

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
Kó Andrea

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET
Bakacsi Gyula
Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bélyácz Iván
Boer, Harry
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Dobos Imre
Gaál Zoltán
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kelemen, Mihaela
Kismihók Gábor
Kövesi János
Lugosi Péter
Mandják Tibor
Manfreda, Anton
Mészáros Tamás
Nagy Gábor
Piskóti István
Sajtos László
Štemberger, Mojca Indihar
Szász Levente
Szerb László
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
kézbesítőknel, 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., DECEMBER

2019. 12. szám

TARTALOM

BEVEZETŐ 2.

**STRAUSZ PÉTER – VASZKUN BALÁZS GYÖRGY – DOBÁK MIKLÓS –
HARMAT VANDA – SZABÓ GYULA MÁRTON**
TÁRSADALOM, GAZDASÁG ÉS MENEDZSMENT – 50 ÉVES A VEZETÉSTUDOMÁNY FOLYÓIRAT 5.

CHIKÁN ATTILA – CZAKÓ ERZSÉBET – DEMETER KRISZTINA – LOSONCI DÁVID
VERSENYBEN A VILÁGGAL? – A MIKROGAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGI KUTATÁSOK
EREDMÉNYEI, 1995-2018 16.

BAUER ANDRÁS – BERÁCS JÓZSEF – GÁTI MIRKÓ
MARKETINGKUTATÁSOK VÁLTOZÁSAI – VISSZATEKINTŐ ELEMZÉS EGY TUDOMÁNYOS
FOLYÓIRATBAN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK ALAPJÁN 32.

SZÁNTÓ RICHÁRD – ZOLTAYNÉ PAPRIKA ZITA
A DÖNTÉSHOZATAL KUTATÁSÁNAK ELMÚLT ÉVTIZEDEI MAGYARORSZÁGON –
A VEZETÉSTUDOMÁNY CIKKEI ALAPJÁN A HARVARD BUSINESS REVIEW TÜKRÉBEN 50.

KRISTÓF TAMÁS – VIRÁG MIKLÓS
A CSŐDELŐREJELZÉS FEJLŐDÉSTÖRTÉNETE MAGYARORSZÁGON 62.

TARI ERNŐ
A STRATÉGIAI MENEDZSMENT NEMZETKÖZI FEJLŐDÉSE AZ UTÓBBI NEGYEDSZÁZADBAN
– ELMÉLETI ÁRAMLATOK ÉS TUDOMÁNYÁGI PERSPEKTÍVÁK 74.

BALATON KÁROLY
A STRATÉGIAI MENEDZSMENT FEJLŐDÉSI IRÁNYAI AZ EZREDFORDULÓT KÖVETŐEN 90.

TÖRŐCSIK MÁRIA – SZÚCS KRISZTIÁN
A HAZAI ÉLETSTÍLUS-KUTATÁSOK TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉSE 99.

SZUKITS ÁGNES – BODNÁR VIKTÓRIA
A KÖLTSÉGELEMZÉSTŐL AZ ADATHASZNOSÍTÁSIG – A HAZAI VÁLLALATOK ÁLTAL HASZ-
NALT CONTROLLINGESZKÖZÖK ALAKULÁSA AZ ELMÚLT ÖTVEN ÉVBEN 112.

**HARANGOZÓ GÁBOR – CSUTORA MÁRIA –TÁTRAI TÜNDE – VÖRÖSMARTY
GYÖNGYI**
A ZÖLD ELLÁTÁSILÁNC-MENEDZSMENT FEJLŐDÉSE – MÚLT, JELEN ÉS JÖVŐ 122.

**ANDRÁS KRISZTINA – HAVRAN ZSOLT – KAJOS ATTILA – KOZMA MIKLÓS –
MÁTÉ TÜNDE – SZABÓ ÁGNES**
A SPORTGAZDASÁGTANI KUTATÁSOK NEMZETKÖZI ÉS HAZAI FEJLŐDÉSE 136.

KAROLINY MÁRTONNÉ – POÓR JÓZSEF
A HR HÁROM ÉVTIZEDES MAGYARORSZÁGI FEJLŐDÉSÉNEK FŐBB MOMENTUMAI,
NEMZETKÖZI ÖSSZEGETÉSRE ALKALMAS EMPÍRIÁK TÜKRÉBEN 149.

BORGULYA ÁGNES – KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA
A VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓMENEDZSMENT KUTATÁSA – NEMZETKÖZI ÉS HAZAI
PERSPEKTÍVÁBÓL 161.

CSEDŐ ZOLTÁN – ZAVARKÓ MÁTÉ
VÁLTOZÁS, TUDÁS ÉS INNOVÁCIÓ A VEZETÉSTUDOMÁNYBAN: ELMÉLETI MODELLEK
ELEMZÉSE ÉS ÉRTELMEZÉSE 173.

INTERJÚ KÉT KORÁBBI FŐSZERKESZTŐVEL 185.



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

www.vezetestudomany.hu

BEVEZETŐ

A Vezetéstudomány című szakfolyóirat 50 éves folyamatos működését ünnepeljük ezzel a számmal, amiben mérleget vetünk a múltól és felvázoljuk az előttünk álló jövőt. Bármilyen szaklap számára érdem, ha 50 éven keresztül megszakítás nélkül pontosan megjelenik minden száma, azonban egy olyan szaklap esetében, amelyet politikai és gazdasági rendszerek is befolyásolnak, ez különösen nagy eredmény. A lap először 1970-ben jelent meg Vezetőképző címen, kezdetben negyedévente, majd 1972-től havonta friss számmal. A lap fókuszja némileg módosult, a tudományos kiválóság egyre nagyobb szerepet kapott, mégis ugyanarról a folyóiratról van szó, amely hazai és nemzetközi kutatási eredményekkel, elméletekkel és gyakorlattal kívánja a hazai szakmai közönséget ellátni, a gyakorló vezetők munkáját segíteni, a hazai kutatók körében szakmai vitát generálni.

Az ünnepi szám tartalma

Az első tanulmány - Strausz Péter, Vaszkun Balázs, Dobák Miklós, Harmat Vanda és Szabó Márton Gyula tollából - szinte lehetetlenre vállalkozik: a Vezetéstudomány teljes 50 évét áttekinti. A munka hiánypótló, a szerzők minden számot átnéztek és minden cikket feldolgoztak abból a szempontból, hogy milyen témákat jelentetett meg a lap az öt évtized alatt. Tanulságos látni, hogy melyik időszakban milyen kérdések álltak a hazai szakmai viták középpontjában, és a szerzők érdeme, hogy ezt behelyezik egy gazdaság- és politikatörténeti kontextusba. Mai szemmel talán meglepő, hogy a szocializmus időszakában sok cikket úgy írtak a szerzők, hogy a szocializmus és az ehhez kapcsolódó fogalmak megjelentek a cikkben. Ugyanakkor a szerzők meggyőzően megmutatják, hogy tartalmilag a lap mégis ugyanazt a célt szolgálta, mint ma: megismertetni a hazai elméleti és gyakorlati szakemberekkel azokat az elméleteket és kutatási eredményeket, amelyek segítségével jobban tudják a munkájukat végezni, így megállapíthatjuk, hogy a szakmai tartalom nem ideológiai alapokon nyugodott.

A második kutatás Chikán Attila, Czakó Erzsébet, Demeter Krisztina és Losonci Dávid munkája, a Corvinus Egyetem (és jogelődjei) kutatási zászlóshajóját, a versenyképességi kutatás gigaprojektet mutatja be a Vezetéstudományban megjelent publikációkon keresztül. Ebben az esetben is lehetetlen lett volna mindent feldolgozni, így a szerzők arra koncentrálnak, hogy a versenyképesség megközelítése hogyan változott az évek során. Az olvasók kaphatnak egy átfogó képet a versenyképességi kutatásról, azonban az is egyértelmű, hogy ezen kívül érdemes elolvasni a tanulmány által felsorolt cikkeket és könyveket ahhoz, hogy a kutatásról alaposabb képet kapjanak. Arról nem is beszélve, hogy a feldolgozott szakirodalom körét szükségszerűen leszűkítette a szerzői csapat, így további értékes publikációk kimaradtak

a feldolgozásból. A cikk maga esélyes arra, hogy alapcikké váljon a jövőbeli versenyképesség-témában írandó cikkekhez, és a szerzők is ígérnek a folytatást.

Bauer András, Berács József és Gáti Mirkó a harmadik cikkben egy fontos szakterület, a marketing átfogó vizsgálatát mutatja be az elmúlt 50 év publikációi alapján. A cikk szerzői arra vállalkoznak, hogy megmutassák a marketingtémájú cikkek jelenlétét a Vezetéstudományban, ezek konkrét tartalmát, módszertanát és idézettségét vizsgálják. Sok izgalmas kérdésre mutatnak rá ez által, ami jól illusztrálja a tudományterület változását és gazdasági kontextusba ágyazottságát. A cikk érdeme, hogy nem csak marketingkutatók számára lehet érdekes: mivel a marketingtémájú cikkek példájával azt is bemutatják a szerzők, hogy jelenleg a Vezetéstudomány hol áll a hazai szaklapok között, és azt a hivatkozások, illetve más tudományterületi adatok (amelyek gyakran hivatkozásokra épülnek) hogyan tükrözik ezt vissza.

A negyedik tanulmány Szántó Richárd és Zoltayné Paprika Zita munkája, a döntéshozatal kutatását dolgozza fel a Vezetéstudomány és a Harvard Business Review-ban megjelent cikkek alapján. A szerzők rámutatnak arra, hogy a döntéshozatal témája folyamatosan jelen volt a Vezetéstudomány szaklap hasábjain. Leírják, hogy az évtizedek alatt hogyan változtak a kutatási irányok, és ezt összevetik a Harvard Business Review-ban megjelent cikkek témáival. Bár a Harvard Business Review nem kifejezetten tudományos lap, ugyanakkor – ahogy ezt a cikk szerzői is kiemelik – jól tükrözi a gazdálkodástudomány területén megjelenő szakmai trendeket, így valóban tanulságos a két lap összevetése döntéshozatali témában. A különbségek és a hasonlóságok közül érdemes kiemelni, hogy a Vezetéstudományban a módszertani fókusz erősebb, ugyanakkor a pszichológiai, szociálpszichológiai, szociológiai, etikai és filozófiai kötődésű cikkek kevésbé jelennek meg. Jó lenne ezekről magyarul is olvasni a Vezetéstudomány hasábjain.

Kristóf Tamás, Virág Miklós az ötödik cikkben a csodelőrejelzések kutatását tekinti át. Mindig örülünk, ha pénzügyi vagy számviteli témájú cikkek érkeznek a Vezetéstudományhoz, mert a szakterületi sokszínűséget az biztosítja, ha minden gazdálkodástudományi téma megjelenik a lapban. Jelen cikk a hazai szakirodalom elmúlt 30 évének empirikus tanulmányait elemzi. Ez az a téma, ami a rendszerváltás időszakában kerülhetett be a hazai szakmai gondolkodásba, hiszen a tervgazdaságban elvileg nem ment egyetlen vállalat sem csődbe. A cikk szervezeteleméleti kérdésből (vállalatok fennmaradása és megszűnése) olyan módszertani és empirikus áttekintést mutat be, amely nemcsak a pénzügyi szakembereket, hanem gyakorlatilag bármilyen gazdálkodástudományi kutatót és gyakorlati vezetőt érdekelhet. A nemzetközi és hazai

tudományos trendek összevetésével jól kirajzolódik, hogy mennyiben mozgott együtt a magyar tudományos közönség a nemzetközi újdonságokkal. A szerzők kijelentik, hogy napjainkra a hazai csőd-előrejelzési kutatások összhangba kerültek a nemzetközi kutatási eredményekkel és modellekkel, ami azt is jelenti, hogy potenciálisan nemcsak a nemzetközi, hanem a hazai szakirodalomba is publikálhatnak magyar szerzők tudományos újdonságokat.

Tari Ernő az elmúlt 25 év két markáns stratégiaelméleti irányzatát vizsgálja a hatodik munkában. A racionális–normatív irányzat és a leíró–magyarázó irányzat dualizmusa már a 90-es évektől jelen van a stratégiaelmélet szakirodalmában, ugyanakkor a súlyok eltolódtak a normatívról a leíró irányába. Tanulmánya zárásaként felteszi a kérdést a szerző: túlhaladott-e az szemlélet a 2008-as válság után, szükség van-e paradigmaváltásra a kérdésben? Úgy tűnik, hogy ez rámutatott azokra az alapkérdésekre, hogy a kapitalizmus logikája mennyire szolgálja a szervezeteket és azon belül az emberek érdekeit, rá kellett kérdezni, hogy a kapitalizmust tovább lehet-e vinni reformok nélkül. A stratégiai menedzsment kutatói arra a konklúzióra jutottak, hogy a fejlődés nem áll meg a diszciplína területén, ami egyébként korábban is fokozatos átmenetekkel volt jellemezhető.

Balaton Károly hasonló kérdést vizsgál a következő, hetedik, tanulmányban: hogyan fejlődött a stratégiai menedzsment az elmúlt 15-20 évben, és milyen hatással volt a válság a szakterület fejlődésére? A szerző ugyanakkor más válaszokat ad és más témákat érint. A versenyképesség-kutatás kapcsán bemutatja a stratégiai menedzsment gyakorlatának fejlődését, és ezzel párhuzamosan az elmélet fejlődésének fontosabb területeit. A cikk érdekessége, hogy szisztematikusan összeveti az elmélet fejlődését a gyakorlati kérdések változásával, és megállapítja, hogy előfordult, hogy az elmélet megelőzte a gyakorlatot, míg az is jellemző volt egyes időszakokban, hogy az elméletalkotás a gyakorlat után kullogott. Tari Ernő cikkével érdekes összevetni, hogy a racionális–normatív és a leíró–magyarázó irányzatok mely időszakban domináltak. A cikk a jövőbeli kitekintéssel ahhoz a konklúzióhoz érkezik, hogy a szervezetek vezetése ma és várhatóan a jövőben már gyakorlatilag változásvezetéssé válik.

A nyolcadik kutatás – Töröcsik Mária és Szűcs Krisztián munkája – a fogyasztói magatartás egy speciális területére, a hazai életstílus-kutatásokra koncentrálnak. Az izgalmas történeti áttekintés 1990-től mutatja be azokat a fontosabb tartalmi és módszertani fordulópontokat, amelyek elvezettek a mai eredményekig. A szociológia és marketing határterületén kialakult elméletek, bár némileg vesztettek a felfokozott izgalmasságukból, ám változatlanul relevánsak a gyakorlat számára. A közösségi média, a multiidentitás, az elismertség iránti igény és potenciálisan az irigység újabb aspektusai a mai életstílus-kutatásoknak, amelyek a jövőben is számottevő érdeklődésre számíthatnak a kutatók és a gyakorlati szakemberek részéről.

