.

Wood és szerzőtársai (2018) az SDG célokhoz tartozó alcélok és a TEEB (2010) által alkalmazott ökológiai szolgáltatások kapcsolatát szakértői kérdőívezés alkalmazásával vizsgálta. A kutatásban mind az SDG-k, mind az ökológiai szolgáltatások terén a környezettel kapcsolatos aspektusokat elemezték. Ezáltal az SDG-k közül közvetlen környezeti kapcsolattal nem rendelkezőket, valamint a közpolitikákkal kapcsolatosakat hagyták el, míg az

ökoszisztéma-szolgáltatások közül elsősorban a kulturális szolgáltatások kerültek ki⁴ (*ld. 1. táblázat*). A szerzők eredményei alapján a vizsgált 12 SDG-ből csupán 5 köthető erősen az ökoszisztéma-szolgáltatásokhoz.

Az SDG koncepció alapja, hogy „a prosperáló társadalmak előfeltétele a stabil Föld rendszer (*Earth system*) fenntartása” (Steffen et al., 2015). Ennek a célnak a megvalósítása (optimális keretek között) csak globális koordinációval és összefogással valósulhat meg – melynek megfelelő eszköze lehet az SDG-k keretrendszere. Fontos hangsúlyozni, hogy nincs minden országra, illetve régióra alkalmazható megoldás – a különböző ökológiai szolgáltatásokat vizsgáló megközelítések ezt a helyspecifikus beavatkozásokkal segíthetik elő.

A vállalatok szerepe a fenntartható fejlődési célok megvalósításában

A globalizáció korában a transznacionális vállalatok (transnational companies, TNC) és a multinacionális vállalatok (multinational companies, MNC) nem ritkán az államok GDP-jéhez mérhető forgalmat bonyolítanak le, és ezzel párhuzamosan nemcsak a működési területükhöz tartozó államok társadalmára gyakorolnak jelentős hatást, hanem a bolygó ökoszisztémájának egészére is. E vállalatokkal szemben megfogalmazott egyik leggyakoribb kritika, hogy működésük túlnyúlik az egyes nemzetállamok szabályozási és szankcionálási keretein (Géring, 2014).

A megváltozott környezetben „a korábbi megosztás az állam és a gazdaság, a politikai/társadalmi és a gazdasági felelősség között már nem működik, ezért a vállalatokat

1. táblázat Az ökoszisztéma-szolgáltatások és a fenntartható fejlődési célok (SDG) közötti kapcsolatok (Wood et al., (2018) alapján, saját szerkesztés)

kategória	alkategória	indikátor kódja	indikátor neve	
Gazdaság	Gazdasági teljesítmény	G4-EC3	Meghatározott juttatási és nyugdíjazáshoz kötődő tervvel kapcsolatos kötelezettségek	
		G4-EC4	Államtól kapott pénzügyi támogatás	
Környezet	Beszállítók környezetvédelmi értékelése	G4-EN32	Környezetvédelmi szempontból értékelt új beszállítók	
		G4-EN33	Negatív környezeti hatás a beszállítói láncban és a megtett intézkedések	
Társadalom	Beruházás	G4-HR1	Jelentős beruházások megállapodásai és szerződésai, amelyek tartalmazzák az emberi jogokra vonatkozó klauzulákat, és amelyek emberi jogok szempontjából megvizsgáltak	
		G4-HR2	Munkatársak képzése az emberi jogi politikákról és a folyamatokról	
	Értékelés	G4-HR9	Emberi jogok szempontjából vizsgált működési területek	
		G4-HR10	Emberi jogi szempontból értékelt új beszállítók	
		G4-HR11	Negatív emberi jogi hatás a beszállítói láncban és a megtett intézkedések	
	Helyi közösségek	G4-SO1	Helyi közösségek bevonása a működésbe, hatásvizsgálatok és fejlesztési programok	
		Szállítók társadalmi szempontú értékelése	G4-SO9	Társadalmi követelmények szempontjából vizsgált új beszállítók
			G4-SO10	Negatív társadalmi hatás a beszállítói láncban és a megtett intézkedések
	Ügyfelek egészsége és biztonsága	Termékek és szolgáltatások címkézése	G4-PR1	A termék- és szolgáltatáskategóriák egészségre és biztonságra gyakorolt hatásainak értékelése
			G4-PR5	Ügyfelelégedettségi mérés eredménye
G4-PR6			Tiltott vagy kifogásolt termékek értékesítése	

már nem depolitizált, hanem politizált szereplőként kell felfogni” (Géring, 2014, p. 56.). Ez azt jelenti, hogy a nagyvállalatoknak a korábbi passzív társadalmi (és környezeti) szerepvállalásuk helyett aktív szereplőként kell viselkedniük. Fontos kiemelni, hogy a szerepvállalás növekedése a legnagyobb jóindulat feltételezése mellett is elsősorban a vállalat tevékenységeire, annak szűkebb környezetére korlátozódhat, ugyanis a tevékenységek tágabb környezetre vonatkozó, illetve globális hatásainak felmérése rendszerintű megközelítést igényel (Harangozó és szerzőtársai, 2016).

A vállalati teljesítményt Harangozó (2008) szerint a hatékonyság, hosszú távú eredményesség, valamint az alkalmazkodóképesség határozza meg. Az eredményesség a megfelelő célok kitűzését és azok elérését, míg a hatékonyság a célok elérését az erőforrások optimális felhasználásával éri el (Carnall, 2003, p. 61.; Wimmer, 2007, p. 1. idézi Harangozó, 2008). Tekintettel arra, hogy a fenntartható fejlődési célok rendszerszintű megközelítést tükröznek, továbbá a célmeghatározás által az eredményességhez is hozzájárulnak, alkalmasak lehetnek mind a vállalati szint és globális szint közötti szakadék áthidalására, mind a vállalati erőforrások hatékony felhasználásának támogatására.

Az Agenda 2030 milleniumi fejlesztési célokhoz mért egyik újdonsága, hogy a globális célok elérésében a szereplők szélesebb körét nevezi meg, így felhívja az üzleti szféra szereplőit is, hogy „kreativitásukkal és innovációikkal járuljanak hozzá a fenntartható fejlődés által támasztott kihívások megoldásához” (ENSZ, 2015, p. 29.). Habár a dokumentum hangsúlyozza a vállalati szféra méret szerinti heterogenitását, a felelősségvállalással kapcsolatos intézkedések, a kommunikáció, valamint a működés legitimációjáért való tevékenységek elsősorban a nagyvállalati szereplőket érintik.

A PwC (2015) felmérése alapján ugyan a vállalatok 71 százaléka tervezi, hogy valamilyen módon választ ad az SDG-k által jelentett kihívásokra, melyből csupán 44 százalék tervezi a tevékenységük hatásának értékelését a cég szempontjából releváns célkitűzésekre. A vállalatok számára a legfőbb nehézséget az SDG-k száma, valamint az egymással való kapcsolataiknak komplexitása jelenti. Például egy agrárvállalkozásnak a (túlzott) műtrágya alkalmazásának a tengeri élővilágra gyakorolt hatása nem feltétlenül tekinthető magától értetődőnek.

A KPMG (2018) a 250 legnagyobb vállalat (G250) fenntarthatóság jelentésének részletes, tartalomra is kitérő áttekintése alapján megállapította, hogy a cégek csupán 40 százaléka foglalkozik SDG-vel a jelentésében. A leginkább priorizált SDG-k a fellépés a klímaváltozás ellen (SDG 13), a tisztességes munka és gazdasági növekedés (SDG 8), valamint az egészség és jóllét (SDG 3), melyeket a cégek több, mint fele említ. Érdekes módon az ökoszisztémával kapcsolatos célok (óceánok és tengerek védelme (SDG 14), szárazföldi ökoszisztémák védelme (SDG 15), valamint az éhezés megszüntetése (SDG 2) a jelentések negyedében sem jelenik meg. A PwC (2015) felmérése iparáganként is vizsgálta, hogy a cégek szerint tevékenységük mely célkitűzésekre gyakorolja a legnagyobb ha-

tást. Az eredmény konzisztensnek tekinthető a KPMG (2018) által feltártakkal, mindazonáltal a vegyi és a kiskereskedelmi cégek értékelése alapján tevékenységük által öt legnagyobb hatással érintett célkitűzés közé sorolták az éhezés megszüntetését (SDG 2).

Zsóka és Vajkai (2018) 37 vállalati nem-pénzügyi jelentés elemzése alapján további problémaként emeli ki, hogy habár a vállalatok egyes tevékenységei a fenntartható fejlődésre pozitív és negatív irányba egyaránt hathatnak, a jelentésekben szinte kizárólag a pozitív aspektusok jelennek meg – azaz sérül a kiegyensúlyozottság elve. Hasonló következtetésre jutott a G250 vállalatot érintő kutatásában a KPMG (2018) az SDG-kre vonatkozóan.

Az újrapolitizált vállalat ellenpontját Géring (2014) szerint a Friedman (1970) által hangoztatott koncepció jelenti, mely szerint mivel a vállalat maga egy mesterséges (azaz jogi) személy, így a felelősségei is mesterségesek. Másképp fogalmazva a vállalatnak tulajdonított felelősségvállalás tulajdonképpen a menedzser felelősségvállalása. Friedman (1970) szerint mivel a menedzser a tulajdonos alkalmazottja, ezért neki a tulajdonos értékvalasztását kell követnie, tehát a felelősségvállalása egyedül a részvényesek vagyonának maximalizálására terjedhet ki.

A részvényesi értékmaximalizálást és a felelősségvállalást Archie B. Carroll foglalta egy keretrendszerbe (például Carroll, 1991). Carroll úgy érvel, hogy a felelősségvállalás *hozzájárulhat* a profittermeléshez, azaz léteznek legalább zérus nettó jelenértékű felelősségvállalási projektek. Mivel ezekről a projektekről is a menedzserek döntenek, a vállalat magatartását végső soron jelentős mértékben befolyásolják a menedzserek személyiségei, értékei, attitűdjei (Benedek – Takácsné György, 2016). Ezek az értékek jelennek meg a vállalati jelentések elején szereplő *vezetői üzenetben*, melynek célja a főbb vezetői prioritások, célok, tapasztalatok érdekeltek felé történő megosztása. A KPMG (2018) kutatása alapján az SDG-keket a jelentésükben megemlítő vállalatok 39 százaléka esetében a vezérigazgató megemlítette az SDG-keket, vagyis a vizsgálatban szereplő 250 világcégnek csupán 16 százaléka rendelkezik e téren vezetői elkötelezettséggel.

A GRI

A vállalatok fenntarthatósági vállalásainak közzétételére számos eszköz áll rendelkezésre. Siew (2015) a vállalati fenntarthatóságról történő formális jelentéstétel három eszközét különíti el: (1) a nem-pénzügyi (vagy más néven fenntarthatósági) jelentések összeállítását standardizáló jelentéstételi rendszereket, (2) a különböző standardok szerinti tanúsítványokat, (3) valamint az értékelési (rating) rendszereket, indexeket. Harangozó és szerzőtársai (2016) negyedik eszközként említik a *stratégiát*, ide sorolva a WBCSD által kifejlesztett ökohatékonsági megközelítést, valamint a kiegyensúlyozott fenntarthatósági mutatószám-rendszereket (Sustainability Balanced Scorecard, SBC). Jelen tanulmány a fenntarthatósági jelentéstételi rendszerekre fókuszál.

Habár a fenntarthatósági jelentéstétel célja elsősorban a vállalatok transzparenciájának növelése, valamint a közösségek bizalmának erősítése, a kritikusok szerint ez

nem feltétlen valósul meg. A beszámolás legfőbb problémája az önkéntesség, ami lehetőséget biztosít a lényeges dolgok elkendőzésére, így a zöldre mosásra (*greenwashing*) (Hervieux et al., 2017). Laufer (2003) a Fortune 500 vállalatának működését vizsgálva állapította meg, hogy a vállalatok gyakran bocsátkoznak olyan stratégiákba és ellenstratégiákba, melyek alkalmasak arra, hogy az érdekeltek összezavarodjanak a cég céljait illetően, ezzel ásva alá a szavahihetőséget.

A G250-be tartozó vállalatok 92 százaléka tesz jelentést a fenntarthatósági teljesítményéről, mely beszámolóik 74 százaléka pedig a Global Reporting Initiative (GRI) szerint készül. Habár némi a GRI-t alkalmazó vállalatok aránya 2013 óta némileg csökkent, továbbra is a legelterjedtebb keretrendszernek tekinthető (KPMG, 2015).

A GRI egy olyan keretrendszernek tekinthető, mely a világ bármely szervezete számára egyaránt alkalmazható, legyenek azok kicsik vagy nagyok. A GRI szerinti jelentéstétel alapelvei két csoportra, a jelentések tartalmára, illetve annak minőségére vonatkozó elvekre oszthatók (GRI, 2015). A keretrendszer módszertana folyamatosan fejlődik – habár számos vállalat a jelentését a korábbi módszertan szerint (pl. GRI G3 vagy G3.1) készíti, a GRI G4-et 2018 júliusában a GRI Standards váltotta fel (GRI, 2016b).

A szervezetek transzparenciája és elszámoltathatósága hozzájárulhat a fenntartható fejlődéshez, a fenntarthatósági jelentéstétel pedig ennek egy eszköze. A civil szervezetekkel közös projektek megvalósítása az elszámoltathatóság és a hitelesség elérésének egyik kézenfekvő módja lehet (Radácsi, 2016) – mindazonáltal minden ilyen együttműködés teret enged a vállalati reputáció *mosdatásának* is (Laufer, 2003). A fenntarthatósági jelentés célja, hogy a szervezetek feltárják tevékenységük lényeges társadalmi, környezeti, vállalatiirányítási és gazdasági aspektusait, ez pedig lehetővé teszi, hogy a működés során a szervezet tudatosan törekedhessen a fenntartható fejlődés felé (GRI, 2016a). Ez a tevékenység nem feltételezi a szervezetről, hogy az altruista módon jár el – a fenntartható fejlődésre való törekvés „a versenyképesség támogatásával csökkenti a vállalat kockázatát és kedvező irányba pozicionálja a globális piacon” (GRI, 2016a, p 5.).

A GRI az indikátorokat a fenntarthatóság hármasszögének (*Triple Bottom Line*, TBL) megfelelően, társadalmi, gazdasági és környezeti dimenziókba osztja. A vállalat egészére vonatkozó, általános indikátorok negyedik dimenzióként foghatók fel.

Habár a GRI tekinthető ma a nem-pénzügyi jelentéstétel „globális szabványának” mind a GRI, mind az alapjául szolgáló TBL-konceptió kritika tárgyát képezi. Shridhar és Jones (2013) szerint a TBL három fő hiányossága a következő:

(1) a különböző dimenziók teljesítménye csak kompromisszumok mentén adható össze, ugyanis míg a gazdasági teljesítmény pénzben kifejezhető, addig a környezeti legfeljebb természetes mértékegységben mért naturáliákkal fejezhető ki (például CO₂ ekvivalens kibocsátás), a társadalmi dimenzióra pe-

dig csak különféle mutatók (például nemek aránya, képzési ráfordítás) állnak rendelkezésre. Ezt a tény súlyosbítja, hogy a GRI indikátoraiban a társadalmi aspektusok felülreprezentáltak (Moneva et al., 2006), ami a GRI G4 esetén is fennáll. A szervezeti szintű teljesítmény megállapítása a különböző mértékegységek következtében vagy indexszámítással, vagy a különböző indikátorok pénzben való kifejezése által történhet (Slaper – Hall, 2011), melyek mindegyike jelentős torzításokat okoz.

- (2) a TBL koncepció az általa érintett három dimenziót elkülönülten kezeli, ami a szervezetet arra ösztönzi, hogy egyensúlyra törekedjen. Sridhar és Jones (2013) elismeri, hogy egyes beavatkozások ellenében hathatnak a különböző dimenziókban elért teljesítményre, azonban mivel a fenntarthatóság fókuszpontjában épp a különböző hatások közötti integráció áll, így a szerzők a koncepció átdolgozását, az IBL (integrated bottom-line) alkalmazását sürgetik. E problémát hidalhatja át a Raworth (2017) által alkalmazott koncepció, mely a teljesítményt az indikátorok célértékeihez, vagy azok egy előre meghatározott intervallumához viszonyítja, ezáltal a különböző dimenziókban mért teljesítmények közötti átváltások (*trade-off*) explicit módon is megjeleníthetők.
- (3) azáltal, hogy mind a kormányok és a nemzetközi szervezetek, mind a fenntarthatósági beszámolás szabványait kidolgozó szervezetek a TBL-t alkalmazzák, erős ösztönzés jelenik meg arra, hogy a valós elkötelezettség helyett a szervezetek csak az előírásoknak való szimpla megfelelésre (*compliance*) törekedjenek.

További kritika, hogy a GRI a környezeti és társadalmi teljesítményindikátorok egy étlapját kínálja, melyből a választás a vállalatok számára *a la carte* történik – vagyis a kiválasztott indikátorok nem feltétlen tükrözik a fenntartható fejlődés holisztikus megközelítését (Parris – Kates, 2003 idézi Pintér et al., 2012, p. 22.). A *kimazolászott* indikátorok szerinti jelentéstétel valóságtartalmát pedig független külső szereplők jellemzően nem ellenőrzik (Laufer, 2013). Mindezen problémák kapcsán fontos hangsúlyozni, hogy az önkéntes jelentéstétel, valamint a jelentések összeállításának szabadsága hozzájárulhat ahhoz is, hogy a vállalatok tevékenységükről egyre szívesebben és egyre több adatot osztanak meg (Pintér et al., 2012).

A GRI és a fenntarthatósági fejlődési célok (SDG-k)

Módszertan

A vállalatok fenntartható fejlődési célokkal kapcsolatos tevékenységeinek mérésére kézenfekvő megoldás lehet a már meglévő indikátorrendszerekkel való szinkronizálás. A megoldás azonban két problémát is felvet: (1) a különböző mérési keretrendszerek a jelenségek különböző aspektusaira vonatkoznak (Mancini et al., 2018), (2) a már meglévő (*ready-to-use*) indikátorrendszerek alkalmazá-

sakor felmerül a kockázat, hogy a terminológia vagy a tartalom nem felel meg az indikátor-indikálendő jelenség (*indicator-indicated fact*) relációnak (Hák et al., 2016). Mindazonáltal fontos kiemelni, hogy az indikátorok által szolgáltatott adatok relevanciáját fokozhatja, hogy azokat nem globálisan, hanem vállalati léptékben határozzák meg (Pintér et al., 2012).

Tanulmányunkban a különböző SDG-k közötti kapcsolatokat az SDG Iránytű által javasolt GRI G4 indikátorok alapján végezzük el⁵. Az SDG Iránytű a GRI, az ENSZ Global Compact (UNGC) és a World Business Council of Sustainable Development (WBCSD) által fejlesztett módszertan, mely a segít feltárni az SDG-k és az üzleti folyamatok közötti kapcsolatokat, valamint eszközöket és útmutatást kínál arra, hogy hogyan lehet a fenntarthatóságot beépíteni az üzleti stratégiába. Az integrációs folyamat – mely nem tér el különösképpen más menedzsmentmegtérítések üzleti folyamatokba történő implementálásától – az alábbi öt lépcsőből áll (SDG Iránytű, é.n.): (1) a fenntartható fejlődési célok megértése, (2) prioritások meghatározása, (3) célok kitűzése, (4) integráció, (5) jelentéstétel és kommunikáció. Habár a folyamat önmagában is alkalmazható, további eszközök alkalmazásával bővíthető – Muff és szerzőtársai (2017) az első három lépés végrehajtását három további eszköz, a Gap Frame, a Business Sustainability 3.0 (BST 3.0) és a stakeholderekkel való közös gondolkodás (*collaboratory*) alkalmazásával javasolja.

A GRI indikátorokat az SDG alcélok szintjén határozták meg, elemzésünkben azokat közvetlenül a célokhoz rendeltük. Annak ellenére, hogy a célokhoz tartozó alcélok következtében egy GRI indikátor többször is szerepelhet egy SDG-nél, azt minden esetben egy indikátornak tekintettük.

A fenntartható fejlődési célok kidolgozása során explicit célként jelent meg, hogy azok integráltak legyenek, ezáltal elemezhető az SDG-k közötti összefüggések, valamint az átfedések. Ezt Le Blanc (2015) az alcélok azonosága alapján hajtotta végre, míg jelen tanulmányban a célok közötti összefüggéseket a célokhoz kapcsolódó GRI indikátorok alapján vizsgáljuk.

A GRI-k homogén csoportokba sorolása a súlyozott szomszédsági mátrix alapján történhet, melyben a mátrix cellaértékei azt mutatják meg, hogy egy GRI melyik másikkal hány alkalommal „találkozik”. Ez alapján jól látszanak az úgy nevezett GRI vektorok, melyek elhelyezik az GRI-eket egy n-dimenziós eukleidészi térben, így egyesek közel, mások távol kerülnek egymástól. Négyzetes eukleidészi távolságuk mértéke alapján pedig vélhetően besorolhatók, azaz összevonhatók homogén csoportokba. Az összevonásra a klaszteranalízis módszertana kínál lehetőséget. A klaszteranalízis egy úgynevezett dimenziócsökkentő eljárás, segítségével adattömböket tudunk klasszifikálni. Két fő irányban lehet mozogni, az egyik az úgynevezett hierarchikus klaszterezés, ami lehet öszszevonó, vagy felosztó. A másik a nem hierarchikus, vagy másképpen K-középpontú klaszterezés.

Az algoritmus lépései MacQueen 1967-ben megjelent írása (MacQueen, 1967) alapján:

- a klaszterek számának (k) kiválasztása,
- véletlenszerűen létrehoz k számú klasztert, meghatározza minden klaszter középpontját, vagy azonnal létrehoz k véletlenszerű klaszterközéppontot,
- minden egyes pontot a legközelebbi középponttal rendelkező klaszterbe sorol,
- az új klaszterközéppontok meghatározása,

kategória	alkategória	indikátor kódja	indikátor neve	
Gazdaság	Gazdasági teljesítmény	G4-EC3	Meghatározott juttatási és nyugdíjazáshoz kötődő tervvel kapcsolatos kötelezettségek	
		G4-EC4	Államtól kapott pénzügyi támogatás	
Környezet	Beszállítók környezetvédelmi értékelése	G4-EN32	Környezetvédelmi szempontból értékelt új beszállítók	
		G4-EN33	Negatív környezeti hatás a beszállítói láncban és a megtett intézkedések	
Társadalom	Beruházás	G4-HR1	Jelentős beruházások megállapodásai és szerződésai, amelyek tartalmaznak az emberi jogokra vonatkozó klauzulákat, és amelyek emberi jogok szempontjából megvizsgáltak	
		G4-HR2	Munkatársak képzése az emberi jogi politikákról és a folyamatokról	
	Értékelés	G4-HR9	Emberi jogok szempontjából vizsgált működési területek	
		Emberi jogok értékelése	G4-HR10	Emberi jogi szempontból értékelt új beszállítók
			G4-HR11	Negatív emberi jogi hatás a beszállítói láncban és a megtett intézkedések
	Helyi közösségek	G4-SO1	Helyi közösségek bevonása a működésbe, hatásvizsgálatok és fejlesztési programok	
		Szállítók társadalmi szempontú értékelése	G4-SO9	Társadalmi követelmények szempontjából vizsgált új beszállítók
	G4-SO10		Negatív társadalmi hatás a beszállítói láncban és a megtett intézkedések	
	Ügyfelek egészsége és biztonsága	G4-PR1	A termék- és szolgáltatáskategóriák egészségre és biztonságra gyakorolt hatásainak értékelése	
	Termékek és szolgáltatások címkézése	G4-PR5	Ügyfélélegedtségi mérés eredménye	
Marketingkommunikáció	G4-PR6	Tiltott vagy kifogásolt termékek értékesítése		

2. táblázat Fenntartható fejlődési alcélhoz nem kapcsolódó gazdasági, környezeti, illetve társadalmi GRI G4 indikátorok (SDG Compass (é.n.) alapján, saját szerkesztés)

- iteráció, amíg egy előre megadott konvergenciakritérium (például besorolás nem változik) nem teljesül.

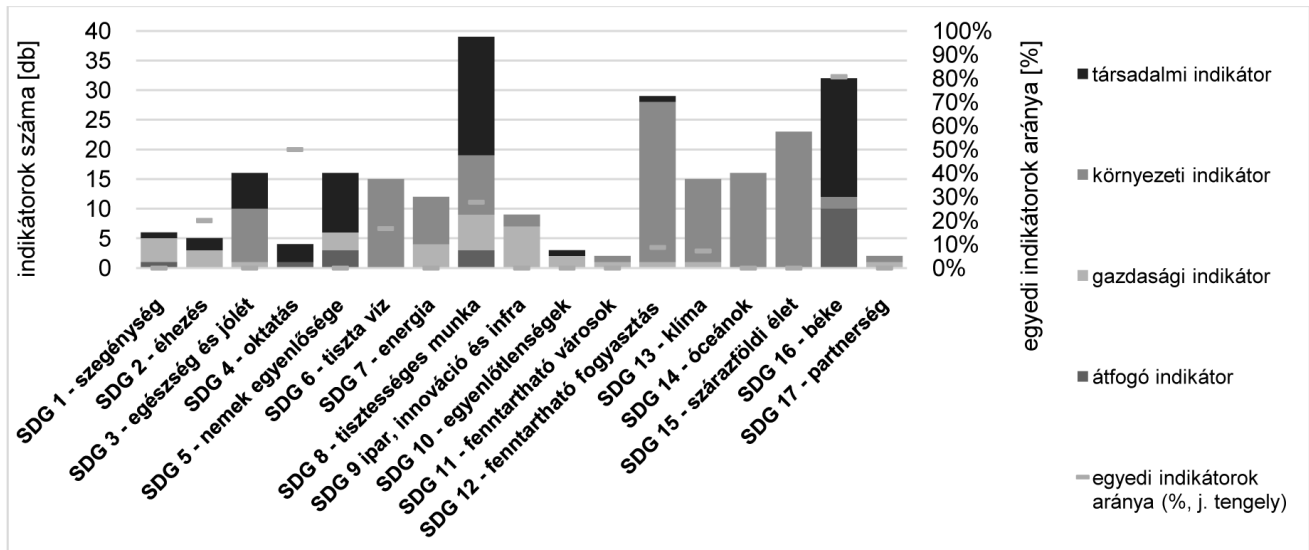
Az algoritmus előnye az egyszerűség és a sebesség, hátránya, hogy eltérő eredményt adhat futtatások során, mivel az eredményét befolyásolja a kezdeti random besorolás. A módszer minimalizálja a klasztereken belüli varianciát, de nem minimalizálja az összvarianciát. A kis adattábla ellenére az egyszerűség, gyorsaság, valamint az előre megadható számú középpont alapján ezt a módszert választottuk.

Eredmények

A GRI G4 környezeti, társadalmi, gazdasági, valamint a szervezet egészére vonatkozó, általános kategóriába sorolható 149 indikátora közül a 17 fenntartó fejlődési célhoz 90 került hozzárendelésre⁶, melyből összesen 244

indikátor-SDG kapcsolat áll elő. A GRI indikátorok közül 60-t nem rendeltek célhoz, ebből 2-2 a gazdasági, illetve környezeti, 11 pedig a társadalmi dimenzióhoz tartozik. A kimaradt, nem általános indikátorok az ellátási láncra, a helyi közösségre, a munkavállalói képzésre, valamint a vevői elégedettségre vonatkoznak, így ezek esetében nem feltétlen állapítható meg közvetlen kapcsolat a globális megközelítésű SDG-kkel (ld. 2. táblázat). A fennmaradó 45 a vállalat egészére vonatkozó, általános indikátor, melyek összerendelésből való elhagyása további magyarázatot nem igényel.⁷

Az egyes fenntartható fejlődési célokhoz tartozó indikátorok száma jelentősen eltér: míg a Fenntartható városok és közösségek (SDG 11) és a Partnerség a célok eléréseért (SDG 17) célokhoz 2-2, addig a Tisztességes munka és gazdasági növekedéshez (SDG 8) 39 egyedi indikátor tartozik. Elmondható, hogy 7 SDG-hez (41 százalék) tíznél kevesebb GRI indikátor tartozik, 6 célhoz 10 és 20 közötti



1. ábra A fenntartható fejlődési célokhoz (SDG) kapcsolódó GRI indikátorok típusa és száma (db), valamint az egyedi indikátorok aránya (%) (saját szerkesztés)

	környezet	társadalom	gazdaság
tiszta dominancia	tiszta víz és alapvető köztisztaság (SDG 6),		
felelős fogyasztás és termelés (SDG 12),			
fellépés az éghajlatváltozás ellen (SDG 13),			
óceánok és tengerek védelme (SDG 14),			
szárazföldi ökoszisztémák védelme (SDG 15)	minőségi oktatás (SDG 4)	ipar, innováció és infrastruktúra (SDG 9)	
erős dominancia		szegénység felszámolása (SDG 1)	
csak specifikus indikátorokkal mérve domináns		nemek közötti egyenlőség (SDG 5),	
béke, igazság és erős intézmények (SDG 16)			
csak 2/3 arányban domináns	megfizethető és tiszta energia (SDG 7)		egyenlőtlenségek csökkentése (SDG 10)
nincs domináns dimenzió	éhezés megszüntetése (SDG 2), egészség és jóllét (SDG 3), tisztességes munka és gazdasági növekedés (SDG 8), fenntartható városok és közösségek (SDG 11), partnerség a célok eléréseért (SDG 17)		

3. táblázat A GRI indikátorok dimenzióinak súlya az egyes fenntartható fejlődési célokban belül (saját szerkesztés)

indikátort rendeltek, míg négy cél esetében 20-nál több indikátort állapítottak meg. Tíz SDG-hez nem tartozik olyan indikátor, mely más célnál ne fordulna elő, további két SDG esetén az egyedi indikátorok aránya nem éri el a 10 százalékot. A legtöbb egyedi indikátor a Béke, igazság és erős intézményekhez (SDG 16) tartozik, de arányuk a Minőségi oktatás (SDG 4) esetén is jelentős (*ld. 1. ábra*).

A TBL által meghatározott klasszifikáció alapján vizsgálható, hogy a célok döntően a TBL mely dimenziójához tartoznak. A vizsgálatot két változatban (az általános indikátorokkal együtt és azoktól tisztítottan), valamint két küszöbérték (66,6, illetve 75 százalék) mentén végeztük el. Döntő súlyúnak azt a dimenziót tekintettük, melynek indikátorai az összes indikátoron belül legalább a küszöbértéknek megfelelő arányt képviselnek.

Az elemzések alapján megállapítható, hogy (1) hét cél esetében tiszta dominancia állapítható meg, vagyis 75 százalékos küszöbérték mellett mind az általános indikátorokkal, mind azok nélkül van egy döntő dimenzió, (2) egy esetben erős dominancia van. Ebben az esetben az általános indikátorokkal együtt vizsgálva csak a 66,6 százalékos küszöbérték mellett volt döntő a dimenzió, (3) két esetben csak a specifikus indikátorokkal mérve volt megfigyelhető dominancia, akkor viszont a 75 százalékos küszöbérték mellett, (4) szintén két esetben csak 66,6 százalékos küszöbérték mellett találtunk domináns irányt, igaz, ezek esetében az általános indikátorok nem játszottak szerepet, (5) öt esetben nem állapítható meg domináns dimenzió. Az egyes SDG-k besorolását a 3. táblázat tartalmazza.

A GRI indikátorokkal indikált SDG-k klaszterelemzését három scenárióban végeztük el: (1) az egyedi és a közös GRI indikátorok súlyozott szomszédsági mátrixán, (2) a célkitűzésekhez tartozó GRI indikátorok eltérő száma következtében az egyedi és a közös GRI indikátorok normalizált szomszédsági mátrixán, (3) a kapcsolat egyszerű tényét vizsgálva az egyedi és a közös GRI indikátorok súlyozatlan szomszédsági mátrixán.

A súlyozott mátrixon végzett mindkét elemzés alapján megállapítható, hogy a GRI indikátorai alapján 9 célkitűzés (SDG 1-2, SDG 4, SDG 7, SDG 9-11; SDG 16-17) egészen a 7 klaszteres felosztásig azonos klaszterbe kerül besorolásra. A klaszterbe való bekerülést elsősorban nem a tartalmi megfontolások, hanem GRI indikátorokkal való összerendelés okozza. Ezt jól mutatja, hogy a 9 célkitűzés 75, ebből 27 egyedi GRI indikátorral leírható. Habár a nemek közötti egyenlőség (SDG 5) a nem normalizált mátrixon végzett elemzések során a 6 klaszteres felosztásig az előzőekkel azonos klaszterbe kerül besorolásra, a klaszterközponttól valamennyi esetben a legtávolabbi elemnek tekinthető.

A tisztességes munka és gazdasági növekedés (SDG 8) a súlyozott mátrixokon végzett klaszterelemzések során rendre önálló klasztert alkotott – ez alól egyedüli kivétel a nem normalizált mátrixon a kétklaszteres felosztás, ahol a Felelős fogyasztás és termelés (SDG 12) került önálló klaszterbe. Az elkülönülés oka ebben az esetben is inkább technológiai, ugyanis a célkitűzéshez 36 (ebből 10 egyedi) GRI indikátort rendeltek hozzá, melyek szinte valamennyi egyéb célkitűzéshez kapcsolódást biztosítanak, így a többi

klaszter középpontjától vett távolság minden esetben meg lehetően nagy.

Habár a környezettel kapcsolatos célkitűzések (SDG 13-15) közötti eukleidészi távolság viszonylag kicsi, a korábbiakban bemutatottakhoz hasonló erősségű mintázat nem rajzolódik ki. A hasonlóságot ennek ellenére jól mutatja, hogy normalizált mátrixon az ötklaszteres felosztásig rendre azonos klaszterbe kerülnek (*4. táblázat*).

Következtetések

A tanulmányban a „Fenntartható Fejlődési Keretrendszer 2030 – Agenda 2030-ban” megfogalmazott 17 fenntartható fejlődési cél (Sustainable Development Goals, SDG) szerepét vizsgáltuk a felelős vállalati jelentéstételben. A téma aktualitását az adja, hogy az Agenda 2030-ban explicit megfogalmazzák a vállalati közreműködésre vonatkozó igényt a globális célkitűzések megvalósításában (ENSZ, 2015). A vállalati nem-pénzügyi jelentéstételben való megjelenést a célok GRI (Global Reporting Initiative) G4 indikátoraival való kapcsolata alapján vizsgáltuk. A célok és az indikátorok közötti összerendeléshez a GRI, az ENSZ Global Compact (UNGC) és a World Business Council of Sustainable Development (WBCSD) által fejlesztett SDG Iránytűt használtuk fel.

Eredményeink alapján megállapítható, hogy a 17 SDG-ből 7 SDG-hez (41 százalék) csak tíznél kevesebb indikátor tartozik, hathoz 10 és 20 közötti indikátort rendeltek, míg négy cél esetében 20-nál több indikátort állapítottak meg. A legtöbb, szám szerint tíz cél esetében nincs olyan indikátor, mely más célnál ne jelenne meg, de csak öt esetben haladja meg az egyedi indikátorok aránya a 10 százalékot.

A klaszterelemzés alapján megállapíthatjuk, hogy a GRI indikátorokkal indikált célkitűzések közül 9 (SDG 1-2, SDG 4, SDG 7, SDG 9-11; SDG 16-17) között rendkívül szoros kapcsolat fedezhető, ugyanis azok a hétklaszteres felosztásig minden esetben azonos klaszterbe kerülnek. A Tisztességes munka és gazdasági növekedés (SDG 8) a súlyozott, de nem normalizált szomszédsági mátrixon végzett kétklaszteres felosztás kivételével valamennyi elemzésben önálló klasztert alkotott, azaz a többi SDG-től jelentős mértékben különbözik. Habár a környezettel kapcsolatos célkitűzések (SDG 13-15) közötti eukleidészi távolság viszonylag kicsi, az előzőekhez hasonló erősségű mintázat nem rajzolódik ki (*5. táblázat*).

Elemzéseink árnyalhatják a KPMG (2018) eredményeit, ugyanis (1) a 11 kevésbé vagy mérsékelt prioritizált célkitűzés közül 8 (SDG 1-2; SDG 7, SDG 9-11, SDG 16-17) a GRI indikátorait tekintve egy klaszterbe sorolható, (2) a második leginkább prioritizált SDG 8 elkülönült csoportot alkot, (3) az ökoszisztémával kapcsolatos célkitűzések (SDG 14-15) egymás közötti, valamint a vállalatok által legmagasabbra prioritizált célkitűzés (SDG 13) közötti eukleidészi távolsága kicsi, ezáltal azok alacsony prioritizáltsága az indikátorok hasonlóságával magyarázható.

A KPMG (2018) eredményei alapján a célok a G250 vállalat nem-pénzügyi jelentéseinek homlokterében állnak. Lehatárolható ezen kívül három függetlennek nevezhető cél (minőségi oktatás (SDG 4), fenntartható városok és közösségek (SDG 11), béke, igazság és erős intézmények

(SDG 16)), melyek ugyan szintén kapcsolatban állnak a többi céllal, de a kapcsolat erőssége egy másik cél esetében sem ér el kritikus szintet. A fennmaradó 11 cél között jelentős mértékű azonosságok figyelhetők meg, melynek szélsőséges példája a két, ökoszisztémával kapcsolatos cél (óceánok és tengerek védelme (SDG 14) és szárazföldi ökoszisztémák védelme (SDG 15)) indikátorainak szinte teljes egyezése.

A következtések legfőbb korlátját a célok és a GRI indikátorok összerendelése jelenti. Egyrészt az SDG-k és a GRI indikátorok scope-ja eltérő – míg előbbi globális célokat fogalmaz meg, addig utóbbi egy szervezet hatáskörébe tartozó hatásokat mér. Másrészt az SDG Iránytűben szereplő megfeleltetést szakértői vélemények alapján állították össze, melyben torzítások fordulhatnak elő. További problémát okozhat, hogy mivel az SDG-k meghatározása egy politikai folyamat volt, a hangsúlyokat befolyásolhatták az egyes tárgyaló felek alkupozíciói.

További kutatási irányként a szektorális GRI indikátorok és az SDG-k közötti kapcsolatok mélyebb elemzése, valamint Muff és szerzőtársai (2017) által javasolt gap frame, és/vagy Raworth (2017) modelljének vállalatokra való adaptációja jelölhető ki.