Szukits Ágnes és Bodnár Viktória egy merőben más szakterület, a controlling történeti áttekintésére vállalkozott a kilencedik tanulmányban. A szerzők időhorizontja 50 év, amely markánsan két nagy szakaszra osztható, a rendszerváltás előttire és utánira. A controlling elődei

már a tervezés időszakában azonosíthatóak: elsősorban a vállalat tervadataitól való eltérés utólagos ellenőrzését végezték. Az új gazdasági mechanizmussal (1968) megszűnt a mindenre kiterjedő tervutasítás, így innentől volt értelme a vállalaton belül terveket és számításokat végezni, ami a controlling előszobájának tekinthető. A rendszerváltás után a német, majd az angolszász szakirodalom fokozatos beáramlása és a nemzetközi vállalatok controlling-gyakorlata erősen befolyásolta a hazai szakma fejlődését. A 2000-es évek válságai, kiemelten a 2008-as pénzügyi, gazdasági válság erősen befolyásolta a controlling elméletét és gyakorlatát, majd a digitalizáció erőteljes térnyerése újra rajzolta a terület több aspektusát. A szerzők víziója, hogy a controlling a digitalizáció és robotizáció hatására tovább változik, és nagy valószínűséggel a gazdaságmatematikai üzleti modellezés átrajzolja a controlling fejlődésének alapjait.

A tizedik cikk, Harangozó Gábor, Csutora Mária, Tátrai Tünde, Vörösmarty Gyöngyi munkája, a zöld ellátási-lánc-menedzsment fejlődésének történetét vizsgálja. Alapvetően a cikk az ellátási lánc környezetvédelmi aspektusaira koncentrálnak. A szerzők 5040 cikket azonosítottak a Scopus adatbázisban, amelyek a 'sustainable supply chain' címszóra adott találatok. Ennek a hatalmas cikktömegnek az analitikus irodalomelemzésére vállalkoztak. A zöld ellátási lánc fogalmi kereteinek tisztázása után, a szerzők a beszállítói kapcsolatok, ezen belül a zöld beszerzés, illetve a zöld közbeszerzés menedzsmentjének fejlődését mutatják be, majd az ellátási láncok környezeti teljesítményének értékelése és mérése témában vállalati példákkal átvezetnek a jövőbeli kihívások irányába. A szerzők szerint a jövőben a társadalmi kérdések tűnnek a legnehezebben megválaszolhatóknak.

A tizenegyedik tanulmányban András Krisztina, Havran Zsolt, Kajos Attila, Kozma Miklós, Máté Tünde és Szabó Ágnes a sportgazdasági kutatásokat tekintik át. A szerzők a 2003 és 2018 között megjelent hazai sportgazdasági és sportmenedzsment témakörben született publikációk tartalomelemzését végezték el. Kiválasztási szempontjaik alapján 116 cikket kódoltak. A feldolgozott cikkek zöme gyakorlati fókuszú. Míg a legtöbb területen az a trend, hogy az összefoglaló művek, illetve az elméletet előmozdító művek kapják a több hivatkozást, a hazai sportgazdasági cikkek közül a gyakorlatiasabbak népszerűbbek hivatkozási szempontból. A megjelent tanulmányok nagy része nem rendelkezett sportági fókusszal. A szerzők jövőbeli kutatási irányok vázolásával zárják cikküket: javasolják a kutatás kiterjesztését nemzetközi cikkekre, illetve kvalitatív kutatást a szerzőkkel, amely a téma mélyebb megértéséhez vezethetne.

Karoliny Zsuzsa és Poór József a HR-kutatások 30 évének áttekintését vállalja a tizenkettedik tanulmányban. A szerzők évek óta aktív kutatói a Cranet-csoportnak és a CEEIRT-adatbázisokba is betekintésük van, így ezen adatbázisok eredményeit mutatják be longitudinális kutatásként. A szerzők megállapították, hogy a rendszerváltást követően a hazai szervezetek fokozatosan olyan HR-rendszereket alakítottak ki, mint nyugat-európai társaik, ugyanakkor egy érdekes sajátosággal jellemző a régióra (nem csak Magyarországra), hogy a HR-politikákba a töb-

bi országnál mérhetően nagyobb mértékben szólnak bele a vonalbeli vezetők. Emellett érdekes az a megállapítás is, hogy az angolszász HR-gyakorlatok hatással voltak a régióbeli HR-re, ugyanakkor nincs teljes egységesülés a régióban HR-területen, inkább a sokszínűség a jellemző.

A tizenharmadik cikkben Borgulya Ágnes és Konczosné Szombathelyi Márta a vállalati kommunikációmenedzsment-kutatást ismertetik. A szerzők a hazai és nemzetközi kutatási eredményeket rendezték és vizsgálták cikkükben. A kutatók kiindulási elve földrajzi: bemutatják az angolszász, német, észak-európai és kelet-európai kutató műhelyeket és hatásukat, majd a hazai műhelyek vizsgálatát veszik górcső alá. Ezek után a tematikus elemzés során bemutatják, hogy a vállalati értékteremtésben hol szerepel a kommunikáció, hogyan mérik a kommunikáció eredményességét, milyen a tanulószervezetek kommunikációja, hogyan lehet az innovációt kommunikálni, hogyan hat a digitalizáció a vállalati kommunikációra és a nemzetközi vagy interkulturális kommunikációnak hol a helye a sorban. Ezek után a kommunikációmenedzsment gyakorlati jelentőségét tárgyalják, majd a jövő várható útjait mutatják be.

Csedő Zoltán és Zavarkó Máté zárja az ünnepi szám tudományos tanulmányainak sorát változás, tudás és innováció témában a tizennegyedik tanulmánnyal. A szerzők az útfüggőség elméletéből kiindulva bemutatják 50 év hazai és nemzetközi publikációit ebben a kérdéskörben, egy témákon átívelő cikkel. A szerzők szervezetelméleti keretben értékelik a változásvezetési elméleteket: funkcionalista és interpretatív paradigma fogalmi keretei között értelmezik a változásvezetés hazai és nemzetközi szakirodalmát.

A tudományos publikációkat két korábbi főszerkesztővel készített interjú követi, akik megosztják a tudásukat és tapasztalatukat a szaklap szerkesztésével kapcsolatban. Becsky Róbert 1994-ben vette át a főszerkesztői pozíciót és 2014-ig, 20 évig meghatározó szerepe volt a hazai gazdálkodástudományi kutatások publikálásában. Neki köszönhetjük, hogy a lap – a kor elvárásainak megfelelően – elindult a nemzetközi tudományos szakfolyóiratok elvárásainak irányába. Tőle Kerekes Sándor vette át a lap főszerkesztését és ő további lépéseket tett annak érdekében, hogy a Vezetéstudomány szerkesztése megfeleljen a nemzetközi szerkesztési standardoknak. Az értékes újításokat megőrizve, és a nemzetköziesedést tovább folytatva Csillag Sára volt a következő főszerkesztő, aki a mai napig aktív szerkesztője a lapnak.

A Vezetéstudomány jelene és jövője

A Vezetéstudomány havi rendszerességgel megjelenő tudományos szaklap, amely dupla vakbírálati (double blind review) folyamaton keresztül választja ki a cikkeket.

Évente kétszer angol nyelvű számot jelentet meg a tíz magyar mellett, mely utóbbiakból egy összevont dupla szám szokott lenni a nyári szünetben. Sorszámon felül maximum két – ugyanilyen elvek mellett szerkesztett – különszámot jelentet meg, amelyre minden évben egy kérdőív kitöltésével lehet jelentkezni vendégszerkesztőként. 2018-ban 128 tanulmány érkezett be és 77 jelent meg, idén csak az első háromnegyedévben 148 benyújtott cikket indítottunk el bírálatra. A verseny egyre nagyobb, a bírálók, szerkesztők egyre szelektívebbek. A lap összesített H-indexe MTMT-adatok alapján 18, míg Publish or Perish, Google Scholar adatokra támaszkodva 2014-2018-as H-indexe 9. Átlagos hivatkozás tanulmányonként 1,58 (2014-2018). A szerzők több mint egy harmada rendelkezik nemzetközi Q1-Q2-es publikációval.

A folyóirat minden tekintetben kielégíti a DOAJ (Directory of Open Access Journals) elvárásait, így ez az akkreditáció megszerzése a legközelebbi célunk. Dolgozunk a ProQuest adatbázisba való bekerülésen. Ezen túl a lapban megjelent cikkek formai követelményeit, illetve a honlapon feltüntetett információk körét a Web of Science és a Scopus elvárásaihoz igazítjuk, amelynek része az egységes címlapon szereplő magyar és angol cím, absztrakt, finanszírozó, szerzők munkahelye, és levelező szerző elérhetősége, a cikkek átdolgozásának főbb dátumai és a konzekvens APA-stílusú hivatkozás a szövegek végén és szöveg közben. Tartalmi szempontból lényegében megfelelünk az elvárásoknak, és bízunk benne, hogy ha a formai szempontokat is szigorúan betartjuk, akkor eséllyel pályázunk – két éves megfigyelési periódus után – a Scimagoba is, ahol célunk legalább egy Q3-as besorolás elérése.

Ezen próbálkozásoknak megfelelően diverzifikáltuk tudományos tanácsadó testületünket, immár kilenc ország (Magyarország, Dánia, Svédország, Németország, Egyesült Királyság, Franciaország, Szlovénia, Új-Zéland és Románia) tizenkilenc rangos egyeteméről segíti egy-egy kutató a munkánkat, főleg bírálattal, de hasznos stratégiai és operatív tanácsokkal is. Emellett bevezettük a legjobb cikk és a kiváló cikkek díjazását, amellyel úgy gondoljuk, hogy a minőséget tovább tudjuk javítani, hiszen példaként szerepel a szerzők számára, hogy milyen minőségi szint a benchmark a jövőre nézve.

Kedves Olvasók, Szerzők, Bírálók és Leendő Szerzők! Kérjük, támogassák ebben a lap munkáját és bízunk benne, hogy együtt még színvonalasabb szaklapot tudunk létrehozni.

Primecz Henriett
főszerkesztő

TÁRSADALOM, GAZDASÁG ÉS MENEDZSMENT – 50 ÉVES A VEZETÉSTUDOMÁNY FOLYÓIRAT

SOCIETY, ECONOMY AND MANAGEMENT – THE 50TH ANNIVERSARY OF THE BUDAPEST MANAGEMENT REVIEW

A szerzők cikkükben a *Vezetéstudomány* – és jogelődje, a *Vezetőképzés* – című folyóirat 50 éves történetének egyes aspektusait vizsgálják. A történelmi kontextus összefoglalása mellett bemutatják a lapban 1970-től megjelent több mint ötezer írás tartalomlemzésének eredményeit, figyelembe véve a főszerkesztőknél, a szerkesztőbizottsági tagoknál és a szerzőknél megfigyelhető trendeket is. Megállapították, hogy a története során többször megújult folyóirat már az 1970-es évek derekától törekedett arra, hogy együtt mozogjon a nemzetközi tudományos trendekkel, és szemléletbeli nyitottsága mindvégig együtt járt a szakmai nyitottsággal is. A hazai vezetéstudomány minden válfaja és szinte mindegyik elméleti és gyakorlati szakembere közölt cikket a lapban, s alkalmanként élénk tudományos vita is kialakult a folyóirat hasábjain. Látható, hogy a szerkesztők a megnyilvánulási lehetőség biztosításakor törekedtek a vezetéstudomány különböző területei közötti egyensúly kialakítására és megtartására. A *Vezetéstudomány* fél évszázados története hű tükre a magyar vezetés- és menedzsmenttudományok XX. század második felében bekövetkezett kibontakozásának és fejlődésének is.

Kulcsszavak: vezetés- és menedzsmenttudományok, Vezetéstudomány folyóirat

This article explores several aspects of the 50-year history of the journal Budapest Management Review – and its predecessor, Executive Training. The authors provide a historical framework and a content analysis based on more than 5,000 articles published since 1970. In addition, they endeavoured to shed light on how the editor-in-chief and authors shaped the journal. It has been established that the editors have sought to keep pace with international scientific trends since the mid-1970s – and this openness in its approach has always been accompanied by a professional openness as well. All sorts of domestic management theory fields have been published in the journal by various theoreticians and practitioners, and – occasionally – readers could enjoy lively scientific debates on its pages. The editors have striven to establish and maintain a balance in expression possibilities between the various disciplines of management theory. The journal's half a century history is a true reflection of the emergence and development of Hungarian management theories in the second half of the 20th century.

Keywords: management sciences, Budapest Management Review

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Strausz Péter, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (peter.strausz@uni-corvinus.hu)
 Dr. Vaszkun Balázs György, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, (balazs.vaszkun@uni-corvinus.hu)
 Dr. Dobák Miklós, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, (miklos.dobak@uni-corvinus.hu)
 Harmat Vanda, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (vanda.harmat@gmail.com)
 Szabó Gyula Márton, ügyvezető igazgató, SS Smart InsurTech Innovation, (szabogym@gmail.com)

A cikk beérkezett: 2019.04.16-án, javítva: 2019.05.27-én, elfogadva: 2019.11.08-án.

This article was received: 16.04.2019, revised: 27.05.2019, accepted: 08.11.2019.

1970-ben jelent meg a magyar menedzsmenttudományok meghatározó szakmai folyóirata – a ma *Vezetéstudomány*, akkor még *Vezetőképzés* címet viselő lap – első száma. Fél évszázad egy tudományos orgánus esetében kiemelkedő mérföldkő, ahol érdemes megállni, és végig gondolni: honnan indult és milyen utat járt be a kiadvány.

Cikkünk erre az áttekintésre vállalkozik, de egyben tisztelgés is kíván lenni a *Vezetéstudomány* ötven esztendeje előtt. Úgy véljük, hogy fontos megismerni elődeinket, munkájukat, felfogásukat, szakmai krédójukat. Az elmúlt hosszú időszak ugyanis olyan tradíciót jelent, amely egyben mindannyiunkat állásfoglalásra is sarkall: hogyan tekintünk a lap eddigi életére, fejlődésére, milyennek látjuk a kezdeteket, s mit gondolunk a folyóiratnak az idők során természetesen bekövetkező változásairól, megújulásairól. E kérdések azért is izgalmasak, mert megválaszolásukkal többet tudhatunk meg a vezetéstudomány minden fontos részterületének hazai fejlődéséről is. Szakmai műhelyünk, a Magyar Vállalat- és Menedzsmenttörténeti Társaság szándéka az, hogy a fenti kérdésköröket feltárja és menedzsmenttörténeti szempontból is elemezze.