Felhasznált irodalom

- Bartus, G.* (2017): Miért nem képesek a társadalmak megfékezni a természeti környezet pusztulását? Az érdemi és hatékony környezetpolitika körvonalai. In: Jakab A. – Urbán L. (szerk.): Hegyemenet. Társadalmi és politikai kihívások Magyarországon. Budapest: Osiris
- Benedek, A. – Takácsné György, K.* (2016): A felelős vállalatirányítás személyi tényezői: A CSR-központ felelős vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata a kis- és középvállalatok körében. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47 (1), p. 58-67.
- Carroll, A. B.* (1991): The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July-August, p. 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)
- ENSZ* (2015): Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E letöltve: 2018.04.12
- Friedman, M.* (1970): The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September 13. <https://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> letöltve: 2017.12.20
- Géring, Zs.* (2014): Profit és/vagy közösségi szerepvállalás? Vállalati társadalmi felelősségvállalás vezetői szemmel. *Vezetéstudomány/Budapest Management*, 45 (12), p. 53-66.
- GRI* (2015) Reporting principles and standard disclosures <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf> letöltve: 2018. 04. 16.
- GRI* (2016a): 2016–2020 GRI's Contribution to Sustainable Development [https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI%27s%20Contribution%20to%20Sustainable%20Development%202016-2020%20\(2\).pdf](https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI%27s%20Contribution%20to%20Sustainable%20Development%202016-2020%20(2).pdf) letöltve: 2018.04.30.
- GRI* (2016b): First Global Sustainability Reporting Standards Set to Transform Business <https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/First-Global-Sustainability-Reporting-Standards-Set-to-Transform-Business.aspx> letöltve: 2018. 10. 22.
- Hák, T. – Janoušková, S. – Moldan, B.* (2016): Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. *Ecological Indicators*, 60, p. 565-573. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.08.003>.
- Harangozó, G.* (2008): Mitől zöld egy vállalat - avagy mit is jelent a jó környezeti teljesítmény? (What makes a company green – or what does good environmental performance mean?). *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 39 (1), p. 27-36.
- Harangozó, G. – Széchy, A. – Zilahy, Gy.* (2016): A fenntarthatósági lábnyom-megközelítések szerepe a vállalatok fenntarthatósági szempontú teljesítményértékelésében. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47 (7), p. 2-13.
- Hervieux, C. – McKee, M. – Driscoll, C.* (2017): Room for improvement: Using GRI principles to explore potential for advancing PRME SIP reporting. *The International Journal of Management Education*, 15., p. 219-237. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijme.2017.03.011>
- ICSU, ISSC* (2015): Review of the Sustainable Development Goals: The Science Perspective. Paris: International Council for Science (ICSU) <https://www.icsu.org/cms/2017/05/SDG-Report.pdf> letöltve: 2018. 04. 27.
- Kerekes, S. – Marjainé Szerényi, Zs. – Kocsis, T.* (2018): Sustainability, environmental economics, welfare. Budapest: Corvinus University of Budapest
- KPMG* (2013): The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/08/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2013.pdf> letöltve: 2018.10.12
- KPMG* (2015): Currents of Change. The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015. <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/KPMG-survey-of-CR-reporting-2015.pdf> letöltve: 2018.04.22
- KPMG* (2018): How to report on the SDG-s. What good looks like and why it matters. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/02/how-to-report-on-sdgs.pdf> letöltve: 2018. 03. 20.
- Laufer, W. S.* (2003): Social Accountability and Corporate Greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43., p. 253-261. <https://doi.org/10.1023/A:1022962719299>
- Le Blanc, D.* (2015): Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets. UN Department of Economic and Social Affairs Working Paper No. 141 http://www.un.org/esa/desa/papers/2015/wp141_2015.pdf letöltve: 2018.04.27
- MacQueen, J.* (1967): Some Methods for Classification and Analysis of Multivariate Observations. *Proceedings of the 5th Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability*, 1, p. 281-297.
- Mancini, L. – Sala, S.* (2018): Social impact assessment in the mining sector: Review and comparison of indicators frameworks. *Resources Policy*, 57., p. 98-111. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2018.02.002>

- Moneva, J. M. – Archel, P. – Correa, C. (2006): GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. *Accounting Forum*, 30., p. 121-137. <http://dx.doi.org/10.1016/j.accfor.2006.02.001>
- Muff, K. – Kapalka, A. – Dyllick, T. (2017): The Gap Frame - Translating the SDGs into relevant national grand challenges for strategic business opportunities. *The International Journal of Management Education*, 15., p. 363-383 <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijme.2017.03.004>
- Pintér, L. – Hardi, P. – Martinuzzi, A. – Hall, J. (2012): Bellagio STAMP: Principles for sustainability assessment and measurement. *Ecological Indicators*, 17., p. 20-28 <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2011.07.001>
- PwC (2015): Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals. https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf letöltve: 2018.11.30.
- Radácsi, L. (2016): Üzleti és civil szervezetek együttműködése Magyarországon. In: Radácsi, L. (szerk.): Üzleti és civil szervezetek együttműködése Magyarországon. Budapest: Publio Kiadó Kft., p. 5-42.
- Raworth, K. (2017): Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist. London: Random House Business Books, Epub ISBN: 9781473517813
- Rockström, J. – Steffen, W. – Noone, K. – Persson, Á. – Chapin, F. S. – Lambin, E. – Lenton, T. M. – Scheffer, M. – Folke, C. – Schellnhuber, H. – Nykvist, B. – De Wit, C. A. – Hughes, T. – van der Leeuw, S. – Rodhe, H. – Sörlin, S. – Snyder, P. K. – Costanza, R. – Svedin, U. – Falkenmark, M. – Karlberg, L. – Corell, R. W. – Fabry, V. J. – Hansen, J. – Walker, B. – Liverman, D. – Richardson, K. – Crutzen, P. – Foley, J. (2009): Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and Society* 32., <https://doi.org/10.5751/es-03180-140232>
- Scherer, A. G. – Rasche, A. – Palazzo, G. – Spicer, A. (2016): Managing for Political Corporate Social Responsibility: New Challenges and Directions for PCSR 2.0. *Journal of Management Studies*, 53, p. 273-298. <https://doi.org/10.1111/joms.12203>
- SDG Iránytű (é.n.) <https://sdgcompass.org/>
- Shridhar, K. – Jones, G. (2013): The three fundamental criticisms of the Triple Bottom Line approach: An empirical study to link sustainability reports in companies based in the Asia-Pacific region and TBL shortcomings. *Asian Journal of Business Ethics*, 2., p. 91-111. <https://doi.org/10.1007/s13520-012-0019-3>
- Siew, R. Y. J. (2015): A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of Environmental Management*, 164., p. 180-195. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.09.010>
- Slaper, T. F. – Hall, T. J. (2011): The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*, Spring Volume 86, No. 1, <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html> letöltve: 2018. 04. 28.
- Steffen, W. – Richardson, K. – Rockström, J. – Cornell, S. E. – Fetzer, I. – Bennett, E. M. – Biggs, R. – Carpenter, S. R. – de Vries, W. – de Wit, C. A. – Folke, C. – Gerten, D. – Heinke, J. – Mace, G. M. – Persson, L. M. – Ramanathan, V. – Reyers, B. – Sörlin, S. (2015): Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 347., <https://doi.org/10.1126/science.1259855>
- TEEB (2010): The Economics of Ecosystems and Biodiversity Ecological and Economic Foundations. Edited by Pushpam Kumar. Earthscan, London and Washington <http://www.teebweb.org/publication/the-economics-of-ecosystems-and-biodiversity-teeb-ecological-and-economic-foundations/>
- (idézett cikk) Wimmer, Á. (2007) Harangozó Gábor: Mitől zöld egy vállalat – avagy mit is jelent a jó környezeti teljesítmény? c. kéziratának értékelése
- Wood, S. L. R. – Jones, S. K. – Johnson, J. A. – Brauman, K. A. – Chaplin-Kramer, R. – Fremier, A. – Girvetz, E. – Gordon, L. J. – Kappel, C. V. – Mandle, L. – Mulligan, M. – O'Farrell, P. – Smith, W. K. – Willemen, L. – Zhang, W. – DeClerck F. A. (2018): Distilling the role of ecosystem services in the Sustainable Development Goals. *Ecosystem Services*, 29., p. 70-82. <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2017.10.010>
- Xiao, Y. – Norris, C. B. – Lenzen, M. – Norris, M. G. – Murray, J. (2017): How Social Footprints of Nations Can Assist in Achieving the Sustainable Development Goals. *Ecological Economics*, 135., p. 55-65. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.12.003>
- Zsóka, Á. – Vajkai, É. (2018): Corporate sustainability reporting: Scrutinising the requirements of comparability, transparency and reflection of sustainability performance. *Society and Economy*, 40, 1., p. 19-44. <https://doi.org/10.1556/204.2018.40.1.3>

¹ A KSH nomenklatúrájában részecsként nevezik.

² Le Blanc (2015) az elemzésből a célok és az alcélok közül kiszúrta azokat, melyek nem konkrét célkitűzést fogalmaztak meg, hanem azok elérésének eszközeit (means of implementation) érintették. A szűrést követően az elemzés 16 célt (a partnerség a célok eléréséért (SDG 17) kiszűrésre került), valamint 107 alcélt tartalmazott.

³ Steffen és szerzőtársai (2015) a nitrogén és foszfor ciklus helyett biokémiai áramlások, a biológiai sokszínűség csökkenése helyett pedig a bioszféra integritás megnevezést használják.

⁴ Díszítő anyagok (ornamental resources), genetikai diverzitás fenntartása (maintenance of genetic diversity), esztétikai élmények (aesthetic information), művészeti, kulturális és tervezési inspiráció (inspiration for art, culture, design), információ (information), szellemi gazdagodás (cognitive development).

⁵ Az adatok letöltése 2018. március 25-én történt.

⁶ A GRI-indikátorkészletből 89, továbbá egy, a beszerzésekre vonatkozó iránymutatásokból.

⁷ A fenntartható fejlődési alcélhoz nem rendelt GRI-indikátorok teljes listája, valamint az alcélok és a GRI-indikátorok összerendelésének teljes listája helyhiány miatt az <https://bit.ly/2Gsvuwm> linken található.

SDG neve	2 klaszter		3 klaszter		4 klaszter		5 klaszter		6 klaszter		7 klaszter		8 klaszter	
	klasztér	distance	klasztér	distance	klasztér	distance	klasztér	distance	klasztér	distance	klasztér	distance	klasztér	distance
1. Szegénység felszámolása	1	2,908	1	2,937	1	2,760	1	2,258	1	2,304	1	2,304	1	2,284
2. Az éhezés megszüntetése	1	3,395	1	3,525	1	3,495	1	3,203	1	3,363	1	3,363	1	3,485
4. Minőségi oktatás	1	2,829	1	2,776	1	2,558	1	2,192	1	2,151	1	2,151	1	1,916
7. Megfizethető és tiszta energia	1	3,846	1	3,957	1	3,990	1	3,970	1	4,067	1	4,067	1	0,000
9. Ipar, innováció és infrastruktúra	1	2,884	1	2,896	1	2,846	1	2,535	1	2,668	1	2,668	1	2,783
10. Egyenlőtlenségek csökkentése	1	2,396	1	2,369	1	2,168	1	1,756	1	1,771	1	1,771	1	1,665
11. Fenntartható városok és közösségek	1	2,462	1	2,461	1	2,222	1	1,687	1	1,781	1	1,781	1	1,772
16. Béke, igazság és erős intézmények	1	3,054	1	3,044	1	2,879	1	2,459	1	2,477	1	2,477	1	2,328
17. Partnerség a célok eléréséért	1	2,420	1	2,521	1	2,326	1	1,974	1	1,908	1	1,908	1	1,826
3. Egészség és jólét	1	2,849	1	2,785	1	2,718	5	2,576	1	3,094	1	3,094	1	3,108
5. Nemek közötti egyenlőség	1	6,153	2	0,000	2	0,000	3	0,000	5	0,000	5	0,000	5	0,000
6. Tiszta víz és alapvető köztisztaság	1	2,921	1	2,787	1	2,773	5	2,693	1	3,110	1	3,110	1	2,989
8. Tisztességes munka és gazdasági növekedés	2	0,000	3	0,000	3	0,000	4	0,000	3	0,000	4	0,000	8	0,000
12. Felelős fogyasztás és termelés	1	5,486	1	5,467	4	0,000	2	0,000	2	0,000	6	0,000	2	0,000
13. Fellépés az éghajlatváltozás ellen	1	3,854	1	3,826	1	4,013	5	3,294	6	0,000	2	0,000	6	0,000
14. Óceánok és tengerek védelme	1	4,824	1	4,662	1	4,838	5	3,416	4	2,428	7	0,000	4	0,000
15. Szárazföldi ökoszisztémák védelme	1	4,362	1	4,193	1	4,372	5	3,060	4	2,428	3	0,000	3	0,000

4. táblázat Az SDG-k klaszterekbe történő besorolása, valamint klaszterközponttól vett távolsága különböző klaszterszámok esetén – súlyozott és normalizált (zscore) szomszédsági mátrixon (saját szerkesztés)

SDG neve	2 klaszter		3 klaszter		4 klaszter		5 klaszter		6 klaszter		7 klaszter		8 klaszter	
	klasztér	distance	klasztér	distance	klasztér	distance	klasztér	distance	cluster no	klasztér	distance	klasztér	distance	klasztér
1. Szegénység felszámolása	1	6,040	1	2,486	1	2,486	1	2,486	1	2,486	1	2,519	1	2,349
2. Az éhezés megszüntetése	1	6,122	1	3,253	1	3,253	1	3,253	1	3,253	1	3,182	1	2,918
4. Minőségi oktatás	1	6,470	1	3,344	1	3,344	1	3,344	1	3,344	1	2,731	1	2,065
7. Megfizethető és tiszta energia	1	6,963	1	8,281	1	8,281	1	8,281	1	8,281	1	8,538	7	0,000
9. Ipar, innováció és infrastruktúra	1	5,035	1	3,685	1	3,685	1	3,685	1	3,685	1	3,182	1	3,165
10. Egyenlőtlenségek csökkentése	1	5,998	1	2,565	1	2,565	1	2,565	1	2,565	1	2,264	1	1,737
11. Fenntartható városok és közösségek	1	5,808	1	3,490	1	3,490	1	3,490	1	3,490	1	2,606	1	2,401
16. Béke, igazság és erős intézmények	1	7,070	1	4,264	1	4,264	1	4,264	1	4,264	1	4,348	1	4,332
17. Partnerség a célok eléréséért	1	4,688	1	3,159	1	3,159	1	3,159	1	3,159	1	2,669	1	2,649
3. Egészség és jólét	1	7,809	3	6,444	4	6,539	4	6,630	3	4,346	3	4,346	4	4,346
5. Nemek közötti egyenlőség	1	12,129	1	10,449	1	10,449	1	10,449	1	10,449	5	0,000	5	0,000
6. Tiszta víz és alapvető köztisztaság	1	8,268	3	6,797	4	6,493	4	5,517	3	4,819	3	4,819	4	4,819
8. Tisztességes munka és gazdasági növekedés	1	14,760	2	0,000	3	0,000	3	0,000	2	0,000	2	0,000	8	0,000
12. Felelős fogyasztás és termelés	2	0,000	3	12,578	4	12,648	5	0,000	6	0,000	4	0,000	2	0,000
13. Fellépés az éghajlatváltozás ellen	1	11,800	3	8,477	4	8,183	4	7,479	3	5,764	3	5,764	4	5,764
14. Óceánok és tengerek védelme	1	16,093	3	11,854	2	0,000	2	0,000	5	0,000	6	0,000	3	0,000
15. Szárazföldi ökoszisztémák védelme	1	15,082	3	10,748	4	9,662	4	9,871	4	0,000	7	0,000	6	0,000

5. táblázat Az SDG-k klaszterekbe történő besorolása, valamint klaszterközponttól vett távolsága különböző klaszterszámok esetén – súlyozott szomszédsági mátrixon (saját szerkesztés) klaszterszámok esetén – súlyozott és normalizált (zscore) szomszédsági mátrixon (saját szerkesztés)

A SZERENCSE FORGANDÓ? – A FELNÖTT MAGYAR LAKOSSÁG JÁTÉKATTITÚDJÉNEK FELTÁRÁSA

A tanulmány a felnőtt magyar lakosság játékokkal, játsszával kapcsolatos attitűdjének bemutatására fókuszál. A vizsgálat alapja egy 2000 fős, felnőtt lakosságra nézve reprezentatív, 2016. év végén készített online megkérdezés volt, amely egy nagymintás, több mint 8000 fős, 4 modulból álló, a magyar nemzeti szerencsejáték-szervező számára készült keretkutatás része. A másodelemzés rámutatott arra, hogy a játékról a válaszadóknak spontán módon a szórakozás jutott eszébe elsőként, amelyet elsősorban a gyerekekhez, a kikapcsolódáshoz és a társasjátékokhoz kötnek a legtöbben. A szociális tanulási sémáit idézi az az eredmény, hogy a legtöbben családostól tudják leginkább és az időseket legkevésbé elképzelni játék közben. A vizsgálat felfedte a „jó játék” legfontosabb dimenzióit is: egy játék legyen szórakoztató, izgalmas, kikapcsolódást nyújtó, elgondolkodtató, kösse le a figyelmet, sőt fejlesszen is. Miközben a megkérdezettek több mint fele egyetértett azzal, hogy a játék legyen vicces és legyen annak győztese, kevésbé tekintik fontosnak a nyereséget és a szerencse jelenlétét, a legkevésbé említést pedig a fizikai képességek szükségessége és a vesztes jelenléte kapta. Mindezek az eredmények termék- és szolgáltatáskínálatuk optimalizálására készíthetők a legális szervezőknek, akiket egyfelől a gyakran alulszabályozott verseny, másfelől az önként vállalt felelős játékszervezési elvek korlátoznak. A kínálati oldal felülvizsgálatának üzenetét hordozza az az eredmény is, amely szerint a legtöbben a mindennapi tevékenységekből, a munkából és a tanulásból hiányolják leginkább a játékosságot.¹

Kulcsszavak: szerencsejáték, sérülékeny játékosok, játékmotivációk, felelős játékszervezés

A szerencsejáték-iparág egyrészt az eltérő szabályozási környezet és az abból fakadó töredezettsége (Europe Economics, 2004), másrészt a technológiavezérelt új termékeknek is köszönhető kimagasló jövedelmezősége miatt (WLA, 2016) az üzleti, illetve alkalmazott tudományok érdeklődésének fókuszában áll. Gazdaságpszichológiai értelemben a szerencsejátékok egyéni, illetve társadalmi kockázata helyezi fókuszba e területet (Rose, 2016). Mindezek ugyanakkor „pusztán” gazdasági, illetve pszichés lenyomatait, következményeit az ember, illetve társas lényként az emberiség játékhoz fűződő évezredek rejtett vagy nyilvánvaló vonzódásának. Tanulmányunk – egy megalapozó általános kutatás bemutatásával – arra vállalkozik, hogy egy hazai nagymintás kutatás segítségével határozza meg a játék lényeges ismérveit, és ennek segítségével a játsszó ember, a homo ludens oldaláról világítson rá a játék és a szerencsejáték közötti különbségekre. A játék úgy jó, ha komoly – véli a népi bölcsélet; kutatási kérdésünknek is ennek szellemében láttunk hozzá. Dolgozatunk célrendszerének megfelelően a szakirodalmi előzmények bemutatását is több részre bontottuk. Az első blokkban (1) a játéktörténet kutatásának tágabb aspektusait, a második részben (2) a szerencsejátékok és a társadalmi felelősségvállalás kapcsolódásait, harmadik blokkban a témában fellelhető (3) nemzetközi és magyar iparági tanulmányokról adunk áttekintő képet. Ezt követően pedig röviden (4) a szerencsejáték-piac trendjeit és a magyar nemzeti szerencsejáték szervező minősített termékeit ismertetjük.

Játéktörténet-kutatás előzményei

A játék az élet egész területén folyamatosan jelen van: ahogyan a ma már kissé megkopott, „túlhaladott” társasjátékok dobozán olvasható volt: 0-99 éves korig, tehát szinte a bölcsőtől a sírig végig követi az ember életútját; még akkor is igaz ez, ha az emberek a köznapok játékot leginkább a gyermeki létehez társítják (Tamásiné, 2015). A játsszó ember, mint kutatási terület a filozófusok által is kedvelt téma. Rahner (1952, p. 30.) az állítja, hogy „a homo ludens csak akkor érthető meg, ha először minden tiszteletet megadva a Deus ludensről, a játsszó Istenről beszélünk”. Hankiss (1998) Az emberi kaland című – előzőnél alapvetően világibb megközelítésű – kötetében egy külön fejezetet (8. fejezet) szentel annak a kérdésnek, hogy miért játszik az ember – ha egyáltalán játszik. A játék motivációját Ellis (1973) alapmunkájában a következő elméleti keretrendszerbe tagolva ragadta meg: (i) energiafőlőlegelmélet, (ii) ösztönelmélet, (iii) az előkészítés elmélete, (iv) az ismétlési elmélet és a (v) relaxációs elmélet. De a játék társadalomtudományi, pszichológiai, illetve társas vonatkozásain túl, a téma biokémiai vetületei is a tudományos érdeklődés részei (Grastyán, 1985). Bárminek is hívjuk ezt az emberek által üzött cselekményt, illetve bármi is hajtja azt, a hatása kétségtelen. A játék még egy olyan nagyon szigorú tudományban is helyet kapott, mint a matematika - gondoljunk csak a részben magyar vonatkozású, Neumann – Morgenstein-féle (1974) játékelméleti alapokra, amelyek egyébként az üzleti döntéshozatal elméleti

¹ Köszönetnyilvánítás:

A cikk szerzői köszönetet mondanak a Szerencsejáték Zrt-nek és a Kutatópont Kft-nak, a kutatási adatok tudományos célú további felhasználásához és az eredmények publikálásához való önzetlen hozzájárulásukért.

keretrendszerére is rányomták a bélyegüket (Beckner - Salop, 1999), sőt számos történelmi, értelmezéstámogató leképezéssel is rendelkeznek (Tóth, 2013). Ugyanakkor a játék – mint sok minden az életben – kétélű: irodalmi és zenei művek sora, tragikus életsorsok és számos társadalomkutatás támasztja alá, hogy a túlzásba vitt játék káros (Reith, 2012). A játékok és legfőképpen azok struktúrájának tervezésekor a szervezők számos pszichológiai eredményre támaszkodva alakíthatják ki a legvonzóbbak, legcsábítóbbnak tűnő szolgáltatásaikat (Körömdi - Kurucz, 2010; Bilgihan et al., 2016). A szerencsejátékok továbbá nem pusztán egyéni, hanem – negatív externális hatásukat figyelembe véve – aggregált, társadalmi szinten is magas kockázatokkal járnak (Tessényi, 2015), sőt amennyiben a kérdést tovább szűkítjük, fókuszba kerül a szerencsejáték-iparág játékfüggőségen keresztül kifejett társadalmi hatása is (Hancock et al., 2014), amely átvezet e speciális felelősséggel kapcsolatos kutatás rövid áttekintésének területére.

A szerencsejáték speciális társadalmi vonatkozásai

A kockázatoknak természetesen a szerencsejátékok szervezői is tudatában vannak. Egyes iparágak esetén jól beazonosítható a pozitív, illetve negatív externáliák, azaz a nem (teljesen) kompenzált jóléti változások (Mozsár, 2000) kapcsolata: közgazdasági szempontból minél jelentősebb az adott gazdasági-piaci folyamat esetében az externális hatás, annál nagyobb az eltérés az egyéni és a társadalmi határköltés, illetve határhaszon között. A jóléti közgazdaságtan szempontjai alapján, a sikeres internalizálás eredményeképpen a társadalmi és egyéni hasznok és költségek meg fognak egyezni, azaz végeredményben megszűnik az externális hatás (Eidelwein et al., 2017). Bármely CSR (rövidítés angol nyelvből; Corporate Social Responsibility, magyar megfelelője: vállalatok társadalmi felelősségvállalása) elmélet és arra épülő gyakorlat eszenciája, hogy minimalizálni tudja az üzleti, illetve gazdasági tevékenységek okozta társadalmi károkat, miközben képes legyen arra, hogy maximalizálja a társadalmi jólétet (Lindorff et al., 2012). A CSR-szemlélet ugyanakkor ma még sok esetben inkább kommunikációs séma, mint stratégiai alappillér az üzleti gyakorlat során, miközben a tendencia pusztán lassú változása figyelhető meg a hazai és nemzetközi területeken egyaránt (Györi, 2011; Trapp, 2012). Alapvető, hogy a felelős magatartás célja és hangsúlya szervesen kapcsolódjon a vállalat alapfunkciójához, tevékenységéhez - tehát a felelősséggel kapcsolatos tevékenységek a szervezet magkompetenciájához illeszkedjenek (Eweje, 2014). Az elmúlt évtizedben az úgynevezett „stigmatizált”, egyes kutatók elnevezése alapján ún. „bad” (angol) – vagyis „káros” iparágakat is megkülönböztetik (Baumberg, 2014). Ilyen iparágak közé sorolja a szakirodalom a dohányipart, a szerencsejáték-ipart, az alkohol- és szeszelőállítás és kereskedelmet, a fegyvergyártást, a cement előállítását, illetve újabban a biotechnológiára épülő iparágakat is (Cai et al., 2012). Egyes kutatások azt állítják, hogy a „stigmatizált iparágak” menedzsmentje tudatosan használja a CSR-t és az azzal összefüggő kommunikációs eszközöket arra, hogy elvonják a figyelmet

a vitatott tevékenységről, csökkentsék a „stigmatizáció” negatív következményeit és semlegesítsék annak hatását, ami elsősorban a különböző peres eljárásokban fordulhat termővé (Grougiou et al., 2015). A szerencsejáték-iparág CSR-vonatkozásait fókuszba helyező kutatások elsősorban a játékfüggőség - mint speciális társadalmi kockázat minimalizálásának elméleti és gyakorlati szintű összefüggéseire (Hing, 2003; Blaszczyński et al., 2014), valamint a CSR riportálási rendszereire (Jones et al., 2009) vonatkoznak. Mindezek alapján jól érzékelhető, hogy a piaci és az azt kutató szereplőket mozgatja a szerencsejáték-iparág játékfüggőségen keresztül kifejett társadalmi hatása, ezért a felelős játékszervezést kritikus iparág-specifikus tényezőnek tekinthetjük (Katona - Tessényi, 2016).

Motivációkutatások és a problémás játékosok

Bár a piac szabályozása és a problémás játékosok kezelése a feltörekvő és szerencsejáték vonatkozásban távolról sem intakt Távol-Keleten is kiemelt téma (Chan et al., 2016), a következőkben az Európában született legújabb kutatásokra fókuszálva vázoljuk az elégtelen piacsabályozás, a (problémás) játékosok kezelésének, illetve motivációinak aktuális kutatási vonatkozásait. A francia piac kapcsán egy 2016-os nagymintás kutatás arra világít rá, hogy a 2010-ben bevezetett átfogó szabályozás után egyértelműen beazonosítható, sérülékeny (társadalmi szempontból kevésbé stabil) szegmens játszik a nem engedélyköteles oldalakon (Costes et al., 2016). Olaszországban pedig a szerencsejáték-szektor a harmadik legnagyobb iparágként nőtte ki magát. Ezzel összefüggésben Talamo – Manuguerra (2016) tanulmánya arra keresi a választ, hogy vajon a növekvő bevételek ellensúlyozzák-e a játékból származó (negatív) externális társadalmi költségeket, összességében tehát milyen a szabályozások változását követő össztársadalmi egyenleg. Az eredmények alapján a szerzők rámutatnak a szerencsejáték-ipar növekvő súlyára mind a legális, mind pedig a pusztán megbecsülhető, szürke és fekete gazdaságban. Az eredmények rámutattak, hogy a növekvő súly a szerencsejáték társadalmilag is káros hatásának növekedéséhez (pl. növekvő egyéni eladósodottság) vezetett, amely miatt a szerzőpáros hangsúlyosabb és koncentráltabb állami beavatkozás mellett érvelnek. Míg Talamo és Manuguerra hivatkozott munkája elsősorban számot vet, addig egy 2016-os svájci kutatás (Billieux et al., 2016) összegző javaslatokat is megfogalmaz a problémás szerencsejátékosok vonatkozásában: a kutatók még koherensebb szabályozást és hatékonyabb prevenciót sürgetnek a nemzeti piacon. Sarti és Moris (2017) kutatása – a szabályozási és össztársadalmi, költségvetési vonatkozások helyett – inkább a játék egyéni mozgatórugóit kutatja. A szerzők vitatják a pusztán kognitív szempontok szerepét a játékban, kutatásuk eredménye egyéb szociális dimenziók és minták hangsúlyos ösztönző szerepére hívja fel a figyelmet. Hankóczi (2015) hazai, kimondottan pszichológiafókuszú vizsgálatával igazolta a kapcsolatot a számítógépes játékhasználat motivációi, illetve az önértékelés és szorongás között. Az eredmények a játék olyan kiemelt motivációra is rávilágítanak, mint az „eszképizmus” (a valóság problémái elől történő elmenekülés), a „coping” (a játék stresszel, feszültséggel való

megküzdésben közrejátszott szerepe), valamint a „fantázia” (a megszokott identitásból való kilépés). Amennyiben figyelembe vesszük az új, digitális nemzedék életmódját, életfelfogását és az élet minden területén a digitális eszközökhöz kapcsolódó igényeit (Szekely – Nagy, 2011), akkor még inkább érdemes felmérni a szerencsejáték-piac és -termékkínálat jövőképét, amelyre a következő szakaszban térünk ki.

A piac jövője és a hazai játékkínálat adottságai

Egy 2016-ban publikált tanulmány (Technavio, 2016) szerint a szerencsejáték-piacot az elkövetkező években öt – egyébként más iparágat is érintő – hatás éri.

- (i) Hatás 1: Egyre több női játékos vesz majd részt a játékokban: a trendek azt mutatják, hogy az elkövetkező pár évben egyre több nő vesz részt az online játékokban.
- (ii) Hatás 2: A hitel- és debitkártyák egyre szélesebb körű terjedése lesz megfigyelhető: az online szerencsejáték piac számára a különböző országokban jelenlévő jogi problémák okozzák a legnagyobb kihívást. Az online szerencsejátékot azonban nem lehet folyamatosan és teljes mértékben elzárni a játékosok elől, hiszen proxy szervereken keresztül el tudják érni a blokkolt weboldalakat is, és nemzetközi hitel-, illetve debitkártyákkal könnyedén játszhatnak.
- (iii) Hatás 3: Jelentősen átalakulnak a játékosok: a szerencsejáték-applikációk és a közösségi szerencsejáték egyre növekvő népszerűsége azok a fő tényezők, melyek várhatóan jelentősen hozzájárulnak a piac bővüléséhez az elkövetkezendő években. A közösségi játékok F2P (free-to-play, ingyenesen játszható) modelljeinek egyre növekvő elfogadása bővíteni fogja a piacot. Ez a modell közvetlenül nem termel bevételt, ehelyett azokból a virtuális javakból származik a bevétel, melyet a játékosok azért vesznek meg, hogy újabb funkciókat kaphassanak vagy előnyöket szerezhessenek a játék során.
- (iv) Hatás 4: Bővül az alternatív fizetőeszközök használata: az online szerencsejáték lehetővé teszi a játékosok számára a virtuális fizetőeszközök használatát, mely csökkenti a készpénz használatával járó olyan kockázatokat, melyek a hagyományos szerencsejáték esetén fennállhatnak.
- (v) Hatás 5: Változó marketingstratégiáknak leszünk szemtanúi: a fejlesztők egyre inkább közvetlenül a mobilalkalmazásból küldhető értesítéseket használják. A legnagyobb kihívást most az jelenti, hogy az applikációkon és a közösségi médiában személyre szabott üzenetekkel szólítsák meg az ügyfeleket.

Az új generációk nagykorúvá válása, valamint a digitalizáció az ajtón sokkal inkább dörömbölő, mintsem kopogtató kihívásai nagy feladatok elé állítják a legális piacon és módon működő, koncesszióval rendelkező szervezőket, hiszen mindezek a változások folyamatos megújításra, szolgáltatáskínálatuk optimalizálására készíthetik őket, miközben – pontosan a társadalmi veszélyek minimalizálása érdekében – önként vállalt, illetve jogszabályok

diktálta játékszervezési elveik szűkebb ösvényre tereli szolgáltatásuk megújításának lehetőségeit, illetve annak kijánlását, kommunikálását. A magyar szerencsejáték-szolgáltató (Szerencsejáték Zrt., honlapja: <http://www.szerencsejatek.hu/>) a magyar piac állami tulajdonú vezető szereplője például egyetlen olyan terméket sem kínál ma játékosainak, amely erős kockázati sávba esne a játékkockázatokat értékelő, a piacon jelenleg a legelterjedtebb ún. GAMGARD minősítés rendszerben (GAMGARD, 2017). A rendszert a Nemzetközi Felelős Játékszervezési Szövetség (International Responsible Gaming Organisation, IRGO) fejlesztette egy pszichológusokból és kutatókból álló nemzetközi szakmai csoport irányításával. Segítségével – tíz standard módon azonosított tulajdonság mentén – megítélhető, hogy a vizsgált játék mekkora kockázatot jelent a társadalom ún. "sebezhető csoportjai" számára, vagyis hozzájárulhat-e a játékszenvedély kialakulásához, és ha igen, milyen mértékben. Sebezhető játékosoknak azokat a felnőtteket nevezzük, akik "biológiai, pszichológiai vagy emocionális fogékonysággal rendelkeznek" arra, hogy túlzásba vigyék a játékot, vagy azokat a játékosokat, akiknek számára egyéni körülményeik jelenthetnek magasabb kockázatot a szerencsejáték-függőség kialakulásának szempontjából (Balázs et al., 2009). További reális játékkockázat-mérési lehetőséget egyébként a Magyarországon is tesztelt ASTERIG elnevezésű eszköz kínál (Tessényi – Peren, 2015).

Módszertan

A tanulmányban ismertetett kutatás célja az volt, hogy felmérjük a felnőtt magyar lakosság játékokkal, illetve játékszálal kapcsolatos attitűdjét, ezen belül a szerencsejátékokról alkotott képet, a játékosok szokásait, illetve mozgatórugóit. Mindehhez kapcsolódva különös tekintettel a következő kérdéseket vizsgáltuk a magyar minta válaszaiban (a kutatási kérdéseket Q1-Q6-ig jelöljük és hivatkozunk a tanulmányban):

- Q1: Hol helyezkednek el egymáshoz képest a játékok játékosági gyakoriság és népszerűség szempontjaiból?
- Q2: Milyen a jó játék? Milyen tulajdonságok kapcsolódnak a játékokhoz, játékosokhoz?
- Q3: A „jó játék” ismérveit azonosító spontán válaszokban megjelennek-e a szerencsejátékok karakteres tulajdonságai?
- Q4: Milyen tulajdonságokat látnak a szerencsejátékosok a játékokban? Mennyire igénylik a játékot az életükben?
- Q5: Milyen körülmények jellemzik egyik („szerencsejátékos”) és másik („játékos”) csoportot?

Alapvetően modellalkotási szándékkal fogtunk hozzá a kutatáshoz, így tudományos érdeklődésünk középpontjában elsősorban a játékosági gyakoriság és a népszerűség, illetve a szerencsejátékok modellszerű feltérképezése állt. Fontos, a szerencsejáték-szervezőket folyamatosan mozgató kérdés ugyanakkor, hogy milyen játékokkal lehetnek továbbra is vonzóak a technikai újításokkal egymást szinte túllícitáló versenytársaktól egyre zsúfoltabbá váló piacon. A legális, főképp nemzeti tulajdonban lévő, de min-

denképp állami koncesszióval rendelkező szervezőket a piaci hatások olyan termék- és szolgáltatásfejlesztések felé terelik, ahol versenyképes megoldást kell találniuk a felelős játékszervezési elvek betartása mellett is. Mindezzel összefüggésben, az előbbi kérdések mellett egy további, hatodik kérdés megválaszolását is célul tűztük ki a vizsgálat során.

Q6: A kérdésekre adott válaszok feldolgozása után célunk volt azt is értékelni, hogy hol kínálkozhata-e még további, motivációalapú játéktejlesztési lehetőség egy felelős, legálisan működő játékszervező számára?

A tanulmány alapjául szolgáló online kérdőíves kutatás két fő részből állt, egy nagymintás reprezentatív kérdőíves kutatásból és egy szintén kérdőíves kutatásból, amely azonban nem reprezentatív mintavétellel készült. A másik kutatási rész – amelyet jelen tanulmány keretében nem tárgyalunk – a Szerencsejáték Zrt. saját oldalain közzétett link használatával megvalósuló kutatás volt. A reprezentatív nagymintás kutatás különlegessége az volt, hogy a 8000 fős alapmintáját négy önálló, egyenként 2000 fős, önmagában is reprezentatív almintá alkotta, amelyek elkülönülő tematikával, de közös kérdésekkel (pl. játékszokások és demográfia) is bírtak, így a különböző kérdéseket eltérő, ugyanakkor stabil elemszámmal vizsgálhattuk. Az elemzés során a lehetőségek szerint törekedtünk arra, hogy a teljes adatbázis megoszlásait mutassuk be, hiszen így tudtuk leginkább biztosítani a becslések pontosságát a mintavételből származó hiba minimalizálásával, ugyanakkor a részminták egyaránt reprezentatívak voltak, így az azokra épített következtetések is érvényesek. A négy almintá a következő kérdéskörök mentén különült el: játékok, játékosok, felelős játék, játékszervezők és megítélésük, amelyből

jelen tanulmány során elsősorban az elsőt használtuk fel. Az egyes kérdésekre adott válaszok esetén rendre feltűntettük, hogy melyik minta adatait elemezve vontuk le a következtetést. A kutatás a játékokkal/játszással kapcsolatos attitűdöket, ezen belül a szerencsejátékokról alkotott képet kívánta felmérni, ennek megfelelően alakítottuk ki a kérdőívet, így a kérdőívek tervezésekor kiemelt figyelmet fordítottunk arra, hogy a szerencsejátékokra vonatkozó kérdések ne befolyásolják az általános játékokkal foglalkozó kérdéseket, ezért azokat a kérdőív második felében, az általános kérdéseket követően szerepeltettük.

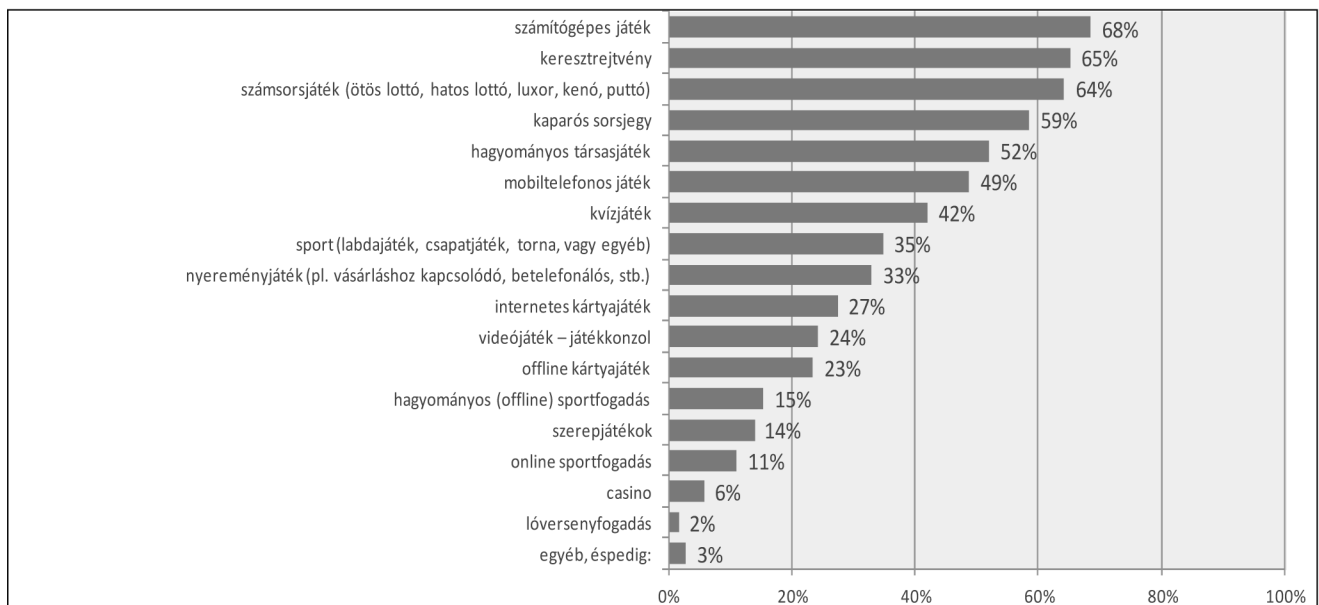
Eredmények ismertetése

Az eredmények ismertetését a tanulmány második fejezetében (Módszertan) ismertetett kutatási kérdések (Q1-Q5) mentén végezzük, majd összegezzük a modellalkotási kísérleteinket és annak eredményét, végül a konklúzió fejezetben térünk vissza a jövőbeli lehetőségeket célzó, átfogó kutatási kérdés (Q6) megválaszolásához.

(i) *Eredmények a Q1 vonatkozásában (Hol helyezkednek el egymáshoz képest a játékok játszási gyakoriság és népszerűség szempontjaiból?):*

A legnépszerűbb játékoknak a számítógépes játékok bizonyultak. Alig lemaradva a legnépszerűbb játékoktól a keresztrejtvényeket és a számsorsjátékokat említették. Az 1. ábrán bemutatott módon látható, hogy magas volt még az említés aránya a kaparós sorsjegyek és a hagyományos társasjátékok, amit a válaszadók több mint fele említett. Ezeket követték a mobiltelefonos játékok, a (televíziós) kvízzjátékok, a sport és a nyereményjátékok, amelyeket a válaszadók több mint 30%-a jelölt meg. Az összes válaszadó (N=8000 fő) kb. negyede játszik internetes

1. ábra A játékok játszási gyakoriság szempontjából



Kérdés: Kérem, jelölje meg, hogy az alábbi játékok közül melyekkel játszott az elmúlt egy évben (valamilyen rendszerességgel)! (N=8000; mind a négy almintá)

Forrás: Kutatópont (2016)

kártyajátékokat, videojátékokat és offline (hagyományos) kártyajátékokat.

Szociodemográfiai jellemzők szerint vizsgálva az egyes játékok népszerűségét megállapíthatjuk, hogy a legnépszerűbb játéktípussal – a számítógépes játékokkal – játszóknak között felülreprezentáltak a férfiak (72 vs. 65 százalék). Az életkornál a 40 éveseknél látunk egy jelentős töréspontot, ahol a negyven feletti korosztály 65 százaléka említette, hogy játszott az elmúlt évben számítógépes játékokkal, míg a fiatalabbak nagyjából háromnegyede (30-39 évesek 72 százaléka, 18-29 évesek 78 százaléka). Az életkor mellett az iskolai végzettségénél is egyfajta „lejtőt” érzékelhetünk: az alacsonyabb iskolai végzettségűek magasabb arányban játszanak számítógépes játékokkal, mint a magasabb végzettségűek (legfeljebb 8 általános végzettséggel bírók 77 százaléka játszik, az érettségizettek 68 százaléka, a diplomások 63 százaléka). A második legnépszerűbb játék, a keresztrejtvény említése felülreprezentált a nők és az érettségizett, vagy magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők között. A nők háromnegyede (74 százalék) említette, hogy játszott vele az elmúlt évben, míg a férfiak valamivel több, mint fele (55 százalék). A számítógépes játéknál, az iskolai végzettség, illetve az életkor mentén tapasztalt „lejtő” a keresztrejtvény esetében is jelen van inverz formában. A 40 évesek vagy fiatalabbak körülbelül 60 százaléka játszott keresztrejtvényvel, míg az idősebbek esetében emelkedő tendenciát látunk, a legidősebbek (60 évesek vagy idősebbek) közel háromnegyede (71 százalék) fejtett keresztrejtvényt az elmúlt évben. Az iskolai végzettség esetében szintén az érettségi időszaka jelenti a törésvonalat, amely alatt nem éri el a kérdezettek hattizedét a keresztrejtvényt fejtők aránya, míg a felett négy megkérdezettből hárman (73 százalék) számolnak be ilyen elfoglaltságról. A sorban következő számsorsjátékokat a 40 év feletti válaszadók

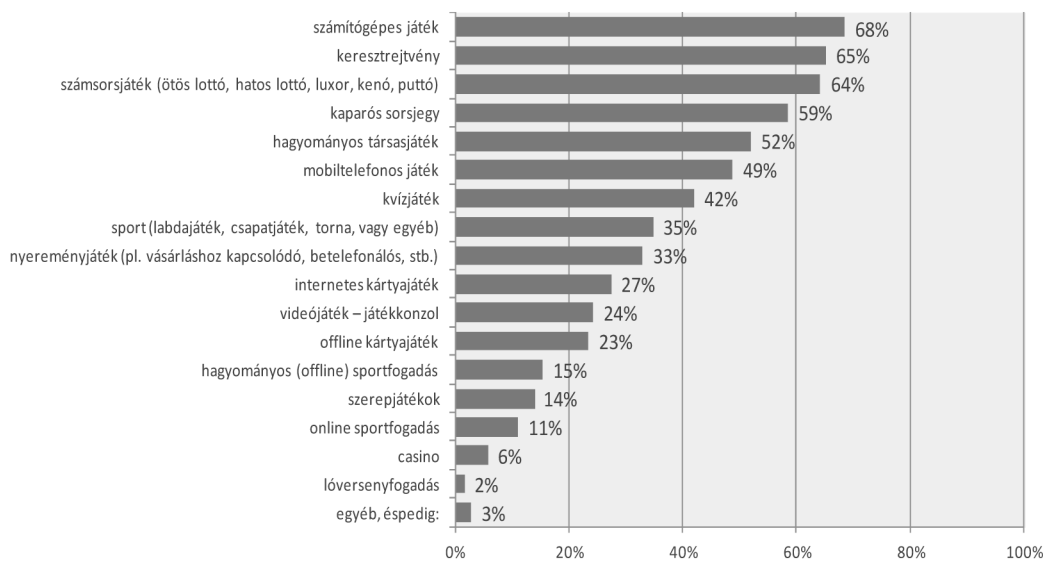
jelölték meg leginkább (70 százalék vagy felette), nemek alapján látványos különbségeket nem regisztrálhatunk és az iskolai végzettség is alapvetően az életkorra épül (betöltött 18. év, mint jogszabályban előírt alapvető belépési küszöb).