Többlépcsősre tervezett munkánk első szakaszának eredményeit összegző jelen cikkünkben azt a célt tűztük ki magunk elé, hogy előzetes képet alkothassunk a *Vezetőképzés*, majd a *Vezetéstudomány* címet viselő folyóirat fél évszázados történetéről, a tudományos orgánus arculatáról és vizsgálódási fókuszairól. Ennek a fél évszázadnak az értelmezéséhez ad történelmi kontextust a cikk első fejezete, kitérve az 1968-2018-as időszak legfontosabb gazdasági és politikai vetületeire is. Úgy véljük, a politika- és gazdaságtörténeti kontextus rövid bemutatása segíti eredményeink értelmezését. Nem célunk kiterjedt és alapos elemzést nyújtani ebben az első, alapvetően deskriptív megközelítésben, csupán a legfontosabb, témánk szempontjából releváns mozzanatokat említjük meg.

Ezt a gazdaságtörténeti áttekintést követi a folyóirat történetének összefoglalása: a főszerkesztők munkásságán keresztül értelmezzük a lap főbb időszakait és mérföldköveit, valamint áttekintjük a szerkesztőségeknek otthont adó intézményeket.

Cikkünk talán legfontosabb része a folyóirat hatásain eddig megjelent összes írás tematikus besorolása és a kapott adatok értelmezése, aminek metodikáját a kutatási eredményeket megelőző módszertani fejezetben ismertetjük. A primér adatok, információk feldolgozását követően lényegre törő konklúzióban összegezzük a kutatási kérdéseinkre kapott válaszokat.

Tudomásunk szerint az elsők között vállalkozunk arra, hogy mind az ötven évfolyamot áttekintve folytassunk kutatómunkát. Nagy örömünkre szolgál viszont, hogy érdeklődésünkkel nem vagyunk egyedül: utalhatunk egyrészt a közelmúltban készített bibliometriai elemzésre a folyóirat elmúlt 50 évében megjelent marketing témájú cikkek alapján, másrészt a Corvinus Egyetemen 1995 óta zajló versenyképesség-kutatás kapcsán elvégzett folyóirat-szemlézés és tartalomelemzés eredményére is (Bauer, Berács, & Gáti, 2019; Chikán, Czákó, Demeter, & Losonci, 2019).

A kutatás történeti és elméleti háttére, kontextusa

A Vezetéstudomány 50 éves történetének áttekintésekor nem hagyhattuk figyelmen kívül azt a politikai és gazdasági kontextust, amely keretezte a vállalataink működés-

sét és vezetését, és amely így – természetéből adódóan – a folyóirat meghatározó környezetét adta. Különösen igaz ez a lap első két évtizedére, amikor a szocialista rendszer és annak ideológiája alapvető hatást igyekezett gyakorolni a tudományok fejlődésére és látásmódjára is.

Az 1945-1990 közötti, a Szovjetunió és az Egyesült Államok szembenállására épülő bipoláris világrend, a „szocialista tábor” elzárkózása a kapitalista országoktól rányomta bélyegét arra, hogy a hatalom mit várt el Magyarországon az egyes tudományoktól, és mennyire engedte azokat bekapcsolódni a nemzetközi vérkeringésbe (Glatz, 2002). 1948/49-re Magyarország visszavonhatatlanul betagozódott a sztálini Szovjetunió befolyási zónájába. A kommunista állampárt vette át a totális hatalmat, s ez a gazdaságra nézve is mélyreható változásokat hozott. Hazánk 1949-ben tagja lett a szocialista országokat tömörítő Kölcsönös Gazdasági Segítség Tanácsának, a KGST-nek, egyben elzárkózott a nyugati gazdaságoktól. Az 1950-es évek elejére a vállalatok, vállalkozások szinte egésze állami tulajdonba került, mely a már 1946-tól működő, központi-lag irányított tervezdélkedéssel együtt teljesen új pályára állította a gazdaságot. Az államosítást követő évtizedekben a vállalatokat összevonásokkal, trösztösítéssel mesterségesen felduzzasztották: ez a kb. 80-as évekig tartó periódus joggal kaphatta „az 50 nagyvállalat időszaka” megjelölést (Máriás, Kovács, Balaton, Tari, & Dobák, 1981). A politikai vezetők szerint küszöbön álló harmadik világháborúra való felkészülés jegyében erőltetett iparosítás vette kezdetét, a súlypont a nehézipar és a bányászat fejlesztésére helyeződött (Muraközy, 2008). Ez féloldalas gazdasági szerkezetet eredményezett, mely egyre több nehézséget okozott. Ehhez társult, hogy a régi, tapasztalt vezetők felváltották politikailag megbízható, de általában teljességgel inkompetens új káderek, úgynevezett munkásigazgatókkal, akik sokszor sikertelenül igyekeztek vezetni a rájuk bízott vállalatot (Cserhalmi, 1983). A gazdasági nehézségek és a politikai elnyomás miatt felgyülemlett feszültség vezetett az 1956-os forradalom és szabadságharc kirobbanásához.

A szabadságharc szovjet leverését követően hatalomra került Kádár Jánosnak hozzá kellett látnia a szétvert szocialista állam újjászervezéséhez. A tervezdélkedés és annak irányító szervei továbbra is fennmaradtak, azonban az iparban lassan érzékelhetővé vált, hogy az 1950-es évek sokszor szakértelemmel nem rendelkező, de politikailag megbízható és könnyen irányítható munkásigazgatók mellett felnőtt egy olyan szakmailag kompetens gárda, melynek vezetői posztra kerülésénél már nem csupán az ideológiai megbízhatóság, hanem a szakértelem is komolyan latba esett. Az ipar szerkezetében viszont továbbra is a nehézipari elemek domináltak, melyek komoly terhet jelentettek a gazdaságra. Ráadásul a modernizáció elmaradása, a beruházások elmulasztása párosulva a merev tervutasításos rendszerrel és a kommunális fejlesztések, fenntartási munkák alacsony volumenével a gazdasági rendszer teljesítményhatárainak elérését eredményezték (Pető & Szakács, 1985).

Az 1960-as évek közepén a magyar gazdasági reformnak nem csupán a szükségessége látszott, de a politikai feltételei is megteremtődtek. A magyar politikai és gazdaságpolitikai döntéshozók nagy része azonban tisztában volt vele, hogy mindez

nem érintheti a szocialista tervgazdaság lényegi elemeit (Ferber & Rejtő, 1988). A később új gazdasági mechanizmusnak elnevezett reformcsomagot a Magyar Szocialista Munkáspárt (MSZMP) Gazdaságpolitikai Osztályának megbízásából a volt szociáldemokrata gazdaságpolitikus, Nyers Rezső és közgazdász csapata dolgozta ki 1963 vége és 1966 között, melyeket 1967-68-tól vezettek be a gyakorlatban is (Kaposi, 2002).

A reform fontos eleme volt az addigi szigorúan pártközpontból irányított gazdaságpolitika lazítása. A vállalatoknak 1968-tól lehetőségük nyílt arra, hogy saját megtermelt nyereségük egy részét szabadon beruházhassák. Az addig az állam által szabályozott árrendszer is „fellazításra” került. A termelői árrendszer hármas tagolódású lett: kötött ár alapján ezentúl csupán a stratégiai alapanyagokat (az összes termék 3%-át) kellett értékesíteni, emellett létezett a limitált árú termékek kategóriája, ahol csak az ármáximum volt megadva, végül a szabadárú termékek csoportjába egyre több cikk tartozott (Novák & Madarász, 2015). Mindezzel párhuzamosan az új gazdasági mechanizmus a foglalkoztatáson és a bérrendszeren is változtatott. A legtöbb szektorban lehetővé vált a munkavállalók állásváltása, ami korábban szinte elképzelhetetlennek számított. 1972-től bevezették a bértömeggazdálkodást, ami további lehetőséget biztosított a munkateljesítmény honorálására, egyben lehetővé tette a vállalatok belüli keresetkülönbségeket is. Ezen túl a magánszektorban (maszek) működő szolgáltatás-termelés is tágabb korlátok között mozoghatott. Ennek hatására a magánszektorban dolgozók száma az 1960-as évek közepének 30-40 ezerről mintegy 120 ezerre nőtt (Kaposi, 2002).

Az új gazdasági mechanizmus rendelkezéseinek hatására a magyar gazdaság komoly fejlődést produkált: az 1960-as évek elejének-közepének 2%-os gazdasági növekedésével szemben 1967-72 között 6-7%-os volt (Pető & Szakács, 1985). Jelentősen nőtt az életszínvonal is, Magyarország ekkortól számított a szocialista tábor „legvidámabb barakkjának” (Ferge, 1996).

A gazdasági reformot azonban az 1968-as prágai események és a lengyel munkásfelkelés eltiprása következtében az MSZMP Központi Bizottságának 1972. november végi határozata formálisan megakasztotta. Megkezdődött a gazdaságirányítási rendszer recentralizációja (Laky, 1980). A politikai beharcolás és az új gazdasági mechanizmus hivatalos leállítására ellenére a magyar gazdaságot az 1970-es évek első felében még a lendületes fejlődés jellemezte. Ezt törte derékba a nemzetközi piacokon 1973-ban bekövetkezett olajárrobbanás, azaz az első olajválság. 1979-ben újabb olajválság következett be, amely szintén negatív irányban hatott a magyar gazdaság nemzetközi körülményeire. Jelentősen megnövekedett az államadósság: 1973 végén a bruttó adósság 2,1 milliárd, a nettó adósság pedig 0,8 milliárd dollár volt. A bruttó adósság 1978-ra viszont 9,5 milliárdra nőtt, a nettó adósság pedig meghaladta a hatmilliárd dollárt. Az ország az 1970-es évek végére, 1980-as évek elejére lassan, de biztosan a fizetéseképtelenséghez közeledett (Kaposi, 2002).

Az MSZMP vezetése is észlelte a válságjeleket, és 1978-tól – ismét reformszemléletű – gazdasági korrekcióra törekedett. A nagyvállalatokat decentralizálták, 1981-től bevezették a „kiszállalat” nevű új vállalkozási formát

(Herner & Schagrin, 1983). 1980 elejétől az agráriumban működő háztáji mintájára engedélyezték a vállalati gazdasági munkaközösségeket, a „végémeinkákat”. Ezek keretén belül a munkások a vállalat gépein, munkaidőn túl folytathatták a munkát. Az állam ezzel – a krízist elkerülendő – párhuzamosan csökkentette a beruházások mértékét, a lakossági fogyasztást és az életszínvonal-növekedést óvatosan visszafogta, az inflációt pedig lassan engedni igyekezett. A krízis elkerülése érdekében Magyarország tárgyalásokat kezdett a nagy nemzetközi pénzügyi intézményekkel, melyek eredményeképpen hazánkat 1982-ben felvették az IMF-be, nem sokkal később a Világbank szervezetébe. Ezen óvatos reformkezdeményezések azonban nem álltak össze rendszerré és érdemben nem tudták megoldani az egyre súlyosbodó problémákat (Torda, 2012).

1987-re nyilvánvalóvá vált, hogy mivel az ország adósságállománya kritikus szintet ért el, a nyugati tőke bevonása nélkül államcsőd fenyeget. Az állampárt azonban valamiféle piacgazdasági modell helyett még mindig valamiféle reformkommunista jellegű megoldásokat kívánt megvalósítani (Kaposi, 2002). Az 1980-as évek végére az átmenet gazdasági, gazdasági-jogi előfeltételei hamarabb megteremtődtek, mint a politikaiak: így az 1988. évi XXIV. törvény a külföldiek magyarországi befektetéseiről, vagy az 1988. évi VI. törvény a gazdasági társaságokról – mint jogi keret.

A rendszerváltással járó komoly gazdasági átalakulás egyik legszembetűnőbb jelensége a korábban állami tulajdonban lévő gazdasági szervezetek privatizációja, illetve a külföldi, multinacionális vállalatok hazai megjelenése, valamint a kisvállalkozások szerepének növekedése volt. Ez a 80-as évtized utolsó éveiben megindult, „spontán privatizáció” máig sok kérdőjelet hagyott maga után, az azonban tagadhatatlan, hogy a rendszerváltást alapvetően – a geopolitikai változások kontextusában – gazdasági okok eredményezték, melyeknek bizonyos tekintetben következményei voltak a magyar politikai változások (Voszka, 1998).

1990 után a magyar társadalom és gazdaság újabb paradigmaváltáson ment keresztül. A privatizáció és nyugatkonform törvények hatására újra a kapitalista termelés és szolgáltatás lett a meghatározó, s megjelentek a külföldi, multinacionális vállalatok is. A nemzetközi piacokhoz való magyar csatlakozásnak új lökést adott hazánk 2004-es európai uniós csatlakozása. Az utóbbi évtizedekben pedig minden korábbinál nagyobb lendületet vett az információtechnológia fejlődése és az automatizáció, robotizáció egyre szélesebb körű térhódítása, ami természetesen újabb kihívások elé állította és állítja a magyar gazdaságot, a magyar vállalatokat. A számítógépes hálózatok megjelenésével és terjedésével pedig kezdetét vette az az információtechnológiai forradalom is, mely alapvetően alakította át mindannyiunk életét.

Gazdaságtörténet és vezetéselmélet

Természetes, hogy a gazdaságpolitikai változások meghatározták a magyar vezetéselmélet fejlődését is. Voltaképpen több, egymással gyakran ellentétes áramlat közepette változott, alakult, bővült ez a diszciplína. Egyrészt a kommunista-szocialista ideológia elvárása volt, hogy a vezetésstudományok megfelelő kritikával kezeljék a

kapitalista szemléletet, és a meglévő szocialista rendszert gondolják tovább. Az ebből fakadó célok elérését és a problémák megoldását várta a vezetéstudománytól. Ennek hatására két – egyébként nemzetközileg is értelmezhető – vezetéstudományi iskola eredményeit tartotta mérvadónak. A termelékenységre növelésre hasznosnak ítélte a taylori gyökerekhez kapcsolódó munkaszervezést – és az ebből kifejlődött racionalizálás módszereit (Bérey, 1972; Parányi, 1972; Szakály, 1983) – természetesen úgy, hogy amikor csak lehetett, eltagadta annak nyugati, kapitalista indíttatását. Emellett, mivel a politikai rendszer egyik jelszava volt az emberközpontság, a munkáshatalom, ezért a hatalom az emberi viszonyok iskola soft látásmódját is fontosnak tartotta – legalábbis a szavak szintjén (Klein, 1981; Pál, 1975; Takács, 1974).