(ii) *Eredmények a Q2 vonatkozásában (Milyen a jó játék? Milyen tulajdonságok kapcsolódnak a játékokhoz, játékosokhoz?):*

A válaszadók leginkább azt várják a játéktól, hogy szórakoztasson, kapcsoljon ki a mindennapokból és tanítson valamit. A megkérdezettek (N=2000 fő, játékok alminta) több mint fele egyetértett azokkal az állításokkal is, miszerint a játék építsen szellemi tudásra, legyen vicces és a játéknak legyen győztese, ahogyan azt a 2. ábra mutatja. Egy szerencsejáték-szervező szemüvegén keresztül vizsgálva a válaszokat, érdekes eredmény, hogy kevésbé tekintik ugyanakkor fontosnak a nyeremény és a szerencse jelenlétét a válaszadók, a legkevesebb említést pedig a fizikai képességek szükségessége és a vesztes jelenléte kapta.

A szociodemográfiai háttérváltozók szerint vizsgálva a kérdést azt láttuk, hogy a játék szórakoztató jellege általában minden részcsoportban egyformán fontos, egyedül az életkorban látunk jelentősebb különbséget: az ötven feletieknek számára fontosabb a szórakoztató jelleg, négyből hárman említették meg ezt a tulajdonságot. A kikapcsolást pedig leginkább azok tartják az átlaghoz képest fontosabbnak, akik érettségivel vagy annál magasabb iskolai végzettséggel rendelkeznek, itt az életkor nem mutat erős kapcsolatot. A szerencsejáték-jellegre utaló nyeremény fontossága nők és az 50-59 év közöttiek esetében jelenik meg az átlaghoz képest erőteljesebben. A szerencse jelenlétét a játékokban a 30-39 év közötti, valamint a 60

2. ábra A játékoktól „elvárt” tulajdonságok bemutatása



Kérdés: Ön szerint mennyire fontos, hogy egy játék...? (N=2000; játékok alminta)

Forrás: Kutatópont (2016)

feletti válaszadók ítélik az átlaghoz képest fontosabbnak. Ugyancsak magasabb arányban ítélik fontosnak a szerencsét a nők, a községekben élők és a szakmunkás bizonyítvánnyal rendelkezők.

(iii) *Eredmények a Q3 (A spontán válaszokban megjelennek-e a szerencsejátékok karakteres tulajdonságai?) vonatkozásában:*

A specifikus kérdéseket megelőzően - rögtön a kérdőív legelején - nyitott kérdésként is feltettük, hogy „Mi az a három dolog, ami először eszébe jut arról, hogy játék?”, illetve azt, hogy „Mitől jó egy játék?”. A spontán válaszokat (N=2000) elemezve, azt láthatjuk, hogy a válaszadóknak egyértelműen (1) a „szórakozás” jutott eszébe elsőként a játékról, amit a (2) „gyerekek”, (3) a „kikapcsolódás”, (4) a „kártya” és végül a (5) „társasjáték” szavak követték. Ennek megfelelően a kutatás alapján kijelenthető, hogy a játékkal szemben megfogalmazott legfontosabb elvárás, hogy szórakoztasson, legyen izgalmas, kapcsoljon ki, gondolkodtató legyen, kösse le a figyelmet és fejlesszen. Szintén érdekes eredményként rögzíthetjük, hogy az olyan szerencsejátékokhoz erősen kötődő klasszikus kifejezések, mint a „szerencse” vagy a „lottó(játék)” az asszociáció során ugyan megjelentek, de nem számottevő mértékben. Ugyanakkor a „nyeremény” vagy a „nyerés” kifejezés a „jó játék” ismérvei között is megjelennek. Figyelemreméltó tény, hogy a játékokra vonatkozó asszociációk során erős volt a „kártyajáték” és a „társasjáték” említése. Ezek a konkrét játéktípusok közül a legerősebben jelentek meg, míg a játszott játékok ese-

tében nem ezek szerepelnek az első helyeken, így vélhetően a tanult, generációkon átörökített társas élmények erősebbnek bizonyultak voltak, mint a jelenlegi játékszokások, illetve preferencia.

A Q4 (Milyen tulajdonságokat látnak a szerencsejátékosok a játékokban? Mennyire igénylik a játékot az életükben?) és Q5-ös (Milyen körülmények jellemzik egyik és másik csoportot?) kérdésekre adott válaszokat - azok logikai kapcsolódása miatt - egybe szerkesztve ismertetjük:

A játékok vizsgált tulajdonságainak egymáshoz kapcsolódó viszonyát jól jelzik a 3. ábrán látható Spearman-féle korrelációs értékek, amelyek annak ellenére, hogy többségében szignifikáns pozitív irányú kapcsolatot mutatnak az egyes tulajdonságok között, a „jó játékról” való gondolkodásban mégis egy látens struktúrát sejtetnek. A legerősebb kapcsolatot a „győztes” és „vesztes” igénye mutatja, amit a „szórakoztató” tulajdonság és a „kikapcsolódás a mindennapokból” elvárás pára követ. A kérdéseket a játékok alminta adatain elemeztük (N=1915 fő).

A szerencsejátékot leginkább jellemző tulajdonságok a „kapjon szerepet a szerencse” és a „legyen nyeremény” mutatják egymással a legszorosabb együtt járást. A „szerencse” kapcsolata az összes vizsgált tényezővel szignifikánsnak mutatkozik, ugyanakkor a „nyeremény igénye” független a „szórakoztató” és a „mindennapokból kiszakító” tulajdonságtól. Maximum likelihood módszerrel végzett faktoranalízis során vizsgálva a fenti tulajdonságokat három, a 4. ábrán is látható, karakteresnek tűnő faktor rajzolódott ki.

3. ábra A játék tulajdonságainak korrelációs mátrixa

	a szellemi tudásra építsen	legyen győztes	legyen nyeremény	a fizikai képességre építsen	szórakoztató legyen	vicces legyen	tanítson, fejlesszen	kikapcsoljon a mindennapokból	legyen vesztes	szerepet kapjon a szerencse
a szellemi tudásra építsen	1,00	0,24	0,22	0,35	0,22	0,28	0,49	0,20	0,17	0,26
legyen győztes	0,24	1,00	0,46	0,25	0,18	0,20	0,20	0,09	0,57	0,37
legyen nyeremény	0,22	0,46	1,00	0,31	0,05	0,18	0,15	0,01	0,30	0,44
a fizikai képességre építsen	0,35	0,25	0,31	1,00	0,04	0,16	0,28	0,03	0,20	0,33
szórakoztató legyen	0,22	0,18	0,05	0,04	1,00	0,38	0,32	0,51	0,06	0,09
vicces legyen	0,28	0,20	0,18	0,16	0,38	1,00	0,38	0,26	0,13	0,30
tanítson, fejlesszen	0,49	0,20	0,15	0,28	0,32	0,38	1,00	0,31	0,12	0,19
kikapcsoljon a mindennapokból	0,20	0,09	0,01	0,03	0,51	0,26	0,31	1,00	-0,01	0,08
legyen vesztes	0,17	0,57	0,30	0,20	0,06	0,13	0,12	-0,01	1,00	0,26
szerepet kapjon a szerencse	0,26	0,37	0,44	0,33	0,09	0,30	0,19	0,08	0,26	1,00

(Spearman korrelációs együtthatók; N=1915; játékok alminta)

Forrás: saját szerkesztés (2016)

4. ábra Az első faktoranalízis segítségével feltárt faktorok és összetevőik

	élmény-orientált	eredmény-orientált	folyamat-orientált
a szellemi tudásra építsen	0,32	0,17	0,54
legyen győztes	0,17	0,93	0,11
legyen nyeresemény	0,02	0,47	0,36
a fizikai képességre építsen	0,05	0,19	0,58
szórakoztató legyen	0,80	0,09	0,06
vicces legyen	0,44	0,10	0,30
tanítson, fejlesszen	0,51	0,08	0,46
kikapcsoljon a mindennapokból	0,67	0,02	0,05
legyen vesztes	0,03	0,61	0,16
szerepet kapjon a szerencse	0,09	0,37	0,43

Élményorientált, eredményorientált és folyamatorientált faktorszórók (N=1892; játékok almintá)

Forrás: saját szerkesztés (2017)

1. Élményorientált faktor – ennek legfontosabb alkotótényezői a „szórakozás”, a „kikapcsolódás”, a „fejlesztés” és a „humor”. A „jó játék” tehát kikapcsol a mindennapokból és élményt adva, szórakoztatva tanít.
2. Eredményorientált faktor – az így kirajzolódó „jó játék” során van „nyeresemény”, de mindenképpen van „győztes” és nem szükségszerűen, de lehet a játéknak „vesztése” is. Az „eredményt” a központba helyező faktor élesen elkülönül az „élmények” igényétől. Az eredményorientált attitűdöt mutatók nem kikapcsolódást keresnek, hanem a győzelemért és/vagy nyereseményért játszanak.
3. Folyamatorientált faktor – a folyamatra koncentrálnak a „jó játék” ismérveiként azonosítja, hogy építsen a „szellemi tudásra”, építsen a „fizikai képességekre”, építsen a „szerencsére”.

Habár a fent ismertetett „három faktorstruktúra” jól interpretálható üzleti szempontból is, szigorúan vett statisztikai értelemben sajnos mégsem mutatkozik stabilnak (a gyenge kommunalitások és a faktorszórók is a modell elvetése mellett érvelnek), ezért különböző modellvariációk tesztelése után egy kétfaktoros modellt találtunk a leginkább stabilnak: az eredeti modellben szereplő 10 változóból mindösszesen öt olyan marad, amelyik statisztikai szempontból is megfelelőnek tekinthető.

Az új modell esetén (N=1892; játékok almintá) az első faktor 27 százalékot, a modell 52 százalékot magyaráz meg a teljes varianciából. A modell illeszkedése is elfogadható (Khi: 2,345; df.: 1; sig.: 0,126), hiszen faktoranalízis értelmezése esetén a Khi-négyzet azt mutatja, hogy a mért változók korrelációs mátrixa, illetve a faktorok segítségével becsült korrelációs mátrix nem különbözik szignifikánsan egymástól, így a modell illeszkedése megfelelő. Az ennek mentén

képzett kétfaktoros struktúrában is helyet kap az élménykereső faktor, míg az eredmény- és a folyamatorientált faktorok egyfajta összeolvadását láthatjuk az újonnan képzett szerencsejátékos faktorban. Mindez alapján véve azt jelenti, hogy a játék vonatkozásában a szerencsejáték fontosabb tulajdonságai különválnak magától az élménykereséstől és egy önálló „szerencsejátékos” karaktert rajzolnak meg (5. ábra).

5. ábra A második faktoranalízis segítségével feltárt faktorok és összetevőik

	szerencsejátékos	élményorientált
szórakoztató legyen	0,11	0,95
kikapcsoljon a mindennapokból	0,07	0,56
szerepet kapjon a szerencse	0,60	0,08
legyen nyeresemény	0,74	0,01
legyen győztes	0,64	0,16

Szerencsejátékos és élményorientált faktorszórók (N=1892; játékok almintá)

Forrás: saját szerkesztés (2017)

A fenti két faktort szociodemográfiai ismérvek szerint megvizsgálva (lásd 6. ábra) megállapíthatjuk, hogy a szerencsejátékos attitűdben nincs szignifikáns különbség férfiak és nők között, ugyanakkor az élmények a nők számára sokkal fontosabbak egy játékban, mint a férfiak esetében. A korcsoportokban csupán a szerencsejátékos faktor esetében találtunk szignifikáns összefüggést, amely a 30-39 évesek és 50 év felettek esetében tárt fel pozitív kapcsolatot.

6. ábra A szerencsejátékos és az élményorientált faktorok szociodemográfiai jellemzői

		szerencsejátékos	élményorientált
nem	férfi	-0,03	-0,09
	nő	0,02	0,08
korcsoportok	18-29	-0,15	-0,05
	30-39	0,06	-0,06
	40-49	-0,10	-0,01
	50-59	0,06	0,04
	60+	0,06	0,04
iskolai végzettség	alap	0,06	-0,13
	közép	-0,03	0,12
	felső	-0,13	0,14
Total		0,00	0,00

(N=1892; játékok almintá)

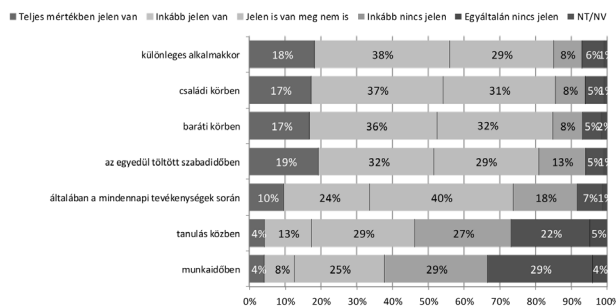
Forrás: saját szerkesztés (2017)

Megfigyelhető volt, hogy az iskolai végzettség esetében mindkét faktor statisztikailag is szignifikáns kapcsot

latot mutatott: a magasabb iskolai végzettségűek az átlaghoz képest jobban keresik az élményeket a játékban, míg az alacsonyabb végzettségűek jellemzőbben várják el egy játéktól, hogy szerepet kapjon benne a szerencse, legyen győztes és nyereségy társuljon a játékhoz.

A játékoságot a válaszadók a különleges közösségi alkalmakhoz, a családhoz, a barátokhoz, illetve az egyedül töltött szabadidőhöz kötik, ahogyan ezt a 7. ábra is alátámasztja. A játékalakalmak középmezőnyében helyezkednek el a mindennapos tevékenységek, kevés játékoságot látnak a válaszadók ugyanakkor a munkában és a tanulásban. E mellett ugyanakkor megfigyelhető az, hogy az élet különböző területein a nők a férfiakhoz képest általában inkább érzékelik a játékoságot. Életkor szerinti csoportokban vizsgálódva megállapíthatjuk, hogy a 18-29 évesek számára leginkább a baráti kapcsolataikban jelenik meg a játékoság, míg a harmincasok között a baráti kapcsolatok mellett a család esetében is felülreprezentált a játékoságot megtapasztalók aránya. Összességében a negyvenes-ötvenes generáció tapasztalja meg legkevésbé a játékoságot, körükben a család mellett a különleges alkalmak és a munka jelenti azokat a tereket, ahol jelen van a játék. A 60 feletiek között a család és a különleges alkalmak mellett gyakori helye a játékoságnak az egyedül töltött szabadidő is.

7. ábra A játékoság megjelenése az élet különböző területein

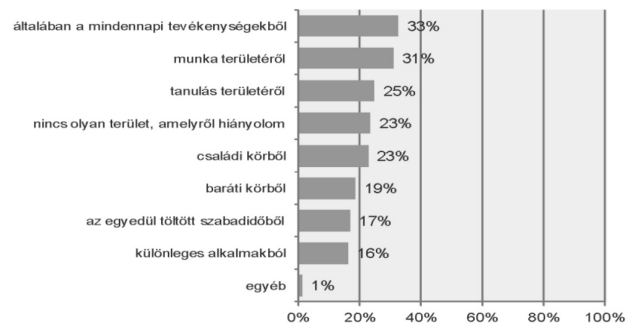


Kérdés: Az Ön életének különböző területein mennyire van jelen a játékoság? (N=2000; játékok alminta)
Forrás: Kutatópont (2016)

A fentieknek megfelelően a mindennapi tevékenységekből, a munkából és a tanulásból hiányolják leginkább a játékoságot a válaszadók (lásd 8. ábra). A kitöltők (N=2000 fő, játékok alminta) kb. negyede nem jelölt meg egyetlen ilyen területet sem, és húsz százalék alatt maradt azok aránya, akik magánszférájukban (család, barátok, egyedül töltött szabadidő, különleges alkalmak) élik meg a játékoság hiányát. Az adatokat elemezve kiténik, hogy a férfiak kevésbé hiányolják a játékoságot: ők azok, akik gyakrabban állítják azt is (26 vs. 22 százalék), hogy nincs olyan terület, ahol hiányt szenvednének a játékból. A nők, bár gyakrabban tapasztalják meg a játékoságot, mégis ők érzik inkább hiányát, elsősorban a mindennapokból (35 százalék). A különböző korcsoportokra tekintve pedig az a feltűnő, hogy a legfiatalabbak (18-29 évesek) jóval kevésbé jelölték meg azt a választ, hogy nincs olyan terület, amelyről hiányolják a játékoságot (15 százalék). A legfiatalabbak mindeközben a tanulás (38 százalék) és a munka (36 százalék) területéről

hiányolják a játékoságot, a harmincasok és negyvenesek a munka területéről (36 és 39 százalék), 50 év feletiek pedig a mindennapok mellett a családdal és barátokkal töltött időből hiányolják az átlaghoz képest jobban a játékoságot.

8. ábra A játékoság hiánya az élet különböző területein



Kérdés: Az élete mely területéről / területeiről hiányolja a játékoságot? (N=2000; játékok alminta)
Forrás: Kutatópont (2016)

A fentiekben definiált két faktor (élményorientált, illetve szerencsejátékos) a legtöbb területen nem mutat kapcsolatot a kérdezett területekkel: ez azt jelenti, hogy ugyanolyan mértékben hiányolják a játékoságot általában a különleges alkalmakból, a családdal, vagy az egyedül töltött szabadidőből, illetve a tanulás és munka világából azok, akik az élményt, illetve, akik a szerencsét keresik inkább a játékokban. Kivételt képez ez alól a következő két terület: a „mindennapi tevékenységek” és a „baráti kör”. Az élményorientáltak a mindennapokból inkább hiányolják a játékoságot, míg a szerencsejátékos faktor a baráti kör esetén mutat pozitív kapcsolatot a vizsgált kérdéssel.

A kutatásban arra is volt lehetőségünk, hogy sokféle játékkal kapcsolatos tapasztalatokra, játszási intenzitásra is rákérdezzünk. A legnépszerűbb játékoknak a számítógépes játékok, a keresztretjtvény és a számsorsjátékok bizonyultak. Magas volt még az említés aránya a kaparós sorsjegyek és a hagyományos társasjátékoknak (amelyek nem pusztán a pénzben játszott játékokat takarják), ez utóbbit például a válaszadók több mint fele említett a mintán (N=1892; játékok alminta). Az eredmények értelmezésekor javasolt ugyanakkor figyelembe venni a játszó arányát, hiszen a relatíve kevesek által játszott játékokra (10 százalék alatt: casino és lóversenyfogadás) vonatkozóan kevésbé stabil következtetéseket vonhatunk le. Munkánk egyik alapvető kérdése, hogy a „jó játék” ismérve alapvetően megkülönbözteti-e a szerencsejátékokat játszókat általában a homo ludens-től, tehát a „játszó” embertől. Általánosságban megállapítható, hogy a játszó körében (N=2000 fő, játékok alminta) szinte az összes játéklehetőség esetében felülreprezentáltak az élményeket keresők. A szerepjátékok és különösen két szerencsejáték, az online sportfogadás és a kaszinó esetében ugyanakkor nincs szignifikáns különbség a játékos játszókat és azt nem játszókat között abban, hogy a jó játékban az élményt vagy a szerencsét keresik. Mindez azt húzza alá, hogy a játszó (játékra nyitott emberek, bármilyen motiváció is hatja őket) elsősorban a játékért magáért kapcsolódnak bele egy-egy játékfolyamatba, ebben nem befolyásolja őket az élmény, vagy

szerencseorientációjuk. A *szerencsejáték-faktor* legerősebb pozitív összefüggéseket a szerencsejátékok közül a hagyományos (offline) sportfogadás, a kaparós sorsjegy, a számsorsjáték és a nagyon elterjedt internetes kártyajáték (amely jellemzően online felületen szervezett, országokon átívelő szerencsejáték) esetén mutatott. Szintén pozitív viszonyulást láthatunk a nyereményjátékok, a video- és számítógépes játékok irányába és negatívát a sport vagy a hagyományos társasjátékokkal, illetve a kártyajátékokkal (amelyek gyakran nem tétfizetéshez kötött szerencsejátékok) kapcsolatban. Az *élményorientált faktor* némileg elkülönül a szerencsejáték faktortól a játszott játékokat tekintve, azonban több hasonlóság is megfigyelhető. A faktor átlagértékeinek különbségeit értékelve a játékok almintán (N=1892 fő) (lásd 9. ábra) láthatjuk, hogy legerőteljesebb negatív irányú kapcsolat egy klasszikus szerencsejátékkal és a löversenyfogadással áll fent. A többi vizsgált szerencsejáték esetében nincs szignifikáns kapcsolat, csupán egyetlen esetben, a számsorsjátékoknál látunk pozitív kapcsolatot. Ezen kívül a többi játék esetén – legyenek azok hagyományos vagy online játékok – jellemzően pozitív kapcsolatot regisztrálhatunk.

9. ábra A szerencsejátékos és az élményorientált faktorok az egyes játékokat játszókat szerint

játékok	játszó aránya (%) (N=8000 Fő)	szerencsejátékos (a játékot játszó)	élményorientált (a játékot játszó)
számítógépes játék	68	0,03	0,05
keresztrejtvény	65	0,01	0,06
számsorsjáték	64	0,04	0,05
kaparós sorsjegy	59	0,07	-0,03
hagyományos társasjáték	52	-0,06	0,10
mobiltelefonos játék	49	-0,01	0,06
kvízjáték	42	0,02	0,08
sportjáték	35	-0,10	0,05
nyereményjáték	33	0,08	0,09
internetes kártyajáték	27	0,10	0,09
videójáték – játékkonzol	24	0,06	0,05
offline kártyajáték	23	-0,07	0,14
hagyományos (offline) sportfogadás	15	0,09	0,04
szerepjátékok	14	-0,02	0,05
online sportfogadás	11	0,08	-0,05
casino	6	-0,07	-0,06
löversenyfogadás	2	0,02	-0,54

(Faktorátlagok összevetés, N=1892; játékok almintá)

Forrás: saját szerkesztés (2017)

Következtetés

A tanulmány a felnőtt magyar lakosság játékokkal, játéssal kapcsolatos attitűdjének összesen öt kérdés mentén történő feltárását, illetve modellszerű bemutatását tűzte ki alapvető célul. A nagymintás kutatás másodelemzése megerősítette azt az előzetes feltételezésünket, hogy a játékot elsősorban szórakozási formának tekintik a magyarok, és általánosan a gyermeki létehez társítják azt – mindez alapvetően visszatükrözi a szakirodalomban leírtakat. A modellalkotás kapcsán faktoranalízis segítségével két csoportra osztottuk a játékosokat, az egyik csoport tagjait elsősorban a *szerencsejáték-jellemzők* (különösképpen a nyeres és vesztes lehetőség) vonzzák, míg a másik csoport tagjait a *játék élménye* fűti. Megállapítottuk, hogy az utóbbi csoportban több női és több jól kereső játékos található, míg felelős játékszervezési oldalról lényeges megállapítás az is, hogy „a nyeres vágya” a másik faktor mentén erősebb, ahol ugyanakkor az alacsonyabb keresettel rendelkezők találhatóak meg túlsúlyban. Ez az eredmény összecseng a külföldi kutatások eredményével is, ahol szintén kimutatták, hogy az egyre szélesebb körben elérhető szerencsejátékok az alacsonyabb jövedelemmel rendelkező rétegeknél tejednek. A két faktor (szerencsejáték és élmény) összehasonlítására vonatkozó hazai eredmények azt mutatják, hogy bár a „jó játék” meghatározásánál statisztikailag is igazolhatóan elkülönül a szerencse- és az élménykeresés, a játszási gyakorlat valóságos síkján nem válnak élesen el egymástól a csoportok hazánkban. A szerencsejátékokhoz kapcsolódó motiváció is nagyon hasonlóan alakul más játékokkal összehasonlítva: leginkább a számsorsjátékok esetén mutatkozik meg ez a kettősség, hiszen azokat mind az élmény, mind a szerencse tekintetében keresik a magyar játékosok. Ebben a mintázatban vélhetően nagy szerep jut a tradíciónak, amely (nem tudatos módon) felülírhatja az egyéni, akár kifejezett, akár látens játépreferenciákat is. Vizsgálatunk feltárta, hogy mit jelent a „jó játék” a magyar felnőtt lakosság számára. Ennek alapján a „jó játék” mindezt tud: szórakoztat, izgalmas, kikapcsolódást nyújtó és elgondolkodtató jellemzőkkel bír, emellett leköti a figyelmet, mindeközben fejleszt is. A megkérdezettek több mint fele egyetértett azzal, hogy a játék legyen vicces és legyen annak győztese, kevésbé tekintik ugyanakkor fontosnak a nyeres és a szerencse jelenlétét. A legkevesebb említést ezzel összefüggésben pedig a fizikai képességek szükségessége és a vesztes kifejezett jelenléte kapta. A hazai játékkutatás általános eredményei a fentiek alapján azt húzzák alá, hogy a magyar felnőtt lakosság egészére nézve általánosságban nem jellemző a kockázatosabb és keményebb szerencsejáték-dimenziók „hajszolása”; az emberek igénylik és nyitottak a játékokra, de az életet jellemzően nem tekintik a szerencsejáték terepének, hanem megmaradnak az általános homo ludens szintjén, amelyet egy természetes, de szolid játékosztón vezérel (Huizinga, 1956). Ami a felelős játékkészítéssel összefüggő lehetőségeket (Q6) illeti, az eredmények arra engednek következtetni, hogy a hazai piacon van tere olyan, elsősorban digitális alapú termék- és szolgáltatásfejlesztésnek, illetve átalakításnak, amely nem operál kockázatos szerencsejáték-dimenziókkal (vesd össze GAMGARD értékelési szempontok),

hanem pusztán a játékért (amely nem nélkülözi a nyere-
ményt és a szerencsefaktorot), önmagáért folyik. Az érté-
kelés áttételesen arra is rámutatott, hogy a hazai nemzeti
játékszolgáltató kínálatában található (kevésbé kockáza-
tos, ugyanakkor jó fedezettel rendelkező) számsorsjátékok
tradícióra alapozott pozicionálása támogatja a felelős érté-
kesítést is. A továbbfejlesztés eredményes irányaira enged
ugyanakkor következtetni az a kifejezett hiányérzet, amely
a mindennapos tevékenységekből, a munkából (vagy an-
nak szünetéből) és a tanulásból hiányolja leginkább a já-
téklehetőségeket. Mivel a tanulás mai felfogás szerint (is)
élethosszig tart, így önmagába ez nyitott fejlesztési pozíció
is felelős, márkázott piacnyitási lehetőséggel kecsegtet a
legális szervezők számára. Ez az eredmény jól illeszkedik
Michael és társai (2005) által is elemzett témakörre, amely
az edukációs, oktató és információt átadó játékokat helyezi
a jövő fejlesztéseinek középpontjába.

Lábjegyzetek

¹ A keretkutatást a Szerencsejáték Zrt. (Magyar Nem-
zeti Lottótársaság) megbízásából a Kutatópont Kft. készí-
tette. A cikk szerzői aktívan részt vettek a kutatás terve-
zésében, összeállításában illetve és lebonyolításában. Az
adatelvétel 2016 decemberében zajlott.

Felhasznált irodalom

- Balázs, H. – Kun, B. – Demetrovics, Zs. (2009): A kóros
játékszenvedély típusai. *Psychiatria Hungarica: A Ma-
gyar Pszichiátriai Társaság tudományos folyóirata*,
Vol. 24, No. 4., p. 238-247.
- Baumberg, B. – Cuzzocrea, V. – Morini, S. – Ortoleva,
P. – IDisley, E. – Tzvetkova, M. – Beccaria, F. (2014):
Corporate Social Responsibility. *The British Journal of
Sociology*, vol. 68, iss. 2, p. 254-272.
- Beckner, C. F. – Salop, S. C. (1999): Decision theory and
antitrust rules. *Antitrust Law Journal*. Vol. 67, No: 1.,
p. 41-76.
- Bilgihan, A. – Madanoglu, M. – Ricci, P. (2016): Service
attributes as drivers of behavioral loyalty in casinos:
The mediating effect of attitudinal loyalty. *Journal of
Retailing and Consumer Services*, Vol. 31., p. 14-21.
- Billieux, J. – Achab, S. – Savary, J. F. – Simon, O. – Rich-
ter, F. – Zullino, D. – Khazaal, Y. (2016): Gambling and
problem gambling in Switzerland. *Addiction*, Vol. 111,
No.9., p. 1677-1683.
- Blaszczynski, A. – Parke, A. – Parke, J. – Rigbye, J. (2014):
Operator-based approaches to harm minimisation in
gambling: summary, review and future directions.
London: The Responsible Gambling Trust
- Cai, Y. – Jo, H. – Pan, C. (2012): Doing well while doing
bad? CSR in controversial industry sectors. *Journal of
Business Ethics*, Vol. 108, No. 4., p. 467-480.
- Costes, J. M. – Kairouz, S. – Eroukmanoff, V. – Monson,
E. (2016): Gambling patterns and problems of gamb-
lers on licensed and unlicensed sites in France. *Journal
of Gambling Studies*, The Next Generation of Compul-
sive Gamblers, Vol. 32, No. 1., p. 79-91.
- Eidelwein, F. – Collatto, D. C. – Rodrigues, L. H. – La-
cerda, D. P. (2017): Internalization of environmental
externalities: Development of a method for elaborating
the statement of economic and environmental results.
Journal of Cleaner Production, Volume 170, p. 1316-
1327.
- Ellis, M. (1973): *Why people play?* Englewood Cliffs, N.J.:
Prentice-Hall
- Eroukmanoff, V. – Monson, E. (2016): Gambling patterns
and problems of gamblers on licensed and unlicensed
sites in France. *Journal of Gambling Studies*, Vol. 32,
No. 1., p. 79-91.
- Europe Economics (2004): The Case for a Single European
Gambling Market. Letöltve: http://www.europe-economics.com/publications/euro_gambling_2004.pdf
- Eweje, G. (2014): *Corporate Social Responsibility and
Sustainability: Emerging Trends in Developing Eco-
nomies*. Bingley: Emerald Group Publishing
- GAMGARD (2017) – Gaming Assessment Measure –
Guidance about Responsible Design. Letöltve: <http://www.gamgard.com>
- Grastyán E. (1985): A játék neurobiológiája: Akadémiai
székfoglaló: 1983. április 19. Budapest: Akadémiai Ki-
adó
- Grougiou, V. – Dedoulis, E. – Leventis, S. (2016): Corpo-
rate social responsibility reporting and organizational
stigma: The case of “sin” industries. *Journal of Busi-
ness Research*, Vol. 69, No. 2., p. 905-914.
- Györi Zs. (2011): A társadalmi felelősségvállalás helyzete
Magyarországon. Műhelytanulmány. Letöltve: <http://docplayer.hu/1917306-Gyori-zsuzsanna-a-tarsadalmi-felelossegvallalas-helyzete-magyarorszagon-2011-1.html>
- Hancock, L. – Schellinck, T. – Schrans, T. (2008):
Gambling and corporate social responsibility (CSR):
Re-defining industry and state roles on duty of care,
host responsibility and risk management. *Policy and
Society*, Vol. 27, No. 1., p. 55-68.
- Hankiss E. (1998): *Az Emberi Kaland – Egy civilizáció
elméleti vázlata*. Budapest: Helikon Kiadó
- Hankóczy G. (2015): Az önértékelés és a szorongás kap-
csolata a számítógépes játék-használat motivációival.
Műhelymunka. Letöltve: <https://dea.lib.unideb.hu/dea/handle/2437/211939>
- Hing, N. (2003): Principles, Processes and Practices in
Responsible Provision of Gambling: A Conceptual
Discussion. *UNLV Gaming Research - Review Jour-
nal*, Vol. 7, No. 1.
- Huizinga, J. (1956): *Homo Ludens vom Ursprung der Kul-
tur im Spiel*.
- Jones, P. – Hillier, D. – Comfort, D. (2009): Corporate so-
cial responsibility in the UK gambling industry. *Cor-
porate Governance: The International Journal of Busi-
ness in Society*, Vol. 9, No. 2., p. 189-201.
- Katona N. – Tessényi J. (2016): Expanding the Self-Eva-
luation System of Corporate Social Responsibility on
the Basis of Hungarian Lotteries. *Gaming Law Review
and Economics*, Vol. 20, No. 4., p. 339-348.
- Körmendi A. – Kurucz G. (2010): A „majdnem nyertem”
jelenség vizsgálata nem szerencsejátékos mintán. *Pszichologia*, Vol. 30, No. 4., p. 335-348.

- Kutatópont* (2016): A nagy magyar játékoskutatás eredményei. Belső anyag.
- Lindorff, M. – Jonson, E. P. – McGuire, L.* (2012): Strategic corporate social responsibility in controversial industry sectors: The social value of harm minimisation. *Journal of Business Ethics*, Vol. 110, No. 4., p. 457-467.
- Michael, D. R. – Chen, S. L.* (2005): Serious games: Games that educate, train, and inform. *Muska - Lipman/ Premier-Trade*.
- Mozsár F.* (2000): Az externáliák szerepe a regionális gazdasági teljesítmény magyarázatában és növelésében. In: Farkas Beáta – Lengyel Imre (szerk.): *Versenyképesség- regionális versenyképesség*. Szeged: SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2000 JATE Press, p. 100-114.
- Neumann, J. – Morgenstern, O.* (1945): *Theory of games and economic behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Rahner, H.* (1952): *Der spielende Mensch*. Einsiedeln: Johannes Verlag
- Reith, G.* (2002): *The age of chance: Gambling in Western culture*. Psychology Press
- Rose, I. N.* (2016): The Next Generation of Compulsive Gamblers. *Gaming Law Review and Economics*, Vol. 20., No. 3., p. 243-245.
- Sarti, S. – Triventi, M.* (2017): The role of social and cognitive factors in individual gambling: An empirical study on college students. *Social Science Research*, Vol. 62., p. 219-237.
- Székely L. – Nagy Á.* (2011): *Online youth work and eYouth – A guide to the world of the digital natives*. Children and Youth Services Review, Vol. 33, No: 11., p. 2186-2197.
- Talamo, G. – Manuguerra, G.* (2016): *The gambling sector: A socio-economic analysis of the case of Italy*. Eastern European Business and Economics Journal, Vol. 2, No. 4., p. 315-330.
- Tamásiné D. B.* (2015): A játékkutatás története. Retrieved from: <https://dea.lib.unideb.hu/dea/handle/2437/214825>
- Technavio* (2016): Top 5 trends impacting global online gambling. Letöltve: <http://www.businesswire.com/news/home/20160921005570/en/Top-5-Trends-Impacting-Global-Online-Gambling>
- Tessényi J.* (2015): A szerencsejátékok társadalmi és gazdasági hatásai, valamint a játékszenvedély prevenciójára alkalmazott nemzetközi gyakorlatok. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, Vol. 46, No. 1., p. 59-64.
- Tessényi, J. – Peren, F. W.* (2015): ASTERIG. A szerencsejáték-termékek függőségi kockázatainak egy lehetséges mérése és empirikus vizsgálata a Magyarországon kínált szerencsejátékokra. Letöltve: http://www.academia.edu/22752302/ASTERIG._A_szerencsej%C3%A1t%C3%A9k-term%C3%A9kek_f%C3%BCgg%C5%91s%C3%A9gi_kock%C3%A1zatainak_egy_lehets%C3%A9ges_m%C3%A9r%C3%A9se_%C3%A9s_empirikus_vizsg%C3%A1lata_a_Magyarorsz%C3%A1gon_k%C3%ADn%C3%A1lt_szerencsej%C3%A1t%C3%A9kokra
- Tóth I. J.* (2013): *Játékelmélet és történelem*. Sic Itur ad Astra, Vol. 27, No 63., p. 35-56.
- Trapp, N. L.* (2014): Stakeholder involvement in CSR strategy-making? Clues from sixteen Danish companies. *Public Relations Review*, Vol. 40. No.1., p. 42-49.
- WLA* (2016): *Global Lottery Data Compendium*. The World Lottery Association. Basel, 2016. October

A VÁLLALATI BELSŐ TÉNYEZŐKRE ALAPOZOTT KLASSZIKUS ÉS MODERN STRATÉGIAELMÉLETEK EGYSÉGES KERETBE FOGLALÁSA

A szerző ebben a tanulmányban a vállalati belső tényezőkre foglalkozó stratégiaelméletek klasszikus és modern irányzatainak bemutatását tűzte ki célul. Az elméletek láthatóan nemcsak a megkezdett gondolatok továbbépítésével, hanem egymás vitatásával is igyekeznek teret nyerni, ezért releváns kísérletet tenni a legfontosabb következtetések egységes keretbe foglalására.

Az ágazatok többségére hiperverseny jellemző, és ez markáns kihívás elé állítja a versenyelőnyök tartósságát. Még az olyan időtállóan tartott előnyök, mint a kedvező versenypiaci pozícióból, sajátos piaci struktúrákból fakadó (pl. monopolizált piacokon elért) erőfölény gyakorlati jelentősége is csökkenő. Mindemellett az is ismeretes, hogy az erőforrásokban leginkább bővelkedő, legjobban informált vállalatokban is hoznak rossz vagy szuboptimálisnak tekinthető döntéseket, kialakulnak belső korlátok, teljesítményt meghatározó szűk keresztmetszetek.

Ezekre a kihívásokra a modern stratégiaimenedzsment-elméletek, így a dinamikus képességalapú elméletek, a felfedezésorientált stratégia irányzata, valamint a viselkedési stratégia teóriái egyaránt igyekeznek válaszokat adni. Az tapasztalható, hogy az átmeneti előnyök egymást permanensen követő sorozatára törekvő vállalat számára az erőforrások és képességek mintázata és a penrose-i értelemben vett sokfélesége válik lényegessé, a Barney-féle VRIO-kritériumokkal szemben. Az erőforrás- és képességkonfiguráció megfelelő hasznosításával összefüggésben más belső tényezők, így a döntés és végrehajtás összhangját biztosító szervezeti struktúra, valamint a felső vezető(k) személyéhez köthető tényezők jelentősége is egyre nagyobb.¹

Kulcsszavak: stratégiaelméletek, vállalati belső tényezők, szervezeti struktúra, felső vezetők

A stratégiaimenedzsment-elméletek döntő többsége a(z időben) fenntartható versenyelőny megszerzésének és megtartásának módjával foglalkozik (Deutsch – Mészáros – Szabó, 2017). A diszciplína 60 éves fejlődéstörténetének mérföldköveit jelentő szakirodalmakban azonban nincs minden esetben egyetértés arról, hogy a vállalat teljesítményét milyen forrásból származó előnyök alakítják, valamint azok hogyan és milyen mértékben fejtik ki hatásukat.

Az 1970-es évek olajválságai, a gazdasági környezet változékonysága és kiszámíthatatlansága kapcsán a vállalati tervezés jelentősége megnövekedett (Grant, 2016). Ennek következtében a döntően pénzügyi nézőpontú tervezési gyakorlatot a más szempontokat is figyelembe vevő preskriptív tervezési iskolák váltották fel. Az 1980-as években egyes elemzésekben (pl. BCG, 1970) azt vizsgálták, hogy a profit iparági szereplők közötti eloszlását milyen tényezők befolyásolják (pl. piaci részesedés hatása, költségvizsgálatok), majd Porter (1980) korai, iparági tényezőket – versenyerőket – hangsúlyozó tanulmánya is megjelent. Eszerint, ha a vállalat képes gazdasági erőfölényt vagy természetes, jogi, piaci korlátok mentén sajátos piaci struktúrát kiépíteni, akkor az adott ágazatban chamberlaini járadék elérésére aspirálhat (mely a Bain-féle (1949) fogyasztói többlet lefőlözésén alapuló monopolista járadék).

Az 1980-as évek végére általánosan elfogadottá vált a PIMS (Profit Impact of Market Strategy) elemzés (Buzzell – Gale, 1987), melynek szemlélete szerint egy vállalat nyereségességét a vállalati belső tényezők és az iparági tényezők együttesen alakítják.