A valóságot persze nem lehetett ideológiai jelszavakkal eltakarni, és a hazai sikeres nagyvállalatok vezetőit, valamint a szakma meghatározó elméleti személyiségeit hermetikusan elzárni a nemzetközi trendektől. Ebből következett, hogy a vezetéstudomány elméleti művelői és az egyre nagyobb számban felkészült gyakorlati vezetők az 1960-as évektől kezdve megtalálták a módját, hogy megismerjék a nyugati, kapitalista országok menedzsmentirodalmát, a legújabb elméleti és gyakorlati eredményeket (Kozma & Strausz, 2015). Az új megoldásokat, módszereket pedig egyrészt elkezdték alkalmazni, másrészt pedig ismertetni a szakmai körökön belül. Az 1968-ban induló új gazdasági mechanizmus kedvező klímát teremtett ennek a törekvésnek, melyet a későbbi recentralizáció már nem tudott teljes mértékben megtörni. Ennek következtében új szervezeti formákat, új szempontokat lehetett megismerni, s az új kihívásokra válaszul olyan, akkor még novumnak számító tudományterületek is megjelentek Magyarországon – persze néha nem ilyen név alatt –, mint például a kontrolling vagy az IT „elődjai” (Doszpoly, 1974; Menyhárt, 1971a). Üde színfoltnak számított emellett az is, hogy Szabó Kálmán rektorsága alatt a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen ebben az időszakban, 1970-ben megalakult a Marketing Tanszék (Berács, Doubravszky, & Sajtos, 2000). Ennek a kibontakozásnak, az új ismeretek terjesztésének a *Vezetéstudomány* és elődje, a *Vezetőképzés* is az egyik fontos fóruma volt.

A rendszerváltás után az ideológiai nyomásgyakorlási kísérletek megszűntek, és a magyar vezetéstudomány szabad környezetben működhetett. A diszciplinának és szakterületeinek egy egyre gyorsabban változó világban kellett és kell válaszokat találnia a sikeres vállalati működés menedzsmentjének kihívásaira. A vezetéselméletek tárháza kibővült, a vezetéstudomány terén új és új „résztudományok” jelentek és erősödtek meg.

A *Vezetéstudomány* című folyóirat rövid története

A gazdaság- és társadalompolitikai, valamint vezetéselméleti kontextus áttekintését követően talán még könnyebben értelmezhető a folyóirat alább összefoglalt rövid története. A *Vezetéstudomány* elődje, a *Vezetőképzés* 1970 elején indult az Országos Vezetőképző Központ (OVK) lapjaként. A folyóirat küldetését az akkori főszerkesztő, László Imre, aki az OVK igazgatója is volt egyben, a követ-

kezőképp fogalmazta meg: „Célunk az, hogy elősegítsük a hazai vezető-továbbképzés tudományos megalapozását, intézményes formáinak és korszerű módszereinek kialakítását és állandó továbbfejlesztését. Ezt a célkitűzést a szocialista és tőkés országok gondosan szelektált és nálunk is hasznosítható szakirodalmi anyagainak sokoldalú feltárása és közreadása útján kívánjuk szolgálni” (László, 1970). A periodika az első időkben fél-, majd negyedévente jelent meg, és 1972-ben havilappá vált. Hamar túllépett eredeti célján, a szakirodalom-ismertetésen is, és elkezdte gyakorlati szakemberek írásainak, valamint önálló kutatási eredményeknek a közlését is (Alaxai, 1972; Dobruszek, 1972).

A *Vezetőképzés* már 1972-től havonta jelent meg (illetve voltak ezen felül különszámok is, 1973-ban például mindjárt három), szerkezete, felépítése pedig igen rugalmasnak bizonyult, nem voltak szigorúan vett állandó rovatai. Arra azonban a szerkesztőbizottság törekedett, hogy tematikus egységeket hozzon létre egy-egy lapszámon belül.

1976 elején a lap komoly profilváltáson ment keresztül. Bérci Gyula főszerkesztő, akkori OVK-főigazgató a régi-új, immár *Vezetéstudomány* címet viselő orgánium vonatkozó számában kifejtette, hogy ezt az olvasótábor, a hazai (vállalat)vezetők részéről megfogalmazott igény tette szükségessé. Így a folyóirat innentől kezdve fokozottan törekedett arra, hogy a hazai és külföldi vezetéstudomány friss kutatási eredményeit közölje, többet számoljon be a legújabb vezetési rendszerekről, a sikeres vállalati vezetők gyakorlati tapasztalatairól, s emellett a vállalatvezetők fejlesztéspolitikai tárgyú tájékozódását elősegítendő több makroszintű elemzésnek adjon helyet. Az új cél tehát a segítségnyújtás lett az elméleti és gyakorlati szakemberek számára, s emellett gazdaságpolitikai útmutatással is kívánt szolgálni a vezetők részére (Bérczi, 1976).

E kettős vállalat a szocializmus időszakában mindvégig meghatározta a lap témaválasztásait és szellemiségét. Egyrészt a párt- és gazdaságpolitikai csúcspanaszok képviselői is publikáltak – többnyire programszerű – írásokat a lap hasábjain, s a szerkesztők részletesen foglalkoztak az MSZMP releváns határozataival és útmutatásaival. Másfelől a megjelent cikkek címei alapján úgy tűnik, hogy – különösen az 1980-as években – egyre több olyan munka is napvilágot látott, mely nyugati mintákat javasolt követésre, vagy kritikát fogalmazott meg a tervgazdaság és a szocialista nagyvállalatok működésének egyes diszfunkcióival szemben (Garai, 1981; Stábel, 1981). Álláspontunk szerint mindez a lapvezetés tudományos autonómiáját is bizonyítja – természetesen a korszak lehetőségeihez mérten.

Bérci Gyulát 1977-től Ganczer Sándor követte a főszerkesztői poszton, őt pedig 1978-ban Rohánszky Mihály váltotta, aki csaknem tíz éven át töltötte be ezt a tisztséget. Ezután Göber Lajos vette át a szűk két esztendőre a lap vezetését, majd a rendszerváltással csaknem párhuzamosan, 1990 derekán Szamel Katalin lett a főszerkesztő. Antal Iván 1992 és 1995 volt a folyóirat vezetője, akit Hámori Balázs követett. Becsky Róbert 1996 és 2013 között látta el a főszerkesztői teendőket, tőle Kerekes Sándor, majd Csillag Sára vette át a stafétát. Primecz Henriett 2016 végétől vezeti a folyóiratot. A kutatás során tételesen vizsgálni kívántuk az 1977 utáni főszerkesztők esetleges lap-

ban megjelent „küldetésnyilatkozatait” is, azonban sajnos ilyen jellegű írásokat cím alapján nem tudunk beazonosítani, így azok ismertetéséről le kellett mondanunk.

A rendszerváltással természetesen a lap is megváltozott: egyrészt fókuszát kitágult, hiszen már semmilyen ideológiai elvárásnak nem kellett megfelelnie, másrészt pedig profilja letisztult, és a korábbiaknál jobban koncentrált a tisztán vezetésstudományi kérdésekre.

A folyóirat 50 éves története során összesen 74 fő vett részt tagként a szerkesztőbizottság munkájában. Azok közül, akik alapították vagy 1976-ban csatlakoztak a grémiumhoz, sokan akár több mint egy évtizeden át részt vettek annak munkájában. A legtovább „szolgáló” szerkesztőbizottsági tag az 1978-tól főszerkesztő Rohánszky Mihály volt, aki az alapítástól egészen 1988-ig volt tagja a testületnek. A tudományos élet számos meghatározó személyisége vállalta ezt a tisztséget a fél évszázad folyamán.

Az Országos Vezetőképző Központ megszűnésével nagyjából egyidőben, 1990-től a Budapesti Corvinus Egyetem, illetve jogelődjének szervezeti egységei adják ki a folyóiratot. Először a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, majd Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet (1990-1999), a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem (2000), a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vezetőképző Intézet (2000-2001), a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Gazdálkodástudományi Kar Budapesti Vezetőképző Központ (2001-2005), végül a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar (2006-tól) lett a lap kiadója (OSZK, 2019).

A folyóirat több száz főre tehető szerzőgárdája is figyelemre érdemes. A vezetés és szervezés meghatározó elméleti és gyakorlati szakemberei publikáltak a *Vezetéstudomány* hasábjain. Alkalmanként a gazdaságpolitikai, illetve pártvezetés tagjai is megnyilvánultak a folyóiratban. Lázár György, a későbbi miniszterelnök, aki ekkor az MSZMP Gazdaságpolitikai Bizottságának tagja, egyszersmind Magyarország állandó képviselője volt a KGST-ben, például programszerű, politikai üzenettel, útmutatással is bíró írást közölt *A Központi Bizottság döntése: a munkások bérének kiemelt növelése* címmel a lap 1973. évi 1. számában (Lázár, 1973). Máskor a felső pártapparátus fontos tagjaival jelent meg interjú, például az ideológiailag szintén sokat sejtető *Kádermunka és vezetés* címmel (Rohánszky, 1981).

Meg kell azonban jegyeznünk, hogy a kutatás jelenlegi szakaszában úgy tűnik, a direkt politikai tartalmú írások, interjúk, beszámolók stb. még a szocializmus idejében sem voltak gyakoriak. A rendszerváltást követően a lap még inkább pluralista szellemiségű lett, a magyar vezetésstudomány szinte minden meghatározó művelője továbbra is közölt cikket a folyóirat hasábjain.

Kutatási módszertan

Munkánk történeti-gazdaságtörténeti kontextusát az 1945 utáni magyar gazdaság-, és némiképp menedzsmenttörténettel foglalkozó fontosabb könyvészeti anyaga dataira építettük. Nem gazdaságtörténetet kívántunk

írni, csupán a lap működésének hátterét szeretnénk volna bemutatni, ezért ezzel kapcsolatos szakirodalmi merítésünk is ennek megfelelően korlátozott volt. Ezekre az alapokra tudtuk építeni a folyóirat fennállása alatt született írások vizsgálatát.

Tekintettel arra, hogy a *Vezetéstudomány* – illetve elődje – hasábjain az elmúlt 50 esztendő alatt – a folyóirat 2019. 7. számáig bezáróan – nem kevesebb, mint 5233 különálló írás jelent meg, első körben ezek címeit, szerzőit, valamint az elmúlt évtizedek főszerkesztőit és szerkesztőbizottsági tagjait gyűjtöttük össze. Alapvetően a cikkek címei alapján készítettük el a folyóirat tartalomelemzését, emellett pedig alkalmanként egyes – téma vagy a szerző személye miatt fontosabbnak ítélt, vagy a címe alapján nehézkesen besorolható – cikkeket fel is dolgoztunk. Vizsgálatunk elsődlegesen nem a mélységi tartalomelemzésre irányult; a kutatást sokkal inkább a kvantifikált tartalomjegyzékek összehasonlításának nevezhetnénk (Cseh-Szombathy László & Ferge Zsuzsa, 1975).

A fent említett cikkek címeit a következőképp gyűjtöttük össze: az 1970-1992-es évfolyamok lapszámaiból a Budapesti Corvinus Egyetem Könyvtárában gyűjtöttük-másoltuk ki az írások címeit. 1993-tól a Matarán, a magyar folyóiratok tartalomjegyzékének kereshető elektronikus adatbázisában (matarka.hu) elérhető volt a *Vezetéstudomány* szinte összes későbbi száma, s ezt a munkát a folyóirat saját, frissebb számokat tartalmazó oldalán (<http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=59122>) fellelt adatokkal egészítettük ki. Minden esetben rögzítettük a cikk, írás szerzőjét, címét, illetve megjelenésének pontos lapszámát. Az összes lapszám impresszumában szereplő adatokat is rögzítettük, így tudtunk képet alkotni a főszerkesztők, illetve szerkesztőbizottsági tagok személyéről, a grémium összetételének változásairól.

A felhasznált források elemzése segítségével meg kívántuk tudni, hogy a vezetésstudomány milyen részterületeivel foglalkoztak a folyóiratban megjelent írások, mivel ezáltal következtetéseket vonhatunk le a lap szakmai fókuszára, arra, hogy milyen témák mekkora fajsúllyal jelentek meg a szakmai orgánumban. Vizsgálódásunk során nem tettünk különbséget új ismereteket közlő cikk, vitacikk, recenzió, beszámoló és különböző könyvismertetés, illetve egyéb írás között, mivel álláspontunk szerint mindegyik megjelentetésével a folyóirat voltaképpen hitet tett az adott téma relevanciája, fontossága mellett.

Annak érdekében, hogy a témák között különbséget tudjunk tenni, e kvantitatív – és ezen belül a leíró – elemzés során az igen széles kört felölelő vezetésstudományon belül téma szerinti kategóriákat határoztunk meg, amelyekbe a kutatók a cikkeket sorolták. A kategóriák meghatározásakor egy dilemmát kellett feloldanunk. Egyrészt törekednünk kellett arra, hogy azok egymástól világosan elkülöníthetők, egyben belső szerkezetükben lehetőleg egységesek legyenek: az adott alkategóriák összetartozzanak, de legalábbis kapcsolódjanak egymáshoz. Emellett azonban azt is szem előtt kellett tartanunk, hogy nem lehet a cikk terjedelmén túlmutató módon szaporítani a kategóriák számát. E probléma feloldása érdekében előzetesen 10 besorolási kört határoztunk meg, majd a közös munka

eredményeként ezt a rendszert némileg átdolgoztuk: bővítettük. A tíz kategóriát egyrészt a vezetéselméleti szakirodalom, másrészt pedig a *Vezetéstudomány* folyóiratban publikáló főbb szakmai műhelyek tématerületei alapján állapítottuk meg: makrokörnyezet, vállalatgazdaságtan, kereskedelem-marketing, pénzügy-számvitel, vállalkozástan (entrepreneurship), stratégia, leadership, struktúra/szervezés, kontroll, információtechnológia. Az első ezer cikk feldolgozását követően a kutatók egyrészt finomították az egyes kategóriák értelmezését, megnevezését, másrészt pedig két újabbat adtak a meglévőkhöz a feldolgozott cikkek alapján: egyet a képzés/ tanulás/innováció területnek, egy másodikat pedig az „egyéb”, máshova nem sorolható cikkek számára. Végül tehát az alábbi 12 kategóriába soroltuk be a több ezer megjelent írást címük – vagy ahol a cím alapján nem lehetett eldönteni, az adott cikk elolvasása – alapján. A besorolást két kutató egymástól függetlenül végezte, és a munka végén összevetették az eredményeket és ahol kellett, konszenzusos döntést hoztak. Az általunk felállított kategóriák a következők voltak egy-egy korai példával is illusztrálva:

1. gazdaság- és társadalompolitika: makroszintet érintő írások, úgy, mint iparpolitika, szociológia, gazdaságpolitika, nemzetközi kapcsolatok... például Liehmann (1972),
2. vállalatgazdaságtan: ellátási lánc és termelésmenedzsment, beszerzés, beszállítói kapcsolatok, logisztika, döntéselmélet (Menyhárt, 1971c),
3. kereskedelem – marketing: ide soroltuk a kommunikációval és a vállalati felelősségvállalással (CSR) foglalkozó írásokat is, például Benedek (1973),
4. pénzügy – számvitel: beruházások; gazdasági értékelés; gazdaságosság... (Iglói, 1972),
5. vállalkozásösztönzés: vállalkozás indításával és fejlesztésével kapcsolatos írások, entrepreneurship, intrapreneurship – például Széll András (1978),
6. stratégia: stratégiaalkotás, tervezés, célkitűzés, stratégiai szövetségek és hálózatok (Tóthfalussy, 1971c),
7. leadership: személyes vezetés, szervezeti és munkapszichológia, emberierőforrás-menedzsment, szervezeti kultúra (Menyhárt, 1971b),
8. szervezés: strukturális kérdések, munkaszervezés, folyamatszervezés, szervezeti alakítás/szervezettervezés (Tóthfalussy, 1971b),
9. kontrolling: beszámolás, menedzsmentkontroll és kontrollrendszerek, költség- és teljesítményszámítási rendszerek (Várnagy, 1972),
10. információtechnológia (IT): számítástechnika, e-business, gazdasági informatika (Szarvas, 1972),
11. tudásmenedzsment: tanulás, oktatás/képzés, innováció (Tóthfalussy, 1971a),
12. egyéb: kutatómódszertan, közgazdaság- és társadalomtudományi elméletek stb., például Illés (1973).