Az 1990-es évektől kezdve többen (pl. Schmalensee, 1985; Montgomery – Wernerfelt, 1988; Rumelt, 1991; Roquebert et al., 1996; McGahan – Porter, 1997; Hawawini et al., 2003; Misangyi et al., 2006) is rávilágítottak arra, hogy a profitabilitást inkább magyarázzák a belső, mint az iparági tényezők. A felsorolt szerzők empirikus kutatásaikban egy üzleti egység vagy vállalat profitabilitásának (általában ROA-ban mérve) mindössze a 4-20%-át tudták megmagyarázni külső/iparági tényezőkkel. A vállalati belső tényezők szerepének vizsgálatai ekkor kerültek előtérbe.

A belső tényezőkön alapuló klasszikus versenyelőny-elméletek és azok kritikái

Az 1990-es években a stratégiaalkotás középpontjába a versenyelőny elérésére alkalmas belső vállalati tényezők kerültek: az erőforrások és képességek, valamint azok rendszerei. A megközelítés kiterjedt és folyamatosan bővülő nemzetközi szakirodalmi bázissal rendelkezik (pl. Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Teece, 1984, 1997; Werner-

¹ Köszönetnyilvánítás

„A kutatást az Emberi Erőforrások Minisztériumának Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programja finanszírozta, a Pécsi Tudományegyetem 4. téma-területi „A hazai vállalatok szerepének növelése a nemzet újraiparosításában” programja keretében (szerződés száma: 20765-3/2018/FEKUTSTRAT).”

felt, 1984; Barney, 1991, 1995, 2001; Peteraf, 1993; Collis – Montgomery, 1995; Rugman – Verbeke, 2002; Grant, 1991, 2016; Nason – Wiklund, 2018). Az erőforrás-alapú elméletek alapfelvetése szerint ricardói járadék származik olyan erőforrásokból, melyek költsége alacsonyabb az általuk realizált haszonnál. A járadék megszűnik akkor, amikor az erőforrás elavul, elértéktelenedik, vagy más vállalatok lemásolják. Versenyelőnyt birtokol az a vállalat, amely a versenytársainál nagyobb gazdasági értéket állít elő (Barney – Hesterly, 2014).

A folytatás fogalmi megalapozása érdekében szükséges definitív eszközökkel különbséget tenni (1) erőforrások, (2) szervezeti képességek és (3) alapvető kompetenciák között:

(1) Az erőforrások a vállalat tulajdonában lévő termelési eszközök, az értékteremtő folyamatok (tágon értelmezett) inputjai. Grant (2016) három csoportjukat különbözteti meg: megfogható erőforrások (pl. fizikai erőforrások, pénzügyi erőforrások), nem megfogható erőforrások (pl. technológia, hírnév, márka, szervezeti kultúra), humán erőforrások (pl. egyéni/alkalmazotti tudás, készségek, motiváció).

(2) Az erőforrások legtöbbször nem termelékenyek és nem alakítják a szervezeti teljesítményt önmagukban. Egy adott feladat végrehajtása érdekében a vállalat általában több erőforrást működtet együtt, azokat szervezeti folyamataiba ágyazva transzformálja és/vagy kombinálja. A vállalat egy szervezeti képessége azt jelenti, hogy az erőforrásokat egy kívánt végeredmény elérése érdekében hasznosítani tudja (Helfat – Lieberman, 2002). Hamel és Prahalad (1992), valamint a későbbi források (pl. Grant, 2016) is felvetik azt, hogy a szervezeti képesség és a kompetencia fogalmai – tartalmukat tekintve – használhatóak egymás szinonimáiként.

(3) Az alapvető kompetenciák olyan kompetenciák, amelyek a vevőértékhez és/vagy az érték előállításának hatékonyságához kiemelkedő mértékben járulnak hozzá, és/vagy alapjául szolgálnak új piacokra történő belépéshez (Hamel – Prahalad, 1992), így a vállalat stratégiájára is és teljesítményére is alapvető hatást gyakorolnak (Prahalad – Hamel, 1990). Tekintettel arra, hogy az alapvető kompetenciák általában összetettek és rendszerszerűek, ráadásul esetenként több, önmagában is bonyolult erőforrásból és képességből épülnek fel (Gelei – Schubert 2006), ezért felszínre kerül a kompetenciakonfiguráció vizsgálatának jelentősége. A Miller-féle konfigurációs elmélet (Miller, 1986; Miller – Whitney, 1999) is az alapvető kompetenciák szerkezetének, benne az erőforrások és képességek mintázatának, kombinációinak másolhatatlanságot eredményező sajátosságát emeli ki. Ez a tevékenységek folytatásának egyedi módja alapján biztosít versenyelőnyt.

Az erőforrás-alapú megközelítés művelői (pl. Wernerfelt, 1984, 1995; Conner, 1991; Peteraf, 1993; Barney, 2001; Grant, 2016) szerint az erőforrások és képességek

potenciálisan alkalmasak arra, hogy a vállalat számára versenyelőny forrásául szolgáljanak. Ennek vizsgálatára hozták létre a VRIO üzleti elemzési keretrendszerét. A VRIO-elemzés előfeltételezése az, hogy az erőforrások heterogének, immobilak, és az információk sem tökéletesek. A VRIO dimenziói az alábbiakban foglalhatóak össze:

- 1) Az erőforrás értékes-e (V=valuable)? Értékes egy erőforrás akkor, ha alkalmazásával a vállalat képes lehetőségeket kihasználni vagy veszélyeket elhárítani.
- 2) Az erőforrás ritka-e (R=rare)? Az erőforrást a versenytársak ne birtokolják, illetve ne férjenek hozzá.
- 3) Az erőforrás nem másolható, nem utánozható (I=inimitable)? Ez a feltétel biztosítja az erőforrás által elérhető versenyelőny tartósságát.
- 4) Az erőforrás a szervezetben beágyazott-e (O=organizational fit)? Ez a feltétel egyrészt az erőforrás birtoklásának jelentőségén túl arra hívja fel a figyelmet, hogy az erőforrást hasznosítani is tudni kell, másrészt annak szervezeten átívelő jellegéből fakadó másolhatatlanságát is hangsúlyozza.

Egy erőforrás és képesség akkor szolgálhat tartós versenyelőny alapjául, ha valamennyi feltételt kimeríti.

Ebben a felfogásban a stratégia fókuszában átfogóan a versenyelőny alapjául szolgáló, kimagasló teljesítményű erőforrások és képességek állnak, amelyekkel a vállalat a porteri (1980) megkülönböztetésre vagy költségvetésre vonatkozóan kedvezőbb, eredményesebb pozíciót tud versenytársaihoz képest kiépíteni és fenntartani. Az üzleti stratégia fókuszában pedig azok a funkcionális területek állnak, amelyhez a versenyelőnyt biztosító erőforrások és képességek kötődnek. Az azonban kérdéses, hogy a versenytársakét meghaladó gazdasági érték előállítására szempontjából a tartós versenyelőnyre vagy az átmeneti versenyelőnyök egymást permanensen követő sorozatára történő törekvés kedvezőbb-e. Ez utóbbi kockázatot, de a működést fundamentálisan befolyásoló változásokkal szemben nagyobb stratégiai szintű rugalmasságot és a versenytársak előtt nehezebb kiszámíthatóságot eredményez.

Az alapvető kompetenciák sajátosságait figyelembe kell venni a stratégia formálása során. Kimondottan káros lehet – emeli ki Porter (2008) – az, ha a vállalat túlságosan ambiciózus növekedési célokra szűkíti stratégiai céljainak spektrumát. Amikor az értékteremtésben részt vevő beszállítók, kapacitások és új munkaerő száma gyorsan nő, akkor az alapvető kompetenciák kiváló teljesítménye erodálódhat. Ezzel összefüggésben többen (pl. Rosenzweig et al., 2003; Deutsch et al., 2013) a belső integritás mellett az integráció külső, ellátási lánc mentén történő fokozásának jelentőségére hívják fel a figyelmet. Az alapvető kompetenciák szempontjából hasonlóan kétséges kimenetele lehet annak, ha a termék és/vagy a termelési folyamat minőségében és/vagy komplexitásában következnek be változások (pl. Rideg, 2014). Porter (2008) az alapvető

kompetenciák erózióját egyértelműen a rossz stratégiai döntésekkel hozza összefüggésbe. Az erőforrás-alapú megközelítés logikáját ezért szükséges összehangolni a vállalati stratégia kialakításának egyes lépéseivel, ahogyan azt Grant (2008, 11. o.) is javasolja. Ebben a logikában az alapvető kompetenciák a vállalat rendelkezésére álló „stratégiai eszközök”.

Nason és Wiklund (2018) világítanak rá arra, hogy az erőforrás-alapú megközelítés VRIO-elemzése hatékonyság-központú, és ebben a tekintetben – a szakirodalmi bázisban általában elhanyagolt – különbség fedezhető fel a Penrose (1959) által kidolgozott eredeti alapvetésekhez, valamint a korai szakirodalomhoz képest. Azokban ugyanis az erőforrások sokféleségére helyezték a hangsúlyt, mely a potenciálisan nyújtható termékek/szolgáltatások széles köre miatt biztosít stratégiai rugalmasságot, alkalmazkodóképességet. Nason és Wiklund (2018) empirikus kutatásaikban a vállalatok növekedésének mértékét igyekeztek az erőforrásokkal összefüggésbe hozni az erőforrás-alapú megközelítés mindkét irányzata mentén, és a penrose-i gyökerek alapján felépített módszerrel nyertek jobb magyarázatot.

A versenyelőnyök klasszikus elméleteinek korlátaira már számos szerző felhívta a figyelmet (pl. Priem – Butler, 2001; D’Aveni et al., 2010; McGrath, 2013b). Indoklásuk szerint a D’Aveni-féle (1994) hiperverseny, a működési környezet változékonysága, bizonytalansága és nehéz tervezhetősége az ágazatok túlnyomó többségének jellemzőjévé vált, ezért mind a versenyelőnyök erodálásának, mind az új lehetőségek keletkezésének üteme felgyorsult. Ezzel párhuzamosan a kiépített versenyelőnyök is egyre kevésbé bizonyulnak tartósnak (McGrath, 2013a, 2013b). A versenyelőny-elméletek túlzottan statikus felfogására Madhok és Marques (2014) is felhívják a figyelmet.

Többen vitatják a versenyelőny-elméletek azon állítását is, miszerint az ágazaton belüli teljesítménykülbségek csak a versenyelőnyökkel lennének magyarázhatók, hiszen a szakirodalomban bemutatott válogatott példák leginkább extrém pozitívak, tehát az adott ágazat egésze szempontjából a következtetések nem univerzálisak (pl. Denrell, 2004; Powell, 2003; Powell – Lloyd, 2005).

Az erőforrás-alapú megközelítés VRIO-elemzése kapcsán Powell és Arregle (2007) arra is figyelmeztetnek, hogy VRIO alapú módszertanok tévútra vihetik a döntéshozót. Indoklásuk szerint csak néhány nagyteljesítményű erőforrásnak van tényleges teljesítményformáló hatása, azoknak, amelyeket a vállalat sikerrel tud izolálni és „elrejtteni” tevékenységeinek komplex, gyakran szervezeteiket átívelő rendszereiben, a másolni kívánó versenytársak elől.

A belső tényezőkkel összefüggő korlátok, szűk keresztmetszetek, versenyhátrányok elméletei

Miközben a stratégiai menedzsment szakirodalmában a stratégiaalkotás fókuszába a versenyelőny elérésére alkalmas vállalatban belüli tényezők kerültek, úgy jelentek meg azok a teóriák, mely a belső korlátok, versenyhátrányok, szűk keresztmetszetek feloldását hangsúlyozták. Goldratt az 1970-es évek végén vállalati felkérésre dolgoz-

ta ki, majd 1980-ban publikálta az optimalizált termelési ütemterv/technológia elnevezésű (Optimized Production Timetable/Technology, röviden OPT) megoldását (Goldratt, 1980), mely kezdetben egy integrált termelőkészleztelési rendszer volt.

Az OPT mindig az aktuális szűk keresztmetszetre fókuszál, mely szűk keresztmetszet-definíció szerint olyan erőforrás, amelynek kapacitása egyenlő a piaci igénnyel vagy alacsonyabb annál, tehát meghatározza a teljes termelő vagy szolgáltató rendszer kapacitását, kibocsátó képességét (Goldratt – Cox 2014). (A kibocsátás ebben a logikában nem a megtermelt, hanem az értékesített terméket jelenti.)

Az OPT-ot a tudomány nyelvén először Fry és szerzőtársai (1992) írták le, ezzel bevezették az akadémiai gondolkodás hétköznapijaiba. Az alkalmazás felszínre hozta azt, hogy minden rendszerben vannak a kibocsátást meghatározó szűk keresztmetszetek, melyek feloldásával az output látványosan emelkedik. Ha a korlátok feloldása sikeres, akkor új szűk keresztmetszet keletkezik, ami a folyamatfejlesztés következő fókuszja lesz. Ezzel a logikával a vállalat a kibocsátását – potenciálisan – fel tudja fejleszteni termelési lehetőségeinek maximumához.

Az OPT állomáshatékonyságot értékel, melyet össze kell hangolni azzal, hogy a munkahelyek többségében egyéni teljesítményértékelés zajlik. Ha egy nem szűk keresztmetszeti művelet túlműködik, vagy azt fejlesztik, akkor az csupán a raktárállomány növekedését okozza és nem a szervezet egészének teljesítménynövekedését. Goldratt számos, ipari vezetőknek tartott találkozón igyekezett erre a veszélyre felhívni a figyelmet, sikertelenül. Válaszul Cox-szal közösen megírták „A cél, a folyamatos tökéletesítés módszere” című könyvet, melynek célja nem a menedzseri szemlélet megváltoztatása, hanem az OPT-ot felhasználó munkatársak képzése volt. Ez a mű tekinthető a korlátok elméletéhez (Theory of Constraints, röviden TOC) illeszkedő operatív működés alapvető szakirodalmának (Goldratt – Cox 1984).

A TOC megreformálta a vállalati hatékonyságról való gondolkodást és a hatékony irányítás módszertanának egyik alapjává vált. Meghatározták továbbá a szervezet bármely funkciójánál, bármely műveleténél megtalálható szűk keresztmetszetek feloldásának lépéseit, így a TOC iránytű a vezetők számára a rendelkezésre álló fejlesztési források allokálásához is. A korlátok feloldására irányuló öt összpontosító lépés az alábbi:

1. szűk keresztmetszet azonosítása,
2. szűk keresztmetszet megszüntetéséhez szükséges beavatkozás lehetséges módjainak számbavétele, megtervezése, az alternatíva kiválasztása,
3. a feltételek, erőforrások biztosítása,
4. szűk keresztmetszet megszüntetésére irányuló beavatkozás végrehajtása,
5. ha a szűk keresztmetszet nem szűnt meg, akkor vissza kell lépni az első lépéshez. Ha a beavatkozás hatására új szűk keresztmetszet jött létre, akkor vissza kell lépni az első lépéshez (Goldratt – Cox, 1984 [2014]).

Összességében a TOC gyakorlatának fókuszában a kritikus erőforrások felhasználásának hatékonysága, az erőforrás-pazarlás, a szűk keresztmetszetek feloldása és a kibocsátásmaximalizálás állnak. A pozitív vállalati példák hatására a TOC elméletei problémamegoldási megközelítésként lettek népszerűek és váltak a tudományos főáram részévé (pl. Balderstone – Mabin, 1998; Watson et al., 2007; Šimšit et al., 2014). A TOC más gyakorlati alkalmazások (pl. a veszteségforrások megszüntetését középpontba helyező lean vállalatstruktúrák és -irányítási rendszerek, az átfutási és átállási idő fókuszú rugalmas termelési rendszerek, a kibocsátásingadozás és a selejtarány csökkentésére koncentráló hat szigma módszer (pl. Stamatis, 2004)) fejlődését is megalapozta vagy katalizálta.

A versenyelőny elméleteknek a TOC nem mond ellen, hanem alkalmasan egészíti ki azt az alacsony teljesítményű, korlátot jelentő belső tényezők fejlesztését hangsúlyozó nézőponttal. A versenyhátrányok elméletét és gyakorlatát vizsgáló más teoretikusok azonban a versenyelőny-elméletek több következtetését is vitatják.

Powell (2003) szerint az empirikus kutatásokban alkalmazott modellek gyakran „túlmagyarázzák” a vállalati teljesítményt. A versenyelőnyrel rendelkező, profitabilis vállalatok esetei között is szép számmal találhatunk olyanokat, amelyeket látványos kudarcok rendítettek meg: lehetőségeket szalasztottak el, nem tudtak lemásolni másolható erőforrásokat, képtelenek voltak megoldani megoldható problémákat, belebuktak ambiciózus stratégiáik végrehajtásába. Gyakorlati tapasztalataik kapcsán kiemelik azt, hogy a legerősebb pozíciójú, erőforrásokban bővelkedő, legjobban informált vállalatok forráselosztása sem közelíti meg a globális optimumot (Powell – Arregle, 2007).

A szerzők szerint ennek oka nem a korlátozott racionalitás, az okozati bizonytalanság, a piaci vagy más kognitív korlátokban keresendő, hanem abban a felismerésben, hogy a gyakorlatban a tartós versenyelőnyöket birtokoló vállalatok teljesítménye ugyanolyan heterogén, mint az azokkal nem rendelkező szereplőké. Ezt támasztják alá Denrell (2004) szimulációs kísérletei is, amelyek a teljesítmény hosszú távú iparági eloszlásának előre jelezhetetlen heterogenitását azonos és véletlen induló erőforráskészlet esetén ugyanúgy kimutatták. Az empirikus tapasztalatok szerint a teljesítmény iparági eloszlását számos vállalatspecifikus ok, diszfunkció, korlát, versenyhátrány (valamint ezek kombinációi) is befolyásolhatják (1. táblázat).

1. táblázat A teljesítményt formáló vállalati szintű diszfunkciók a szakirodalomban

Szakirodalmi forrás	A vizsgált diszfunkció rövid leírása
Ghemawat (1991)	Cselekvési és mulasztási hibák.
Pfeffer és Sutton (2000)	A tudás és a cselekvés különbözősége.
Lowenstein (2000)	Hibák a hosszú távú tőkegazdálkodási modellek gyakorlatában.
Allen (2001), West és DeCastro (2001), Arend (2004)	Jövedelemtermelő képességet romboló erőforrások.
Finkelstein (2003)	A sikertelen döntéshozók jellemzői.
Powell (2004)	A stratégia végrehajtásának diszfunkciói.
March (2006)	Adaptivitási hibák, a komplex döntési szituációk feltérképezésének diszfunkciói.
Jacobides (2006)	Hibák a képességek szerkezetében.

Forrás: saját szerkesztés

Ezek az elméletek – átfogóan összefoglalva – a belső korlátok, szűk keresztmetszetek, versenyhátrányok jelentőségét, a kockázatos és bizonytalan döntési szituációk tervezhetőségét, a döntések és a végrehajtás sajátosságait, a döntéshozó egyéni képességeinek fontosságát és a véletlen szerepét emelik ki a teljesítmény alakulásában, ezzel az alapvető kompetenciák jelentőségének súlyát kérdőjelezzik meg és a működést befolyásoló tényezők klasszikus külső-belső tényező fókuszú vizsgálatának megfelelőségét is kihívás elé állítják.

A felsorolt és röviden bemutatott gondolkodók munkái alapozták meg a modern stratégiai menedzsmentben a „viselkedési stratégia” (behavioral strategy) kifejlődését, melynek fókuszában a stratégiai cselekvő (egyén) természetének, kognitív képességeinek és magatartásának, valamint a stratégiai tervezés, döntés, végrehajtás és értékelés folyamataiban felszínre kerülő objektív-üzleti

és szubjektív-személyes érdekek szerepének vizsgálatai állnak (Powell et al., 2011; Das, 2014). Az új elméletek teoretikusai tehát láthatóan a korábbi eredményeket úgy vitatják, hogy azok inkább erőforrás/technika fókuszú kezelésmódját kiegészítik a szubjektív döntési/magatartási tényezőkkel.

A vállalati belső tényezőkre alapozott elméletek egységes keretbe foglalása

A stratégiai menedzsment modern gondolkodói közül kétség kívül Rita Gunther McGrath az egyik legmeghatározóbb. Azt állítja (McGrath, 2013a, 2013b), hogy a vállalatvezetők tartós versenyelőnyök elérésére törekednek, miközben ez napjaink turbulens gazdasági környezetében majdnem lehetetlen. Ehelyett a vállalatoknak újabb és újabb stratégiai kezdeményezésekkel kiépített átmeneti előnyök portfóliójára van szüksége, amelynek elemei legalább olyan gyorsan létrehozhatók, mint amilyen gyorsan elhagyhatók. Ezzel McGrath lefektette az átmeneti előnyök elméletének alapjait.

Amennyiben elfogadjuk McGrath állításait, úgy a klasszikus külső (versenypiaci pozíción) és belső tényezőkn (erőforrás- és képességbirtokláson) alapuló megközelítés helyett a hangsúly a stratégiai szintű rugalmasságon és a cselekvésen lesz, tehát azon, ahogyan a vállalat képes mások előtt a lehetőségeket kihasználni és a külső forrásból származó hatásokra, változásokra adaptívan reagálni. Ennek alapjaként ugyanúgy az erőforrások és képességek szolgálnak, de nem azok tulajdonlása/kisajátítása, hanem hasznosítása válik lényegessé. A kedvező versenypiaci pozícióból származó versenyelőny relevanciája nem vehető el, de elérése leginkább csak a nagyvállalatok számára lehetséges és esetükben is csupán ritkán tartós.

McGrath (2013a, 2013b) azt is kiemeli, hogy az átmeneti előnyök portfóliójának megfelelő menedzseléséhez számos stratégiai döntés meghozatalára van szükség, ezért az átmeneti előnyök elméletéhez illeszkedő gyakorlatban a

stratégiai szintű cselekvők személyéhez köthető tényezők, a stratégiaalkotás és a döntéshozatal jelentősége nagyobb, mint korábban. Ajánlásai között hangsúlyosan jelennek meg a vállalkozói/kísérletezői kedvet, az innovációt, a szervezeti tanulást és fejlődést, a problémamegoldási képességet, valamint a kapcsolat- és hálózatépítést ösztönző intézkedések.

A folytatásban célszerű a klasszikus és modern stratégiaelméletek legfontosabb megállapításait egy egységes szempontrendszerű táblázatban összefoglalni (2. táblázat), ezzel átlátható a koncepciók fókusza, evolúciója, valamint belátható a modern versenystratégia gyakorlatához megfogalmazott javaslatok relevanciája.

A tartós versenyelőnyök helyett tehát az kerül előtérbe, hogy hogyan képes a vállalat – a döntései és (kompetenciáit vagy azok kombinációit hasznosító) akciói által – a piaci lehetőségeket gyorsan megragadni és átmeneti versenyelőnyök egymást permanensen követő sorozatát biztosítani a maga számára. Ez a felfogás minden vállalat számára hasznosítható szempontokat nyújt a stratégia formálásához. Releváns kisebb méretű vállalatoknak is, mert ugyan elismeri, de nem hangsúlyozza a kedvező versenypiaci pozíció jelentőségét, és tartósnak sem tekinti azt.

Természetesen a modern stratégiaelmélet is nagymértékben épít a korábbi gondolkodók munkásságára: az alapvető építőkövek más – már klasszikusnak tekinthető – szerzők műveiből levezethetők akkor, ha felidézzük Penrose (1959) véleményét az erőforrások sokféleségéből származó előnyökről, valamint Hayes és Pisano (1994) felfogását a vállalatról, mint a képességek halmazáról. Az elmélet ajánlásai összecsengnek továbbá a képességalapú verseny (Teece et al., 1997) felvetéseivel, de elutasítja a külső és belső tényezők integrálása során kialakuló útfüggőség szükségességét, helyette a dinamikus képességekre (Eisenhardt – Martin, 2000) és azok hasznosítására (Madhok – Marques, 2014) koncentrálnak.

A modern stratégiaelmélet sikeres gyakorlatához erőteljes vállalkozói orientáció (Lumpkin – Dess, 1996),

2. táblázat A vállalati belső tényezőkre alapozott stratégiaelméletek egységes szempontrendszerű összefoglalása

	Klasszikus stratégiaelméletek		Modern stratégiafelfogás
	Versenylelőny-elméletek	Versenyhátrány-elméletek	
Cél	Elsősorban tartós, másodsorban átmeneti versenyelőnyök elérése.	Versenyhátrányok elkerülése, kiküszöbölése.	Átmeneti versenyelőnyök egymást követő sorozata.
Kérdése	Mely tényezők eredményeznek versenyelőnyt?	Mely tényezők okoznak versenyhátrányt?	Hogyan lesz és marad versenyképes a vállalat?
Külső orientáció fókuszában elsősorban	Kedvező versenypiaci pozíció az ágazatban.	Intézményrendszer szerepe, kedvezőtlen szabályozás, kockázatok.	Lehetőségek gyors azonosítása az aréná(k)ban (mely a vevőpiaci szegmens, az ajánlat jellemzőinek és az ajánlat teljesítésének a hármasa).
Belső orientáció fókuszában elsősorban	VRIO-feltételeket kimerítő erőforrások és képességek birtoklása, kisajátítása és fejlesztése.	Korlátok, szűk keresztmetszetek, diszharmonia a képességstruktúrában, tervezési, döntési, végrehajtási hibák, döntéshozó és cselekvők személye.	Rugalmasság, adaptivitás, döntéshozatal, képességek és képességkombinációk hasznosítása.
Ahol felszínre kerül	Tényezőpiac, termékpiac. Versenyintenzitás csökken.	Vállalati szint és stratégiai cselekvők.	Értékteremtés folyamata.
Érvényesség	Elsősorban nagyvállalatok, valamint monopolizált piacok.	Minden vállalat.	Minden vállalat.

Forrás: saját szerkesztés

értékajánlati nóvum, rugalmas struktúrák és hatások vállalatkezeléshez szükségesek (Teece, 2010; Zott – Amit, 2010). Ezek támogatják a gyors döntéshozatalt, a szervezeti rugalmasságot és fejlődést, a döntések és az azok alapján fogantatott akciók összhangját, az eltérő feladatokat végző, eltérő erőforrásokat kezelő szervezeti egységek működése közötti koordinációt, a hatékony végrehajtást, a gyors válaszadásnak, valamint az erőforrások gyors és összpontosított mozgósításának szervezeti képességeit. A vállalatban belül mindez a vezetésen és a képességmintázaton múlik, és az értékteremtés folyamatában kerül felszínre, ezért az elmélet versenyfelfogása összességében tekinthető az üzleti modellek/konfigurációk versenyének is.

A sikeres képességmintázatok azonosításával már a korai teoretikusok is foglalkoztak akkor, amikor azt kutatták, hogy az ágazati versenytársakhoz képest értelmezett hasonlóságok és különbözőségek a vállalat számára előnyöket vagy hátrányokat eredményeznek-e.

A kutatók egy része szerint (pl. Hawley, 1968; Henderson, 1981; Hannan et al., 1990; Porter, 1991; Barney, 1991; Baum – Mezias, 1992) a vállalati teljesítményre a különbözőségek fejtenek ki pozitív hatást, hiszen a megkülönböztetés és a fókuszált megkülönböztetés által a verseny csökken. A „kék óceán” érzékletes példájával él Mauborgne és Kim (2005), akik szerint a differenciálás és innováción alapuló értékteremtéssel kvázi verseny nélküli szegletekben lehet (és érdemes) pozíciót építeni és tevékenykedni.

Más kutatók szerint az ágazaton belüli konformitás gyakorol pozitív hatást a teljesítményre (pl. Meyer – Rowan, 1977; Pfeffer – Salancik, 1978; DiMaggio – Powell, 1983; Hybels, 1995; Suchman, 1995). A felfogás alapja az, hogy a radikális eltérések a működésben az iparági versenytársakhoz képest, valamint az értékajánlatban a vevőpiaci szegmentum elvárásaihoz képest, túlságosan kockázatosak. Az illeszkedés mértékét Deephouse (1999) a vállalatok „legitimitásának fokának” nevezi.

Tehát az ágazaton belül a vállalatok közötti hasonlóság vagy különbözőség vezet sikerhez? A két felfogás között a Deephouse-féle (1999) stratégiai egyensúly elmélete hivatott összhangot teremteni, eszerint a vállalatoknak a magas fokú legitimitásra és a versenystratégia megkülönböztető jellegére egyaránt hangsúlyt kell helyezniük.

A kérdéskör frissebb szakirodalmában (pl. Deutsch et al., 2013) nem vetik el a legitimitás szükségességét, de előnyösnek azt az üzleti modellt tartják, mely vagy az adott iparágban általánosan alkalmazott üzleti modell alapján épül fel, de növelve annak hatékonyságát, vagy pedig az adott ágazatban még példa nélküli új üzleti modellt alakít ki. Ahogyan az Üzletimodell-építés című üzleti bestseller szerzői, Osterwalder és Pigneur (2010, 43. o.) is fogalmaznak: a sikeres üzleti modellek markánsan költség- vagy értékorientáltak.

Összefoglalva a leírtakat, a vállalat pénzügyi teljesítményét elsősorban a belső tényezők, a működési rutinokba ágyazott erőforrások és a képességek mintázata alapján a vállalat döntéshozói formálják. A külső tényezők, a véletlen és a külső döntéshozók szerepe sem elvitatható, mégis

kiemelendő, hogy a külső forrásból származó hatásokhoz, valamint az azok nyomán létrejövő lehetőségekhez és veszélyekhez történő alkalmazkodás is az adott vállalat döntéshozóin múlik.

Összefoglalás

A tanulmány a stratégiai menedzsment-szakirodalom vállalati belső tényezőkkel foglalkozó elméleteinek összefoglalására, egységes keretbe foglalására, valamint a megnövekedett jelentőségű szervezeti jellemzők kiemelésére hivatott. A modern stratégia központi kérdése a tartós versenyelőnyöket biztosító erőforrások és képességek birtoklása, kisajátítása és fejlesztése helyett az, hogy hogyan képes a vállalat döntéseit és kompetenciáit – vagy azok kombinációit – hasznosító akciói által a piaci lehetőségeket gyorsan megragadni és átmeneti előnyök egymást permanensen követő sorozatát biztosítani maga számára. Mindez – a klasszikus versenyelőny-elméletek egy jelentős részével ellentétben – a kisebb méretű vállalatok számára is alkalmas nézőpontokat nyújt a stratégia formálásához, mert ugyan elismeri, de nem hangsúlyozza a kedvező versenyipiaci pozíció (pl. monopolhelyzet) jelentőségét, és tartósnak sem tekinti azt.

A modern stratégia sikeres gyakorlata az értékteremtés folyamatában a vállalat vezetésén – a döntéshozó(ko)n –, a döntés és végrehajtás összhangját támogató szervezeti struktúráján, valamint az erőforrások és képességek mintázatán és szerkezetén múlik. Ezek a megnövekedett jelentőségű belső tényezők a stratégiai menedzsment klasszikus szakirodalmában (Penrose, 1959; Hayes – Pisano, 1994; Teece et al., 1997; Eisenhardt – Martin, 2000; Madhok – Marques, 2014) ugyan már jól ismertek, de előremutató a megállapításokat az üzleti modellek/konfigurációk versenyeivel, valamint a legfrissebb, felfedezésorientált stratégiaelmélettel (McGrath, 2013a, 2013b) foglalkozó szakirodalmak eredményeivel összefüggésbe hozni.

Felhasznált irodalom

- Allen, D. (2001): Hard currency. *Financial Management*, (January), p. 13.
- Arend, R. J. (2004): The Definition of Strategic Liabilities, and their Impact on Firm Performance. *Journal of Management Studies*, 41(6), p. 1003-1027.
- Bain, J. S. (1949): A note on pricing in monopoly and oligopoly. *The American Economic Review*, 39(2), p. 448-464.
- Balderstone, S. J. – Mabin, V. J. (1998): A Review of Goldratt's Theory of Constraints (TOC) – lessons from the international literature. In: *Annual Conference of the Operational Research Society of New Zealand*. Auckland, ORSNZ.
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), p. 99-120.
- Barney, J. B. (1995): Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), p. 49-61.
- Barney, J. B. (2001): Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), p. 643-650.
- Barney, J. B. – Hesterly, W. S. (2014): *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 5th ed. Cambridge: Pearson Publishing

- Baum, J. A. — Mezias, S. J.* (1992): Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), p. 580-604.
- Boston Consulting Group* (1970): *Perspectives on Experience*. Boston: The Boston Consulting Group, 109 p.
- Buzzell, R. D. — Gale, B. T.* (1987): *The PIMS Principles linking strategy to performance*. New York: Free Press
- Collis D. J. — Montgomery C. A.* (1995): Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, 73(4), p. 118-128.
- Conner, K. R.* (1991): A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), p. 121-154.
- Das, T. K.* (ed.) (2014): *Behavioral Strategy: Emerging Perspectives (Research in Behavioral Strategy)*. Charlotte: Information Age Publishing, 260 p.
- D'Aveni, R. A.* (1994): *Hypercompetition*. New York: Free Press, 448 p.
- D'Aveni, R. A. — Dagnino, G. B. — Smith, K. G.* (2010): The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), p. 1371-1385.
- Deephouse, D. L.* (1999): To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20(2), p. 147-166.
- Denrell, J.* (2004): Random walks and sustained competitive advantage. *Management Science*, 50(7), p. 922-934.
- Deutsch, N. — Dravavolgyi, T. — Rideg, A.* (2013): Note on the development of sustainable supply chain strategy. *Chemical Engineering Transactions*, 35, p. 655-660.
- Deutsch N. — Mészáros T. — Szabó L.* (2017): A stratégiai paradigmák fejlődésének holisztikus megközelítése. In: Veresné Somosi M. — Lipták K. (szerk.): „Mérleg és Kihívások” X. Nemzetközi Tudományos Konferencia: konferenciakiadvány. Miskolc-Lillafüred: ME-GTK, p. 130-142.
- DiMaggio, P. J. — Powell, W. W.* (1983): The iron cage revisited-Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Association*, 48(2), p. 147-160.
- Eisenhardt, K. M. — Martin, J. A.* (2000): Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), p. 1105-1121.
- Finkelstein, S.* (2003): Seven habits of spectacularly unsuccessful people. *Business Strategy Review*, 14(4), p. 39-50.
- Fry, T. D. — Cox III, J. F. — Blackstone Jr., J. H.* (1992): An analysis and discussion of the optimized production technology software and its use. *Production and Operations Management*, 1(2), p. 229-242.
- Gelei A. — Schubert A.* (2006): Kompetencia alapú versenyképesség egy vezető FMCG vállalat példáján. 72. sz. műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, 27 p.
- Ghemawat, P.* (1991): *Commitment: the dynamic of strategy*. New York: Free Press, 178 p.
- Goldratt, E. M.* (1980): Optimized production timetables: a revolutionary program for industry. In: 23rd Annual International Conference of the American Production and Inventory Control Society. Falls Church VA, APICS.
- Goldratt, E. M. — Cox, J.* (1984) [2014]: *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. Croton-on-Hudson NY: North River Press, 362 p.
- Grant, R. M.* (1991): Toward the resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review Spring*, 33(3), p. 114-135.
- Grant, R. M.* (2008): *Tudás és stratégia*. Budapest: Alinea Kiadó, 328 p.
- Grant, R. M.* (2016): *Contemporary Strategy Analysis*. 9th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 776 p.
- Hamel, G. — Prahalad, C. K.* (1992): Capabilities-based competition (letters to the HBR). *Harvard Business Review*, 70(3), p. 164-165.
- Hannan, M. T. — Ranger-Moore, J. — Banaszak-Holl, J.* (1990): Competition and the evolution of organizational size distributions. In: Singh, J. V. (ed.): *Organizational evolution: new directions*. Newbury Park, CAL: Sage Publications, p. 246-268.
- Hawawini, G. — Subramanian, V. — Verdin, P.* (2003): Is Performance Driven by Industry or Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence. *Strategic Management Journal*, 24(1), p. 1-16.
- Hawley, A. H.* (ed.) (1968): *Roderick D. McKenzie on Human Ecology: Selected Writings*. Chicago: University of Chicago Press, 308 p.
- Hayes, R. H. — Pisano, G. P.* (1994): Beyond world class: the new manufacturing strategy. *Harvard Business Review*, 72(10), p. 77-86.
- Helpat, C. E. — Lieberman, M. B.* (2002): The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. *Industrial and Corporate Change*, 11(4), p. 725-760.
- Henderson, B. D.* (1981): The concept of strategy. [online] Boston: The Boston Consulting Group. https://www.bcg-perspectives.com/content/Classics/strategy_concept_of_strategy/ (megtekintve: 2015.08.16.)
- Hybels, R. C.* (1995): On legitimacy, legitimation, and organizations: A critical review and integrative theoretical model. In: Moore, D. P. (ed.): *Academy of Management Best Papers Proceedings*, p. 241-245.
- Jacobides, M. G.* (2006): The architecture and design of organizational capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 15(1), p. 151-171.
- Lowenstein, R.* (2000): *When genius failed: the rise and fall of Long-Term Capital Management*. New York: Random House, 288 p.
- Lumpkin, G. T. — Dess, G. G.* (1996): Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), p. 135-172.
- Madhok, A. — Marques, R.* (2014): Towards an action-based perspective on firm competitiveness. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), p. 77-81.
- March, J. G.* (2006): Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. *Strategic Management Journal*, 27(3), p. 201-214.
- Mauborgne, R. — Kim, W. C.* (2005): *Blue Ocean Strategy-How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business Review Press, 256 p.

- McGahan, A. M. — Porter, M. E. (1997): How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18., p. 15-30.
- McGrath, R. G. (2013a): Transient advantage. *Harvard Business Review*, 91(6), p. 62-70.
- McGrath, R. G. (2013b): The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business. Boston: Harvard Business Review Press, 240 p.
- Meyer, J. W. — Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), p. 340-363.
- Miller, D. (1986): Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis, *Strategic Management Journal*, 7(3), p. 233-249.
- Miller, D. — Whitney, J. O. (1999): Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage. *Business Horizons*, 42(3), p. 5-17.
- Misangyi, V. F. et al. (2006): A New Perspective on a Fundamental Debate: A Multilevel Approach to Industry, Corporate and Business Unit Effects. *Strategic Management Journal*, 27(6), p. 571-590.
- Montgomery, C. A. — Wernerfelt, B. (1988): Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q. *The RAND Journal of Economics*, 19(4), p. 623-632.
- Nason, R. S. — Wiklund, J. (2018): An Assessment of Resource-Based Theory on Firm Growth and Suggestions for the Future. *Journal of Management*, 44(1), p. 32-60.
- Osterwalder, A. — Pigneur, Y. (2010): Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. New York: John Wiley & Sons, 288 p.
- Penrose, E. T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley & Sons, VIII+272 p.
- Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), p. 179-191.
- Pfeffer, J. — Salancik, G. R. (1978): The external control of organizations: A resource dependence approach. New York: Harper and Row, XII+300 p.
- Pfeffer, J. — Sutton, R. I. (2000): The knowing-doing gap: How Smart Companies Turn Knowledge in to Action. Boston: Harvard Business School Press, 114 p.
- Porter, M. E. (1991): Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), p. 95-117.
- Porter, M. E. (2006): Versenystratégia. 2. kiad. Budapest, Akadémiai Kiadó, 356 p. [Angolul: Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, Free Press, 396 p.]
- Porter, M. E. (2008): The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), p. 78-94.
- Powell, T. C. (2003): Varieties of competitive parity. *Strategic Management Journal*, 24(1), p. 61-86.
- Powell, T. C. (2004): Strategy, execution and idle rationality. *Journal of Management Research*, 4(2), p. 77-98.
- Powell, T. C. — Lloyd, C. J. (2005): Toward a general theory of competitive dominance: comments and extensions on Powell (2003). *Strategic Management Journal*, 26(4), p. 385-394.
- Powell, T. C. — Arregle, J. L. (2007): Firm performance and the axis of errors. *Journal of Management Research*, 7(2), p. 59-77.
- Powell, T. C. — Lovallo, D. — Fox, C. R. (2011): Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), p. 1369-1386.
- Prahalad, C. K. — Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), p. 79-91.
- Priem, R. L. — Butler, J. E. (2001): Is the Resource-Based „View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26(1), p. 22-40.
- Rideg A. (2014): Versenyképesség és stratégia a Toyota termelési rendszerében. In: Szabó I. (szerk.): II. Interdiszciplináris Doktorandusz Konferencia, Konferenciakötet. Pécs: Doktoranduszok Országos Szövetsége Közgazdaságtudományi Osztály, p. 585-592.
- Roquebert, J. A. — Phillips, R. L. — Westfall, P. A. (1996): Markets vs. Management: What „Drives” Profitability? *Strategic Management Journal*, 17(8), p. 653-664.
- Rosenzweig, E. D. — Roth, A. V. — Dean, J. W. (2003): The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturer. *Journal of Operation Management*, 21(4), p. 437-456.
- Rugman, A. M. — Verbeke, A. (2002): Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), p. 769-780.
- Rumelt, R. P. (1984): Towards a strategic theory of the firm. In: Lamb, R. B. (ed.): *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs; New York: Prentice Hall, p. 556-570.
- Rumelt, R. P. (1991): How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), p. 167-185.
- Schmalensee, R. (1985): Do markets differ much? *American Economic Review* 75(3), p. 341-351.
- Şimşit, Z. T. — Günay, N. S. — Vayvay, Ö. (2014): Theory of Constraints: A Literature Review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150., p. 930-936.
- Stamatis, D. H. (2004): Six Sigma Fundamentals: A Complete Guide to the System, Methods, and Tools. New York: Productivity Press, 345 p.
- Suchman, M. C. (1995): Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), p. 571-610.
- Teece, D. J. (1984): Economic Analysis and Strategic Management. *California Management Review*, 20(3), p. 87-110.
- Teece, D. J. — Pisano, G. — Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), p. 509-533.
- Teece, D. J. (2010): Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2), p. 172-194.
- Watson, K. J. — Blackstone, J. H. — Gardiner, S. C. (2007): The evolution of a management philosophy: The theory of constraints. *Journal of Operations Management*, 25(2), p. 387-402.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), p. 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995): The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16(3), p. 171-174.
- West III, P. — DeCastro, J. (2001): The Achilles heel of firm strategy: resource weaknesses and distinctive inadequacies. *Journal of Management Studies*, 38(3), p. 417-442.
- Zott, C. — Amit, R. (2010): Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2), p. 216-226.

A MERITOKRÁCIA VÁLLALATOKON BELÜLI MEGVALÓSULÁSÁNAK KÉRDÉSEI EGY KVALITATÍV KUTATÁS TÜKRÉBEN

Számos kutató azt várta, hogy a meritokrácia, azaz az érdemek alapján történő érvényesülés elve a vállalatokon belüli fog először megvalósulni a globalizálódó verseny körülményei között. Azt várták, hogy a növekvő hatékonysági követelmények következtében a tehetség és rátermettség szerepe erősödik a nemi és etnikai csoportokhoz tartozás vagy a kapcsolati hálókön belüli pozíció torzító hatásával szemben. Ez azonban sok esetben nem így történt. Ezt mutatja például az egyik statisztikai adatok által jól dokumentált terület, a nők alacsony részvétele a versenyszektor magánvállalatainak felső vezetésében. Ahol a részvételi arány növekedése tapasztalható, ott is olyan struktúrában valósul meg, ami sok esetben politikai célok formális és nem tartalmi teljesítésére utal.

Férfi felső vezetőikkel folytatott interjúk során arra derült fény, hogy a női felsővezetői részvételt annak ellenére konstruálják, értelmezik különbözőképpen a döntéshozók, hogy valamennyien felelősnek érzik magukat cégük hatékony működéséért. Eltérő konstrukcióik jellemzőinek összegzése a hatékonyság és a meritokrácia mentén a görög mitológiából származó metaforák segítségével történik. A kutatás eredményei a háttérben ható tradíciók és tudattalan torzítások miatt a párbeszéd, a meggyőzés és a jó tapasztalatok megosztásának fontosságára hívja fel a figyelmet. A célok internalizálására még a meritokráciát támogató belső szabályok és kvóták mellett nagy szükség van, mert csak így valósulhat meg a vallott és követett értékek egysége.¹

Kulcsszavak: meritokrácia, leadership, nők a vezetésben, vezetéstudomány, kvalitatív kutatás

A meritokrácia, azaz az érdemekeken alapuló érvényesülés elvének teljesülését és sérüléseit is megfigyelhettem szakmai életutam során. Nemcsak az akadémiai világ kutatójaként, hanem az üzleti világban közép- és felső vezetőként is. A cikk első része a meritokrácia felemás megvalósulását mutatja be egy statisztikailag is mérhető eseten keresztül, majd áttekinti a korábbi kutatások adta magyarázatokat. A második rész egy nagyobb empirikus kutatás meritokráciára fókuszáló részét tárgyalja, mely során nem pusztán kívülről szemlélőként, hanem a kutatásba bevont szereplők partnereként is reflexív és koherens tudás kialakítása volt a cél. E rész ezért - élve a kvalitatív kutatások színes eszköztárával - két megközelítést is tartalmaz, egy kutatói önreflexiót és egy félig strukturált interjúkon alapuló interpretatív kutatást, ahol metaforák segítik a narratívák interpretációit. Végül pedig, a záró gondolatok keretében a kutatás eredményeinek összefoglalására, a korlátok számbavételére és további kutatási irányok áttekintésére kerül sor.

A meritokrácia és a vállalati hatékonyság

Amikor Michael Young angol szociológus és politikus szatirikus írásának a „The Rise of the Meritocracy” (1958) címet adta nem sejtette, hogy a szó hamarosan elválílik szatirikus tartalmától és egy, már az ókortól létező fogalom megnevezéseként válik közismertté. A meritokrácia eb-

ben az értelemben olyan társadalmat, szervezetet jelent, ahol az egyén hatalma, pozíciója és elismerése a képességeitől, képzettségétől és teljesítményétől, azaz érdemeitől függ, tehát nem származás, vagyon, vagy egy előnyben részesített társadalmi csoporthoz való tartozás függvénye.

A Magyarországon e tárgyban végzett korábbi kutatások azt vizsgálták, hogy az egyenlőtlenségek okait a társadalom tagjai hogyan érzékelik. Mennyiben tekintik azt az egyén tehetsége, erőfeszítése és eredményessége következményének, vagy mennyire vélik úgy, hogy azt inkább társadalom intézményei, a hatalmi viszonyok és a kultúra határozzák meg (Kluegel – Csepeli – Kolossy – Örkény - Neményi, 1995; Örkény - Székelyi, 2000). Egyik fontos megállapításuk az volt, hogy bár voltak különbségek, de összességében a posztszocialista országok egyre hasonlatosabbakká váltak a fejlett országokhoz, ahol a meritokráciában való hit státuszfüggővé vált - attól függ, hogy milyen az egyének és csoportok társadalmi helyzete és érdekei.

Ezen az elemzések során a kutatók a társadalom egészének attitűdjeit kutatták. Ezzel szemben e cikk a társadalom egy olyan szegmensében, a magánszektor versenykörülmények között működő vállalatainak körében, mutatja a meritokrácia megvalósulását, ahol a teljesítmény kiemelten fontos.

¹ Köszönetnyilvánítás: A cikk részben PhD-disszertációm alapján készült, ezért itt is megköszönöm konzulensemnek, Primecz Henriettnek a tőle kapott szakmai támogatást, valamint Gelei Andrásnak, Pataki Györgynek és Mitev Arielnek a kvalitatív kutatások módszertanával kapcsolatos útmutatásukat.

Harmónia az elméletben

A külső megfigyelő számára a versenyszféra magántulajdonú vállalatok esetében a meritokrácia, azaz az érdemelvűség érvényesülése logikus várakozás, hiszen tulajdonosok és befektetők befektetések minél gyorsabb megtérülését várják, amit a cégek menedzsmentjének más vállalatokkal éles versenyben kell elérniük. Ez volt a várakozásuk a téma kutatóinak is harminc-negyven évvel ezelőtt (Alvesson - Billing, 1997; Adler, 1986/87; Reif, 1975; Martin, 1993). Gondolatmenetük lényege szerint, mivel az erőforrások lehető leghatékonyabb felhasználása a cél, ebbe beletartozik az emberi erőforrások, azaz például a férfiak és nők, a más-más kultúrákból, társadalmi csoportokból vagy eltérő kapcsolati hálózatokból származó dolgozók tehetségének és teljesítményének megfelelő hasznosítása is. Ez a gondolatmenet más megközelítésekkel szemben nem a társadalmi szintű igazságossági cél megvalósulásának, hanem technokrata módon a hatékonyság, a versenyképesség eszközeinek tekint a meritokráciát, ami a vállalatnak, mint egésznek ugyanúgy érdeke, mint tehetőséges dolgozóinak egyénenként.

A társadalomtudományok különböző ágai saját elemzési keretein belül foglalkoznak a témával. Az egyszerű mikroökonómiai és növekedési modellek úgy írják le, hogy az azonos hasznosságú munkaerőt homogénnek tekintik, nem különböztetnek meg társadalmi hovatartozás szerinti csoportokat a munkaerő azonos hasznosságú csoportjain belül (Acemoglu, 2009). A leadership elméletek pedig ugyan implicit módon a meritokrácia elveit tekintik irányadónak a vállalatok vezetésében, bár ennek gyakorlati megvalósulására általában nem fordítanak különösebb figyelmet (Broadbridge - Simpson, 2011; Powell, 2012).

Ellentmondás a gyakorlatban

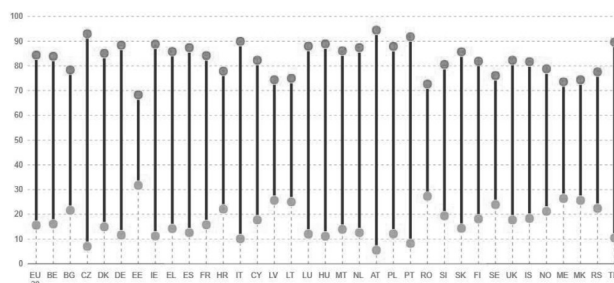
A meritokráciától való eltérés feltárása, nyomonkövetése és elemzése azokban az esetekben egyszerűbb, ahol megbízható adatok jelzik az egyenlőtlenségeket vagy aránytalanságokat. A vállalati működés egyes jellemzőiről gyűjtött statisztikai adatok tükrében például megállapítható, hogy a meritokrácia elve a gyakorlatban több esetben nem teljesül. Az adatok nemcsak egyes eltérések helyeit mutatják meg, de számszerűsítik azok mértékét is. A jelenségek mélyebb okainak kutatásához azonban a figyelmet felhívó kvantitatív elemzésen túl, kvalitatív kutatási módszerek alkalmazása is szükséges. A kutatás korlátját jelenti ugyanakkor, hogy a meritokrácia elveitől való eltéréseket nehezebb bizonyítani olyan területeken, ahol számszerű adatgyűjtés nem történik.

A statisztikailag megfigyelt csoportok egyik példája a nők és a férfiak csoportja. Megbízható adatok állnak rendelkezésre például a társadalmi szintű meritokrácia egyik fontos eleméről az oktatáshoz való nemek szerinti hozzáférésekről is. Ebből a szempontból az Európai Unióban inkább a férfiak enyhe hátrányáról beszélhetünk, mert bár nagyok a szakterületi különbségek, összességében a felsőoktatásban tanulók 54,1%-a nő (Eurostat, 2017).

Ahol a meritokrácia a nők hátrányára sérül, az például az a jelenség, hogy képzettségükhöz mérten aránytalanul alacsony arányban vesznek részt a vállalatok vezetésében. Ez

még akkor is igaz, ha figyelembe vesszük, hogy a foglalkoztatottságban a nők elmaradnak a férfiaktól (76% vs. 64%). Az elmúlt években meghozott, a nők vezető testületekbe, döntéshozói munkakörökbe való jutását segítő számos határozat (European Commission, 2016a) és megtett intézkedés ellenére (European Commission, 2016b), a női részvétel a valódi információkkal járó, szerepmódként is funkcionáló „executive”, azaz napi vezetői tevékenységet magába foglaló pozíciókban alig változott (lásd 1. ábra), az európai átlag ugyanis továbbra is csak 15% (Magyarországon csupán 10%).

1. ábra Executive igazgatósági tagok aránya nemek szerint (2017 1. félév, %)



Jelmagyarázat: felső adatsor: férfiak aránya, alsó adatsor: nők aránya

Forrás: EIGE Gender Statistics (2017)

Ahol elmozdulás tapasztalható, az a súlytalanabb, napi vezetői feladatokkal nem járó, „non-executive” pozíciókban lévő nők aránya, ahol az európai átlag 27%-ra emelkedett (Magyarországon csupán 15%) (EIGE, 2017). E tendencia a 35 országból 25-ben megfigyelhető. Kiugróan nagy a különbség Franciaországban, Olaszországban, Izlandon és Norvégiában, ahol erős szabályok ösztönzik a cégeket a női részvétel növelésére.

A kétféle női részvétel közötti látványos eltérés a szabályok és kormányzati ajánlások formális és nem tartalmi teljesítésére utalnak. A non-executive pozícióban lévő igazgatósági tagok ugyanis általában más tevékenységük mellett, részmunkaidőben látják el feladataikat, ritkábban találkoznak egymással és nem jelennek meg a vállalatok hétköznapjaiban (Pass, 2004). Sokkal kevesebb belső információval rendelkeznek, ezért az üzleti döntésekben való érdemi részvételük korlátozott. Nem jelennek meg a dolgozók előtt, nem tudnak szerepmódként mintát adni a dolgozók számára. A non-executive igazgatósági tagok feladata fontos, de nem belső döntéshozói jellegű. Ők ugyanis a „külső szem”, ami azonban a nők esetében a többi területen való háttérbe szorultságuk miatt nagyon korlátozottan mutat csak a meritokrácia irányába.

Az érdemi döntéshozói testületekben tapasztalható alacsony női részvételi arány, a vezetői kinevezések során a nők mellőzésének magyarázatát kísérletek, tanulmányok vizsgálták és vizsgálják, melyeket összefoglalóan tárgyalja Eagly és Carli (2007), Broadbridge és Simpson (2011), valamint Powell (2012). A kvantitatív elemzések sokat elárulnak a jelenségekről, az okok feltárásánál azonban a módszerekből adódó korlátaik vannak.

A pusztán kvantitatív kutatások kockázatait jól jellemzi a világszerte nagy port felvert eset, amikor például a német bankok igazgatótanácsairól az 1994 és 2010 közötti időszakban készült elemzésből elsőre azt a következtetést vonták le a szerzők, hogy az igazgatótanácsban a nők magasabb aránya kockázatosabb üzleti modelleket eredményezett. Mélyebb elemzésre volt szükség ahhoz, hogy világossá váljon, hogy nem a nők arányának növekedése volt a magyarító tényező, hanem az újabb tagok fiatal korából származó tapasztalatlanságuk, ugyanis az átlagéletkor csökkenése növelte meg a banki portfóliók kockázatát (Berger – Schaeck – Kick, 2013). Bár ebben az esetben a magyarító tényező még kvantitatív eszközökkel kimutatható volt, de jellege – az életkor, mint döntést befolyásoló tényező – jelzi, hogy számos esetben előfordul, hogy fontos, nagy hatású belső tényezők – mint például a döntéshozatali folyamatok belső dinamikái (Kanter, 1977a, p. 206-242.; 1977b) – nehezen számszerűsíthetők.

A vállalatok vezető testületeiben zajló folyamatok, a döntéshozók véleményalkotásának, döntéseinek háttérre kvalitatív kutatási eszközökkel (Mason, 2005; Kvale, 2005; Denzin - Lincoln, 2005; Maxwell, 2013; Horváth - Mitev, 2015) ismerhető meg. Egy ponton túl ugyanis már nem a mennyiségek vizsgálata a kérdés, hanem az, hogy a szereplők – esetünkben a túlnyomórészt férfi döntéshozók – hogyan konstruálják önmaguk számára a jelenségeket, és a konstrukciók milyen döntésekben, milyen viselkedésekben és kollektív konstrukciókban öltenek testet.

A szakirodalom áttekintése alapján megállapítható, hogy a magánszektorra fókuszáló kvalitatív kutatások jellemzően női szereplők bevonásával, az ő percepcióik, konstrukciók interpretációjával történt. A női vezetőkkel kapcsolatos kutatások esetén ők, a női vezetők általában szívesen vesznek részt azokban, én magam is többször voltam kutatóinterjúk alanya vállalatvezetőként. Ritkák azonban a férfi döntéshozók bevonásával zajló kutatások (Collinson - Hearn, 1994; Hanappi-Egger, 2011, p. 103-113.), ugyanis ebben a kérdésben a férfi döntéshozók a kutatók számára nehezebben megközelíthetők, mint a női vezetők. Korábban ennek okai főleg az érdektelenség és a bizalmatlanság voltak, napjainkban pedig a fejlett országok többségében már a nők számára kedvező társadalmi-politikai elvárások befolyásolják a kérdéssel hangoztatott nézeteiket, vélekedéseiket. Magyarországon azonban ilyen elvárások a társadalom oldaláról alig, a politika irányából pedig egyáltalán nem fogalmazódtak meg, ezért nálunk a férfiak bevonásával folyó kutatások eredményeit ilyen tényezők nem befolyásolják.

A mai magyar politikai életet egyértelműen férfiak uralják: Európában a magyar parlamentben a legalacsonyabb a női képviselők aránya, a kormányban sok éven keresztül nem volt egyetlen női miniszter sem. Ami a nők vállalati felsővezetői részvételét illeti, az EU nemzetközi statisztikai felmérése szerint, a tőzsdén jegyzett blue chip cégek igazgatóságában az egyik legalacsonyabb a nők részvétele Európában (lásd 1. ábra).

Magyarországon ugyanakkor az is elmondható, hogy, mint cseppben a tenger, az országon belül a szervezeti kultúrák nemzetközi sokszínűsége figyelhető meg: a kü-

lönböző anyaországból érkező multinacionális cégek aránya az Európai Unióban Írország után a második legmagasabb, árbevétel és hozzáadott érték alapján 50% feletti, a foglalkoztatottakon belül pedig meghaladja a 25%-ot (KSH, 2016).

A cikk arra a kérdésre keresi a választ, hogy melyek azok a tudatos és tudattalan nézetek, vélemények, vélekedések és hiedelmek, amik a férfi felsővezetői döntéshozók kinevezési döntéseit a meritokrácia elveivel ellentétes módon befolyásolják. Miért történnek olyan döntések, melyek a női tehetségek mellőzésével, ezzel az értékes erőforrások egy részéről lemondva, a hatékonysági potenciál csökkenéséhez vezetnek? Vannak-e kivételek és azoknak milyen jellemzői vannak?

A továbbiakban a kutatási kérdések szempontjából releváns szakirodalom áttekintése után a kvalitatív kutatást és annak eredményeit ismertetem. Ezen belül először az általam alkalmazott módszereket, majd a kutatói önreflexiót, a kutatás körülményeit, alanyait, az elemzést és a következtetéseket mutatom be.

Szakirodalmi áttekintés

Húsz évvel ezelőtt a nők érvényesülési lehetőségeinek javulása szempontjából Alvesson és Billing (1997) Adlerrel (1986/87), Reiffel (1975) és Martinnal (1993) egyetértve, a többi vizsgált területhez képest, a vállalati szektort illetően voltak a legbizakodóbbak. A nők és a management viszonyát tárgyaló sok korábbi kutatást is áttekintő írásukban megkülönböztetett figyelmet szenteltek a meritokrácia kérdésének. Elméleti modelljükben az értékelvűség kérdése a nemek hasonlósága és az üzleti hatékonyság metszéspontjában található, kifejezve azt a véleményüket, hogy az üzleti világban szükséges képességeket tekintve nincs olyan különbség a két nem között, melyek akadályt jelentenek annak, hogy tehetséges képviselőik egyaránt hozzá tudnak járulni a hatékonyság növeléséhez. Úgy vélték, hogy a versenyszféra teljesítménykényszerének hatására a felsővezetői döntéseket meghozó, zömmel férfi vezetők rákényszerülnek arra, hogy tehetséges női munkatársaikat vezetői feladatokkal bízzák meg és befogadják őket a döntéshozó testületekbe is. Ha bíztak is a jövőben, tudóshoz méltóan megfogalmaztak néhány kételyt is.

A cikk megjelenése óta történtek alapján megállapíthatjuk, hogy inkább kételyeik, mint optimizmusuk teljessült. Bár a vezetéstudományi kutatók többé már nem zárják ki kutatási mintáikból a nőket, a jelenlegi leadership elméletek közül sokat férfiakra gondolva fejlesztettek ki (Powell, 2012). A globalizáció nyomán ugyan egyre erőteljesebben jelennek meg a diverzitásnak és ezen belül például a nők bevonásának a hatékonyságra gyakorolt pozitív hatásai, amit értelmezhetünk úgy, mint a meritokrácia kérdéseinek feszegetését, ezeket a témákat azonban elkülönült szekciókban tárgyalják a konferenciákon és többnyire más szaklapok foglalkoznak velük, mint a „leadership” címkével ellátott kérdésekkel. Az okokat kutató elméleti megközelítések integráltságának hiánya jól tükrözi a gyakorlatban tapasztalható skizofrén helyzetet.

A meritokrácia sérülésének okai a mélyben rejtőznek. A semlegesnek tekintett kritériumok ugyanis, melyek el-

vileg a meritokrácia alapját adják, gyakran tartalmaznak a férfiak számára kedvező, részrehajló elemeket (Lewis – Simpson, 2010). A meritokrácia eszméje - amely elvileg az iskolázottság, a tapasztalat és a készségek elvileg objektív ismérvein nyugszik - erősen átértelmeződik e fogalmak munkahelyi interpretációi és azok alkalmazásai során (Broadbridge - Simpson, 2011). Az érdemelvűség torzítottága ellenére sokszor hivatkozott mentség a nők alacsony reprezentációjára a felső vezetésben. A férfi felső vezetők szívesen hivatkoznak a felvételi és előléptetési döntéseiket vezérlő érdemelvűségekre, hogy bizonyítsák a nemi egyenlőség melletti elköteleződésüket. Azt azonban ritkán kérdezik meg önmaguktól, hogy mit is tekintenek érdemnek (Simpson – Ross-Smith – Lewis, 2008).

Az „üvegplafon” metafora (White – Morrison – Van Velsor, 1987; Liff – Ward, 2001; Powell, 2012) az idők során elavulttá vált, mert néhány nőnek sikerült – ha felemás módon is, mint láthattuk – áttörniük az üvegplafont, viszont kiderült, hogy nem csak a legfelső szinteken vannak láthatatlan falak. Az új metafora, a „labirintus”, a soha véget nem érő kihívásokat fejezi ki, melyeken a nőknek sorra át kell jutniuk, hogy megszerezzék, megkapják és hatékonyan gyakorolhassák vezetői pozíciójukat a hierarchikus szervezetekben (Eagly – Carli, 2007). Ennek jellemzői például az „üvegfalak” (Eagly – Carli, 2007; Nagy, 2007; Nagy – Primecz, 2010; Zahidi – Ibarra, 2010), melyek észrevétlenül a támogató funkciókba zárják a nőket, ahonnan nem vezet a középvezetőnél feljebb az út, vagy az „üveglift” (Williams, 1992), ami a zömmel nőket vonzó területeken a kevés férfi gyors előrelépését szimbolizálja.

Sok ország adatait elemző kutatásokban Carter és Silva (2010) azt mutatták meg, hogy a nők kinevezése minden egyes karrierlépcsőnél elmarad a férfiak mögött, még azoknál a vállalatoknál is, ahol célzott programokkal igyekeztek javítani a nők előrelépését. Még a munkatapasztalatok éveinek számával, iparágra és régióra kiigazítva is azt találták, hogy a férfiak a nőknél magasabb szinteken léptek be a cégekhez, magasabb szinten kezdték az előmenetelüket. Ezt az összetett, képlékeny, hátrányos megkülönböztetést fejezi ki a „tűzfal” metaforája, kiemelve a megkülönböztetés folyamataiban épített jellegét is (Bendl – Schmidt, 2010).

Alvesson és Billing (1997) szerint mindennek egyik oka a nemek szerinti hagyományos munkamegosztás, ami nyilvános és a privát terek elkülönülését eredményezte. A nyilvános tereket és az ott működő komplex szervezeteket történelmileg a férfi dominancia jellemezte. A vállalati világot - különösen pedig a legfelső vezetés köreit - egy olyan játékhoz lehet hasonlítani, melyet férfiak találtak ki, férfiak a játékosok, a szabályok pedig a férfiak munkáról alkotott elképzeléseit és elveit követik. Más szerzők is arra a megállapításra jutottak, hogy annak következményeként, hogy a szervezeti kultúrákban gyakran a „férfias” elvek, hiedelmek a meghatározók, az értékek is inkább a sztereotipikus férfiértékekkel állnak összhangban, tehát az erőszakossággal, versenyszellemmel, státuszorientációval, hierarchiával és irányítással (Wajcman, 1998). Történelmileg a legtöbb szervezetet férfiak alapították, és még most is ők uradják, különösképpen a felsőbb vezetést (Terjesen – Singh, 2008).

E folyamat egy másik interpretációja a történelmi férfikutatásból származik, ahol Braudy (2005) arról ír, hogy a piaci viszonyok erősödésével a munka világa távol kerül az otthonról és maszkulin territóriumává vált. A maszkulin identitást a „hivatás” kialakuló eszméjével azonosították, míg a nők továbbra is a család értelmezési keretein belül maradtak (Okin, 1979). Olyan szervezeti kultúrák alakultak ki, melyekben - akarva-akaratlanul - a férfi-preferenciák és életminták adják a normát és a férfi tulajdonságok értéke is magasabb a nőinek tekintett tulajdonságokénál (Meyerson – Fletcher, 2000).

Férfias érdemre az egyik példa az elhivatottság sztereotip definíciója (Schein, 2004). Még a munkát nagymértékben rugalmassá tevő számítógépek, laptopok, internet és okostelefonok korában is az az elterjedt felfogás uralkodik, hogy az elhivatott vezető vállalja, hogy akár késő estig, vagy hétfvégén is az irodában van. Mindez különös kihívás elé állítja a nőket, akik hagyományos, család körüli teendőik mellett gyakran képtelenek tartani magukat e normához (Tóth, 2005). Még ha a nő el is tudná fogadni a fenti körülményeket, az ezzel kapcsolatos vélemények miatt valószínűleg meg sem kérdezik, meg sem kéri rá (Van Oostende – Chiercia – Martens, 2012, p. 12.).

A férfiak jobban hozzáférnek a férfiak kapcsolati hálóihoz, ahová a nagyhatalmú döntéshozók tartoznak - az érdem (merit) e tekintetben sem jelenti ugyanazt a két nem számára. Ez alátámasztja Wajcman (1998) „kortárs patriarchizmus”-elméletét, vagyis a nők alávetését az egyenlőség keretei között. E korlátot legyőzni például mentoráló kapcsolatok kialakításával lehetséges (Allen, 2004), erős pozícióban lévő mentorok képesek a karrierépítést jelentősen megkönnyíteni. Egy magyarországi kutatás (Kürtösi, 2007) egy női vezetésű cégben azt mutatta, hogy a nők kevésbé tulajdonítottak jelentőséget az informális kapcsolatoknak.

A férfikutatások számára is releváns kérdés a maszkulinitás és a vezetés kapcsolata, mely gyakran összefüggést mutat a meritokrácia kérdéseivel is. Rámutatnak arra, hogy a maszkulinitások meghatározása és értelmezése mélyen beágyazódik a legfontosabb társadalmi intézmények – az állam, az oktatás, a vállalatok és a család – létezésébe, eme intézmények történetileg kondicionált voltát is tételezi. Az általuk „hegemon maszkulinitás”-nak nevezett jelenség mechanizmusa azt eredményezi, hogy nem a férfiak általában, hanem a férfiak egyes csoportjai képesek belakni a hatalommal és gazdagsággal járó pozíciókat, illetve képesek legitimálni és újra és újra létrehozni az uralmukat létrehozó társadalmi viszonyokat (Carrigan – Connell – Lee, 1985). A „hegemonia” fogalma egy olyan hatalomgyakorlási forma, amely a nagy közvetítő rendszerek - mint például az oktatás, a tömegkommunikáció és a filmek - által is közvetített „magától értetődő tudásként” beépül a gondolkodás felszíne alatti észlelésekbe, és észrevétlenül és mélyen beágyazódik a kultúrába.

Maddox és Parkin (1993) a következő metaforákkal jellemezték a vezetés maszkulin jellegének egyes fajtáit: úriemberek klubja, karrierizmus, öltözői kultúra, kaszárnyaudvar, vállalkozó, gender vak és okos macsó. Collinson és Hearn (1994) pedig a következő öt kultúra, illetve

vezetési stílus meghatározásával ragadták meg a vezetési maszkulinitásának kérdését, amit egyes esetekben nem csupán a nőkhöz, hanem más, vezetésen kívüli férfi csoportokhoz való viszonyban is meghatároztak: paternizmus, karrierizmus, informalizmus, auriterizmus és a mímélők. Közülük több is hasonlóságot mutat Maddok és Parkin metaforaival. Fontos fogalmak még a témakör tárgyalásánál a „jóindulatú” és az „ellenséges szexizmus” (Heilman, 2001; Fiske – Cuddy – Glick – Xu, 2002; Eckes, 2002; Kovács – Szabó, 2017). Az első esetben a nőkre, mint szerethető, védelmezésre szoruló lényekre tekintenek, melyek azonban nem kompetensek a vezetés kérdéseiben. A másodikban a nőknek a döntéshozók informális köréből való tudatos kirekesztéséről van szó. Például az „öltözői kultúra” kialakításával vagy pedig autoriter vezetési stílussal, a „börtönudvar” légkörével zárják ki a nőket formálisan vagy informálisan a vezetésből.

A nők egyértelműen alárendelő megkülönböztetése jellemzi a Collinson és Hearn által megfigyelt első négy kultúrát, illetve stílust. Az „úriemberek klubja” kultúra óvja és védelmezi a nőket, de csak addig, amíg azok elfogadják a hagyományos női szerepeket. Hasonlít a paternizmus vezetői stílusához, ahol a vezető férfiakkal vállal közösséget és a nőktől megkülönbözteti magát. A karrierizmus stílusát a kenyérkereső énkép jellemzi, aki úgy véli, hogy egyedül kell tartania a családját. Hosszú túlórákat vállal, szűk határidőkkel és az otthoniaktól, a nőktől és a családjától a teljes és feltétel nélküli támogatást várja, és ezt vetíti ki a környezetére is. E kultúrák rokonságot mutatnak a „jóindulatú szexizmus”-sal jellemzett attitűddel.

A következő kultúrák ezzel szemben gyakran a fenti szerzők által feltárt „ellenséges szexizmus”-t testesítik meg. Az „öltözői kultúra”-t ugyanis, az „informalizmus”-hoz hasonlóan: a férfiak közötti, nőket kirekesztő kapcsolatépítés jellemzi, amely maszkulin jellegű érdeklődés és értékek alapján szerveződik és ahol a közös témák a sport, a szex, az autók, az alkohol és esetenként a közös alkoholizálás. Szélsőséges formákban mindez szexuális zaklatásig és a nők szexuális tárgyá történő lealacsonyításáig is vezethet. A következő csoportba a „kaszányaudvar” kultúrák tartoznak, melyek a megfélemlítésre építenek, ahol az autoritarizmus a jellemző, mely ellenséges a nőkkel és minden férfival, akit erőtlennek talál, eszköze e csoportok „gyengeség” címkejű stigmatizálása.

A kevésbé explicit megkülönböztetési módok közé tartozik a vállalkozó (Sinclair, 2005), aki: csak azokat a nőket ismeri el, akik a kenyérkereső férfi szerepének megfelelő viselkedést tanúsítanak. A várandósság és az otthoni kötelezettségek tabutémáknak számítanak. Ehhez hasonló a gender vak, mely álláspont szerint „mindenki fehér férfi”, valamint az okos macsó, aki hasonló az előzőhöz, azonban annál még versengőbb és szűkebb látókörű. E felfogások egyrészt nem vesznek tudomást a diverzitásról, másrészt nagyon megnehezítik a helytállást a hagyományos családokban élő nők számára. Ők építik az olyan kultúrákat, ahol például késő estig tartó gyakran látszatomunka miatt van mindenki az irodában. Jellemző jegy még a viselkedési normaként elvárt folyamatos agresszivitás is. A kettős kötés – az egymásnak ellentmondó normáknak való meg-

felelési kényszer - akár vezetői, akár műszaki funkciókról is van szó - sok bizonytalanságot és szorongást okoz, szélsőséges esetekben kiegészítéshez, pályaelhagyáshoz vezethet (Hanappi – Egger, 2011).

Végül elérkeztünk a „mímélők”-höz, akik szavakban mindig támogatják a nőket, de soha nem léptetik őket elő, támogató szabályzatokat gyártanak, de sohasem alkalmazzák azokat. Ez a vezetési kultúra felidéri az előző fejezet ellentmondásos adatait a nők részvételéről a különböző igazgatóságokban.

A női felsővezetői részvétellel kapcsolatos, a meritokrácia kérdéskörén túli, további cikkek (Dunavölgyi, 2016) bővebb betekintést nyújtanak a kérdéskör más megközelítési kutatásaiba - különleges hozzájárulás, alternatív értékek és egyenlő esélyek - melyek bemutatására e cikk keretei között terjedelmi korlátok miatt nincs lehetőség.

A kvalitatív kutatás

A kutatás célja annak felderítése volt, hogy mi az oka azoknak a döntéseknek, melyek a női tehetségek mellőzésével, az erőforrások egy részéről lemondva a hatékonysági potenciál csökkenéséhez vezetnek? Melyek azok a tudatos és tudattalan nézetek, vélemények, vélekedések és hiedelmek, amik a férfi felsővezetői döntéshozók kinevezési döntéseit a meritokrácia elveivel ellentétes módon befolyásolják? Vannak-e kivételek? Mik a jellemzőik?

Az e kérdések megválaszolása érdekében végzett kutatás a kvalitatív kutatás metaforái közül a patchwork metaforához (Denzin - Lincoln, 2005, p. 4.) áll legközelebb. A meritokrácia sérüléseinek okait kutató vizsgálatok és azok korlátainak ismeretében úgy véltem, hogy azzal tudok a legjobban hozzájárulni a kérdés kutatásához, ha vállalatvezetői feladataim ellátása közben szerzett tapasztalataim és a munka során kialakult kapcsolatrendszer adta kedvező lehetőségek keretei között próbálom feltárni a jelenség okait. Elemzésem során összefűztem, összekötöttem a kutatás különböző elemeit, az interjúk módszereit, a hallottak interpretációit, metaforáit, valamint saját önreflexiómat is.

A kvalitatív kutatás két részből áll. Az első részben a kutatói önreflexió és az előfeltevések megfogalmazása történik, amit a férfi döntéshozókkal történt interjúk, azok interpretatív elemzése és az előfeltevésekkel történő összevetése követ.

A kutatói önreflexió és az előfeltevések

A kvalitatív kutatás módszertanával foglalkozó szakirodalomban több szerző is hangsúlyozza, hogy számos előny származik abból, hogy egy kutató saját élettapasztalattal is rendelkezik azon a területen, ahol kutatást végez (Mills, 1959; Strauss – Corbin, 1990; Putnam, 1990; Glense – Peshkin, 1992; Maxwell, 2013). Segít a kutatásban, ha a kutató rendelkezik „terepismerettel”, kapcsolatai révén elérhető számára a szereplők, és ha a tapasztalatai alapján kialakulnak benne előfeltevések és értelmezések is.

Ugyanakkor a kutatás tervezésénél Maxwell (2013) arra is felhívja a figyelmet, hogy a kutató is egy szubjektum és a kutatás eredménye az ő értelmezése, az ő egyéniségén keresztül szűrődik át a megismerés és megértés fo-

lyama. Egyéni előélete, elméleti felkészültsége, empátiája és a téma iránti érdeklődése, fogékonysága mind egyedi tényező. Törekednie kell arra, hogy ezek ne okozzanak csólátást vagy vakságot. A kutató akkor jár el helyesen, ha feltárja azt a hátteret, amelyben valóságkonstrukciói kialakultak és megértései gyökereznek. Önreflexióval értheti meg és tudatosíthatja saját hatását. Gould (1995) szerint figyelni kell arra is, hogy a tapasztalat vezesse az interpretációt.

A fentiek ajánlásokat követve a kutatási kérdésre vonatkozó saját tapasztalásaimat és az ezek nyomán kialakult, a szakirodalommal ütköztetett előfeltevéseket foglalom össze a következőkben. Ellis, Adams és Bochner (2010) módszertanának megfelelően ezeket az elemzési keretbe ágyazottan, a tudomány által már korábban feltárt összefüggések tükrében teszem. Annak érdekében, hogy a saját előfeltevéseim transzparenssé váljanak, a kutatás során az első interjút velem készítette egy munkatársam, ami segített e rész elkészítésében.

Szakmai életutam folyamán különböző nemzetközi és magyar szervezetekben dolgoztam felső vezetőként a pénzügyi és a tanácsadó szektorban. A meritokrácia elvei és a hétköznapi gyakorlatok közötti eltéréseket korábbi munkahelyeimen is tapasztaltam, az ellentmondás azonban teljes valóságában a Budapesti Értéktőzsde vezetőjeként bontakozott ki számomra. A tőkepiacok egyik központi kategóriája, a részvényesi érték, melynek növelése a management feladata a forrásokért folyó, befektetési piaci verseny körülményei között. Némileg leegyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy amelyik cégben nem térülnek meg kellő gyorsasággal a befektetések, onnan elmennek a befektetők, annak esik az árfolyama és csőd vagy felvásárlás vár rá. Ezek egyik kimenete sem kedvez a menedzserek további karrierjének. Elemi érdeküknek tűnik tehát e helyzetek elkerülése érdekében a leghatékonyabb megoldások keresése, melynek egyik útja a meritokrácia megvalósulása.

Ugyanakkor számos területen megfigyelhettem a meritokrácia elveinek sérüléseit. Saját észleléseim összhangban vannak a maskulinitás kutatóinak azon megállapításaival (Carrigan – Connell – Lee, 1985), hogy domináns férficsoporthoz nemcsak a nőket, hanem a kívülállóknak tekintett férfiakat is megfosztják az egyenlő esélyektől. Nemzetközi környezetben ez sokszor például a nemzeti hovatartozáshoz kötődött. Láttam példákat arra is, hogy a domináns csoportok önmeghatározása a közös múlt alapján történt, például cégek összeolvadásakor. A szervezeti navigációban rutint szerzett munkatársaim többek közt a „Ki kinek az embere?“, „Ki hozta ide?“ kérdések mentén térképezték fel a lojalitási láncok tagjait. Láttam hazai és nemzetközi példát arra is, amikor a másokat kiszorító „méhkirálynő” (Mavin, 2008) módon viselkedő női vezetők akadályozták meg, hogy más tehetséges nők megfelelő feladatokat és elismerést kapjanak.

Női vezetőként számos személyes tapasztalatot gyűjtöttem a meritokrácia nemek közötti érvényesülése területén is. Saját tapasztalataim önreflexív feldolgozásában sokat segített a szakirodalom női vezetői életpályákkal foglalkozó része. A női vezetők életútjait elemző kutatá-

sok tanulmányozása során „aha” élményeim az üzleti élet történéseihez kötődnek, az ott törtétek kapcsán döbbenem utólag rá arra, hogy amit én egyedi tapasztalatként értelmeztem, az több esetben jellemző mintázat.

A szakirodalom az „üvegszikla” metaforával jellemzi (Haslam – Ryan, 2008; Bruckmüller – Branscombe, 2010) azt a női karrieres estén gyakran megfigyelhető szituációt, ahogy először és azt követően több alkalommal is vezérigazgatói (esetenként más megnevezésű, de hasonló tartalmú) megbízást kaptam. A metafora arra utal, hogy a kinevezés (a sziklára emelés) kockázatos helyzetekben történik, amikor a tehetséges férfi vezetők – több lehetőséggel rendelkezve – nem tolnak az állásért és ez megnyitja az esélyt a női jelöltek előtt. Az én eseteimben ezek a vállalatok nagy technológiai változáson mentek át, nagy kihívást jelentő projektbe kezdtek, átszervezték őket vagy új céget alapítottak. Ezek a helyzetek nehéz feladatok megoldását igényelték, mert új stratégiát kellett kialakítani, csapatot, kultúrát építeni és gyors döntéseket kellett hozni. Bár észleltem, hogy a vállalati és üzleti kultúrákban sokszor a konfliktuskeresés volt a jellemző, én az esetek többségében együttműködésre törekedtem, még ha ez sok kommunikációt igényelt is. A befektetett energia általában megtérült, mert felgyorsította az elfogadási folyamatot a sok – zömében férfi – felső vezető között.

A kutatás érzelmi háttere szempontjából fontos, hogy úgy éreztem, hogy a vezetői világban megtaláltam a helyem, befogadtak, bennem sem alakult ki frusztráció vagy sértettség. A szakirodalom által feldolgozott esetek (Katila – Meriläinen, 1999; Miller, 2002; Featherstone, 2004) többségével ellentétben az informális kapcsolatrendszerből sem éreztem kirekesztve magam. Ehhez férjem együttműködésére is szükség volt, aki nemcsak a gyereknevelésben, de a társasági és szabadidős programokban is részt vett, még ha időnként idegen is volt számára a környezet.

Csupán egyszer fordult elő, hogy olyan szervezetben dolgoztam, ahol a paternalista, és esetenként még a „el-lenséges szexizmus”-sal (Kovács – Szabó, 2017) is találkoztam néhány vezetőtársam részéről. Az esetek döntő többségére azonban nem ez, hanem az együttműködés, a kölcsönös elismerés és befogadás volt a jellemző.

A gyors beilleszkedést bizonyára megkönnyítette, hogy - a szakirodalom tükrében - nagyon szerencsés voltam abban, hogy a családi és az iskolai szocializációs környezetben sok megerősítést és felkészítést kaptam. E tényezők közé tartozik a korán elhunyt, de vezetői példát mutató édesapám (Nagy, 2001) és számos tanárom biztatása még olyan területeken is, amik „fiús” dolognak számítanak, mint például a matematika és az informatika iránti érdeklődés (Gill – Sharp – Mills – Franzway, 2008; Barnard – Hassan – Bagilhole, 2012; Szekeres – Takács – Vicsek, 2013). E tényezők és az értelmiségi családi háttér, a közgazdász végzettség, a nemzetközi munkatapasztalat és a jó angoltudás szempontjából sem számítottam kisebbségnek. Női mivoltom tett egy 10%-os kisebbség tagjává a felsővezetői világban.