Természetes, hogy az egyes írások jelentős része nem sorolható be csupán egy kategóriába, hiszen vizsgálati fókuszuk gyakran a vezetésstudomány számos aspektusát érintette. Ezért esetenként egy-egy cikket több kategóriához is hozzárendeltünk – de igyekeztünk, hogy minél

kevesebb egységbe foglaljuk bele azokat. Ennek következtében a kategóriákban szereplő említések összege ($N = 6373$) nagyobb, mint 5233, azaz a megjelent cikkek száma. Az egyes kategóriák és a számszerűsített tartalmuk ismeretében kiszámoltuk a leíró statisztika néhány főbb mutatóját: átlagokat, szórást, eloszlást.

Mivel ötven esztendő folyóiratcikkeit együtt vizsgáltuk és kategorizáltuk, hangsúlyoznunk kell, hogy az egyes kategóriákba tartozó írások száma alapján semmiképp nem lehet egyértelműen következtetni az adott szakterület jelenlegi súlyára, hiszen e „résztudományok” fejlődése, középpontba kerülése gyakran más, külső tényezők függvénye is volt. Jó példa erre az IT, mely fajsúlyának növekedése kéz a kézben járt a számítástechnika utóbbi két-két és fél évtizedes, robbanásszerűvé váló fejlődésével. Természetes, hogy az 1970-es években, illetve az 1980-as évtized első felében potenciálisan kevesebb cikk foglalkozott ezzel a kérdéskörrel.

Kutatásunk során kvantitatív leíró módszerek mellett más metódusokat, szempontokat is alkalmaztunk. A cikkek címeit nem csupán a fenti kategorizálás miatt tartottuk vizsgálandónak, hanem – különösen az 1990 előtti, szocialista időszakban napvilágot látott munkák esetében – azokat az adott történeti kontextusban is értelmeztük. Így képet alkothattunk arról is, hogy a lap mennyire mert és akart politikailag érzékeny témákhoz nyúlni, mennyire mozgott együtt a nemzetközi tudományos áramlatokkal, s a nyugati menedzsmenttanok megjelentek-e, s ha igen, milyen mértékben a folyóiratban. Ezáltal közelebb juthattunk annak megválaszolásához, hogy az orgánus, s ezen keresztül maga a magyar menedzsmentszakma vajon bezárkózott, be kellett-e zárkóznia a szocialista ideológia által meghatározott gondolkodási keretrendszerbe, vagy esetleg rendelkezett kisebb-nagyobb mozgástérrel, autonómiával e tekintetben.

Gyakran a szerző személye legalább annyira érdekesebb és fontosnak bizonyult, mint a cikk tematikája. Különösen a szocialista időszak évtizedeiben üzenetértékű volt, ha egy politikai vagy gazdaságpolitikai irányító, esetleg pártvezető írást közölt a lap hasábjain, hiszen a szerzőnek ezzel sokszor az volt a szándéka, hogy programot hirdessen, iránymutatást adjon. Amennyire elsődleges célunkat szolgálta, e kérdéskörre vonatkozóan is igyekeztünk megállapításokat tenni.

Egy folyóirat jellegét, irányvonalát elsődlegesen a főszerkesztő, illetve a szerkesztőbizottság tagjai határozzák meg, s ez bizonyos megszorításokkal igaz még a szocializmus évtizedeire is. Ezért gyűjtöttük össze e személyeket, s többek között kíváncsiak voltunk arra, hogy az egyes főszerkesztői, szerkesztőbizottsági „korszakokban” vajon egyes témák előtérbe kerültek-e, sokat változott-e a lap szemlélete a vezetői, vezetői testületek stafétaváltásának hatására.

Kutatási módszerünk alapvetően leíró jellegű, teljes mintavételű tartalomelemzés. Az eloszlási görbéken és az átlaghoz mért eltéréseken túl további statisztikai módszerek használatára – a cikk terjedelmi korlátai miatt – már nem volt lehetőségünk. Azt gondoljuk ugyanakkor, hogy a leíró jellegű statisztikák jó alapot adnak a későbbi, összefüggésekre irányuló vizsgálatokra.

Vizsgálatunk számszerűsített eredményei

A Vezetéstudomány történetének fenti vizlatos áttekintése után érdemes bemutatni, hogy a vezetéstudomány különböző szakmai területei miként jelentek meg a lap hasábjain. A vizsgált cikkek, írások közötti összesen 6373 kapcsolat megoszlása az általunk meghatározott 12 kategória szerint az 1. táblázatban látható.

1. táblázat Az 1970 és 2019 között a Vezetéstudományban megjelent cikkek témái és leíró adatai

| | SZUM | Átlag | Szórás |
|--------------------------|------|-------|--------|
| Leadership | 1491 | 29,82 | 22,7 |
| Makrokörnyezet | 847 | 16,94 | 8,4 |
| Vállalatgazdaságtan | 698 | 13,96 | 9,7 |
| Stratégia, hálózatok | 583 | 11,66 | 6,0 |
| Szervezés | 560 | 11,2 | 7,5 |
| Tudásmenedzsment | 528 | 10,96 | 8,9 |
| Kereskedelem - marketing | 440 | 8,8 | 5,7 |
| Információtechnológia | 301 | 6,02 | 4,6 |
| Pénzügy - számvitel | 236 | 4,72 | 3,2 |
| Egyéb | 235 | 4,7 | 3,9 |
| Vállalkozásosztönzés | 224 | 4,48 | 3,6 |
| Kontrolling | 210 | 4,2 | 2,8 |

Forrás: saját szerkesztés. A sorokat az elemszámok szerint rendeztük. A táblázat szórásadatai azt mutatják, hogy az értékek a várható értéktől (középtértéktől) milyen mértékben térnek el.

Az előfordulások szerint sorbarendezett táblázatból különösen szembevetünk a leadership kategóriába sorolt cikkek magas száma, aminek értelmezéséhez azonban hozzá kell tennünk, hogy ennek oka egyrészt a kategória – minden lehatórálási kísérletünk ellenére – aránylag széles volta, illetve az 1990 előtti időszakban született számos, a munkások, munkavállalók szempontjainak megértésével, motiválásával kapcsolatos írás. Érdekes tapasztalat volt, hogy míg a vállalkozásosztönzés – érthető módon – és a kontrolling – kevésbé érthető módon – témájú cikkek az 1990 előtti lapszámokban csak későn és kisebb mértékben kaptak helyet, addig az IT tárgykörébe sorolható munkák már az 1980-as évek elejétől megjelentek a folyóiratban, ahogy a személyi számítógépek terjedni kezdtek.

Hasonlóan tág kategória lett – és emiatt szintén kiugró érték – a vállalat-gazdaságtani terület is, amit ennek ellenére, egy szakmai műhely lévén, szeretnénk volna egyben tartani. A stratégiához kötődő kategória egyrészt azért bizonyult tágának, mert a stratégia mind vállalati, mind makroszinten értelmezhető, másrészt azért, mert az idesorolt szövetségek, hálózatok szintén túlmutatnak a szervezeti kereteken és számos, iparági struktúrához kapcsolódó kérdés is felvetnek. A makrokörnyezetre vonatkozó cikkek magas száma ugyanakkor érthetőnek tűnik egy centralizált módon irányított gazdaság esetében. Persze a gazdaságpolitika, vagy a jogi környezet a rendszerváltás alatt és azt követően is kiemelt fontosságú téma maradt – emlékezzünk csak például a történelmi fejezetben kifejtett privatizációra.

Hasonlóan kiemelt terület volt a teljes időszak alatt a szervezés: részben a vállalati struktúrát érintő államosítás – trösztösítés miatt, másrészt a racionalizálás/termelékenység/hatékonyág „örökzöld” fontossága miatt. A tudásmenedzsment súlyát pedig legalább részben az adta, hogy a vezetőképzést érintő cikkek a témából fakadóan jellemzően itt kaptak helyet.

Érdekes azonban mindemellett az egyes kategóriákba tartozó besorolások időbeli eloszlására is egy pillantást vetnünk, felhívva a figyelmet egyes érdekes mozzanatokra (1. ábra).

1. ábra A gazdaság- és társadalompolitikai kérdésekkel kapcsolatos cikkek eloszlása



Forrás: saját szerkesztés

A gazdaság- és társadalompolitikai kérdésekkel kapcsolatos cikkek hullámzásában az 1970-es, 1980-as évek fordulójának egyik csúcspontja történelmileg értelmezhető: a többek között az olajválságok hatására meggyengült magyar gazdaság egészére vonatkozóan jelent meg több írás, ami a válságból való kilábalás útkeresésének egyik jele is. Az 1990 utáni felfutás pedig feltehetően szorosan kapcsolódik a rendszerváltáshoz.

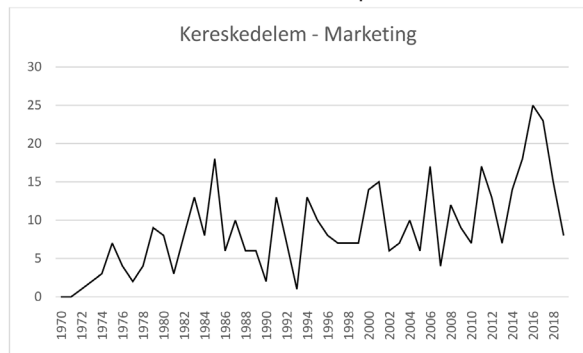
2. ábra A vállalatgazdaságtani kérdésekkel kapcsolatos cikkek eloszlása



Forrás: saját szerkesztés

Az e kategóriába sorolható cikkek számának változásait áttekintve egyrészt az 1980-as évek vállalatvezetői útkeresésének betudható magas értékei tűnnek szembe. Emellett szignifikáns a csökkenés a privatizációt, gyárbezárásokat hozó rendszerváltás körüli időszakban, illetve a 2007/2008-ban egyre erőteljesebben jelentkező világgazdasági válság időszakában. A cikkek számának csökkenését az is jelentősen befolyásolhatta, hogy a fiatal kutatók cikkeik jelentős részét – nemzetközi standardoknak megfelelően – magas színvonalú külföldi folyóiratokban publikálták (2. ábra).

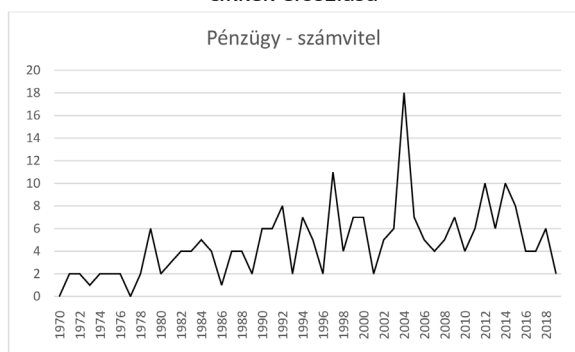
3. ábra A kereskedelmi kérdésekkel kapcsolatos cikkek eloszlása



Forrás: saját szerkesztés

A kereskedelem-marketing témaköröket illetően – a felfelé ívelő trendet leszámítva – a 80-as évek közepére tehető csúcspont tűnik kiugróan: történelmileg erre az időszakra tehetjük a magánvállalkozások, illetve a „végéemkázás” megjelenését és terjedését, ami természetesen az állami monopóliumokhoz képest sokkal inkább rászorul a kommunikációra (3. ábra).

4. ábra A pénzügyi-számviteli kérdésekkel kapcsolatos cikkek eloszlása



Forrás: saját szerkesztés

A pénzügy és számvitel témakörének lapszámokban való megjelenése különösen az 1990 után gyakrabban publikált ilyen kérdéskörökkel foglalkozó írásoknak, illetve az egyes tematikus lapszámoknak köszönhető az ugyan ingadozó, de lassan, majd lendületesebben növekvő értékek 2004-2005-ig. A 2004. évi nagy kiugrásban minden bizonnyal nagy szerepe volt az EU-tagsággal kapcsolatos, a bankrendszert érintő átalakulásoknak (4. ábra).

5. ábra Az entrepreneurship kérdésekkel kapcsolatos cikkek eloszlása



Forrás: saját szerkesztés

E kategória „lassú indulása” az 1970-es évek alapvetően állami tulajdonban lévő gazdaságában nem csoda, annál érdekesebb azonban, hogy az 1980-as évektől egyrészt a vállalatokon belüli és azokon kívüli vállalkozások lassan induló, majd egyre gyorsabbá váló növekedését (és hivatalos engedélyezését, később bátorítását) jól követte az elméleti szakemberek érdeklődése a téma iránt (5. ábra).

6. ábra A stratégiával kapcsolatos cikkek eloszlása



Forrás: saját szerkesztés

A stratégiaalkotás, stratégiai menedzsment, stratégiai szövetségek, hálózatok témájában érezhető, ahogy a magyar gazdaság a 80-as években készülni kezdett a piaci nyitásra és a versenyre. A rendszerváltást és az aztutáni éveket jellemző stagnálás talán a gyökeresen átalakuló politikai, jogi és gazdasági környezet miatti bizonytalanságra is utalhat, illetve a piacgazdasági látványos sikerek hiányérzetére. Izgalmas lehetne ennek okait akár egy külön vizsgálat során feltárni (6. ábra).

7. ábra A leadership kérdésekkel kapcsolatos cikkek eloszlása

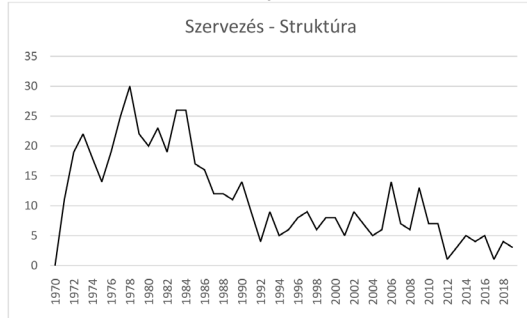


Forrás: saját szerkesztés

Korábban már utalunk rá, így csak röviden említjük, hogy a leadershipkel kapcsolatos témájú írások számának rendszerváltás környékétől tapasztalható, korábbiakhoz képest zuhanása betudható annak, hogy 1990 után már nem volt „elvárás” a munkások szempontjaira való ilyen súlyú koncentráció, illetve megszűnt a korábbi, pártpolitikai terheket is viselő „káderpolitika”, melyet jobb híján a rendszerváltás előtti HR-kérdésekhez soroltunk. A korábbi időszakban viszont jelentős súlyt képviseltek a munkatudományi és szakszervezeti kérdések is. A rendszerváltást követően a HR-kérdésekkel számos specifikus

szaklap is foglalkozott, az üzleti élethez közelebb álló hangvétellel. Ez a konkurencia is hozzájárulhatott a téma súlyának arányos csökkenéséhez (7. ábra).