Tisztában voltam azzal, hogy a nőkben nehezebben bíznak meg a férfi döntéshozók, ezért tehetséges nők esetén szívesen szolgáltam referenciaként is, mert saját tapaszt-

talataim a vegyes összetételű csapatok előnyeiről győztek meg, a könyveléstől az informatikán át a vezetésig. Mégis gyakran voltam egyedüli női résztvevő igazgatósági üléseken. Eközben sokszor hallottam a férfi vezetőket nőkről beszélni. Nem mindig az elismerés és elfogadás hangján. A férfi középvezetők a női vezetőtársaikra többnyire a „férfivilágba látogató utazók”-ként tekintettek (Gherardi, 1996), többnyire versenytársat látva bennük. A felső vezetők esetében ilyen már nem tapasztaltam, azonban - bár voltak olyan tehetséges nők a környezetünkben, akik meg tudtak volna oldani vezetői feladatokat is - általában mégsem őket választották. Indoklasként sokféle ok hangzott el, például hogy a nők inkább a végrehajtásban erősek és nem a stratégiában, nincs elég gyakorlatuk, vagy nem elég rámenősek. Ezek az indoklások nagy részét a szakirodalom is tárgyalja (Broadbridge – Simpson, 2011; Powell, 2012; Danowitz – Hanappi-Egger – Mensi-Klarbach, 2012; Kornau – Festing, 2013). Voltak olyan megjegyzések is, amikkel az irodalomban kevésbé találkoztam. Erre példa a feleségekre történő gyakori hivatkozás az indoklások során, vagy az a vélelmezés, hogy a női vezetők mindig rossz viszonyban vannak egymással.

Mindezek a situációkhoz kötődő, egyediségükben megjelenő beszélgetések ébresztették fel bennem a szándékot, hogy egyszer strukturáltabb módon, tudományos igényű foglalkozzok azzal a kérdéssel, hogyan is vélekednek a férfi döntéshozók a nők és a vezetés viszonyáról és a női vezetőkről. Kutatóként pedig nagyon fontos számomra a gyakorlat szempontjából releváns eredmény.

A szakirodalom és saját tapasztalataim alapján előfeltevéseim a következők voltak:

- Feltételeztem, hogy azért kevés a férfi felső vezetők bevonásával történő kutatás, mert nem szívesen vesznek részt benne. Valószínűleg elfoglaltak, nem érdekli őket eléggé ez a téma vagy talán kényelmetlennek találják, úgyhogy erőfeszítéseket kell tennem a meggyőzésükre.
- Az erősen maskulin társadalmi, politikai környezetben, a statisztikai adatok és személyes élmények alapján erősen maskulin narratívákra is számítottam.
- A harmadik előfeltevés abból a nemzetközi tapasztalathoz indult ki, hogy a nagyrészt férfiak által végzett kiválasztási és kinevezési folyamatban olyan tudatlan szűrők működnek, melyek hátrányos helyzetbe hozzák a nőket. A kérdés az „itt és most” okairól és az ehhez kötődő konstruálásokról szólt, az ezekre vonatkozó hiányos ismeretek miatt.

A kutatás nem mindegyik előfeltevésemet igazolta.

Kutatás férfi döntéshozók bevonásával

Bár bőséges szakirodalom tárgyalja a meritokrácia vállalatokon belüli sérüléseinek kérdést, saját kutatásom induktív és feltáró jellegű volt, mert férfi döntéshozók bevonásával történő kutatásra viszonylag ritkán kerül sor. Ezért a korábbi kutatásokon alapuló elméleti tudás befolyásoló hatását - azaz, hogy csak azt lássam, amit az elmé-

letek látni engednek – azzal csökkentettem, hogy Suddaby tanácsát követve „középutat kerestem” (2006, p. 635.) és nem ragaszkodtam mereven a már áttekintett elméletek egyikéhez sem.

A kutatás alanyait tehát egy nehezen megközelíthető csoportból, a felsővezetői kinevezési döntéseket meghozó túlnyomórészt férfiakból álló körből választottam ki. Az ő meritokráciával, ezen belül pedig női felső vezetőkkel és a felsővezetői kinevezésekkel kapcsolatos konstrukcióikat, azaz tudatosult és tudattalan nézeteiket, vélelmeiket igyekeztem megismerni és interpretálni. A kutatásba bevonni tervezett csoport tagjai elfoglalt, nagy felelősséggel járó munkát végző vezetők voltak, akik sem nyilvánosan, sem írásos formában nem szoktak megnyilatkozni a kutatott kérdéssel kapcsolatban. Mindez jelentős korlátot jelentett a választható módszerek szempontjából. A kérdőíves felmérés lehetőségét a módszer ismert korlátai miatt vetettem el: a vizsgált téma bonyolultsága, a kinevezési döntéseket befolyásoló tényezők összetettsége és a módszer személytelensége miatt nem volt célravezető alkalmazása. A körülményeket és lehetőségeket figyelembe véve, a kvalitatív kutatás ezen szakaszának módszerül a félig strukturált interjút választottam.

A mintavétel során a kutatás jellegéhez illeszkedő mintát építettem fel Kvale (2005, 1996), Mason (2005), Gelei (2006), Blaikie (2007) és Maxwell (2013) útmutatásai alapján, melynek megfelelően sokszínű, a vizsgált jelenség sok aspektusát megjelenítő minta kialakítására törekedtem. E fázisban sokat segített az a tény, hogy annak az üzleti-vállalati kultúrának voltam része én is, ahonnan az interjúalanyokat kiválasztottam, személyesen ismerem őket és rendelkeztem egy előzetes képpel azzal kapcsolatban, hogy milyen konstrukciókkal rendelkezhetnek a női vezetőkkel kapcsolatban. Ezt a fázist a „Rendező” metafora írja a legjobban. Ismerve a szereplőket egy hosszú listát állítottam össze arra számítva, hogy sokan nem vállalkoznak majd a beszélgetésre.

Az első meglepetés akkor ért, amikor mindenki egyből igent mondott. Ezzel a ténnyel az első előfeltevéseim mindjárt az indulásnál nem teljesült. A kutatás során tizenkilenc interjúalanyig bővítettem a kört, amikor telítettnek tekinthettem a mintát, mert az utolsó néhány esetben már csak kevés új információ hangzott el. Interjúalanyaim valamennyien a saját ágazatukban a legnagyobbak közé számító cégek – köztük a legnagyobb magyar vállalatok és nemzetközi cégek magyarországi vállalatának – vezérigazgatói, igazgatósági tagjai vagy elnökei, a felsővezetői kinevezésekben részt vevő döntéshozók voltak.

Előzetes ismereteimre és tapasztalataimra támaszkodva, a vizsgált téma szempontjából sokszínűsége törekedtem, ami a vezetési stílusok és a vállalati kultúrák sokféleségét is maga után vonta. Nemzeti hovatartozás szerint magyarok és külföldiek is szerepeltek a mintában. A nemzetközi cégek anyavállalatai központjainak helyszínei között megtalálható az Amerikai Egyesült Államok, Ausztria, Hollandia, Németország, Skandinávia és Magyarország is. Életkoruk alapján szerepeltek a mintában a Howe és Strauss (1992) szerzőpáros által bevezetett megnevezések szerinti Baby boomer-nek nevezett, nálunk

inkább a Ratkó-korszak gyermekeinek nevezett generáció, illetve az őket követő X-generáció tagjai. Bár nem szerepelt a célok között, de végül ágazati szempontból is sokszínű lett a csoport, sokféle iparág képviselői megtalálhatók benne. Valamennyien felsőfokú végzettséggel rendelkeznek és döntő többségük házasságban, családban élt az interjúk idején.

Már a felkéréskor tájékoztattam az interjúalanyokat a kutatás céljáról, menetéről és a velük készített interjúk bizalmas, őket egyénileg nem felfedő felhasználásáról (informed consent elv). Az interjúkra 2015 és 2017 között került sor. A „terepen”, azaz a felsővezetői világban töltött időszak során kialakult kapcsolatrendszer lehetővé tette, hogy „közeli, bizalmon alapuló, egyenrangú” kapcsolatban (Horváth – Mitev, 2015, p. 35.) legyek az interjúalanyokkal. Az interjúk barátságos, nyitott légkörben zajlottak. Egy órára terveztem a találkozókat, de nagyrészt 1,5-2 órát tartottak, mert az interjúalanyok várakozásomat felülmúlóan nyitottak voltak a témával kapcsolatban.

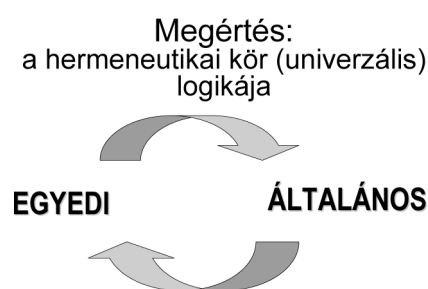
Megosztották pozitív tapasztalataikat és véleményeiket, de nyíltan beszéltek rossz élményeikről, előítéleteikről is, nemegyszer őszintén keresve önmagukban is annak okait. Néhány interjúalany önreflexíven tárta fel gondolatait, véleményét a feltett kérdésekkel kapcsolatban.

Az interjúk során hatottak rám az interjúk alanyai és én is hatottam rájuk, az „ihletett kritika” állapotát tapasztalhattuk meg (Rorty, 1992). Utólag többen felhívtak és tovább beszélgettünk, egy interjúalany pedig miután egy látványosan pozitív döntést hozott, azt mondta, hogy az interjú segített neki „rendbe tenni” a gondolatait. Nemegyszer közösen átélt eseményekről, mindkettőnk számára ismert esetekről beszélgettünk, amiket könnyen kontextusba tudtam helyezni és értelmezni. Mindezekon túl, a vezetői világ saját tapasztalatakon is alapuló ismerete, és számos esetben a közös múlt segített az elhangzott információk validálásában. Ezzel az interjúalanyok is tisztában voltak, talán ezért sem észleltem megtévesztési vagy a valóság szépítésére irányuló szándékot.

Ebben a fázisban kutatásom a koreográfus metaforához (Janesick, 2003) állt közel. A gondos tervezés után, mely a menüett rögzített mozgásaihoz hasonlatos, következett az interjúk szakasza sok meglepetéssel, ami improvizációra készítetett. Az interjúkat diktafonnal rögzítettem. Megfogadva Kvale tanácsát (2005, p. 166.), az átiratok miatti információvesztés elkerülése érdekében, a feldolgozás során egy erre alkalmas szoftver segítségével az eredeti hanganyagokkal dolgoztam, melyek egyes motívumait kódolással csoportokba is rendeztem. Az elemzés egymásra épülő hermeneutikai körök mentén történt (lásd 2. ábra). „A megértés állandóan az egésztől a rész felé és vissza az egész felé halad”- írja Gadamer (2003, p. 207.) a régi nyelvek elsajátításának példáján keresztül magyarázva a folyamatot. A kutatás folyama koncentrikus körökből áll, egy-egy megértési körrel gazdagodva. A megértés kritériuma, hogy a részek összhangban vannak-e az egészszel.

A 2. ábra az interpretatív folyamat képszerű metaforája. Első körben az interjúk elemzése a közös témákat, motívumait kereső, organikus módon kialakuló kódok segítségével interjúkon átívelő módon zajlott. Ezt követte az interpretatív elemzés, melynek módszerei a kontextusba helyezés, az összehasonlítás, majd pedig távolabbról, kritikus vizsgálat voltak, melyek segítettek feltárni a közvetlen és közvetett jelentéseket. A második lépésben történt az egyes interjúk narratíváinak elemzése a fenti eljárás szerint. E folyamatok nem merev lineáris rendben történtek, hanem sokszor párhuzamosan vagy előre-hátra ugorva. A következtetések kialakulása is folyamatosan történt. Mindezek eredményeként jutottam el az alábbi, átfogó következtetések levonásához.

2. ábra A hermeneutikai kör általános logikája



Forrás: (Gelei, 2006, old.: 24.)

Az interjúk elemzése

Az interjúk során – míg külföldi származású vezetők említették – nagyon ritkán hangzott el magyar származású vezetőtől olyan vélemény, hogy a gyerekes nőknek ott-hon lenne a helye és a gyereknevelésnek teljes munkaidős elfoglaltságnak kellene lennie. Pedig tisztában voltam azzal, hogy ebben a körben több olyan feleség is van, aki nem vállalt otthonán kívüli munkát és a családjának szenteli az idejét. Ez rávilágított arra a társadalmi kontextus szempontjából fontos tényezőre, hogy a Magyarországon felnőtt interjúalanyok gyerekkorában, az államszocializmus idején a teljes foglalkoztatottság nevében minden nőnek dolgoznia kellett. Magyarországon a 70-es, 80-as években a női foglalkoztatás egyes korosztályokban a 90%-ot is meghaladta (Pongrácz, 2001). Emiatt az a tény, hogy a gyermeces édesanyák dolgoznak, nálunk kevésbé szokatlan, mint például Nyugat-Európában. Nők azonban az államszocializmus idején sem kerültek nagy számban az politikai vagy vállalati felső vezetésbe.

Közös tulajdonságként valamennyi interjúalanyról elmondható, hogy tevékenységük során mélyen átérzik saját kiemelt felelősségüket abban, hogy az általuk vezetett cég hatékonyan működjön, és a részvényesi érték fenntarthatóan növekedjen. Egyes esetekben ezt kiegészítette olyan narratíva is, ami a társadalom egészének jövőéért érzett felelősséget is hangsúlyozta. Abban azonban már sokkal nagyobb eltérések voltak, hogy a nők felsővezetői részvétel meritokratikus és hatékonysági aspektusait hogyan értelmezték a megkérdezett vezetők.

3. ábra A férfi döntéshozók narratívái a nők felsővezetői részvételéről

		Meritokrácia	
		Pozitív	Negatív
Hatékonyság	Pozitív	<p>Pallasz Athéné és Artemiszek</p> <p>Befogadás: A nők okosak, empátikusak, új szint hozhatnak, jó felsővezetők integrálódnak</p>	<p>Nem eléggé Amazonok</p> <p>A nők hibáztatása: Iól teljesítenek, de nem harcolnak eléggé a hatalomért</p>
	Negatív	<p>Hiányzó Hérák és Déméterek</p> <p>A női szerep kettős interpretációja: Jó vezetők lehetnének, de mi lesz a családdal és a férfakkal?</p>	<p>Hérák és Afroditék</p> <p>Hagyományos női szerepek: Nem alkalmasak felsővezetőnek, helyük legfeljebb a középszintűben és a családban van</p>

A 3. ábra a cikk alapkérdései által meghatározott két dimenzió – meritokrácia és hatékonyság – mentén foglalja össze a jellemző narratívákat. A női archetípusok bemutatásához Bolen (2008) az ókori mitológia istennőjéhez fordult. A férfivel folytatott interjúk során folyamatosan kibontakozó nőkről alkotott képeket és a jellemző narratívák metaforáit én is a görög mitológiában találtam meg. Bolen könyvében túl Trencsényi-Waldapfel (1983, 1990), valamint Graves (1981) voltak az iránymutatók, a metaforák pedig a mitológiai alakok alábbiakban kiemelt tulajdonságain alapulnak (lásd 4. ábra).

4. ábra A görög istennők és mitológiai lények nevei és a metaforákban megidézett főbb tulajdonságai

Istennők és mitológiai lények	Főbb tulajdonságok
Pallasz Athéné	a bölcsesség, a tudományok, a bátorság és a mesterségek istennője
Artemisz	a vadászat istennője, versengő, céltudatos és autonóm, de védi a gyengébbeket
Héra	a családi tűzhely őrzője, Zeusz főisten felesége
Déméter	az odaadó anya
Afrodité	a szerelem és szépség istennője
Amazonok	a mondák harcias asszonynepe

Felhasznált források: Graves (1981), Trencsényi-Waldapfel (1983, 1990) és Bolen (2008)

Pallasz Athéné és Artemiszek

A mindkét dimenzió mentén pozitív narratívák arról szólnak, hogy a női felső vezetőket integrálódnak partnernek tekintik, a meritokrácia jegyében elismerik erőiket és úgy vélik, hogy vezetői tevékenységükkel hozzájárulnak a vállalati hatékonyság növekedéséhez. E vezetők véleménye szerint a női felső vezetők megközelítései és érvei színesítik a gondolkodást, szélesítik a döntési horizontot és sem stratégiai, sem hétközna-

pi kérdésekben nem tévesztik szem elől a szervezetek misszióját. Úgy vélik, hogy a női felső vezetők bölcsesége, béketeremtő képessége és empátiája erősíti a szervezeti kultúrát. E narratívák metaforái Pallasz Athéné bölcsessége és a stratégia tehetsége miatt és Artemisz, aki céltudatos, autonóm és empátikus nő, aki védi a gyengébbeket.

Az egyik jellemző narratíva a diverzitás előnyeiről szól:

„Ha egy nő ugyanazt az egyetemet végzi és ugyanazt a mantrát hallgatja bizonyos dolgokat ösztönösen másként fog megközelíteni és ez nagyon jó [...] a diverzitás más forrásait szerintem az emberek túlbecsülik.”

Egy rendkívül teljesítményorientált vezető az alábbi történelmi érvet hozta fel a nők vezetői képességeik bizonyítására:

„Ha megnézzük a férfi és női uralkodókat, akkor azt látjuk, hogy bár a nők kevesebben voltak, mint a férfiak, de arányaiban a női uralkodók között sokkal több volt a sikeres, mint a férfiak között.”

A monokulturálisan csak férfiakból álló vezető testületekkel kapcsolatban többen megfogalmazták, hogy könnyen válnak öncélú háborúskodások, kakasviadatok színterévé, melynek egy példája a következő:

„Én azt mindig jobbnak tartom, ha van bent nő, [...] rákényszerít arra, hogy igazgatóságként [működjön], nincsenek kiszólások.”

A női empátia is többször szerepelt a főleg nők által képviselt pozitív attitűdök között, ami nem engedi szem elől téveszteni a vállalat misszióját és a dolgozókat sohasem számoknak, hanem embereknek tekintni.

Nem eléggé Amazonok

A 3. ábra jobb felső sarkába tartozó narratívák a hatékonyság szempontjából előnyösnek ítélik a nők felsővezetői részvételét, azonban saját meritokrácia értelmezésük szerint a nők nem tesznek meg mindent, hogy felső vezetővé válhassanak. Ennek egyik gyakran említett példája, hogy a nők nem harcolnak eléggé a hatalomért. A metafora azért a „Nem eléggé Amazonok”, mert ebben a megközelítésben a tehetség nem elég, az amazonok harciasságát várják el a nőktől a döntéshozó férfiak.

E vélekedések összhangban van azokkal a korábbi kutatási eredményekkel, amik a férfias, „macsó” hagyományok szerint értelmezik a meritokráciát és az ehhez való igazodást várják el a nőktől (Maddock – Parkin, 1993; Alvesson – Billing, 1997; Wajcman, 1998; Terjesen – Singh, 2008). Erről így beszélt az egyik interjúalany a foci világból hozott példa segítségével:

„Lehet, hogy a fiúk mindig gólt akarnak rúgni és csatárok lenni a focimeccsen és a nők szeretnek kapusok is lenni. Könnyebben el is fogadják, lehet, hogy nem akarnak annyira gólt rúgni.”

Egy másik interjúalany az alábbi példával támasztotta alá véleményét:

„A férfi nemi szerepe az, hogy minél több utódot nemzzen, és ezért versenyezzen a másik férfival. [...] Az egymással való kakaskodásnak fontos evolúciós előnye van.”

A nők nem eléggé maskulin, agresszív viselkedése tehát az egyik ok az ebbe a csoportba tartozó narratívák szerint. E vélemények felemáságát mutatja, hogy ha egy nő céltudatos, akkor gyakran éri a vád, hogy „túl agresszív”, „férfivá vált” és már nem is nő többé (Gherardi, 1996):

„azt vettem észre, hogy egyszerűen férfivá akar válni. Művi módon, tehát nem önmagát adja, hanem úgy próbál viselkedni, ahogy egy férfit vezető viselkedik.”

Ez a megjegyzés hasonlatos Gherardy „A kígyó a fűben” (1996, p. 191.) metaforájához, amivel az olyan eseteket jellemezte, ahol a kinevező férfit vezetői belső ellenségként kezdenek tekinteni a vezető pozícióba kinevezett nőre, amikor az elkezd átlátni a viszonyokat és változásokat szeretne végrehajtani, például nagyobb transzparenciát szeretne teremteni a szervezetben, ami a kinevezetteknek nem tetszik. Példája ugyanakkor annak is, hogy a szeretettség és a kompetencia összeegyeztethetetlenek sok férfi számára (Kovács – Szabó, 2017).

A táblázat alsó két négyzetében található, a hatékonyság szempontjából negatívnak ítélt női felsővezetői részvétel ugyanazon tőről, a hagyományos női szerepfelfogásból fakad. A narratívák egyik csoportja azonban a meritokrácia szempontjából pozitívnak, jogosnak tekinti a nők bevonását, míg a másiknak erről negatív a véleménye.

Hiányzó Hérák és Déméterek

A bal alsó negyed narratívái elismerik mind a női tehetséget, mind a hozzáadott értéket a vállalat teljesítményéhez, ha a cégek kultúra erre kötelezi őket, elő is léptetik a tehetséges nőket felső vezetővé. Mindeközben azonban úgy vélik, hogy ez valami módon természet- vagy társadalomellenes. Aggodalmuk a tradicionális férfiaságok körüli morális pánik diskurzusokhoz hasonlóan (Acker, 1995) az, hogy mi lesz az emberiséggel, ha a hagyományos női szerepeket már nem látják el a nők? A metafora a „Hiányzó Hérák, Déméterek”, mert Héra, Zeusz felesége, a családi tűzhely őrzője, aki a közösség jövőéért is felelős, míg Déméter az odaadó anya, az anyák őstípusa.

A következő narratíva a férfiak miatt aggódik az alábbiakban:

„Szép, hogy vezetők lesznek a nők, de ki szüli majd a gyerekeket? És csak csendben kérdezem, mit tesz ez a férfiak férfiaságával?”

Egy másik narratíva a feleségek és férjek viszonyát elemzi:

„Az én élettapasztalatom szerint a nők szeretnek felnézni a férjükre. Ebben az új világban ez hogyan lehetséges? Jót teszünk ezzel?”

E konstrukciók egy része rokonságot mutat az „üriemberek klubja” (Maddock – Parkin, 1993) kultúrával és a paternalizmus (Collinson – Hearn, 1994) vezetői stílusával, valamint a „jóindulatú szexizmus” (Fiske – Cuddy – Glick – Xu, 2002) jegyeit mutatja, ahol óvják és védik a nőket, de csak addig, amíg azok elfogadják a hagyományos női szerepeket. Ezeket a véleményeket a háztartás és gyereknevelés terén a hagyományos munkamegosztáshoz, a női-férfi viszonyban pedig a női önkéntes alárendeléshez való ragaszkodás jellemzi, ami a karrierizmus (Collinson – Hearn, 1994) konstrukciójával is hasonlóságot mutató vélelmezés. Az otthontól különvált munkahelyre (Braudy, 2005) ugyan bejutottak a nők, de egyes férfi vezetőkben a róluk kialakult képek még mindig az otthonhoz és a anyaszerephez kötik őket.

Hérák és Artemiszek

Az utolsó csoport narratívái sem a meritokrácia, sem pedig a hatékonysági szempontok szerint nem támogatják a nők felsővezetői részvételét. E vélemények szerint a nők - az előzőkkel ellentétben - nem is alkalmasak a felsővezetői szerepek ellátására. E vélemények hangoztatói úgy vélik, hogy a nők csak végrehajtói vagy mechanikus rutinmunkákra alkalmasak, de nem képesek stratégiai, nagy felelősséggel járó komplex feladatok ellátására. Véleményeiket gyakran feleségeikkel kapcsolatos percepcióikra hivatkozva alakítják ki, amit kiterjesztenek az összes nőre. Így a nőkben elsősorban a másodhegedűs szerepet játszó feleséget vagy a vezetői képesség nélküli munkatársat látják. E nőalakok egyik metaforája az előzőekben már bemutatott Héra, aki itt nem a hiányzó, hanem a jelenlévő, a munkahelyen dolgozó nők férfit vezetői általi percepciójának metaforája. Afrodité pedig a szerelem istennőjeként a nők párkapcsolati szerepének metaforája, ahol a nő célja a férfi elbűvölése.

A negatív véleményű csoportba tartozó narratívák a hatékonyság növelésének akadályának tekintik azt, ha nőket is bevonnak a felső vezetésbe. Ennek egyik indokát a családi munkamegosztással magyarázta az egyik interjúalany:

„Általában a normális pasiknak van anyukájuk meg feleségük. Kialakul a családi munkamegosztás. [...] A nő intézi, amit neki kell intézni, de azért a pasi [ott van] a nagy dolgokban, pénzben, szintetizálásban, a logisztikának az összeállításában.”

Ez a kép vetül ki a vállalatra is, mondván, hogy a nők csak a végrehajtásban jók, de nincs elég képességük a komplex helyzetek megoldására.

Bár a modern vezetéstudomány a feladathoz való elköteleződést pozitív motivációs tényezőként kezeli, egy másik narratíva éppen ezzel ellentétes tartalmú. Eszerint az elköteleződés a vezetői alkalmatlanság egyik jele, amit egy régebben hallott mondás is bizonyít:

„Igazából a nőket nem lenne szabad bírónak engedni csak ügyvédnek, mert valamelyik szereplővel általában a nő azonosul.”

Az elköteleződés problémát az autoriterizmus (Collinson – Hearn, 1994) kultúrájában okoz, ahol mindenkinek a főnök aktuális preferenciáihoz kell igazodnia. E narratíva az „ellenséges szexizmus” érveivel rokon.

Egy másik narratívából pedig az derült ki, hogy az, hogy a nőket nem hívják meg bizonyos szabadidős tevékenységekre a férfivelvezetők nem véletlen, és nem a tevékenység jellegéből adódik, hanem szándékos, mert a férfiak „el akarják engedni magukat”:

„Közösen elmegyünk inni, meccsre. A pasik ki tudják beszélni a nőkkel kapcsolatos ügyeiket. Ez olyan, mint amikor a pasik rendszeresen eljártak vadászni [...] és a nők maradtak otthon az öregekkel és a gyerekekkel.”

Aki pedig ebben nem vehet részt, szól egy hasonló narratíva, az kimarad fontos információkból, kapcsolatokból, és nem tudja ellátni feladatát és ezzel be is zárul az ördögi kör. Ezek a vélemények összhangban vannak a „öltözői kultúra” (Maddock – Parkin, 1993) metafora által jellemzett kapcsolati hálón alapuló maskulin konstrukciókkal. A meritokrácia sérülésével jár, mert – amint a fenti példa is mutatja – a nőket kizárja a bizalmi körből, hátrányos helyzetbe hozza a kapcsolatok építése során, ami a felsővezetői kinevezési döntéseknél hátrányt jelent.

A cikk elején megfogalmazott előfeltevéseket szemügyre véve az alábbi megállapításokat tehetjük.

- Nem igazolódott az az előfeltevés, hogy a férfi döntéshozók nem szívesen vesznek részt a kutatásban. Valamennyi megkeresett interjúalany azonnal és szívesen vállalkozott az interjúra, bármilyen véleményt képviselt is a témával kapcsolatban. Biztak abban is, hogy megállapodásunknak megfelelően megőrzöm névtelenségüket. Ez felveti a személyes bizalom fontosságát a hasonló kutatásokban.
- Várakozásaim a maskulin narratívákkal kapcsolatban csak részben teljesültek. A végső kép sokszínűbb lett, mint vártam. Ez a tény az alacsony várakozások miatt csak nagyon mérsékelten, de mégis némi optimizmusra ad okot.
- A most és itt kérdésre viszont sokféle válasz érkezett, melyeket négy metafora keretében összegeztem.

Összegzés, korlátok és további kutatási irányok

A cikkben bemutatott kutatás eredménye sokszínűséget mutat. A hatékonyság és a meritokrácia tengelyei mentén összesen négyféle narratívacsoport körvonalai rajzolódtak ki (lásd 3. és 4. ábra). Az elsőt az jellemzi, hogy bár Magyarországon a női részvétel a politikai életben nagyon alacsony, az üzleti világban a hatékonysági és meritokratikus megfontolások alapján e csoport férfivelvezetőiben már kialakult a női tehetségek kinevezésére való hajlandóság, majd pozitív tapasztalataik hatására a befogadó, elismerő és támogató viselkedés.

A másik három csoport esetében elmondható, hogy mind a magyar, mind pedig a hosszabb ideje itt dolgozó külföldi vezetők körében megfigyelhető a „jósándékú” és egyes

esetekben még az „ellenséges szexizmus” is. A „jósándékú szexizmus”, a tudattalan torzítások jelei még akkor is felfedezhetők, ha egy vezető külső nyomásra kinevez ugyan női vezetőket, de vezetési kultúrájában mégis paternalisztikusan, „gentlemen’s club” stílusban vezeti őket, vagy a karrierizmus jegyében, a nőket oda nem illő versenytársnak tekinti.

Ez a jelenség a párbeszéd, a meggyőzés és a jó tapasztalatok megosztásának fontosságára hívja fel a figyelmet. A célok internalizálására még a meritokráciát támogató belső szabályok és kvóták mellett is nagy szükség van, mert csak így valósulhat meg a vallott és követett értékek egysége. Ezen az úton kihívást jelent, hogy a negatív konstrukciók kialakulásáról, a háttérben zajló folyamatokról, a lényegi változások módjairól még nem rendelkezünk elegendő ismerettel. A folyamatok további, mélyebb feltárása nemcsak a döntések konstruálásának folyamata és a cégek kultúrára gyakorolt hatásuk miatt fontosak, hanem azért is, mert a férfiak a közvélekedésre, a tágabb közösség valóságkonstrukciós folyamataira a nőknél nagyobb hatást tudnak kifejteni társadalmi szempontból nagyobb befolyásoló erejük miatt.

A meritokrácia érvényesülésének vizsgálata e cikkben azért a férfi és női érvényesülési lehetőségek, felsővezetői kinevezések példáján keresztül történt, mert az a jelenség megbízható statisztikai adatokkal jól megfigyelhető. Itt a kutatás korlátozó tényezőjét a háttérfolyamatok feltárására irányuló kvalitatív kutatás módszertanából adódó korlátozott elemszáma jelenti. Korábbi kutatások azonban azt is feltárták, hogy férficsoportok is képesek háttérbe szorítani közéjük nem tartozó férfiakat, és arról is rendelkezünk ismeretekkel, hogy egyes vezető pozícióba kerülő nők is ellenségesen viselkedhetnek versenytársnak tekintett tehetséges nőekkel szemben, megfosztva őket fontos lehetőségektől, és eltávolítják őket a döntéshozói körből. E jelenségek hazai vizsgálata további kutatási irányt jelent, mely kvantitatív adatok hiányában kvalitatív eszközökkel valósíthatók meg.

Felhasznált irodalom

- Acemoglu, D. (2009): Introduction to Modern Economic Growth. Princeton: Princeton University Press
- Acker, S. (1995): Carry on Caring: The Work of Women Teachers. British Journal of Sociology of Education, vol. 16, p. 21-36. doi.org/10.1080/0142569950160102
- Adler, N. – Izraeli, D. N. (eds.) (1988): Women in management worldwide. Armonk, N.Y. : M.E. Sharpe
- Allen, T. D. – Eby, L. – Poteet, M. L. – Lentz, E. (2004): Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology, March, p. 127-136 . DOI: 10.1037/0021-9010.89.1.127
- Alvesson, M. – Billing, J. D. (1997): Understanding Gender and Organization. Thousand Oaks: Sage
- Barnard, S. – Hassan, T. – Bagilhole, B. (2012): ‘They are not girly girls’: an exploration of quantitative and qualitative data on engineering an gender in higher education. European Journal of Engineering Education, vol. 37, iss. 2., p. 193-204.
- Bendl, R. – Schmidt, A. (2010): From Glass Ceilings to Firewalls – Different Metaphors for Describing Discrimination

- mination. *Gender, Work and Organization*, 17(5), p. 612-634.
- Berger, A. N. – Schaeck, K. – Kick, T. (2014): Executive board composition and bank risk taking. *Journal of Corporate Finance*, Volume 28, Oct., p. 48-65. doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.11.006
- Blaikie, N. (2007): Approaches to social enquiry. Cambridge: Polity Press
- Bolen, J. S. (2008): Bennünk élő istennők. Budapest: Studium Effektive Kiadó
- Braudy, L. (2005): From Chivalry to Terrorism: War and the Changing Nature of Masculinity. New York: Vintage Books
- Broadbridge, A. – Simpson, R. (2011): 25 Years On: Reflecting on the Past and Looking to the Future in Gender and Management Research. *British Journal of Management*, vol. 22, iss. 3., p. 470-483. doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00758.x
- Bruckmüller, S. – Branscombe, N. R. (2010): The glass cliff. When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49, p. 433-451.
- Carrigan, T. – Connell, B. – Lee, J. (1985): Toward a new sociology of masculinity. *Theory and Society*, Vol. 14, No. 5, p. 551-604.
- Carter, N. M. – Silva, C. (2010): Women in Management: Delusions of Progress. *Harvard Business Review*, March
- Collinson, D. – Hearn, J. (1994): Naming men as men: Implications for work, organization and management. *Gender, Work and Organization*, vol. 1, iss. 1, p. 2-22.
- Danowitz, M. A. – Hanappi-Egger, E. – Mensi-Klarbach, H. (2012): Diversity as Strategy. In: Danowitz, M. A. – Hanappi-Egger, E. – Mensi-Klarbach, H. (eds.): *Diversity in Organizations: Concepts and Practices*. London: Palgrave Macmillan, p. 137-158.
- Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S. (2005): *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE
- Dunavölgyi, M. (2016): Women and Men in Senior Management: Key Recurring Themes and Questions. *Veze-téstudomány*, vol. 47, iss. 5., p. 64-82.
- Eagly, A. H. – Carli, L. L. (2007): Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, Sept., p. 63-71.
- Eckes, T. (2002): Paternalistic and Envious Gender Stereotypes: Testing Predictions From the Stereotype Content Model. *Sex Roles*, 47(3-4), p. 99-114. http://dx.doi.org/10.1023/A:1021020920715
- EIGE (2017): EIGE gender-statistics. Forrás: EIGE: http://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compex/bar/year:2017-B1/
- Ellis, C. – Adams, T. E. – Bochner, A. P. (2010): Auto-ethnography: An Overview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 12(1), Art. 10, http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1101108. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*.
- European Commission (2016a): Forrás: European Commission Strategic Engagement for Gender Equality: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/files/strategic_engagement_en.pdf
- European Commission (2016b): Forrás: Gender Balance on Corporate Boards: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/1607_factsheet_final_wob_data_en.pdf
- Eurostat (2017. 06 01): Forrás: Statistics Explained: http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained
- Featherstone, B. (2004): Fathers Matter: A Research Review. *Children and Society*, Volume 18, Issue 4, p. 312-319. https://doi.org/10.1002/chi.842
- Fiske, S. T. – Cuddy, A. J. – Glick, P. – Xu, J. (2002): A Model of (Often Mixed) Stereotype Content: Competence and Warmth. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 82, No. 6, p. 878–902. DOI: 10.1037//0022-3514.82.6.878
- Gadamer, H. G. (2003): *Igazság és módszer: Egy filozófiai hermeneutika vázlatja*. Budapest: Osiris
- Gelei, A. (2006): A szervezet interpretatív megközelítése. *Veze-téstudomány*, vol. 38 (1. ksz), p. 79-97.
- Gherardi, S. (1996): Gendered Organizational Cultures: Narratives of Woman Travellers in a Male World. *Gender, Work and Organization*, vol. 3, number 4, p. 187-201.
- Gill, J. – Sharp, R. – Mills, J. – Franzway, S. (2008): I still wanna be an engineer! Women, education and the engineering profession. *European Journal of Engineering Education*, Volume 33, Issue 4, p. 391-402.
- Glense, C. – Peshkin, A. (1992): *Becoming qualitative researchers: An introduction*. New York: Longman
- Gould, S. J. (1995): Researcher Introspection as a Method in Consumer Research: Applications, Issues, and Implications. *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, No. 4, p. 719-722.
- Graves, R. (1981): *Görög mítoszok*. Budapest: Európa
- Hanappi-Egger, E. (2011): *The triple M of organizations: Man, Management and Myth*. Heidelberg: Springer
- Haslam, S. A. – Ryan, M. K. (2008): The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *Leadership Quarterly*, October, p. 530-546. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.011
- Heilman, M. E. (2001): Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, Volume 57, Issue 4, p. 657-674. https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234
- Horváth, D. – Mitev, A. (2015): *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Aliena
- Howe, N. – Strauss, W. (1992): *Generations*. London: Harper Collins
- Janesick, V. J. (2003): The Choreography of Qualitative Research Design. In: Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S. (eds.) (2003): *Strategies of Qualitative Research Inquiry*. Thousand Oaks: Sage, p. 35-55.
- Kanter, R. (1977b): Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women.

- The American Journal of Sociology, Vol. 82, No. 5, p. 965-990.
- Kanter, R. M. (1977a): Men and women of the organization. New York: Basic Books
- Katila, S. – Meriläinen, S. (1999): A Serious Researcher or Just Another Nice Girl?: Doing Gender in a Male-Dominated Scientific Community. *Gender, Work and Organization*, 6(3), p. 163-173.
- Kluegel, J. – Csepeli, G. – Kolossy, T. – Örkény, A. – Neményi, M. (1995): Accounting for the Rich and the Poor: Existential Justice in Comparative Perspective. In: Kluegel, J. R. – Mason, D. S. – Wegener, B. (eds.): *Social Justice and Political Change*. New York: Aldine de Gruyter, p. 179-201.
- Kornau, A. – Festing, M. (2013): The impact of male-oriented organisational cultures on the career advancement of female managers: A review and a framework for future research. 13.
- Kovács, M. – Szabó, M. (2017): Társadalmi nem és szexizmusok: a nemi hierarchiát igazoló nézetrendszerek elfogadása és elutasítása. In: Kovács, M. (szerk.): *Társadalmi nemek*. Budapest: ELTE Ötvös Kiadó, p. 39-57.
- KSH (2016): A Magyarországon működő külföldi irányítású leányvállalatok tevékenysége a 2015. évi végleges és a 2016. évi előzetes adatok alapján. Budapest: KSH
- Kürtösi, Z. (2007): Az informális kapcsolatháló működésének nemi különbségei egy szervezetben. *Vezetéstudomány*, jan., p. 18-29.
- Kvale, S. (1996): *InterViews: An Introduction to Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage
- Kvale, S. (2005): *Az interjú*. Budapest: József Műhely
- Lewis, P. – Simpson, R. (2010): Meritocracy, difference and choice: women's experiences of advantage and disadvantage at work. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 25 Issue: 3, p.165-169, <https://doi.org/10.1108/17542411011036374>
- Liff, S. – Ward, K. (2001): Distorted views through the glass ceiling: the construction of women's understandings of promotion and senior management positions. *Gender, Work - Organization*, vol. 8, number 1, p. 19-36.
- Maddock, S. – Parkin, D. (1993): Gender Cultures: Women's Choices and Strategies at Work. *Women in Management Review*, Dec., p. 3-9.
- Martin, P. Y. (1993): *Feminist Practice in Organizations*. In: Fagenson, E. A. (ed.): *Women in Management*. Thousand Oaks: SAGE, p. 274-296.
- Mason, J. (2005): *Kvalitatív kutatás*. Budapest: József Műhely Kiadó
- Mavin, S. (2008): Queen Bees, Wannabees and Afraid to Bees: no more 'best enemies' for women in management? *British Journal of Management*, Volume 19, Issues 1, p. 575-584. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00573.x>
- Maxwell, J. A. (2013): *Qualitative Research Design*. Thousand Oaks: Sage
- Meyerson, D. – Fletcher, J. (2000): A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, Jan-Febr., p.126-136.
- Miller, G. (2002): The frontier, entrepreneurialism, and engineers: women coping with a web of masculinities in an organizational culture. *Culture and Organization*, Volume 8, Issue 2, p. 145-160. <https://doi.org/10.1080/14759550212836>
- Mills, C. W. (1959): On intellectual craftsmanship. In: Mills, C. V. (ed.): *The sociological imagination*. Oxford: Oxford University Press, p. 195-212.
- Nagy, B. (2001): *Női menedzserek*. Budapest: Aula
- Nagy, B. (2007): *A társadalmi nem szerepe a vezetésben Magyarországon (The role of gender in management in Hungary)*. Budapest: Aula Kiadó
- Nagy, B. – Primecz, H. (2010): *Nők és férfiak a szervezetben – kísérlet a mítoszok eloszlatására. Vezetéstudomány*, jan., p. 2-17.
- Okin, S. M. (1979): *Women in Western Political Thought*. Princeton: Princeton University Press
- Örkény, A. – Székelyi, M. (2000): Views on Social Inequality and the Role of the State: Posttransformation Trends in Eastern and Central Europe. *Social Justice Research*, Volume 13, Issue 2, p. 199-218.
- Pass, C. (2004): Corporate governance and the role of non-executive directors in large UK companies: an empirical study. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 4 Issue: 2, p. 52-63.
- Pongrácz, T. (2001): *A család és a munka szerepe a nők életében*. Budapest: Társi
- Powell, G. (2012): Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 27 Issue: 2, p. 119-141.
- Putnam, H. (1990): *Realism with a human face*. Cambridge MA: Harvard University Press
- Reif, W. E. e. a. (1975): Exploding some myths about women managers. *California Management Review*, July, p. 72-79.
- Rorty, R. (ed.) (1992): *The Linguistic Turn*. Chicago: University of Chicago Press
- Schein, E. H. (2004): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Simpson, R. – Ross-Smith, A. – Lewis, P. (2008): Merit, special contribution and choice. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 25 Issue: 3, p. 198-207. <https://doi.org/10.1108/17542411011036400>
- Sinclair, A. (2005): *Doing Leadership Differently*. Melbourne: Melbourne University Press
- Strauss, A. – Corbin, J. M. (1990): *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury: Sage
- Suddaby, R. (2006): From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 4, p. 633-642.
- Szekeres, V. – Takács, E. – Vicsek, L. (2013): *Lányok útja a műszaki diplomáig*. In: Szekeres, V. (szerk.): "Ti ezt tényleg komolyan gondoltátok?" *Nők és a műszaki felsőoktatás*. Budapest: Óbudai Egyetem, p. 15-213.
- Terjesen, S. – Singh, V. (2008): Female presence on corporate boards: a multi-country study of environmental context. *Journal of Business Ethics*, Nov, p. 55-63.