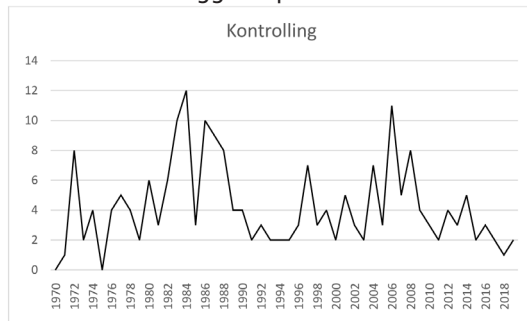
8. ábra A szervezéssel kapcsolatos cikkek eloszlása



Forrás: saját szerkesztés

A szervezéssel kapcsolatos kérdéseknél is hasonló megállapításokat tehetünk, mint a leadership kapcsán. Az ilyen témájú cikkek száma is a rendszerváltás körül – illetve valamivel korábban, az 1980-as évek derekától – kezd csökkenni, ami a korábbi, alkalmanként megfigyelhető szocialista termelési- és struktúraközpontú szemlélet visszatorzulását jelzi (ld. a korábban is említett ötven nagyvállalat időszak). Elmondható az is, hogy a kétezres években már előtérbe kerültek – a Vezetéstudomány cikkek mellett – a rangos, külföldi publikációk is (8. ábra).

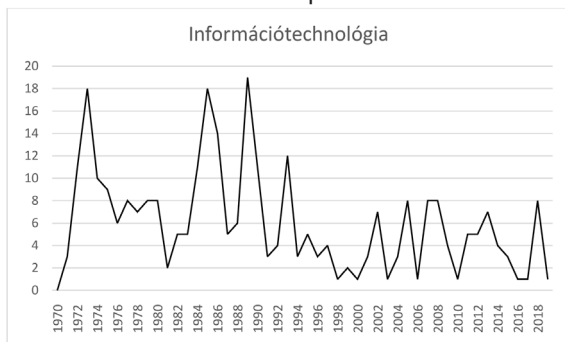
9. ábra A kontrollinggal kapcsolatos cikkek eloszlása



Forrás: saját szerkesztés

Különösen érdekes a kontrolling tárgykörébe sorolt cikkek számának hektikus változása, azon belül is az 1975-ös, illetve 1992-es mélypont, illetve az azt követő, 1993-tól 1996-ig tartó stagnálás (9. ábra).

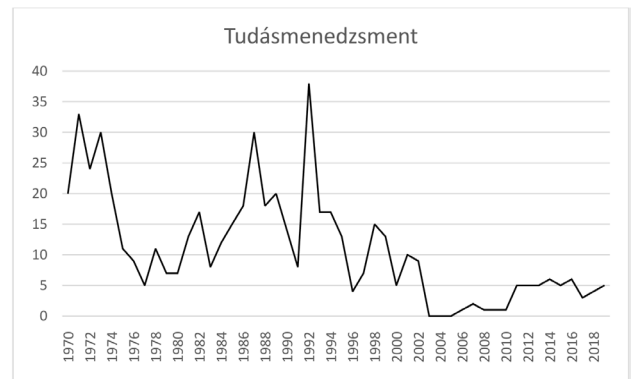
10. ábra Az informatikával kapcsolatos cikkek eloszlása



Forrás: saját szerkesztés

E tárgykörrel kapcsolatban legalább annyira izgalmasak az 1970-es és 1980-as évekbeli kiugrások, mint az alkalmankénti visszaesések. Az 1990-es évek elejének csúcspontja magyarázható többek között a szocialista országok elől elzárt nyugati technikai termékeket is tartalmazó COCOM-lista megszűnésével, az új eszközök, rendszerek hozzáférhetőségével, s az irántuk megnyilvánuló érdeklődéssel is (10. ábra).

11. ábra A tudásmenedzsmenttel kapcsolatos cikkek eloszlása



Forrás: saját szerkesztés

Az alapvetően lefelé futó görbe magyarázata lehet többek között a kategória valamiképp heterogén volta. Annyi bizonyos, hogy a képzés, a tanulás kérdésköre időről-időre középpontba került a szocializmus időszakában, ami az 1980-as évek végének kiugrását tekintve a szakértők által előre látott gazdasági váltásra való felkészüléssel is összefüggésbe hozható. Az innováció problémaköre viszont csak aránylag későn, és kisebb intenzitással jelent meg a lap hasábjain: a kifejezést először 1975-ben említi az egyik cikk címe, de inkább a 80-as évektől lesz érezhető módon jelen a lap számain (11. ábra).

A fenti grafikonokból is kiténik, hogy az egyes kategóriákban trendeket meghatározni nehézkes, erőltetett, akár hiba is lenne. Ha a kategóriák besorolásait összevetjük a főszerkesztők, szerkesztőbizottságok működési időkorével, akkor sem kapunk szignifikáns összefüggést, a megjelent cikkeket tekintve nem lehet „főszerkesztői korszakokról” beszélni. Ez azonban véleményünk szerint a szerkesztési tevékenység egyensúlyra törekvését jelzi: a vezetők és vezető testületek törekedtek a vezetéstudomány minden szakmai területének megjelenését biztosítani.

Azt viszont kijelenthetjük, hogy a magyar vezetéstudomány e fontos folyóirata már a kezdetektől figyelt a nyugati menedzsmenttrendekre, és igyekezett lépést tartani velük. Az egy külön kutatás témája lehetne, hogy ez a szocializmus időszakában a főszerkesztők részéről követelt-e és ha igen, milyen mértékű kiállást, esetleg konfliktust az ideológiai tisztaságot őrizni szándékozó pártvezetőkkel szemben.

Az is biztos, hogy a *Vezetéstudomány* kivette a maga részét a politikai rendszerváltást megelőző, az 1980-as évek derekától induló gazdasági rendszer- és szemléletváltásban. Az 1980-as évek második felének lapszámaiban egyes, néha a korszakban igencsak kritikus és bátor hangvételűnek számító makrofókuszú írások mellett meg-

nőtt a nyugati vezetési-szervezési mintákat taglaló cikkek száma is, ami a küszöbönálló változásokra való felkészülést-felkészítést is szolgálta.

Konklúzió

Kutatásunk jelenlegi állásának eredményeiből kitűnik, hogy a *Vezetéstudomány* – és elődje, a *Vezetőképzés* – mindvégig tartotta magát kitűzött céljaihoz, s átalakulásai is elsődleges célcsoportjának, a vezetéstudomány elméleti és gyakorlati művelőinek még tartalmasabb szolgálata érdekében következtek be. A folyóirat már az 1970-es évek derekától törekedett arra, hogy együtt mozogjon a nemzetközi tudományos trendekkel, és ne kössék különböző ideológiai előítéletek. A lap szerkesztői mindvégig fontos feladatuknak tekintették a minél színvonalasabb írások megjelentetését, ami az orgánus magas szakmai színvonalát biztosította.

Ehhez az is hozzájárult, hogy számos szerző komoly tapasztalatokat szerezhetett – különböző ösztöndíjaknak köszönhetően – a világ élvonalába tartozó egyetemeken, illetve kutatóintézetekben.

A szemléletbeli nyitottság mindvégig együtt járt a szakmai nyitottsággal is. A hazai vezetéstudomány minden válfaja és szinte mindegyik elméleti szakembere között cikket a lapban, s alkalmanként élénk tudományos disputa is kialakult a folyóirat hasábjain. Úgy tűnik, a szerkesztők a megnyilvánulási lehetőség biztosításában törekedtek a vezetéstudomány különböző területei közötti egyensúly kialakítására és megtartására.

A *Vezetéstudomány* saját szerkesztői, illetve szerzői által kialakított szellemiségének és szakmai igényességének köszönhetően vált a magyar vezetéstudomány meghatározó folyóiratává. Ötven esztendő fennállása azért ünnepi évforduló nem csupán a lap, de a tudományterület hazai művelői számára is, mert fél évszázados története hű tükrökre a magyar menedzsmenttudományok XX. század második felében bekövetkezett kibontakozásának és fejlődésének is.

Kutatási eredményeink értékeléséhez záróképpen hangsúlyoznunk kell, hogy azok két szempont miatt is limitáltak. Egyrészt írásunkat gondolatébresztőnek, további kutatásra inspirálóknak szántuk, és bár a besorolásokat két kutató egymástól függetlenül, majd a második körben egymást felülbírálva végezte, azok arbitráris jellege figyelembe veendő korlátot szab a kutatási eredmények interpretálásának és általánosításának.

Másrészt viszont jelen cikkünk csupán kutatómunkánk első szakaszának eredményeit tartalmazza – fegyelmetten meghatározott vizsgálati fókusszal. Talán szokatlan e helyütt megemlíteni, de különösen hálásak vagyunk a bírálati folyamat során kapott visszajelzésekért, mert sok olyan kérdésre ráirányították figyelmünket, illetve szolgáltak információkkal, melyekkel munkánk későbbi fázisában foglalkoznunk kell. Úgy véljük, további, s kiemelten személyes interjúk útján feltárható források, adatok kellenek a magyar menedzsmenttudomány történetének – és ebbe természetesen a *Vezetéstudomány* múltja is szervesen beletartozik – átfogó feldolgozásához. Nagy örömmel fogadnánk – és erre már ígéretek is vannak –, ha a meghatározó társegyetemeken és kutatóintézetek-

ben dolgozó kollégák adatközléssel, együttműködéssel, további közös publikációkkal hozzá tudnának járulni a kutatási eredményekhez. Szándékunkban áll ugyanis távolról feldolgozni a menedzsment- és vezetéstudományi ismereteket oktató egyes intézmények történetét is.

Felhasznált irodalom:

- Alaxai, L. (1972). A munkaszervezés helyzete és fejlesztésének egyes kérdései az iparban. *Vezetőképzés*, 3(1), 9–13.
- Bauer, A., Berács, J., & Gáti, M. (2019). Marketingkutatók változásai: Visszatekintő elemzés egy tudományos folyóiratban megjelent publikációk alapján. *Vezetéstudomány*, 50(12), 32–49. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZ TUD.2019.12.04>
- Benedek, T. (1973). A szocialista iparvállalat reklámtevékenységéről. *Vezetőképzés*, 4(5), 12–16.
- Berács, J., Doubravszky, J., & Sajtos, L. (2000). *30 éves a BKTÁE Marketing tanszéke*. Budapest: BKTÁE Marketing Tanszék.
- Bérczi, G. (1976). Vezetésről – vezetőknek. *Vezetéstudomány*, 7(1), 4.
- Bérey, A. (1972). Iparvállalati munkaszervezés. *Vezetőképzés*, 3(2), 7–14.
- Chikán, A., Czakó, E., Demeter, K., & Losonci, D. (2019). Versenyben a világgal? – A mikrogazdasági versenyképességi kutatások eredményei, 1995–2018. *Vezetéstudomány*, 50(12), 16–31. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZ TUD.2019.12.03>
- Cseh-Szombathy László, & Ferge Zsuzsa. (1975). *A szociológiai felvétel módszerei*. Budapest: Közgazd. és Jogi Kvk.
- Cserhalmi, I. (1983). *Történelmi kulcsátvétel: Interjúk államosító igazgatókkal*. Budapest: Kossuth Könyvkiadó.
- Dobruszek, Z. (1972). A szervezési tanácsadás pszichológiai problémái. *Vezetőképzés*, 3(1), 14–17.
- Dospoly, B. (1974). Számítógép-technika alapuló vezetői döntések a termelési folyamat tervezésében (Számítógépes gazdasági játék). *Vezetőképzés*, 5(3), 12–14.
- Ferber, K., & Rejtő, G. (1988). *Reform (év) fordulón*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvk.
- Ferge, Z. (1996). A rendszerváltás megítélése. *Szociológiai Szemle*, (1), 51–74.
- Garai, G. (1981). A brain-storming konferenciák felhasználási lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 6(12), 44–47.
- Glatz, F. (2002). Akadémia és tudománypolitika a volt szocialista országokban 1922–1999. *Magyar Tudomány*, 47(4), 494–506.
- Herner, E., & Schagrín, T. (1983). *Új üzemeltetési formák a kereskedelemben: Bérlet, szerződés, önelszámolás, kisvállalkozás*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Iglói, S. (1972). Nagyberuházások gazdasági értékelésének kapcsolata a vállalati tervezéssel. *Vezetőképzés*, 3(1), 21–28.
- Illés, J. (1973). Mégegyszer a rendszerelméletéről. *Vezetőképzés*, 4(4), 13–16.
- Kaposi, Z. (2002). *Magyarország gazdaságtörténete, 1700–2000*. Budapest - Pécs: Dialóg Campus.
- Klein, S. (1981). Alkotó gondolkodás, alkotó tevékenység, alkotó munkahelyi légkör. *Vezetéstudomány*, 6(3), 31–34.

- Kozma, M., & Strausz, P. (2015). A magyar vállalati menedzsment kihívásai és progresszív gyakorlata a második világháború után – Az olaj-, a gyógyszer-, a likőr- és az építőipar példáján. In Dobák M. (Szerk.), *A 20. századi magyar vezetés elméleti és gyakorlati kérdései* (pp. 171–196). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Laky, T. (1980). A recentralizáció rejtett mechanizmusai. *Valóság*, 23(2), 31–41.
- László, I. (1970). Beköszöntő. *Vezetőképés*, 1(1), 8.
- Lázár, G. (1973). A Központi Bizottság döntése: A munkások bérének kiemelt növelése. *Vezetőképés*, 4(1), 3–5.
- Liehmán, P. (1972). A szociális tényezők tervezésének elvi és gyakorlati kérdései az NDK-ban. *Vezetőképés*, 3(11), 3–7.
- Máriás, A., Kovács, S., Balaton, K., Tari, E., & Dobák, M. (1981). Kísérlet ipari nagyvállalataink összehasonlító szervezetelemzésére. *Közgazdasági Szemle*, 28(7–8), 838–852.
- Menyhárt, J. (1971a). A számítógép alkalmazása a vezetésben. *Vezetőképés*, 2(2), 20–26.
- Menyhárt, J. (1971b). A szocialista vezető tekintélye. *Vezetőképés*, 2(2), 8–10.
- Menyhárt, J. (1971c). A termelésirányítás tudománya a társadalomtudományok rendszerében. *Vezetőképés*, 2(3), 5–8.
- Muraközy, L. (2008). Magyarország felemelkedése és hanyatlása. *Közgazdasági Szemle*, 55(2), 149–168.
- Novák, Z., & Madarász, A. (2015). Kamatszint a változó kamatpolitika tükrében Magyarországon 1924 és 2015 között – Hogyan jutott el a jegybanki alapkamat a historikusan alacsony kamatszintekig? *Hitelintézet* *Szemle*, 14(4), 87–107.
- OSZK (2019). Az Országos Széchényi Könyvtár katalógusa – Amicus. Elérés 2018. december 23., forrás Amicus website: nektar.oszk.hu/hu/manifestation/1003222
- Pál, T. (1975). Hozzászólás a munkahelyi légkör kérdéseivel foglalkozó vitához. *Vezetőképés*, 6(10), 35–36.
- Parányi, G. (1972). A munkaszervzés és a racionalizálás – A termelékenység növelésének komplex módszere. *Vezetőképés*, 3(4), 3–5.
- Pető, I., & Szakács, S. (1985). *A hazai gazdaság négy évtizedének története, 1945–1985*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Rohánszky, M. (1981). Kádarmunka és vezetés – Interjú dr. Petrovics Istvánnal, az MSZMP KB osztályvezető-helyettesével. *Vezetéstudomány*, 12(6), 5–10.
- Stábel, O. (1981). A team-munkaeredményét megalapozó pszichológiai feltételekről. *Vezetéstudomány*, 6(9), 20–24.
- Szakály, D. (1983). A CORAPP-módszer – Gyártási költségcsökkentő racionalizálási programok. *Vezetéstudomány*, 8(1), 33–44.
- Szarvas, S. (1972). Az elektronikus számítógép: A vezetés eszköze – Számítógépes rendszerek kialakítása. *Vezetőképés*, 3(8), 7–11.
- Szél, A. (1978). Kísérlet a hazai és a tőkés vállalkozási feltételek összevetésére. *Vezetéstudomány*, 3(3), 26–31.
- Takács, I. (1974). A munkahelyi légkör néhány aktuális problémája. *Vezetőképés*, 5(12), 3–6.
- Torda C. (2012). The role of János Kádár in the Hungarian attempts to join the IMF. *Társadalomkutatás*, 30(4), 386–398. <https://doi.org/10.1556/Tarskut.30.2012.4.6>
- Tóthfalussy, K. (1971a). A felső vezetők képzése a munkahelyen. *Vezetőképés*, 2(1), 37–38.
- Tóthfalussy, K. (1971b). A vezetés decentralizálása – A bürokratizmus ellenszere. *Vezetőképés*, 2(3), 20.
- Tóthfalussy, K. (1971c). Nagyvállalati tervezés a gazdaságosság érdekében. *Vezetőképés*, 2(3), 36–37.
- Várnagy, M. (1972). Eredménymérés a vezetőtovábbképző tanfolyamokon (I. rész). *Vezetőképés*, 3(2), 34–37.
- Voszka, É. (1998). *Spontán privatizáció*. Budapest: Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt.

VERSENYBEN A VILÁGGAL? –

A MIKROGAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGI KUTATÁSOK EREDMÉNYEI, 1995-2018

IN GLOBAL COMPETITION? –

FINDINGS OF CUB'S COMPETITIVENESS RESEARCH PROGRAMS, 1995-2018

A mai Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának (BCE GTK) oktatói-kutatói 1995 óta folytatnak a hazai gazdaság versenyképességére vonatkozó kutatásokat a Versenyben a világgal – a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői kutatási program keretében. A szerzők cikkükben arra vállalkoznak, hogy ezekre a kutatásokra építve képet adjanak arról, hogyan változott a versenyképesség megközelítése az idők folyamán. Munkájukban a kutatás történeti bemutatásán túl a kutatás alapján született könyvek, valamint összefoglaló és megalapozó cikkek segítségével a versenyképesség fogalmának és koncepciójának változásaira összpontosítanak. E cikkben Porter értéklánc modellje mentén kategorizálják a Vezetéstudományban publikált, a versenyképesség-kutatás kérdőíves adatbázisaira építő publikációkat.

Kulcsszavak: versenyképesség, vállalat, felmérés

Professors of the Business School of Corvinus University of Budapest (CUB) have been doing research within the frame of Competitiveness Research Centre in the field of Hungarian competitiveness since 1995 by the theme of In Global Competition – Competitiveness of the Hungarian Micro-sphere. This paper is to provide an overview on how their conceptualization and investigation on competitiveness in their publications changed over time until 2018. This overview may reflect the changes in related business and management fields too. The first part describes the main research programs and projects and analyses the definitions and conceptualizations of competitiveness. The second part categorizes the papers published in Vezetéstudomány (Budapest Management Review) along Porter's value chain concept.

Keywords: competitiveness, firms, survey

Finanszírozás/Funding:

Az NKFIH-869-10/2019 számú projekt a Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból biztosított támogatással, a Tématerületi Kiválósági Program program finanszírozásában valósult meg.

Project no. NKFIH-869-10/2019 has been implemented with the support provided from the National Research, Development and Innovation Fund of Hungary, financed under the Tématerületi Kiválósági Program funding scheme.

Szerzők/Authors:

Dr. Chikán Attila, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, (chikan@uni-corvinus.hu)

Dr. Czakó Erzsébet, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, (erzsebet.czako@uni-corvinus.hu)

Dr. Demeter Krisztina, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, (krisztina.demeter@uni-corvinus.hu)

Dr. Losonci Dávid, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (david.losonci@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019.05.24-én, javítva: 2019.07.13-án, elfogadva: 2019.09.27-én.

This article was received: 24.05.2019, revised: 13.07.2019, accepted: 27.09.2019.

A BCE GTK Versenyképesség Kutató Központja (VKK) 1995 óta folytat kutatásokat a *Versenyben a világgal – a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői* című program keretében. A VKK honlapján (www.competitiveness.hu) elérhetők a kutatási programokról és projektekről a jelentések és a kutatás eredményeiről beszámoló tanulmányok.

A Vezetéstudomány 50. évfordulójára készített cikkünkben a tematikájában szerteágazó és több száz kolléga részvételével immár harmadik évtizede zajló kutatás áttekintésére vállalkozunk. Cikkünk első része azt foglalja össze, hogy a napjainkban is tartó kutatás milyen szakaszokra (fázisokra) bontható, milyen programokból állt, hogyan kapcsolódtak ezek a vállalati versenyképesség felmérésekhez, és legfőképpen, milyen összegző munkák jelentek meg az eredményekről. Ezzel szeretnénk megalapozni a kutatási eredmények interpretációját. Úgy gondoljuk, hogy az egyes kutatási fázisok eredményei szervesen kapcsolódnak az aktuális gazdasági és társadalmi kontextushoz, amelynek tanulmányozása nyomán megfogalmazásra kerültek. Ennek egyik lenyomatát jelentik a definíciós és koncepcionális eredmények, amelyek mindig is kiemelkedő fontosságot kaptak. Ezen belül is elsősorban az, hogy mit takar a „versenyképesség” fogalom, és milyen koncepció vázolható fel és társítható hozzá.

A cikk második részében a kutatáshoz kapcsolódó könyvek és összegző publikációk feldolgozása alapján azt mutatjuk be, hogyan gazdagodott a versenyképesség fogalma. A fogalmat több szinten is értelmezi a közgazdasági és gazdasági szakirodalom: a nemzeti, regionális, vállalati, vagy akár a termék szintű elemzések is lényeges információkat közvetítenek. Mi a kezdetek óta a nemzetgazdasági és a vállalati versenyképesség szintjén folytatjuk kutatásainkat. Külön kérdés volt számunkra, hogy e két szint versenyképesség-értelmezésének kapcsolata hogyan ragadható meg.

A harmadik rész azt mutatja be, hogy a nemzetgazdasági és vállalati versenyképességet összekapcsoló kutatás koncepciója miben kristályosodik ki és kerül alkalmazásra. A kutatási eredmények elmúlt évtizedeit nézve két, több alkalommal szisztematikusan is elemzett terület rajzolódik ki. Az egyik a versenyképesség és az intézményi keretek kapcsolatait vizsgáló, főként makroszintű kutatások, a másik pedig főként a hazánkban bejegyzett vállalatok nemzetközi gazdasági beágyazottságát vizsgáló témák voltak.

A negyedik részben a Vezetéstudományban 1997-2018 között megjelent, a versenyképesség-felmérésre épülő cikkek alapján a porteri értéklánc (Porter, 1985 és 1990a) tevékenységeihez kapcsolva rajzolunk mintát a kutatási fókuszokról, kitérve a cikkek időzítésére és a felhasznált adatok jellemzőire.

A kutatási programokban és projekteken mindig is nagy létszámú kutatói közösség vett részt, főként a BCE Gazdálkodástudományi Karról, de más hazai kutatási műhelyekből is. A Mellékletben található táblázatokban gyűjtöttük össze, hogy kik járultak hozzá a kutatási eredményekhez a vállalati felmérések nyomán született gyorsjelentések és az összegző áttekintést adó, valamint e cikk fontos pilléreiként is szolgáló két versenyképesség-kötethez.

A versenyképesség kutatásának fázisai és programjai

A kutatások során hangsúlyt helyeztünk a folyamatok szervezettségére, kutatási projektekként való működtetésére. Erre nagy szükség volt a versenyképesség témájának összetettsége és a jelentős létszámú közreműködő csapat sokszínű szakmai háttere miatt. A kutatók, illetve az azok eredményeként előálló ún. kutatási dokumentációk a versenyképesség fogalmára és az ahhoz társított koncepcióra vonatkozólag számos kutatási eredményt is tartalmaznak. A programok időszakának kontextusa befolyást gyakorolt a versenyképesség fogalmi és koncepcionális alakulására. Ezért is adunk áttekintést ebben a fejezetben a kutatásszervezési egységeknek tekinthető fázisokról és programokról. A VKK kutatásairól a honlap mellett 2003 óta a Vállalatgazdaságtan Intézet évente megjelenő évkönyveiben is szerepel áttekintés arról, hogy a megelőző öt évben milyen témaköröket kutattunk, milyen szervezeti formában és milyen eredménnyel (lásd erről Chikán & Czakó, 2008, 2013, 2018; Czakó, 2003).

Az 1. táblázatban időrendben, kutatási szakaszokra (fázisok) bontva tekintjük át a kutatásokat. Az immár három évtizede, Chikán Attila kezdeményezésére indult, számos kutatót bevonó kutatásainkat alapvetően két tényező vezérelte: a kutatási problémák és az elérhető erőforrások. A kutatási problémák több kutatási programot is magukban foglalhattak, és több évre kiterjedtek – ezeket nevezzük fázisoknak, utólag meghatározva időtartamukat. A kutatási programok meghatározott témát és időtartamot jelentettek, és adott erőforrásokkal zajlottak. Kutatásaink meghatározó eleme a vállalati kérdőíves felmérés és ahhoz kapcsolódóan az első eredményeket röviddel a felmérések lezárása után bemutató gyorsjelentés. A gyorsjelentések címei röviden azt igyekeznek megragadni, hogy mi volt a leginkább jellemző a vállalati szféra versenyképességére az adatbázis első eredményei szerint. Az 1. melléklet arról ad képet, hogy az eddigi gyorsjelentések elkészítésében összesen 59 kutató működött közre 1996-2014 között, jelentésenként 18-28 fő között szóródott a létszám.

1. táblázat A versenyképesség-kutatások fázisai, programjai és főbb szintetizáló publikációi

| Év | Kutatási fázis | Kutatási program | Vállalati kérdőíves felmérés adatfelvétel éve és a gyorsjelentés címe | Könyv, illetve összefoglaló jellegű publikációk |
|------|--------------------------------|--|---|--|
| 1995 | 1. | Versenyben a világgal | - | - |
| 1996 | | | 1996: Erőltetett (át)menetben | - |
| 1997 | | | - | - |
| 1998 | | - | | - |
| 1999 | 2. | Infokom technológiák és a versenyképesség | 1999: Arccal a piac felé | - |
| 2000 | | | - | - |
| 2001 | | | - | - |
| 2002 | | - | | Chikán, Czakó & Zoltayné Paprika (2002) |
| 2003 | | - | | - |
| 2004 | 3. | Versenyképesség az EU-csatlakozás küszöbén | 2004: Fókuszban a verseny | - |
| 2005 | | | - | - |
| 2006 | | | - | Chikán (2006) |
| 2007 | | | - | - |
| 2008 | | | 2008: Versenyképesség válságban | Chikán (2008) |
| 2009 | (2) Versenyképesség és verseny | - | Chikán & Czakó (2009b) | |
| 2010 | 4. | Nemzetközi gazdasági folyamatok és versenyképesség | - | Báger & Czakó (2010) |
| 2011 | | | - | Chikán (2011); Demeter, Jenei & Losonci (2011) |
| 2012 | | | - | Chikán & Czakó (2012 a,b) |
| 2013 | | | - | Ábel & Czakó (2013) |
| 2014 | | | 2013: Kilábalás göröngyös talajon | Csesznák & Wimmer (2014); Reszegi & Juhász (2014) |
| 2015 | | | - | |
| 2016 | | | - | |
| 2017 | - | | | |
| 2018 | 5. | Versenyképesség az új ipari forradalom hajnalán | - | Chikán, Czakó, Juhász & Reszegi (2018); Chikán, Molnár & Szabó (2018c) |
| 2019 | | | adatfelvétel 2019-ben | - |

Forrás: Versenyképesség Kutató Központ honlapján (www.competitiveness.hu) szereplő információk alapján saját szerkesztés

Az 1. fázis, az indulás, a „*Versenyben a világgal*” kutatási program. A kutatási program középpontjában az akkor megfigyelt makro- és mikroszintű eredményesség között feszülő ellentmondás feltárása állt. Úgy is megfogalmazhatjuk ma már ezt a kérdést, hogy miközben a percepciók szerint a hazai vállalati szféra, elhagyván a „szocialista” viszonyokat, piactudományi keretrendszerben teljesített, a nemzetgazdasági teljesítményben, illetve értékelésekben ez miért nem tükröződött.

A vállalati versenyképesség-felmérés újbóli adatfelvétele és az akkor a vállalatok körében zajló jelentős információtechnológiai adaptáció miatt a 2. fázist az „*infokom technológiák és a versenyképesség*” kutatási fázisként tartjuk nyilván. A kutatási eredményekről a Vezetéstudomány különszámában számoltak be az adatbázis elemzése nyomán a kutatók. Ez volt az utolsó olyan kutatási program, amely gazdaságpolitikai javaslatok megfogalmazásával zárult, és erről külön jelentés készült.

Az 1. és 2. fázis kutatási eredményeire építve Chikán et al. (2002) magyar és angol nyelvű kötetben mutatta be az 1. és a 2. fázis kutatásai alapján az elméleti és gyakorlati eredményeket. A 2. mellékletből az olvasható ki, hogy hús szerző közreműködése nyomán készült el a kötet. (Ebben a mellékletben szerepel a 2009. évi kötet szerzőinek listája is. A két kötet szerzői között 12 fő mind a kettő kötetben közreműködött.)