- Tóth, H.* (2005): Gendered dilemmas of the work-life balance in Hungary. *Women in Management Review*, July, p. 361-375.
- Trencsényi-Waldapfel, I.* (1983): *Mitológia*. Budapest: Gondolat
- Trencsényi-Waldapfel, I.* (1990): *Görög regék*. Bukarest: Kriterion
- Van Oostende, M. – Chiercia, G. – Martens, K.* (2012): *Women matter: Making the breakthrough*. Boston: McKinsey Company
- Wajcman, J.* (1998): It's Hard to be Soft: Is Management Style Gendered? In: *Wajcman, J.* (1998): *Managing Like a Man: Women and Men in Corporate Management*. Chichester: Wiley, p. 333-349.
- Wajcman, J.* (1998): *Managing like a Man*. Chichester: Wiley
- White, R. P. – Morrison, A. M. – Van Velsor, E.* (1987): *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* New York: Basic Books
- Williams, C. L.* (1992): The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions. *Social Problems*, Aug, p. 253-267.
- Young, M.* (1958): *The Rise of the Meritocracy*. London: Transaction Publishers
- Zahidi, S. – Ibarra, H.* (2010): *The corporate gender gap report 2010*. Geneva: World Economic Forum.

GENERÁCIÓS HATÁS A MUNKAHELYI KONFLIKTUSOKBAN

A munkahelyi konfliktusok az élet állandó tényezői, azonban a konfliktusok megítélése, kezelése és azok megélése egyenként változó lehet. Számos kutatás foglalkozik a klasszikus meghatározás szerinti generációk (boomer, X, Y és Z) különböző munkahelyi aspektusaival. Jelen tanulmány központi témájának a generációk közötti konfliktusok elemzését választották a szerzők. Kutatásuk során arra keresték a választ, hogy munkahelyi környezetben a különböző korosztályú emberek között kialakuló nézeteltérések valóban generációs problémákból fakadnak-e, tényegesen léteznek-e az a szakadék a fiatal és idősebb munkavállaló között, amely a munkahelyi konfliktusok kialakításában szerepet játszik. Kutatásuk alapján a különböző generációba tartozó munkavállalók eltérő módon viselkednek konfliktushelyzetben. A tartósan fennálló ellentétek káros hatásai azonosíthatók egyéni és szervezeti dimenzióban egyaránt. A fiatal munkavállalók konfliktushelyzetben inkább versengők, a konfliktusokat destruktív jelenségként ítélik meg, míg a boomerek inkább az együttműködő magatartás jellemzi. A különböző generációk tagjai egyetértenek abban, hogy a munkahelyi konfliktusok jellemzően értékrendi és kommunikációs tényezőkre vezethetők vissza. Következtetésük alapján a munkahelyi konfliktusok negatív hatásai csökkenthetők a szervezetek értékalapú munkaerő-kiválasztási és -beillesztési kompetenciáinak fejlesztésével.

Kulcsszavak: generációmenedzsment, munkahelyi konfliktus, értékrend

A társadalom tagjai különböző értékekkel, képességekkel és egyéniséggel rendelkeznek, így az emberek különböző módon viselkednek az adott helyzetekben és döntéseiket eltérő szempontok alapján hozzák meg. Jelenleg négy generáció aktív a munkaerőpiacon (boomer, X, Y, Z), amely különleges kihívás elé állítja a szervezeteket (Meretei, 2017; Becton et al., 2014). Az üzleti lapok és a témakörhöz kapcsolódó kutatások (Shragay – Tziner, 2011; Szabó – Kiss, 2013; Messarra, 2016) alapján a munkahelyi vezetők számára a generációs tényezők jelentik az egyik legnagyobb kihívást. Az egyes generációk között attitűd-különbségek figyelhetők meg, amelyek a családi és társas kapcsolataikon túlmenően a munkahelyeken is éreztetik hatásukat, amely Lancaster és Stillman (2002) szerint motivációs prioritásukban is tetten érhető.

Tanulmányunk célja a munkahelyi konfliktusok generációs hatásának feltárása, továbbá a konfliktusok munkahelyi közösségekre gyakorolt hatásának elemzése.

Irodalmi áttekintés

A generáció fogalmi meghatározása

A generáció fogalmának lehatárolása tudományterületenként jelentős különbségeket mutat. A témakörben Meretei (2017) összefoglalta a nemzetközi szakirodalmak alapján a legmeghatározóbb rendező elveket és csoportosította a generáció modern fogalmának értelmezési aspektusait (1. táblázat).

1. táblázat A generáció fogalmi lehatárolása

Generációcsoportosító ismérv	Szerzők
A generációk elsődleges jellemzője a kollektív öntudat	Mannheim, 1952; Kupperschmidt, 2000; Arnett, 2000; Deal et al., 2010; Ward, 1974 Schuman-Scott, 1989
Életkor, kohorsz és a korszakok jelentik a generációk lehatárolását	Lyons-Kuron, 2014; Tolbize, 2008; Twenge, 2000; Inglehart, 1977
Szervezet szocializációs folyamatok	Kertzner, 1983; Khera-Malik, 2014; Joshi, 2011

Forrás: Meretei (2017) alapján saját szerkesztés

Hagyományos értelemben a generációt a szülők és utódaik születése közötti átlagos időintervallumaként definiálhatjuk, amely megközelítőleg 20-25 éves ciklust jelent, azonban a gyermekvállalási idő kitolódása miatt napjainkban a biológiai értelmezés minden eddigénél hosszabb időszakot jelentene, ezért ez a megközelítés mára már irrelevánsá vált. A fogalom megközelíthető szociológiai szempontból is, miszerint a generáció azonos korban

született személyek csoportja, akik jellemzőit ugyanaz az időszak és annak sajátos eseményei határozták meg. *Howe et al.* (2000) szerint a generáció olyan személyek csoportja, akik azon a történelmi időn és téren osztoznak, mely kollektív személyiséget biztosít nekik. Ha a generáció meghatározásánál a fogalom biológia értelmezését vesszük alapul, akkor elmondható, hogy a generációkba a megközelítőleg azonos életkorú egyedeket soroljuk (Hale et al., 1997). Álláspontunk szerint *McCrindle és Wolfinger* (2010) foglalta össze a legkomplexebb és legátfogóbb módon a generáció definícióját, ezért ez a megközelítés képezi kutatómunkánk alapját: „*a generációt olyan személyek csoportjaként határozzuk meg, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, és ugyanazon társadalmi markerek voltak hatással rájuk – más szóval a generáció egy azonos életkor és életszakasz, létfeltételek és technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoportja*”. A tény, hogy egy adott generációra ugyanazon társadalmi, gazdasági, politikai vagy technológiai tényezők voltak hatással nem eredményezi azt, hogy a generáció minden tagja homogén személyiséggel, azonos tulajdonságokkal vagy attitűddel rendelkezik. Ugyanakkor nyilvánvaló a környezeti tényezők hatása az egyének és a generációk szocializálódására, ami szélsőséges esetben generációs szakadék kialakulásához is vezethet, melynek áthidalása kihívást jelent a munkálattók számára.

Generációk jellemzése

Boomer generáció (1946-1965)

A baby boomerek a II. világháború után bekövetkezett gazdasági növekedésbe születtek (Weil, 2008), akik hűségükről ismertek és a szó pozitív értelmében munkamániások voltak (Crampton – Hodge, 2007). A boomerek a veteránok gyermekei, szemléletük azonban jelentősen eltér szüleikétől. A változásokhoz való viszonyuk pozitívabb, optimistábbak és derülátóbbak elődeiknél, kevésbé fontos számukra a tekintélyelvűség és egyre inkább előtérbe helyezik az egyenjogúságot. Szabadabb felfogásukat azonban tükrözi, hogy rövidebb távra terveznek mind a párkapcsolatok, mind a munkahelyek terén (Zubány, 2008). A boomerek hajlandóak áldozatot vállalni karrierjükért (Kupperschmidt, 2000), továbbá hajlandóak a változások elfogadására is (Crampton – Hodge, 2007). A munkában értékelik a sikereket, a csapatmunkát és a kihívásokat, fenntartják a kedvező kapcsolatokat feletteseikkel, elismerik kollégáik jelentőségét (Karp et al., 2001). Munkakultúrájukat a teljesítmény határozza meg, és nagyra értékelik a munkahely iránti hűséget és elkötelezettséget (Lancaster – Stillman, 2002; Shragay – Tziner, 2011).

Tari (2010) a boomerek munkaerő-piaci aktivitásával kapcsolatban úgy fogalmazott, hogy egyfelől a lassan nyugdíjba menő korosztály, másfelől a munkaerőpiacon még nagyon is jelen lévő ötvenesek, akik egyáltalán nem akarnak öregemberként élni. Magyarországi viszonylatban Besenyei (2016) szerint a rendszerváltás is nagy hatást gyakorolt a Baby Boom generáció életére, ők a nagy vesztesei, akik az állami gondoskodás megszűntével elvesztették lá-

buk alól a talajt. A tervgazdálkodást felváltotta a piacgazdaság, amely az előző rendszerhez képest semmit nem garantált, így megjelent a munkanélküliség és a megélhetés is egyre nehezebbé vált. Tari (2010) Besenyeihez hasonlóan kiemeli a szocializmust, amely véleménye szerint meghatározta az idősebb boomerek életfelfogását, akik „*merev hierarchiához és kemény munkához szoktak, de állandó feltételek között*.” Ezzel szemben a generáció fiatalabb tagjai már megpróbálták alkalmazkodni az új feltételekhez, és az állami munkahelyeken kívül kipróbálták magukat a privát üzleti szférában is. Egyre fontosabbá vált számukra az önmenedzselés, mivel az állami gondoskodás megszűnésével, már sem munka, sem státusz, sem elismerés nem járt alanyi jogon, megszűntek a „nyugdíjas állások”, ami folyamatos teljesítménykényszer eredményezett.

X generáció (1966-1979)

Az X generáció egy kihívásokkal teli társadalmi-gazdasági valóságba születtek (Johnson – Lopes, 2008). A korosztály életét a pénzügyi, családi bizonytalanság, valamint a hirtelen változások és tradíciók hiánya jellemezte (Smola – Sutton, 2002). Ezek a tényezők vezettek ahhoz, hogy az individualizmus meghatározza életüket (Jurkiewicz – Brown, 1998). Az X generáció tagjai olyan családokban nőttek fel, ahol mindkét szülő munkát vállalt (Karp et al., 2001), vagy csak az egyik szülővel éltek, mert ebben az időszakban a válások száma is növekedett (Kupperschmidt, 2000), így az önállóság meghatározó szerepet játszott már gyermekkorukban. Tanulva szüleik túlzott maximalizmusából, már nem a munka az elsődleges az életükben, hanem a munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtése (Paterson, 2005; Zubány, 2008) és a stabil családi háttér (O’Bannon, 2001).

Az X generáció alapvetően különbözik az előző generációktól, természetes számára a változás, a sokszínűség és a több lábbon állás. A korosztályt jellemzi a bizonytalanság és kiábrándultság, mivel a gazdasági fordulatok miatt és szüleik élete alapján nem ismeretlen számukra az elbocsátás, a létbizonytalanság fogalma sem (Kupperschmidt, 2000; Lukovszki, 2015).

Az X korosztály lényegesen rugalmasabb, jobban alkalmazkodik a változásokhoz, viszont kevésbé jellemző rájuk az elköteleződés és gyakrabban váltanak munkahelyet (Zubány, 2008). Képzettségükkel kapcsolatban elmondható, hogy magasan kvalifikáltak, nyelveket beszélnek, két vagy akár több diplomával és számítógépes ismeretekkel is rendelkeznek (Besenyei, 2016). Ez a korosztály érzékelhette a munkahelyek bizonytalanságát, így tisztában vannak azzal, hogy az adott pozíció megszerzésénél egy másik jelentkező komoly riválissá válhat, ezért felismerték, hogy az állásinterjúkon kizárólag hiteles, meggyőző kommunikációval lehetnek sikeresek. Megszokták, hogy naprakész információkra van szükségük és hajlandóak érdekkapcsolatokat is kiépíteni (Tari, 2010). Ösztönző számukra, ha egyszerre több feladattal bízzák meg őket és szabad kezet kapnak a feladatok megvalósításában, mindemellett fontos az állandó visszacsatolás munkájukról (Zubány, 2008).

Y generáció (1980-1995)

A globalizáció, a média és a rohamosan fejlődő technológia korszakában születtek. Gyermekként a családi életben a központi szerepet töltötték be, minden körülöttük forgott, így bőséges figyelmet kaptak, az elvárások velük szemben magasak, és a szülők nagyfokú önbizalmat keltek bennük. Jól dolgoznak csoportban, preferálják a csapatmunkát az egyéni erőfeszítések helyett, emellett az összetett feladatok megoldásában is erősnek bizonyulnak. Törekednek kapcsolatot teremteni a vezetőikkel, amely konfliktus tényezőként is megjelenhet, mert az X generációs vezetők inkább a függetlenséget és az egyéni munkát preferálják. A munkahelyeken a mentorálást leginkább igénylő generáció, fontos számukra az egyéni figyelem (Neil, 2010).

Az Y nemzedék szocializálódására nagy hatást gyakorolt a technológiai forradalom, a számítógépek és az internet térnyerése. Az első digitális nemzedékként gyakran emlegetik őket „Internet generációként” is, mivel a számítógép és az internet életük alapvető részévé vált (Besenyei, 2016; Zubány, 2008). Besenyei (2016) szerint ez a korosztály az első generáció, amely fordítottan szocializálódott. Tudásukat már nemcsak az elődeiktől, hanem egymástól és a világhálóról szerzik meg, valamint a legújabb digitális technológiák kezelésére már ők tanítják meg szüleiket és nagyszüleiket.

Munkahelyválasztás során a pénz és a karrier központi szerepet kap náluk. Munkahelyükhöz kevésbé kötődnek, állásukra egy olyan tényezőként tekintenek, amit bármikor meg lehet változtatni, és ha valamivel nem elégedettek, ezt különösebb érzelmi kötődés nélkül meg is teszik (Tari, 2010). Pontos meghatározott célokat, követelményeket és konkrét határidőket várnak el feletteseiktől. Kreatív feladatokra és rugalmas munkavégzésre vágnak. Fontos számukra a munka és a magánélet egyensúlya. Ez a nemzedék már nem áldoz fel mindent a munka oltárán, elengedhetetlen számukra a szabadidő. Magas szintű elvárásaik miatt megtartásuk kihívást jelent a munkáltatók számára (Zubány, 2008). Előrejelzések szerint ez a generáció fogja betölteni öt éven belül a globális munkaerőpiac 50 százalékát, ezért a munkáltatók számára elengedhetetlen az Y generáció megismerése.

A Z generáció (1995-2010)

A Z nemzedék a demográfiai tényezők szempontjából jelentős eltérést mutat a korábbi generációkhoz képest, ugyanis abban az időszakban születtek, amikor az egy anyára jutó gyermekek száma kettő alá csökkent. A születések számának jelentős visszaesése azt eredményezte, hogy a családok minden eddiginél kisebbek lettek. Ez az egyik legkisebb létszámú generáció, akit idősebb és nem ritkán egyedülálló édesanyák neveltek, ők vesznek részt legtovább az oktatásban, és jellemző rájuk az élethosszig tartó tanulás (Ferincz – Szabó, 2012; Keszi-Szeremlei – Piricz, 2015). Minden tényező közül számukra legfontosabb a munka-magánélet egyensúly megteremtésének lehetősége (Pregolato et al., 2017; Krajcsák, 2018). A Z generáció az első globális generáció, akik a high-tech technológiákat készségszinten sajátították el és alkalmazzák a mindennapokban. Környezetüket a bizonytalanság jellemzi, ez meghatározza világnézetüket a munkával és

a tanulmányaikkal kapcsolatban is. Generációs sajátoságként jelenik meg, hogy különböző elvárásaik vannak a potenciális munkahelyekkel kapcsolatban. Karriervágyuk és szakmai ambíciójuk is jelentős, azonban technikai és idegen nyelvi tudásuk messze a legmagasabb szinten áll a többi generációhoz képest. A Z generáció e tulajdonságai miatt kiváló munkaerő. A munkáltatóknak nagy figyelmet kell fordítaniuk a munkahelyi feltételek kialakítására a generáció elköteleződésének érdekében (Elmore, 2014; Bencsik – Machova, 2016). Egy olyan generációról van szó, amelyik a hatalomkultúrával nem tud azonosulni, a hagyományos motivációs eszközök nem alkalmasak elkötelezettségük növelésére (Smola – Sutton, 2002).

Kockázatvállaló korosztály, kimondottan élvezik a csapatmunkát és a bizonytalan karrierút sem riasztja vissza őket. Az Y generációhoz hasonlóan a Z nemzedék is nagyra értékeli az egyén szabadságát, az önmegvalósítást, és alapvetően elutasítja a formalitásokat. Számukra nagyon fontos a magas fizetés, hozzászoktak a felgyorsult világhoz, így az anyagiak terén sem akarnak több évtizedet várni álmaik megvalósítására. Tisztában vannak vele, mennyit kell keresniük ahhoz, hogy anyagilag függetlenné váljanak. Ugyanakkor a pénz nem minden, fontos számukra hogy kikkel és milyen körülmények között kell együtt dolgozniuk. Vezetői ambíciókkal rendelkeznek, beosztottként is felmerül bennük az igény arra, hogy visszajelezhessenek feletteseiknek, és elvárják munkájuk folyamatos elismerését, értékelését. Általánosságban elmondható róluk, hogy nem szeretik a kötöttséget, szeretnek rugalmas munkaidőben otthonról dolgozni, ahol saját maguk oszthatják be az idejüket (Molnár, 2016).

Soós (2008) részletezi a Z generáció munkaerő-piaci hátrányait is, miszerint a legfiatalabb generációra túlzott magabiztosság, laza munkafegyelem és – a kevés tapasztalat ellenére – túlságosan magas fizetési elvárás jellemző. A Z generáció a motiválhatóság és a munkahellyel szemben támasztott elvárásai alapján jelentős eltérést mutat az idősebb generációkhoz képest. Egy teljesen más világban szocializálódtak, ahol az emberek közötti kapcsolatok helyét a virtuális világ kezdi átvenni, és alapvető fontosságú az információk gyors áramlása, ami egy teljesen új életfel fogást eredményezett. A Z generáció tagjai egészen más képességekkel, készségekkel és prioritásokkal rendelkeznek, mint elődeik. Érdemes azonban figyelmet fordítani rájuk, mivel tíz év múlva minden ötödik munkavállaló közülük kerül majd ki. Várhatóan ez a generáció a mielőbbi tapasztalatszerzés érdekében fiatalon áll majd munkába. Erre a munkáltatóknak is fel kell készülniük, mivel a fiatal munkavállalókkal való együttműködés, valamint megszerzésük és megtartásuk előreláthatólag nem lesz egyszerű feladat (Molnár, 2016; Berke – Kömüves, 2016).

Generációk és konfliktusok

A demográfiai változások a több generációt foglalkoztató munkahelyeken sokszínűséghez vezettek. A diverzifikáció bonyolultságot eredményez, mivel minden generációnak saját munkahelyi elvárásai vannak, ezért perspektíváik is eltérőek, ami a munkahelyi konfliktusokat teremti meg (Smola – Sutton, 2002).

A konfliktusok részét képezik a mindennapi életünknek. A szakirodalom is széles körben tárgyalja e szó jelentését, szótári értelmezésben a konfliktus két dolog összeütközését jelenti, ha azonban nem elégszünk meg ezzel a meghatározással, azt mondhatjuk, hogy a konfliktus egyet nem értés, ellentét, vita vagy feszültség emberek vagy azok csoportjai között (Nádházy, 2006). A konfliktusokról szóló akár elméleti, akár empirikus irodalom túlnyomó része a konfliktust negatív jelenségnek tartja, anomáliaként tekint rá (Szabó – Kiss, 2013). A klasszikus vezetélméleti irányzat képviselői is a konfliktusra zavaró, káros jelenségként tekintettek, amely rombolja a közösséget és ártalmas a szervezetre nézve. A vezetésfelfogás átalakulásával azonban megváltozott ez a vélemény. A Human Relations irányzat időszakában a csoportok együttműködésének természetes velejárójaként tekintettek a konfliktusokra, amit el kell fogadni és kezelésüket meg kell tanulni. Szerintük minden nézeteltérés vezetési hiányosságokra vezethető vissza, amelyből azonban a szervezetnek haszna is származhat, mivel felhívja a figyelmet a problémás területekre. A munkahelyi stressz növekedésével erősödhetnek a szerepkonfliktusok (Makra et al., 2012), ami szintén befolyásolja a pszichés jóllétet, illetve a munkával és az étellel való elégedettséget (Molnár – Orosz, 2017).

Napjainkban a konfliktusokról alkotott vélemények azonban pozitív irányba váltottak. A legújabb irányzatok képviselői szerint az ellentétek nem csak szükségszerűek, de hasznosak is lehetnek. Támogatják felszínre kerülésüket, mivel azok olyan változásokat idézhetnek elő, amelyek elősegítik a vállalatok környezethez való alkalmazkodását, növelik a szervezeti tagok elégedettségét, továbbá biztosítják a szervezet rugalmasságát, problémamegoldó és válaszképességét (Bakacsi, 2015; Berke – Kömüves, 2016). *Svelta* (2014) szerint „a konfliktus nem rendelkezik előjellel”, tehát a konfliktus lehet egyaránt pozitív és negatív jelenség is. Felhívja azonban a figyelmet, hogy a nem megfelelően kezelt konfliktus komoly feszültségforrás lehet, amit mindenképp kezelni kell abban az esetben, ha rontja a munkahelyi légkört vagy a munka eredményességének rovására megy.

Egyes szerzők (Elida-Tomita, 2010; Tjosvold et al., 2003) a konstruktív és a destruktív konfliktus fogalmát különítették el. A szerzők destruktív konfliktusként értelmezik azokat a helyzeteket, amelyek további hibákat generálnak, ahol a problémák nem kerülnek megoldásra a megfelelő időintervallumon belül, és rontják a csoport teljesítményét, amely frusztrációt szül. Mindezek az emberek védekező magatartásához vezethetnek, ami a csoport szétesését eredményezheti. Ezzel szemben a konstruktív konfliktus a szervezet fejlődését eredményezheti, növeli a kreativitást és az egyéni produktivitást. A konstruktív versengés következtében az egyén motiváltabb lesz arra, hogy kihívások elé nézzen, nő a versengő felek közötti együttműködés és erősebb lesz az elkötelezettség a szervezet iránt, azonban a különböző stílusú és korosztályba tartozó személyek között könnyen destruktív folyamattá alakulhat.

Újabb vezetői kihívást jelent a különböző korcsoportok együttműködésének elérése, valamint a generációs problémákból eredő konfliktusok kezelése. *Westerman* és *Yamamura* (2007) szerint a generációk közötti konfliktust elsősorban a kommunikációs stílus különbségei okozzák. A

differenciából adódóan az adott szituációt különböző módon értelmezik és ebből kifolyólag a különböző nemzedék tagjai között nézeteltérés alakul ki. Egyértelmű *Hochwarter et al.* (2009) megállapítása, hogy a generációs konfliktusok egyértelműen kapcsolódnak a munkahelyi feszültséghez és a munkahelyi elégedetlenséghez. *Smola* és *Sutton* (2002) úgy véli, az értékek meghatározzák, mit gondolnak az emberek alapvetően helyesnek vagy rossznak, tehát a generációk érték különbségei konfliktust eredményezhetnek, azonban a munkavállalók értékei érettségükkel fogva változnak.

Singh (2014) szerint a különböző generációk között leggyakrabban a tudásmegosztás területén alakul ki konfliktus, tekintettel a korcsoportok különböző gondolkodásmódjára, hozzáállására, viselkedésére és értékrendjére, továbbá növeli a szakadékot a generációk között a fiatal nemzedék tagjainak rugalmassága és kiváló technikai ismerete. *Bencsik* és *Machova* (2016) szerint a boomerek inkább elkerülik konfliktust, nem foglalkoznak vele, amely abból eredeztethető, hogy hajlandóak áldozatvállalásra és képesek a változásokat is könnyen elfogadni (Kupperschmidt, 2000; Crampton – Hodge, 2007). Az X generáció tagjai törekednek a kompromisszumra, számukra konfliktushelyzetben is fontos az egyensúly. A fiatalabb nemzedék tagjai alapvetően eltérő viselkedési stílus képviselői a konfliktusokban. Az Y generáció a tipikus ellenálló, akik különösen érvekkel próbálják megoldani a helyzetet (Bencsik – Machova, 2016). *Olšovská et al.*, (2015) szerint viselkedésük negatív oldalát erősíti, hogy nem tolerálják a kritikát vagy ellentmondást, akár vezetőikkel szemben sem, amely mögött a túlzott önbizalom és karriervágy húzódnak meg. A Z generációsok tipikusan provokátor stílussal jellemezhetőek, akik nem törekednek a konfliktusok megoldására, gyakran agresszívan reagálnak. Kutatások szerint a legközelebbi két generáció tud legkevésbé együttműködni, az Y generáció képes együtt dolgozni az X generációval a közös célok elérése érdekében, de a Z generáció egyedül akarja elérni a sikert, amely gyakran okoz konfliktust kapcsolatukban (Broennimann, 2017).

Összegzésül a konfliktusok egyaránt lehetnek hasznosak és károsak is. A konfliktusok pozitív vagy negatív hatást gyakorolnak ránk vagy a szervezetre, előjelük csakis attól függ, a vezetők és munkatársak tudják-e helyesen kezelni azokat, valamint képesek-e a megfelelő módszert megtalálni és adaptálni az adott szituációra. Vállalati szintű konfliktuskezelés során a vezetők szerepe megkérdőjelezhetetlen. A vezetőkön múlik, hogy a konfliktusok elősegítik vagy hátráltatják a szervezeti célok elérését, figyelembe véve az egyént, a csoport és a szervezet érdekeit.

A kutatási hipotézisei

H1: A különböző nemzedékek együttes munkahelyi jelenléte generációk közötti konfliktusokat generál.

A generációs kutatások többsége a jelenlegi munkaerőpiaci helyzetet problémaként értékeli, mivel egyszerre több generációnak kell együttműködni a munkahelyeken (Mertei, 2017; Messara et al., 2016), azonban a kutatók ritkábban foglalkoznak a különböző korcsoportok kooperációjának pozitív eredményeivel (Bencsik et al., 2016). A témakörrel foglalkozó kutatások többsége a munkahelyi konfliktusok

kialakulásának egy részét generációs tényezőkre vezeti vissza (Messara et al., 2016; Smola – Sutton, 2002), valamint a jelenlegi munkaerő-piaci helyzetet együttműködési diszharmóniaként értékeli (Becton et al., 2014). Az elméletek kiinduló pontja a generációk jelentősen eltérő munkahelyi attitűdjei, konfliktuskezelési stílusa (Neil, 2010; Soós, 2008; Kupperschmidt, 2000). A kutatók úgy értékelik, hogy az eltérő lojalitás, karriervágy, munkavégzési stílus összeegyeztethetősége a nemzedékek között problémás, az interakciók generációk közötti konfliktusok kialakulásához vezetnek (Elida-Tomita, 2010; Makra et al., 2012; Westerman – Yamamura, 2007).

H2: A munkahelyi konfliktusok eltérő értékrendből alakulnak ki.

Több kutatás foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy az értékrendi jellemezők generációs vagy életkori sajátosságok. A legtöbb kutatás szerint (Westerman – Yamamura, 2007; Bencsik et al., 2016; Singh, 2014) a konfliktusok kialakulásának egyik legmeghatározóbb tényezője az értékrendi különbség. Egyes kutatók szerint a generációk által elfogadott értékek különböznek (Messara et al., 2016; Shragay – Tziner, 2011), másrésről az életkor előrehaladásával ezek az értékek változhatnak is (Smola – Sutton, 2002), azaz generáción belül is jelentős különbségek lehetnek. A kutatások eredményei hasonlóak abban, hogy a konfliktusok kialakulásában az értékrendi különbség meghatározó, de jelentősen különböznek abban, hogy az értékrendi különbségből kialakuló konfliktus generációs tényezőként definiálható-e.

H3: A fiatal munkavállalók a személyes visszajelzést és a munkavégzésüket támogató egyéni figyelmet fontosabbnak ítélik, mint az idősebb munkavállalók.

Kutatások szerint a boomerek és az X generációs munkavállalók önállóbbak a munkavégzés során (Crampton – Hodge, 2007), míg a fiatalabb generáció tagjai sokkal inkább igénylik a mentorálást, a személyes visszajelzésen alapuló kommunikációt (Neil, 2010). Az Y és Z generáció tagjai szeretik az olyan munkahelyi környezetet, ahol személyes megnyilvánulásra nyílik lehetőségük, teljesítményük folyamatosan és nyilvánosan kerül elismerésre, ennek hiányában könnyen konfliktushelyzet alakulhat ki körülöttük (Elmore, 2014; Zubány, 2008).

Anyag és módszer

Alkalmazott kutatási módszerek

A kutatás szekunder és primer módszerek használatára épült. A szekunder kutatás keretében a témakör jelentősebb szakirodalmát dolgoztuk fel. Kvantitatív eszközként kérdőíves felmérést készítettünk. A kérdőív összeállításánál, a kérdések megfogalmazásakor célunk volt, hogy azokat valamennyi válaszadó értelmezni tudja, munkavégzési területtől, beosztástól és munkakörtől függetlenül, ezáltal ne korlátozzuk a potenciálisan beérkező válaszok számát. A mintavétel nem véletlenszerű módszerrel történt, emellett felmérésünk nem tekinthető reprezentatívnak (Sajtos

– Mitev, 2007). A kutatás kérdőívét online felületen tettük közzé 2017 decemberében, amelyre összesen 405 válasz érkezett, amelyből 395 kérdőívet minősítettünk értékelhetőnek. Adatfelvételünk 32 kérdést tartalmazott, amelyek többségénél zárt, feleletválasztós kérdéstípust alkalmaztunk. Az adatgyűjtés hitelességét növelve több esetben a kitöltők rendelkezésére állt „egyéb” válaszadási lehetőség is, a választási alternatívák pontosítása és saját véleményük kifejtése érdekében.

Sajtos és Mitev (2007) alapján az adatok értékelése leíró statisztikai módszerekkel történt, a kapott adatokat grafikusán ábráztuk és elemeztük. A háttérváltozók és az egyes válaszok közötti összefüggések kimutatása érdekében keresztábra-elemzést végeztünk. A változók közötti összefüggések statisztikai szignifikanciájának mérésére (p<5%) Pearson-féle KHI négyzet (χ²) próbát alkalmaztuk, a kapcsolatok szorosságának a megállapítására a Cramer-féle szorossági együtthatót számítottuk, továbbá egyszempontos varianciaanalízist használtunk.

A vizsgált minta összetétele

A kutatás célcsoportjának a felmérés időszakában az aktív foglalkoztatottakat választottuk, akik vállalkozások alkalmazottai vagy vezetői voltak. A válaszadók demográfiai összetételét a 2. táblázat mutatja be. A táblázat adatai alapján látható, hogy a munkaerőpiacon jelenleg aktív generáció tagjai vettek részt a felmérésben. A válaszadók 65%-a nő és 35%-a férfi. Az iskolázottság esetében is törekedtünk arra, hogy valamennyi képzési szint munkavállalói részt vegyenek kutatásunkban.

2. táblázat A vizsgált minta demográfiai összetétele, % (n=395)

Megnevezés	Megoszlás (%)
Nem	
férfi	35,0
nő	65,0
Iskolai végzettség	
felsőfokú	48,7
gimnázium	23,7
szakközépiskola	17,8
szakiskola	4,2
általános iskola	5,6
Munkakör besorolása	
szellemi	79,9
fizikai	20,1
Generációbesorolás	
Boomer	10,7
X generáció	31,1
Y generáció	40,7
Z generáció	17,5

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

A vizsgált mintában többségében szellemi (79,9%) és kisebb részt fizikai munkakörben (20,1%) foglalkoztatott

munkavállalók vettek részt. A vállalatméret szerinti differenciálást a foglalkoztatott létszám szerint végeztük el, a válaszadók legnagyobb arányban (63,3%) nagyvállalatoknál foglalkoztatott személyek. A válaszadók 10,7%-a boomer és 31,1%-a az X generáció tagja, 40,7%-a Y, míg 17%-a Z generációs.

Eredmények és értékelésük

Konfliktusok megjelenése a szervezetekben

Számos kutatás szervezeti problémaként emeli ki a különböző generációk munkahelyi együttműködésének diszharmoniját (Becton et al., 2014). A kutatásunkban mind a négy aktív generáció jelen volt. Vizsgáltuk a szervezetek munkavállalóinak életkor szerinti megoszlását, amely alapján három csoportba soroltuk a munkavállalókat. A megkérdezett munkavállalók 46,6%-a úgy ítélte meg, hogy munkahelyükön valamennyi generáció közel megegyező arányban dolgozik, míg 38,1%-a úgy ítélte meg, hogy jelentős korkülönbség alakult ki a munkahelyükön, továbbá a kutatásba bevont személyek 15,3%-a szerint a munkahelyi közösséget egy generáció meghatározó többsége alkotja. A konfliktus gyakoriságát generációk szerint a 3. táblázat mutatja be.

3. táblázat A generációs konfliktus gyakorisága, % (n=395)

Megnevezés	Korosztály			
	Boomer	X generáció	Y generáció	Z generáció
Ritkábban, mint havonta	63,2	76,4	56,2	53,2
Havonta 1-2 alkalommal	10,3	2,7	8,3	0,0
Hetente 1-2 alkalommal	15,5	8,2	14,6	8,1
Hetente 3-4 alkalommal	0,0	4,5	2,1	14,5
Naponta	10,1	8,2	18,8	24,2

Forrás: szerzők adatgyűjtése

A különböző generációs csoportba tartozó munkavállalók körében eltérő arányú konfliktusgyakoriságot azonosítottunk. A konfliktusok gyakoriságát elemezve az egyes generációs csoportok és a konfliktusok gyakorisága között szignifikáns eredményt tapasztaltunk ($Pearson\ Chi^2=43,022$; $df=12$; $P=0,000$; $C=0,201$), tehát a generációk ebben az aspektusban különböznek egymástól. A Z generációs munkavállalók közel fele (46,8%) heti rendszerességgel kerül konfliktushelyzetbe a munkahelyén, míg az X generációs személyeket tekinthetjük leginkább együttműködőnek, mivel a generáció tagjainak többsége (76,4%) ritkábban, mint havonta kerül nézeteltérést eredményező szituációba. A fiatalabb nemzedék (Y és Z generáció) tagjai a kialakult konfliktusokat jellemzően generációs okokra vezették vissza, ezzel szemben az X és a Boomer generáció tagjai szerint a konfliktusok az adott életszakasz

természetes viselkedési formái. A konfliktusok megítélése szempontjából különbséget tehetünk konstruktív és destruktív konfliktus között. A konstruktív konfliktus alapvetően hozzájárul a szervezeti teljesítmény növekedéséhez, tehát szervezetfejlesztési eszközként is definiálható, míg a destruktív konfliktus a szervezet szempontjából romboló hatású (Elida-Tomita, 2011). Konfliktuskutatás szempontjából a két irány elkülönítése és elemzése szükséges, mivel a két eltérő szituációban az egyének szervezeti viselkedése és válaszreakciói jelentősen különbözhetnek (4. táblázat). A generációk tagjai többnyire elismerik a konfliktusok előnyeit és hátrányait, azonban életkori sajátosságok is kirajzolódnak az adatok alapján. A Y és Z generációk inkább negatív, míg a boomerok és az Y nemzedék tagjai pozitív jelenségként tekintenek a konfliktushelyzetre.

4. táblázat A konfliktusok megítélése generációs nézőpont alapján, % (n=395)

Állítás	Korosztály			
	Boomer	X generáció	Y generáció	Z generáció
A konfliktus negatív jelenség, amit kerülni kell.	0,0	2,7	16,7	14,5
A konfliktusok egyaránt lehetnek hasznosak és károsak is.	84,2	78,2	72,9	85,5
Pozitív jelenségként tekintek a konfliktusra.	15,8	19,1	10,4	0,0

Forrás: szerzők adatgyűjtése

A konfliktusok hatására különböző munkavállalói reakciókat tapasztaltunk. A tartósan fennálló konfliktus hatására teljesítménycsökkenés (82,5%), munkahelyváltás (68,9%), érzelmi reakciók (71,8%) megjelenése azonosítható. A válaszreakció típusában az egyes generációk eltérő módon viselkednek, a munkateljesítmény csökkenése és a gyors munkahelyváltás a fiatal generációra (Y és Z) jellemző, míg az érzelmi reakciók megjelenése a Boomer és az X nemzedék tagjainál azonosítható. A különböző generációba tartozó munkavállalók és a konfliktusok megítélése között szignifikáns kapcsolatot tapasztaltunk ($Pearson\ Chi^2=31,041$; $df=6$; $P=0,000$; $C=0,209$), kutatásunk alapján a fiatalabb egyének károsabb tényezőként élik meg a konfliktust, míg az életkor előrehaladásával tapasztalható a konfliktus konstruktív hatásként történő értelmezése. A konfliktust destruktív érzésként definiáló munkavállalók esetében meghatározó következmény a munkahelyi teljesítménycsökkenés (91,7%), míg a konfliktust konstruktív tényezőként történő értelmezés esetében már csak a munkavállalók 78,6%-ánál párosult teljesítményszint-csökkenéssel ($Pearson\ Chi^2=45,424$; $df=4$; $P=0,000$; $C=0,253$).

A konfliktus megítélését megvizsgáltuk a válaszreakciók megnyilvánulása, valamint a munkahelyváltási hajlandóság szempontjából, amely során szignifikáns összefüggést nem tapasztaltunk, viszont az adatok alapján megállapítható, hogy a konfliktust destruktív jelenségként értékelő személyek intenzívebb érzelmi megnyilvánulással jellemezhetőek, és jelentősebb a munkavállalók felmondási hajlandósága is, azaz a probléma felmerülését követően gyorsan reagálnak, míg a konstruktív személyek inkább magukba fojtják a tervezett reakciójukat és a munkahelyváltáshoz is megfontoltabban állnak hozzá.

Konfliktusokat meghatározó tényezők

A munkavállalói magatartás tényezői

A generációk között tapasztalható destruktív konfliktusokban számos emberi és szervezeti hatás is szerepet játszik. Munkahelyi környezetben egymástól eltérő gondolkodásmóddal, készségekkel, képességekkel, viselkedési stílussal rendelkező munkatársak eredményes együttműködését kell megvalósítani, amely a nem megfelelő munkavállalói összetétel esetén interperszonális konfliktusok kialakulásához vezethet. A válaszadók különböző viselkedési tulajdonságokat értékelték abból a szempontból, hogy a különböző viselkedési minták milyen mértékben indukálták a destruktív konfliktust a munkahelyeken. A válaszadók 20 különböző viselkedési tulajdonságot minősítettek, amelyek közül mind a négy generáció preferenciájában megjelenő nyolc legjellemzőbb tulajdonságot vettünk számításba az elemzés során. A kapott válaszokat a Likert-skála pontértékeinek átlaga alapján rangsoroltuk, amelyet az 5. táblázat mutat be.

A kutatásba bevont négy generációnál az eltérő értékrend bizonyult meghatározó tényezőnek az inter-

perszonális konfliktusokban. Egyetértünk több szerző (Mannheim, 1952; Soulez – Soulez, 2011; Joshi et al., 2010; Kertzer, 1983) kutatásaival, akik szerint az egyéni értékrend változását számos szociokulturális szempont is befolyásolhatja (pl.: család, vallás, a lakóhely, gazdasági fejlettsége, munkahely), így a generációk szerinti tipizálás nem lehet alapja a munkahelyi konfliktusoknak. A boomerek a munkahelyi versengést negatívan élték meg, úgy vélekednek, hogy e munkahelyi jelenség jelentős szerepet játszik a konfliktusokban, míg velük szemben a fiatalabbak a versenyt, a munkahelyi környezet természetes tulajdonságának tekintik. Az értékrendi különbségekből eredeztethető problémák a női válaszadók körében határozottabban jelentek meg, míg a fizikai dolgozók toleránsabbnak bizonyultak az értékrendi különbségekkel szemben.

A generációs csoportok körében ANOVA-vizsgálattal teszteltük a csoportok által adott vélemények heterogenitását, azaz arra kerestük a választ, hogy az egyes tulajdonságok megítélésében hasonlóan vagy különbözően vélekednek az egyes generációk. A varianciaanalízis eredménye alapján az értékrendi különbség esetében nem kaptunk szignifikáns eredményt, amely azt jelzi, hogy a vizsgált generációs csoportok hasonlóan gondolkodnak a konfliktust kiváltó legmeghatározóbb tényezőről. A válaszadók szerint - generációtól függetlenül - a konfliktusok legjellemzőbben az eltérő értékrend miatt alakultak ki. A vizsgált generációk között szignifikáns különbséget három viselkedési tulajdonság mentén tapasztaltunk, eltérő módon élik meg a munkahelyi versengést, a munkatársak közötti kommunikációt és az előítéletekről alkotott elképzelésük is eltérő.

A szervezeti kommunikációs tényezők

A vállalatok belső klímájának alakításában a szervezeti

5. táblázat A generációk közötti konfliktusokat kialakító tényezők (n=395)

Megnevezés	Boomer		X generáció		Y generáció		Z generáció	
	Rangsor	Átlag	Rangsor	Átlag	Rangsor	Átlag	Rangsor	Átlag
Eltérő értékrend	1.	4,21	1.	4,04	1.	3,92	1.	4,23
Elismerésért folyó versengés	2.	3,87	6.	3,62	8.	3,13	7.	3,50
Nem megfelelő munkatársi kommunikáció	3.	3,87	5.	3,63	2.	3,92	2.	3,94
Eltérő munkamorál	4.	3,76	2.	3,79	4.	3,83	5.	3,92
Eltérő motiváció	5.	3,68	3.	3,74	6.	3,69	3.	3,94
Önértékelési különbségek	6.	3,68	7.	3,50	7.	3,36	8.	3,21
Előítéletek, hibás személyészlelés	7.	3,53	8.	3,38	3.	3,87	6.	3,79
Munkavégzési sebesség/intenzitásbeli különbségek	8.	3,47	4.	3,68	5.	3,78	4.	3,94

Forrás: szerzők adatgyűjtése

kommunikáció kulcstényező (Drenth et al., 1998), mivel a belső kommunikációs rendszer kiépítése és működtetése a vállalati célok megvalósítása érdekében elkerülhetetlen. Az eredményes munkavégzés feltételei nem alakíthatóak ki hatékony információáramlás nélkül. Figyelembe véve a különböző generációk munkahelyi jelenlétét, a munkavállalók információfogyasztásának szokásai is megváltoztak. A külső kommunikációs rendszerek kiépítéséhez hasonlóan a vezetőknek szegmentálniuk szükséges az egyes „információfogyasztó” célcsoportokat, különböző munkavállalói jellemzők alapján. Az eredményes működés nélkülözhetetlen feltétele, hogy a kommunikációs folyamatban részt vevő szereplők és szervezeti szintek között biztosított legyen az optimális mennyiségű és minőségű információ áramlása (Ivancevich - Matteson, 2002). Ha az információáramlás és annak tartalma nem megfelelő a különböző munkahelyi célcsoportok számára, akkor várhatóan kommunikációs zavarok alakulnak ki, amelynek eredménye a munkahelyi konfliktus (Spaho, 2013). Kutatásunkban elemeztük a kommunikációs diszfunkciók konfliktusokra gyakorolt hatását, amelyet a 6. táblázat mutat be.

6. táblázat Kommunikációs tényezők megítélése (n=395)

Megnevezés	Átlag	Szórás
Visszajelzés hiánya	4,18	1,17
Információhiány	3,87	0,93
Az információ téves értelmezése, félreértések	3,21	1,13
Nem egyértelmű megfogalmazás	2,65	0,92
Nem releváns vagy helytelen információ	2,46	0,96
Szükségesenél több információ	1,75	0,72

Forrás: szerzők adatgyűjtése

A kommunikációs problémák közül a személyes visszajelzés hiánya okozott legnagyobb mértékben konfrontációt a munkahelyeken. Neil (2010) kutatásai is alátámasztják, hogy már az X generáció is megtanulta, és ezáltal elvárja a folyamatos visszajelzést, ennek hiánya viszont a bizonytalanság érzését erősíti meg a munkavállalókban. Feltételezésünk alapján e tényező kiemelkedő jelentőségű a szervezetek kommunikációs rendszerének működtetésében, mivel információátadó szerepén túlmenően motivációs hatása is erőteljes. A megfelelően végrehajtott feedbackfolyamat javíthatja a személyes kapcsolatokat és a munkatársak munkahelyi elégedettségére is pozitív hatást gyakorol. Azonban emberi tulajdonságainkból adódóan a visszacsatolásra különböző módon reagálhatunk, így a vezetői kommunikáció motivációs szerepe és ebből adódóan konfliktuscsoökkentő hatása is jelentős, amelyet Stam et al. (2016) kutatása is megerősít. A vizsgált személyek esetében az alacsony szintű információs ellátottság is jelentősen hozzájárult a személy- és szervezetközi ellentétek kialakulásához. Az információhiányt részben tekinthetjük szubjektív megítélésnek is, mivel a munkavállalói magatartást befolyásolhatja az egyén információs igénye. A konfliktusok gyökérproblémájának is tekinthetjük a munkavállalók ala-

csony információs ellátottságát, mivel a dolgozók általában hiányérzetként tekintenek erre a helyzetre. Elemeztük az információtöbblet hatását is, amely esetben azt tapasztaltuk, ha a munkavállalókat a sürgénél több információval látjuk el, az számukra elenyésző mértékben eredményezett negatív helyzetet. A további vizsgált tényezők, mint a félreértések, a nem egyértelmű vagy helytelen megfogalmazások konfliktusalkotó szerepe elhanyagolható. Varianciaanalízis (ANOVA) alkalmazásával megállapítottuk, hogy a vizsgált generációs csoportok különböző módon vélekednek a kommunikációs okokra visszavezethető konfliktusok okairól ($SS=11,469$; $df=3$; $MS=3,823$; $F=4,592$; $P=0,004$). A Boomer generáció tagjai – visszajelzés hiánya kivételével – alacsonyabb értékekkel minősítették a kommunikációs faktorokat, mint az Y és Z generációs munkavállalók. Ezzel szemben a fiatalabb munkavállalók hangsúlyosabban ítélték meg a kommunikációs konfliktusokat, amelyek közül az információ eltérő értelmezéséből adódó konfrontációt tekintik meghatározó problémának, amelyet Sharagy és Tziner (2011) generációs jelenségként értelmezett írásában.

A szervezeti felépítésből eredő tényezők

A szervezeti felépítésből származó hiányosságok és problémák olyan tényezők, amelyek a szervezet potenciális konfliktusforrásai lehetnek. Kutatásunk során fontosnak tartottuk munkavállalói szempontból a szervezeti struktúra nem megfelelőségéből adódó konfliktus „ösztönző” hatását is elemezni (7. táblázat) és feltárni a generációs különbségekből származó sajátosságokat.

7. táblázat Szervezeti struktúrából eredő konfliktusok (n=395)

Megnevezés	Átlag	Szórás
Magas létszámú szervezeti egységek	4,21	1,55
Szervezeti egységek közötti összehangolás hiánya	4,01	1,57
Különböző munkavégzési körülmények a szervezeti egységek között	3,47	1,56
Különbségek a személyes munkavégzés során használt eszközök minőségében	2,90	1,37
Szervezeti egységek közötti távolság	2,55	1,37
Szervezeti átalakítások, folyamatos változások	2,39	1,22

Forrás: szerzők adatgyűjtése

A szervezetek átalakulásának trendje jelenleg egyszerűbb, laposabb, kevesebb szervezeti egységet, de magasabb munkavállalói létszámmal gazdálkodó rendszerek kialakításának irányába mutat, amelyet Meretei (2017) is azonosított kutatásában. Az ilyen irányú szervezeti változások előnyként magukban hordozzák a döntési rugalmasságot és a szervezetek piaci reagálásának felgyorsulását. A folyamat hátrányként ugyanakkor tapasztalható – hatékony szervezetmenedzsment-módszerek alkalmazása nélkül – a szervezeti egységre jutó alkalmazotti létszám emelkedéséből

származó konfliktusgyakorosság növekedése. Kutatásunk eredménye alátámasztja e szervezetfejlesztési trend negatív hatását, mivel a munkavállalók indukciós hatásként értékelték a magas létszámú szervezeti egységek működéséből eredő problémákat. E problémát kiemelkedően a Boomer és az X generáció tagjainál tapasztaltuk, szemben a fiatal generáció tagjaival, akik jelentősebb problémaként a munkavégzés során használt eszközök minőségét fogalmazták meg, amely jelenség az Y és a Z generáció „technológia-örült” értékrendi jellemzőire vezethető vissza. A megkérdezett munkavállalók a következő meghatározó szervezeti problémaként az egységek közötti összehangolás hiányát említették. E probléma abból a szervezeti működési sajátosságából adódhat, hogy általában a munkahelyi apparátus felépítése funkcionális elvek mentén történik, azaz egy-egy folyamatszakszra specializálódott szervezeti egységek jönnek létre, amelyek vezetése lineárisan történik. A vállalati gyakorlatban jellemző mátrixszervezeti felépítés egyik fontos előnye az erőforrások kihasználásának javítása és a szervezeti egységek közötti munkaszervezés hatékonyságának növelése. Azt tapasztaltuk, hogy az egységek közötti összehangolás hiánya mind a szervezeti, mind az interperszonális konfliktusok kialakulását jelentősen befolyásolja ($SS=11,521$; $df=3$; $MS=3,321$; $F=4,284$; $P=0,000$). Továbbá elemeztük a szervezeti méret és a konfliktusgyakorosság összefüggését, amely alapján azonosítottuk, hogy a szervezeti méret növekedésével, csökken a belső konfliktusok gyakorisága ($Kh^2=41,101$; $df=12$; $p=0,000$). E jelenség annak tulajdonítható, hogy a nagyvállalatokat általában folyamat-orientált gondolkodás jellemzi, amely a szervezeti egységek szinergikus együttműködését is javítja.

A megfelelő színvonalú szervezetfejlesztés hiányában a munkahelyeken belüli konfliktusok növekedhetnek. A strukturális tényezők mellett a vezetési problémákra visszavezethető konfliktusfaktorokat is elemeztük (8. táblázat).

8. táblázat Vezetési hiányosságokból adódó konfliktusok (n=395)

Megnevezés	Átlag	Szórás
Munkatársak eltérő terheltsége	4,21	0,97
Teljesítmény és ösztönzés közötti aránytalanság	4,21	1,19
Egyéni túlterheltség	4,10	1,02
Gyakori többletmunka, túlóra	4,00	1,06
Túl kevés idő áll rendelkezésre a feladatok ellátásához	3,88	1,17
Feladat- és felelősségi körök tisztázatlansága	3,84	1,18
Elismerések, fizetések és jutalmak egyenlőtlen elosztása	3,49	1,31
Változó elvárások az alkalmazottakkal szemben	3,42	1,40
Értekezletek hiánya	3,07	1,42

Forrás: szerzők adatgyűjtése

A megkérdezett munkavállalók meghatározó problémaként a nem egyforma munkaterheltséget, a teljesítmény

és ösztönzés közötti aránytalanságot, valamint az egyéni túlterheltséget nevezték meg. A vezetési, szervezési diszfunkciók megítélésében a generációs hatás érzékelhető. A vizsgált korosztályok között szignifikáns különbséget tapasztaltunk az egyéni túlterheltség, az értekezletek hiánya és az ösztönzés aránytalansága tekintetében. Az Y és Z generáció kevésbé tartja problémának a fizetési különbségeket, szemben az idősebb korosztály tagjaival, amíg teljesítményalapon történik a javadalmazás. A fiatal generáció kevésbé tolerálja a senioritáson alapuló bérezést, amely azt jelenti, hogy a feladat szakszerű végrehajtásának függvényében jogosult a jutalomra, függetlenül a munkaerő-piaci tapasztalat időtartamától. Kutatásunk során azt tapasztaltuk, hogy a fiatalabb munkavállalók hiányolják a tartalmas értekezleteket, mivel a munkahelyi témák személyes megvitatásának hiánya nagyobb problémát jelentett számukra ($SS=24,888$; $df=3$; $MS=8,296$; $F=4,218$; $P=0,006$), mint az idősebb munkavállalóknak, tehát a fiatalok a vezetőkkel történő személyes kontaktust jobban igénylik. A kutatási eredmény összecseng Neil (2010) megállapításaival, aki szerint a fiatal generáció tagjai kapcsolatorientáltak, törekednek a vezetőkkel a személyes kapcsolatok kialakítására. Így számukra az értekezletek megfelelő alkalomnak mutatkoznak a vezetővel történő találkozásra és az egyéni tehetség kibontakoztatására. E dinamizmus okozhat konfliktust, tekintettel az X generációs vezetőkre, akik ezzel szemben a függetlenséget és az egyéni munkát preferálják.

A konfliktusok kezelése

A munkahelyi konfliktuskezelés során a vezetőkre nagy felelősség hárul. A konfliktusok elmélyülése vagy nem megfelelő kezelése növelheti a munkatársak közötti nézeteltéréseket, a munkahelyi légkör romlását és az alkalmazottak teljesítményének csökkenését, amely végső esetben akár a munkaerő elvesztését is okozhatja. A vezetőknek törekedniük kell az optimális konfliktuskezelési megoldások alkalmazására, amely az egyéni, csoportos és szervezeti céloknak is megfelel. Kutatásunkban a vezetők konfliktuskezelési szerepvállalását elemeztük a beosztott munkavállalók nézőpontjából. A megkérdezett munkavállalók tapasztalata alapján a vezetők az esetek 56,8%-ában semleges maradnak mindaddig, amíg a konfliktus nem rombolja a munkahelyi légkört, és nem megy a munka eredményességének rovására. A válaszadók 28,2%-a szerint a vezetők egyáltalán nem avatkoznak be a konfliktusok megoldásába, hanem hagyják, hogy a beosztottak maguk oldják meg azokat. A beosztottak mindössze 15%-a értékelte úgy, hogy felettese azonnal cselekszik, és próbál az egyéni és szervezeti érdekeknek megfelelő megoldást találni a kialakult helyzetre. A vezetői szerepvállalás és a vállalati méret között szignifikáns kapcsolatot tapasztaltunk, a vállalkozás létszámának növekedésével a vezetők szerepvállalása csökken a konfliktusok megoldásában ($Pearson Kh^2=23,579$; $df=6$; $P=0,001$; $C=0,182$), amely magyarázható a nagyvállalati kultúrával és a fejlettebb képzési rendszerrel. A felsőfokú végzettségű női vezetők érzékenyebben viszonyulnak a konfliktushelyzetekhez, mivel a női vezetők intenzívebb szerepvállalást tanúsítá-

nak a nézeteltérések megoldásában, mint a férfivezetők (Pearson $\chi^2=9,248$; $df=2$; $P=0,010$; $C=0,162$). A válaszadók többsége további vezetői tulajdonságként elvárja felettesétől a kialakult konfliktushelyzetben, hogy igazságot szolgáltatson, továbbá az érintett felek egyenrangú meghallgatását, valamint a konfliktust okozó tények felismerését. A konfliktuskezelésben elvárt vezetői viselkedési stílus értékelését a 9. táblázat mutatja be.

9. táblázat A konfliktuskezelés során elvárt vezetői viselkedési formák (n=395)

Megnevezés	Átlag	Szórás
Személyeskedéstől mentes viselkedés	4,08	1,02
Őszinteség	3,99	1,00
Megoldás központú konfliktuskezelés	3,96	1,05
Empátia	3,82	0,97
Figyelem a helyzet pontos megismerésére	3,82	1,01
Kompromisszumra törekvés	3,79	0,98
Nyíltság	3,77	0,96
Megbocsátás	3,56	0,92
Másik fél nézőpontjának elfogadása	3,56	0,95

Forrás: szerzők adatgyűjtése

A munkavállalók elsődlegesen a személyeskedésmentes viselkedést, az őszinteséget és a megoldásközpontú konfliktuskezelést várják el vezetőiktől, amelyekben a generációk hasonló módon gondolkodnak, azonban *Slabbert* (2004) szerint a fiatalabbakat a nagyobb fokú együttműködés, míg a tapasztaltabb személyeket az alacsonyabb szintű együttműködés jellemzi a problémamegoldás során. A konfliktuskezelési magatartás a fiatalabb és tapasztaltabb munkatársak esetén is eltérő. Csoportok közötti szignifikáns különbséget tapasztaltunk az elfogadás ($p=0,000$), a nyíltság ($p=0,000$) és a megbocsátás ($p=0,001$) megítélésben. Az X generációsok számára e viselkedési formák fontosabbak, mint a többi generáció tagjainak, amely elmentmond *Whitney et al.* (2009) megállapításával, akik szerint a vizsgált generációt inkább a gyanakvás jellemzi. Az X generációs munkavállalók értékrendjében kiemelkedő jelentőségű a vezetők empatikus hozzáállása. A vezetői tulajdonságok nemek szerint megítélése jelentősen különböző, valamennyi viselkedési sajátosság esetén – egy tényezőtől eltekintve – szignifikáns eredményt kaptunk valamennyi tulajdonság esetében, amely alapján a női munkavállalók emberközpontú hozzáállása meghatározó. Míg a személyeskedéstől mentes viselkedés esetén a férfiak véleménye határozottabban megnyilvánult, ők e tulajdonságot lényegesen fontosabbnak tartják, amely a tényszerűség szerepének a felértékelődését jelenti a konfliktuskezelés folyamatában.

Konklúzió

Kutatásunk során megvizsgáltuk a munkahelyi konfliktusok kiváltó okait és a meghatározó munkahelyi konfliktusforrásokat. A következő szakaszban bemutatjuk a tanulmányunk elején megfogalmazott hipotézisek ellenőrzését:

H1: A különböző nemzedékek együttes munkahelyi jelenléte generációk közötti konfliktusokat generál.

A fiatalok a konfliktusokat negatívan élik meg, életkori sajátosságukból adódóan nem rendelkeznek hatékony konfliktuskezelési módszerekkel. A munkahelyi együttműködés szempontjából az idősebbeket a befogadó szemlélet jellemzi, míg a fiatalok az életkori különbségekre vezették vissza a konfliktusok kialakulását. A fiatalabb nemzedék tagjai a kialakult helyzetre generációs konfliktusként tekintettek, míg a boomer és az X generációs munkavállalók a munkahelyi stresszt és feszültséget emelték ki, amelynek következtében együttműködési diszharmonia alakult ki a munkatársak között, generációtól függetlenül. Összefüggés-vizsgálattal megállapítottuk, hogy a munkahelyi konfliktusok gyakoriságában különböznek a generációk egymástól (Pearson $\chi^2=43,022$; $df=12$; $P=0,000$; $C=0,201$), amely azt jelenti, hogy a fiatalabb munkavállalókat intenzív konfliktuskörnyezet jellemez, szemben a boomer és az X generációs személyekkel. A generációk tagjai különböző módon ítélik meg a konfliktusok kialakulását, így kutatásunk nem támasztotta alá, hogy több generáció együttes munkahelyi jelenléte nemzedékek közötti konfliktust generált, így a megfogalmazott hipotézist elvetjük.

H2: A munkahelyi konfliktusok eltérő értékrendből alakulnak ki.

ANOVA-vizsgálattal megállapítottuk, hogy a generációk között nincs szignifikáns különbség az eltérő értékrend munkahelyi konfliktusra gyakorolt hatásában. Megállapítható, hogy az interperszonális konfliktusok egyik meghatározó tényezője az eltérő értékrend, de az egyéni jellemvonások kialakulásában az életkori tényezők túlmenően további szempontok is szerepet játszanak. Egyetértünk *Smola és Sutton* (2002) munkaérték-változás elméletével, hogy az egyéni értékek az életkor előrehaladásával változhatnak, így az azonos generációs csoportba tartozó személyek is rendelkezhetnek eltérő értékrenddel, amely a legjellemzőbb konfliktustényező, ennek eredménye alapján a hipotézist elfogadjuk.

H3: A fiatal munkavállalók a személyes visszajelzést és a munkavégzésüket támogató egyéni figyelmet fontosabbnak ítélik, mint az idősebb munkavállalók.

A feltételezést elfogadjuk, mert a korosztályok különböző módon vélekednek a kommunikációs okokra visszavezethető összeütközések okairól ($SS=11,469$; $df=3$; $MS=3,823$; $F=4,592$; $P=0,004$). A fiatal munkavállalók életében a kommunikációs eredetű konfliktusok meghatározóak. ANOVA-vizsgálattal alátámasztottuk, hogy a fiatalabb munkavállalók

lók igénylik a tartalmas értekezleteket, mivel a munkahelyi témák személyes megvitatásának hiánya nagyobb problémát okoz számukra ($SS=24,888$; $df=3$; $MS=8,296$; $F=4,218$; $P=0,006$), mint az idősebb munkavállalóknak, azaz a fiatalok a vezetőkkel történő személyes kontaktust is igénylik.

Kutatásunk alapján látható, hogy konfliktusok generációtól függetlenül, azonos és különböző életkorú munkavállalók között is kialakulhatnak. A konfliktusok kiváltó tényezőjeként elsődlegesen az eltérő értékrendet azonosítottuk, amely az életkor előrehaladásával változhat.

Az eredmények alapján úgy ítéljük meg, hogy a generációk közötti konfliktus vezetési és HR-funkciók alkalmazásproblémáira vezethető vissza. Gondolatunk megerősítését szolgálja, hogy a felmérésünkben a nagyvállalatok munkatársai alacsonyabb mértékű és gyakoriságú konfliktust tapasztaltak munkahelyükön. Tapasztalatunk alapján a nagyvállalatok hatékonyabb menedzsmentrendszereket működtetnek, mint a kisvállalkozások. Kutatásunk alapján úgy értékeljük, hogy a vállalati gyakorlatban a destruktív konfliktus megjelenése mérsékelhető, ha az értékalapú kiválasztási és fejlesztési programokat beépítik a vezetők a HR gyakorlatába. Nagyvállalati környezetben általában természetesnek tekinthető, hogy a kiválasztási folyamat során a jelöltek szakmai kompetenciáinak értékelésénél túlmenően a humánkompetenciák objektív azonosítására is hangsúlyt fektetnek. Kis- és középvállalatok körében azonban kevésbé alkalmazott területek közé tartozik a soft-skillek objektív mérése és fejlesztése, amely a közös nyelv, a közös értékrendszer kialakításának meghatározó építőköve. Úgy gondoljuk, hogy már a munkaerő-kiválasztás során meg kell teremteni a munkavállalóknak a szervezet küldetéséhez, stratégiájához az egyértelmű kapcsolódást, amely rövid távon csökkenti az interperszonális konfliktusok számát, hosszú távon pedig a fenntartható és versenyképes vállalati működést támogatja.

Felhasznált irodalom:

Bakacs Gy. (2015): A szervezeti magatartás alapjai: Alap-tankönyv Bachelor hallgatók számára. Budapest: Semmelweis Kiadó, p. 367. (ISBN: 978-963-331-313-8)

Becton, J. B. – Walker, H. J. – Jones, F. A. (2014): Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44 (3), p. 175-189. doi: 10.1111/jasp.12208.

Bencsik, A. – Horváth-Csikós, G. – Juhász, T. (2016): Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8 (3), p. 90-106. DOI: 10.7441/joc.2016.03.06.

Bencsik, A. – Machova, R. (2016): Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management. In: ICMLG2016 – 4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016 (p. 42). Academic Conferences and publishing limited

Berke, Sz. – Kömüves, Zs. (2016): Satisfaction, motivation and personality types by sales leaders in SME sector: a pilot study. In: Andrea Csata (szerk.): Integration and modernization opportunities on the edge of Europe: Challenges in the Carpathian Basin: 13th Annual International Conference on Economics and Business. 1102 p. Kolozsvár: Editura Risoprint p. 1-16. (ISBN:978-973-53-1855-0)

Besenyei L. (2016): A generáció váltás forradalma. *Opus et Educatio*, 3 (4), p. 371-378.

Broennimann, A. (2017): Gen Z at work. Meet the next generation of hospitality professionals. Swiss Education Group (<https://www.thegeneration-z.com/>) p. 21.

Crampton, S. M., Hodge, J. W. (2007). Generations in the workplace: Understanding age diversity. *The Business Review* 9 p. 16-23.

Drenth, P. J. D. – Thierry, H. – De Wolff C. J. (1998): *Handbook of Work and Organizational Psychology* (2nd Edition). East Sussex, Psychology Press Ltd.

Elida-Tomita T. (2010): The evolution of conflict as a behavior process within global organizational communication management. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 12 (2), p. 721-727.

Elmore, T. (2014). How Generation Z Differs from Generation Y. Retrieved July 01, 2015, <http://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/>.

Ferincz A. – Szabó Zs. R. (2012): Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre. *Munkaügyi Szemle* (2) p. 89-90.

Hale, W. G. – Margham, J. P. – Saunders, V. A. (1997): *Biológia Értelmező Szótár*. Budapest: Panem Kft.

Hochwarter, W. A. – Rogers, L. M. – Summers, J. K. – Meurs, J. A. – Perrewé, P. L. – Ferris, G. R. (2009): Personal control antidotes to the strain consequences of generational conflict as a stressor: A two-study constructive replication and extension. *Career Development International*, 14 (5), p. 465-486.

Howe, H. – Strauss, W. – Matson, R. J. (2000): *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage

Ivancevich, J. – Matteson M. (2002): *Organizational Behavior and Management*. London: McGraw-Hill

Johnson, J. A. – Lopes, J. (2008): The intergenerational workforce revisited. *Organizational Development Journal*, 26 (3), p. 1-37.

Joshi, A. – Dencker, J. C. – Franz, G. – Martocchio, J. J. (2010): Unpacking the generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35 (3), p. 392-414.

Jurkiewicz, C. L. – Brown, R. G. (1998): GenXers vs boomers vs Matures: Generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18, p. 18-37.

Karp, H. – Fuller, C. – Sirias, D. (2001): *Bridging the boomer gap: Creating authentic teams for high performance at work*, Palo Alto: Daris Black Publishing

Kertzer, D. I. (1983): Generation as a sociological problem. *Annual Review of Sociology*, (9), p. 125-149.

Keszi-Szeremlei A. – Piricz N. (2015): A család és a gyerek érték: Családbarát munkahely cím elnyerésének pozitív hatásai a munkahelyre és az alkalmazottakra a Dunaújvárosi Főiskolán. In: András István – Rajcsányi-Molnár Mónika – Németh István Péter (szerk.): *Szimbolikus közösségek*. Dunaújváros: DUF Press, p. 245-256. (ISBN:978-963-9915-61-9)

Krajcsák Z. (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49 (2), p. 38–44. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.02.04.

- Kupperschmidt, B. R.* (2000): Multigenerational employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19, p. 65-76.
- Lancaster, L. C. – Stillman, D.* (2002): When generations collide: Traditionalists, baby boomers, generation Xers, millennials: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work, New York: Harper Collins
- Lukovszki L.* (2015): Generációk és vállalkozók. *Marketing & Menedzsment*, (4), p. 55-57.
- Makra E. – Farkas, D. – Orosz, G.* (2012): A munka-család konfliktus kérdőív magyar validálása és a munka-család egyensúlyra ható tényezők. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 67 (3), p. 491-518.
- Mannheim, K.* (1952): The sociological problem of generations: essays on the sociology of knowledge. London: RKP.
- Mccrindle, M. – Wolfinger, E.* (2010): Az XYZ ábécéje. A nemzedékek meghatározása. A nemzedékek meghatározása. *Korunk*, (3), p.13-19. ISSN: 1222-8338
- Meretei B.* (2017): Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány*, 68 (10), p.10-18. DOI: 10.14267/VEZTUD.2017.10.02.
- Messarra, L. C. – Karkoulian, S. – El-Kassar, A. N.* (2016): Conflict resolution styles and personality The moderating effect of generation X and Y in a non-Western context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65 (6), p. 792-810 DOI: 10.1108/IJPPM-01-2016-0014
- Molnár B.* (2016): Új generációk a munkahelyeken: ezek a fiatalok! *Heti Világ Gazdaság*, (7), p. 50.
- Molnár N. – Orosz G.* (2017): A munkahelyi destruktív és konstruktív versengés kapcsolata a munka-család konfliktussal. *Alkalmazott Pszichológia*, 17 (2), p. 7-28. DOI: 10.17627/ALKPSZICH.2017.2.7.
- Nádházy Zs.* (2016): A konfliktusokról és feloldásuk lehetséges útjairól. *Munkaügyi Szemle*, (3), (ISSN 2064-3748)
- Neil, S.* (2010): Leveraging generational work styles to meet business objectives. *Information Management Journal*, 44, p. 28-33.
- O'Bannon, G.* (2001): Managing our future: The Generation X factors. *Public Personnel Management*, 30, p. 95-109.
- Olšovská, A. – Mura, L. – Švec, M.* (2015): The most recent legislative changes and their impact on interest by enterprises in agency employment: what is next in human resource management? *Problems and Perspectives in Management*, 13 (3), p. 47-54.
- Patterson, C.* (2005): Generational diversity: Implications for consultation and teamwork. Paper Presented at the meeting of the Council of Directors of School Psychology Programs on generational differences. Deerfield Beach, FL
- Pregolato, M. – Bussin, M. H. R. – Schlechter, A. F.* (2017): Total rewards that retain: A study of demographic preferences. *SA Journal of Human Resource Management*, 15, p. 1-10.
- Sajtos L. – Mitev A.* (2007): SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest: Alinea Kiadó, (ISBN: 978-963-9659-08-7)
- Shragay, D. – Tziner, A.* (2011): The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*, 27 (2), p. 143-157. ISSN: 1576-5962 <http://dx.doi.org/10.5093/tr2011v-27n2a6>
- Singh, A.* (2014): Challenges and Issues of Generation Z. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16 (7), p. 59-63.
- Slabbert, D.* (2004): Conflict management styles in traditional organisations. *The Social Science Journal*, 41, p. 83-92 DOI:10.1016/j.soscij.2003.10.007
- Smola, K. W. – Sutton, C. D.* (2002): Generational differences: Revisiting generational work values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, p. 363.
- Soós J. K.* (2008): Generációk találkozása: értékrendek ütközése, vagy hatékony együttműködés? *Munkaügyi Szemle*, 52 (1), (ISSN 2064-3748)
- Soulez, S. – Soulez, C. G.* (2011): Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of generation Y. *Recherche et Application en Marketing*, 26 (1), p. 39-55.
- Spaho, K.* (2013): Organizational Communication and Conflict Management. *Management*, 18 (1), p. 103-118. DOI: <http://hrcak.srce.hr/management?lang=en>.
- Stam, D. – Knippenberg, D. – Wisse, B. – Pieterse, A.* (2016): Motivation in Words: Promotion – and Prevention – Oriented Leader Communication in Times of Crisis. *Journal of Management*, 44 (7), p. 859-887. <https://doi.org/10.1177/0149206316654543>
- Svelta E.* (2014): Munkaügyi konfliktusok és rendezésük. Nemzeti Közszerződési Egyetem, http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/munkaugyi-konfliktusok-es-rendezesuk.original.pdf Letöltés ideje: 2016.11.30. 11:09
- Szabó A. – Kiss B.* (2013): A generációs konfliktusok kutatásának fogalmi kiindulópontjai. *Politikatudományi Szemle*, 22 (4), p. 97-115.
- Tari A.* (2010): Y generáció – Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban. Budapest: Jaffa Kiadó
- Tjosvold, D. – Johnson, W. – Johnson, R. T. – Sun, H.* (2003): Can Interpersonal Competition Be Constructive Within Organizations? *The Journal of Psychology*, 137 (1), p. 63-84.
- Weil, N.* (2008): Welcome to the generation wars: As boomer bosses relinquish the reins of leadership to generation X both are worrying about generation Y. *CIO*, 21.
- Westerman, J. W. – Yamamura, J. H.* (2007): Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes, *Career Development International*, 12 (2), p.150-161. <https://doi.org/10.1108/13620430710733631>
- Whitney, J. G. – Greenwood, R. A. – Murphy, E. F.* (2009): Generational differences in the workplace: Personal values, behaviors, and popular beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4, p. 1-8.
- Zubány E.* (2008): Élünk a sokszínűséggel! *Munkaügyi Szemle*, 52 (1), p. 35-37. (ISSN 2064-3748).

A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Szücs, Tamás – Kehl, Dániel – Takács, András

The measurement and the influencing factors of profit quality in the European financial sector 2

In this study the authors examine the possible ways of measuring profit quality using European banks' data from the period between 2006 and 2016. As explanatory variables of profit quality, they use the proportion of fair value assets, the strictness of the regulatory environment and the size of banks, also focusing on eventual differences between the 2006-2011 (pre-crisis and crisis) and the 2012-2016 (post-crisis) periods. The authors find that, in case of banks quoted on European stock exchanges, the proportion of fair value assets make a positive impact on the quality of profits, and this relationship became stronger in the post-crisis years, indicating the success of the new fair value standard (IFRS 13) issued in 2011. Their results also show that stricter regulation and higher size negatively affect profit quality.

Demeter, Krisztina – Losonci, Dávid – Nagy, Judit – Horváth, Bálint

Experiences in the Industry 4.0 – a case-based analysis 11

Recently we can read many consultancy papers and newspaper articles about industry 4.0 and its impact on our economy and society. Although some of them describe a real-life example about the implementation of a digital tool, but only in an isolated manner. Others remain on the surface without useful details. The authors' objective is to dig deeper and show the whole picture of a multinational company's efforts they make into the direction of I4.0. They describe and explain the steps, challenges and difficulties, advantages and disadvantages they have experienced during the process. The paper is based on qualitative data. Based on the authors' results, the full implementation of I4.0 requires huge investments in the starting phase to build reliable and secure internet connections, tools to collect and process data, and knowledgeable employees for leading and implementing technologies. Altogether, I4.0 still appears to be an expensive toy of rich multinational companies, who have the time and resources to make experiments accepting the risk of no payoff.

Szilágyi, Anita – Mészáros, Tamás

The case of the MAGYAR TELEKOM from network building to digital world – Strategy building: theory and practice 24

This study gives an overview of the history of Magyar Telekom through the lens of management science over a period of 25 years (1990-2015). The case study format allows us to present and analyse the practical side of some of the disciplines in strategic management. In this way, the authors researched strategic periods and related plans to demonstrate the importance of adaptive strategic thinking. By dividing the timeline into different periods, they followed the company on how it adapts to different kind of changes: by setting a new vision or by reorganising its organisational structure as an example. The authors support Mintzberg's thesis on the difference between intended and realised strategies (Mintzberg, 2005), as well as McGrath's innovation on transient competitive advantage (McGrath, 2013). The resource-based managerial framework provides us with the background for analysing the different strategic periods of the firm. In this case the authors especially focus on the relevant work of Robert Grant (Grant, 1991).

Szennay, Áron – Szigeti, Cecília

Analysis of the relationship between sustainable development goals and GRI reporting 33

„Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development” was agreed upon in 2015 by the global community and proposes 17 Sustainable Development Goals (SDG) for the period between 2015 and 2030. Due to the claim of greater integration of goals was an explicit claim, there are numerous overlaps among them. One of the novelties of the SDGs is, that in order to achieve the set goals, the Agenda 2030 addresses not only the states but the businesses as well. In our study, the relationships between the SDGs were analyzed on the base of the Global Reporting Initiative (GRI) indicators linked to the goals. The analysis was carried out by cluster analysis. The authors' results indicate, that there is a strong relationship among 9 of the 17 SDG's. That relationship is mainly technical, which is caused by the number of aligned (genuine)

GRI indicators. Though there are relationships between the SDGs as well, their strength is much weaker. According to their classification of SDGs, the authors suggest, that the gap of business attention among SDGs is smaller than it is showed by KPMG (2018).

Székely, Levente – Katona, Norbert

Is good luck rotating? – Exploring the attitude of the adult Hungarian population 44

This paper focuses on presenting the attitudes of the adult Hungarian population toward games and playing. The research is based on an online survey conducted in late 2016, representative of the adult population, with a sample of 2000 people, which is part of a large-sample, four-module framework research study performed for the Hungarian national gambling organiser, covering more than 8000 respondents. Secondary analysis highlights that respondents spontaneously associate games firstly with entertainment, which most of them primarily associate with children, recreation and board games. The result that most people tend to imagine families playing games the most, and the elderly the least reflects models of social learning. The research also reveals the most important dimensions of “a good game”: it should be entertaining, exciting, relaxing, thought-provoking, engaging and also developmental. While more than half of respondents agreed that games should be fun and have a winner, they consider the presence of a prize and luck less important, and the need for physical abilities and the presence of a loser were considered least important. These results may encourage authorised gambling organisers to optimise their range of products and services, although they are restricted by often under-regulated competitions, as well as the responsible game organisation principles they voluntarily follow. An additional finding is that the majority of the sample lack playfulness in their everyday activities, work and studying the most, which also implies a need for revision of the supply side.

Rideg, András

Integration the classic and modern strategy theories based on corporate internal factors into a unified framework 55

The aim of the author in this paper is to present the traditional and modern strategy theories based on corporate internal factors. Apparently, theories not only attempt to build on the ideas they have initiated but also try to challenge each other. Therefore it is relevant to integrate the most important conclusions of the approaches into a single framework.

The intensity of competition is hypercompetitive in most sectors, which significantly challenges the persistence of all competitive advantages. Even the importance of advantages that are considered to be durable, such as a dominant position in a competitive market, specific market structure

(e.g. in monopolized markets) is decreasing. Besides, it is also known that even companies with vast resources and information make bad or suboptimal decisions. Internal barriers and bottlenecks are created that are substantially restraining performance.

Modern strategic management approaches, such as theories of dynamic capabilities, transient advantages, and behavioural strategy are trying to respond to these challenges. It seems likely that the pattern and the Penrosian diversity of resources and capabilities are becoming more relevant than Barney's VRIO criteria for a company who is trying to strive for a chain of transient advantages. In connection with the utilization of configuration of resources and capabilities the importance of other internal factors is also increasing, such as the organizational structure that ensures the consistency of decision and implementation and the personal factors that relate to top managers.

Dunavölgyi, Mária

The issues of the realization within companies of meritocracy in the light of a qualitative research 63

Many researchers expected that the principles of meritocracy would first be implemented in the competitive private sector due to the pressure of globalization. It was predicted that, as a result of increasing efficiency requirements, the role of talent and aptitude will be strengthened rather than factors such as gender, race, or position within informal networks. However, this is often not the case. A well-documented area of statistics, the low participation of women in the top management of the competitive private sector companies illustrate this, for example. Where an increase in the participation rate is observed, the structure often refers to formal and not substantive fulfilment of political goals.

Interviews with male top executives revealed that they construct and interpret female senior management participation differently, while all of them feel responsible for the efficient operation of their company. The characteristics of their meritocracy and efficiency-related constructions were summarized by metaphors from Greek mythology. The results of the research call attention to the importance of dialogue, persuasion and sharing of good experiences. Internalization of the goals is important even in the case of internal rules and quotas supporting meritocracy, because it is the only way to ensure the unity of the expressed and followed values.

Szabó-Szentgróti, Gábor – Gelencsér, Martin – Szabó-Szentgróti, Eszter – Berke, Szilárd

Generation impacts in workplace conflict 77

Workplace conflict is a permanent factor of our lives, but conflict judgement, management and experience could change. Many research deals with workplace aspects of the classical generations (boomer, X, Y and Z). The main subject of this study is workplace conflict among

different generations. In this research the authors tried to find the answer if the reason of workplace conflicts among different age-groups are actually coming from a generation gap. Their other question was: is there any gap between young and older employees that cause workplace conflicts. On the basis of this research the employees of various age behave differently in conflict situations. The harmful effects of the long-standing conflicts are identifiable in individual and organization dimension. Young

employees are competing in conflict situations, they judge the conflicts as destructive occurrence, while boomers are characterized by cooperative behavior. Members of the different generations agree, that workplace conflicts can be traced back to human values and communication factors. According to the authors' conclusion the negative impact of workplace conflict can be decreased by developing the competences of value-based employee selection and integration.

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Szücs Tamás, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Kehl Dániel**, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Takács András**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Demeter Krisztina**, tanszékvezető egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Losonci Dávid** egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Nagy Judit**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Horváth Bálint**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Szilágyi Anita**, SEO specialista; **Dr. Mészáros Tamás**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Szennay Áron**, PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem; egyetemi tanársegéd, Budapesti Gazdasági Egyetem; **Szigeti Cecília**, tanszékvezető egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem; **Dr. Székely Levente**, Phd, kutatási igazgató, Kutatópont Kft.; tudományos munkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **Katona Norbert**, értékesítés támogatási osztályvezető, Szerencsejáték Zrt., doktorandusz hallgató, Debreceni Egyetem; **Rideg András**, egyetemi tanársegéd, PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Dunavölgyi Mária**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Szabó-Szentgróti Gábor**, egyetemi docens, Kaposvári Egyetem; **Gelencsér Martin**, egyetemi hallgató, Kaposvári Egyetem; **Dr. Szabó-Szentgróti Eszter**, egyetemi docens, Kaposvári Egyetem; **Dr. Berke Szilárd**, egyetemi docens, Kaposvári Egyetem

CONTENTS

SZÜCS, TAMÁS – KEHL, DÁNIEL – TAKÁCS, ANDRÁS

The measurement and the influencing factors of profit quality in the European financial sector 2.

DEMETER, KRISZTINA – LOSONCI, DÁVID – NAGY, JUDIT – HORVÁTH, BÁLINT

Experiences in the Industry 4.0 – a case-based analysis 11.

SZILÁGYI, ANITA – MÉSZÁROS, TAMÁS

The case of the MAGYAR TELEKOM from network building to digital world – Strategy building: theory and practice 24.

SZENNAY, ÁRON – SZIGETI, CECÍLIA

Analysis of the relationship between sustainable development goals and GRI reporting 33.

SZÉKELY, LEVENTE – KATONA, NORBERT

Is good luck rotating? – Exploring the attitude of the adult Hungarian population 44.

RIDEG, ANDRÁS

Integration the classic and modern strategy theories based on corporate internal factors into a unified framework 55.

DUNAVÖLGYI, MÁRIA

The issues of the realization within companies of meritocracy in the light of a qualitative research 63.

SZABÓ-SZENTGRÓTI, GÁBOR – GELENCSÉR, MARTIN – SZABÓ-SZENTGRÓTI, ESZTER – BERKE, SZILÁRD

Generation impacts in workplace conflict 77.