A 3. fázis 2004-2009 között zajlott le. Átfogó témája a versenyképesség az Európai Unióhoz való csatlakozás idején. Egyedülálló sajátossága ennek a fázisnak, hogy két adatfelvétel és három kutatási program is részét képezte. A fő kutatási program a VKK koordinálásában a BCE GTK közreműködőire építve a „*Versenyképesség az EU-csatlakozás küszöbén*” volt. Erről, és részben a korábbi kutatási eredményekről ad képet a Chikán & Czakó (2009b) kötet. A másik két kutatási alprogram egy-egy hazai szakmai

műhellyel együttműködve zajlott. Az egyik az Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézetével közösen a versenyképesség és az intézmények szerepét vizsgálta (Báger & Czakó, 2010). A másik a versenyképesség és a verseny problémakörének vizsgálatára irányult (Chikán, 2011). A kutatások fogalmi és koncepcionális eredményeiről jelent meg Chikán (2006) munkája, amely a vállalati versenyképesség-indexet mutatja be és tárgyalja az 1996, 1999 és 2004 vállalati versenyképesség-adatbázisok elemzése alapján, valamint Chikán (2008) cikke, amely a versenyképesség mikro- (vállalati) és makro- (nemzetgazdasági) kapcsolódásának koncepcióját fogalmazta meg. A cikk témájának bemutatását követően máig meghatározó ez a kutatási modell a VKK kutatási projektjeiben, ezért a harmadik részben erről külön is szólnunk.

A 4. fázisban a versenyképesség és a nemzetközi kontextus témához kapcsolódóan a Támop-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 program keretében folytattunk kutatást (Chikán & Czakó, 2010, 2012b). Ebben a fázisban egy felmérést végeztünk (Chikán, Czakó & Wimmer, 2014). Ez a fázis jellemezhető a legtöbb, szám szerint hét olyan publikációval, amelyek a VKK versenyképesség–megközelítésének átfogó vizsgálatain alapulnak. Amellett, hogy ebben az időszakban vettek részt a legtöbben a BCE kutatói közül a kutatásban, ebben az időszakban is együttműködtünk hazai kutatóműhelyekkel, és jelentős lépéseket tettünk a kutatók és a kutatói eredmények nemzetközi beágyazására.

Az 5. fázist 2018-ban indítottuk el. Ez a fázis az intézményi keretek (ami főleg a 3. fázisban volt domináns), a globalizáció, illetve a nemzetközi kontextus (a 4. fázis fő témája) után a *technológia alakulására és hatásaira* helyezi a hangsúlyt a versenyképesség kutatásában. E fázisban a cikk kéziratának lezárásakor zajlik egy vállalati kérdőíves felmérés.

Az eddigi négy kutatási szakasz, kutatási fázis eredményei a VKK honlapján elérhető műhelytanulmányok és kutatási jelentések formájában. Ennek magyarázata, hogy a tudományos eredmények megjelentetése helyett azoknak a vállalati és gazdaságpolitikai döntéshozókhoz való eljuttatását tartottuk fontosabbnak. Úgy gondoltuk, hogy kutatásaink jelentős gazdaságpolitikai és vállalatvezetői relevanciával bírnak. Visszatekintve azt kell megállapítanunk, hogy a tudományos és szakmai eredmények összességében is, és az akkori résztvevők szakmai előmenetelében is fontosabbak, mint azt annak idején feltételeztük.

Nemzetgazdasági és vállalati versenyképesség-értelmezések

Tanulmányunk e részében bemutatjuk, hogyan alakult 2018-ig bezárólag az 1. táblázatban kiemelt publikációk alapján a versenyképesség értelmezése és definíciói. Egyben áttekintjük a legfontosabb összefoglaló jellegű cikkeket és könyveket is, a versenyképesség különböző szintjei szerint csoportosítva őket.

Az 1995-ben induló 1. fázis középpontjában annak az ellentmondásnak az elemzése állt, miszerint a makrogazdasági adatokon alapuló összehasonlítások alapján a közép-európai régió átmeneti országai közül a magyar

gazdaság rosszabbul szerepelt a többiekhez viszonyítva. Miközben ekkor hazánkban a vállalati magatartást már alapvetően piactudományi intézményi keretek és játékszabályok alakították, szemben a régió többi országával, amelyek még ezek bevezetése előtt, illetve alakítása közepette voltak. Ez a kérdésfeltevés a vállalati és a nemzetgazdasági versenyképesség kapcsolódásának vizsgálatára irányította a figyelmet. Az akkori megközelítést jól tükrözi a Chikán et al. (2002), a változtatásokat és az azóta is használt megközelítéseket pedig a Chikán & Czakó (2009a).

2. táblázat Nemzetgazdasági és vállalati versenyképesség-definíciók

| Forrás | Nemzetgazdasági versenyképesség | Vállalati versenyképesség |
|------------------------|--|--|
| Definíció – 1995-2002. | „A nemzetgazdaság azon képessége, hogy a nemzetközi kereskedelem támasztotta követelményeknek megfelelően úgy képes létrehozni, termelni, elosztani és/vagy szolgáltatni termékeket, hogy közben <i>saját termelési tényezőinek hozadéka növekszik</i> (Chikán & Czakó, 2002, p. 30).” | „Azok a vállalatok versenyképesek, amelyek a <i>társadalmilag elfogadható normák betartása mellett a számukra elérhető erőforrásokat</i> minél nagyobb <i>nyereségfolyammá</i> képesek transzformálni, képesek a működésüket befolyásoló környezeti és a <i>vállalatukon belüli változások észlelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra</i> annak érdekében, hogy a nyereségfolyam lehetővé tegye tartós <i>működőképességüket</i> (Chikán & Czakó, 2002, p. 31).” |
| Definíció – 2004. óta | „Egy nemzetgazdaság versenyképessége abban áll, hogy úgy tud létrehozni, felhasználni, illetve a <i>globális verseny</i> keretei között értékesíteni termékeket és szolgáltatásokat, hogy ennek során <i>állampolgárainak jóléte</i> és saját termelési tényezőinek hozadéka fenntartható módon növekszik (Chikán & Czakó, 2009a, p. 77).” | „A vállalati versenyképesség abban áll, hogy a társadalmi normák betartásával úgy kínáljanak termékeket a fogyasztóknak, hogy azok hajlandók legyenek ezekért a <i>versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat kifizetni</i> (Chikán & Czakó, 2009a, p. 78).” |

Forrás: saját szerkesztés, a szerzők kiemelései

A *versenyképesség* megfogalmazásának egyik legfőbb új vonása volt a nemzetközi szakirodalomban, hogy ez a képesség, amely mindegyik elemzési (jelenség) szinten a *megújításra és megújulásra, illetve a változtatásra és változásra való képességet foglalja magába*. A versenyképesség vizsgálataiban a makro-, nemzetgazdasági és a vállalati szintű megközelítések kaptak prioritást, és a fogalmi meghatározás szempontjából is kiemelt figyelmet. A 2. táblázatban a versenyképesség-kutatási programok eredményeiről megjelent két könyvből emeltük ki a megfogalmazásokat. Az 1995-2002 között használt mindkét definíciót a kutatások szervezésére fogalmaztuk meg, és ezeket

használtuk már 1995-ben is a kutatási kérdések megfogalmazására, a vizsgálatokban, majd az eredmények szintetizálásában. A következő, tartalmilag lényegében azonos, de pontosabban megformált definíció megfogalmazására a 2004-es kutatási program alakításakor került sor, melyhez merítettünk az időközben jelentősen gyarapodott tudományos és szakmai irodalomból. Mindkét definíciót Chikán (2008) cikkében publikálták először, és ezeket használjuk azóta is.

Mindkét definíció tükrözi a nemzetközi szak- és tudományterületeken időközben bekövetkezett változásokat is. A nemzetgazdasági definíció értelmezésében három alapvető változtatás történt. A nemzeti versenyképesség környezetének megjelölésére a nemzetközi kereskedelem helyett a globális verseny fogalmát használjuk. Ez utal arra, hogy a verseny nemcsak termékek (output) területén, hanem a tágon értelmezett termelési tényezők (input, pl. munkaerő, tőke) oldalán is egyre markánsabban van jelen. A másik változtatás arra hívja fel expliciten is a figyelmet, hogy a versenyképesség célja az érintett nemzet állampolgárainak a jóléte, illetve ennek növelése. A harmadik pedig, hogy megjelent a fenntarthatóság: ez a termelési tényezők hozadékával és az állampolgárok jólétével szemben is követelmény.

A vállalati versenyképesség-definíció 2004 óta használt változata három sajátosságot hangsúlyoz: társadalmi normák betartása, a fogyasztók számára megfelelő termékek és a versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító ár. A működésre, a nyereségfolyamra, valamint a változásokra és változtatásokra vonatkozó megfogalmazásokat azért hagytuk el, mert ezek a gazdálkodástudomány alapfeltevéseivé váltak (lásd pl. Chikán, 2003 és Chikán, 2017).

A 3. táblázatban összesen 13 könyvet, illetve összefoglaló, szintetizáló jellegű publikációt emeltünk ki, amelyeket a versenyképesség megközelítése alapján négy csoportba soroltunk. Az 1. és a 3. csoportba sorolt publikációk részben vagy egészben a versenyképesség egy-egy szintjével, illetve alrendszerével foglalkoznak: az 1. a nemzetgazdasági és a 3. a vállalati versenyképességgel. E két szint elvi kapcsolódásait és ezek vizsgálatára épülő eredményeit tárgyalják a 2. csoportba sorolt munkák. A 4. csoport a vállalaton belüli területek és a versenyképesség kapcsolatára irányuló publikációkat jelzi, amely a gazdálkodástudományban a leggyakoribb megközelítés.

Az 1. nemzetgazdasági versenyképesség definíciós és koncepcionális kérdéseivel a 2002-es és a 2009-es kötetek külön fejezetei foglalkoznak. A 2002-es kötet a vállalati versenyképesség részletekbe menő tárgyalása előtt egyrészt bemutatja a magyar gazdaság főbb makrogazdasági mutatóit 1995-2001 között, másrészt ismerteti a versenyképességre, illetve alakítóira (kormányzat és vállalati szféra) ható öt makrotényezőt (társadalmi, kulturális és technológiai tényezők, globális verseny és világgazdasági kilátások, nemzetközi intézmények; Chikán & Czákó, 2002, p. 27-36). Utólag tekintve e tényezők részletekbe menő elemzésének is lehet tekinteni a rákövetkező kutatási eredményeket. A nemzetközi intézmények elemzését tartalmazza Chikán & Czákó (2009a, p. 35-63). A társa-

dalmi és kulturális tényezők szerepének vizsgálatával rokonítható Báger & Czákó (2010), és ezek közül is az intézményi keretek elméleti és empirikus elemzésével a Chikán et al. (2018c) munka. Chikán et al. (2018a) a versenyképesség-kutatások klasszifikációja mellett arra is felhívják a figyelmet, hogy a globális értékláncok korában milyen gazdaságpolitikai üzenete van a multinacionális leányvállalatok teljesítményének.

3. táblázat A versenyképesség megközelítései és kifejtései, illetve tárgyalásuk

| A versenyképesség megközelítése | Könyv, illetve összefoglaló jellegű publikációk |
|---|--|
| 1. Nemzetgazdasági/Nemzeti versenyképesség szintje | Chikán & Czákó (2002); Chikán & Czákó (2009a); Báger & Czákó, (2010)); Chikán & Czákó (2012 a,b); Chikán et al. (2018a); Chikán et al. (2018c) |
| 2. Vállalati és nemzetgazdasági versenyképesség kapcsolódásai | Chikán (2008); Chikán & Czákó (2009b); Chikán (2011); Chikán & Czákó (2012 a,b); Reszegi & Juhász (2014); Chikán et al. (2018a) |
| 3. Vállalati versenyképesség szintje | Chikán et al. (2002); Chikán (2006); Chikán & Czákó (2009b); Demeter et al. (2011); Chikán & Czákó (2012 a,b); Ábel & Czákó (2013); Csesznák & Wimmer (2014); Reszegi & Juhász (2014); Chikán et al. (2018a) |
| 4. Vállalaton belüli területek és versenyképesség | Chikán et al. (2002); Chikán & Czákó (2009b); Demeter et al. (2011); Chikán & Czákó (2012 a,b) |

Forrás: saját szerkesztés

A VKK által elért kutatási eredmények egyik nemzetközileg is jegyzett hozzájárulása a vállalati és a nemzetgazdasági versenyképesség szintjeinek összekapcsolására (2. csoport) megfogalmazott modell (Chikán, 2008; Chikán & Czákó, 2009a, p. 76-78). E modell néhány részét vizsgálták is, erről a következő fejezetben külön is szólunk. Az itt felsorolt munkák közül kiemeljük még Reszegi & Juhász (2014, p. 257-290) munkájának azt a részét, amelyben a hazai vállalati adatokból számított pénzügyi eredményességi mutatókat összekapcsolják a makrogazdasági termelékenységet jelző hazai teljes tényezőtermelékenység (Total Factor Productivity) mutatókkal. A szerzők a vállalati pénzügyi eredményességi mutatók alapján vállalatcsoportokat is képeztek, és ezzel könyvükben pénzügyi adatok alapján tudtak rámutatni arra, hogy az egyes vállalatcsoportok hogyan járulnak hozzá a makrogazdasági termelékenység és versenyképesség alakulásához. Ezzel a kutatással azon kevesek közé tartoznak, akik a vállalati versenyképesség – termelékenység – GDP-alakulás gondolatmenetben empirikusan be tudták mutatni, hogy nem csak koncepcionálisan áll fenn szoros összefüggés ezen fogalmak között, hanem a különböző vállalatcsoportok valóban eltérő módon és mér-

tékben járulnak hozzá a GDP alakulásához. E megközelítéshez tartoznak azok a publikációk is, amelyek a vállalatok nemzetközi integrálódása alapján vizsgálták a mikro- és makroszintű versenyképesség kapcsolódását. Ide tartoznak a Reszegi & Juhász (2014, p. 47-70) kötetnek azok a részei, amelyek az exportárbevétel és tőkekapcsolatok (külföldi tulajdon) alapján is vizsgálták a vállalatok pénzügyi eredményességét. A vállalatok nemzetközi integrálódása és a versenyképesség témakörébe tartozik a Chikán (2011) könyv is, melynek fő kérdésvetése, hogy a multinacionális leányvállalatok hogyan alakítják a versenyt egyes iparágakban és a nemzetgazdaság egészében.

A 3. csoportba azokat a publikációkat soroltuk, amelyek a vállalatot entitásként tekintik, és arra keresnek választ, hogy ennek az entitásnak hogyan ragadható meg a versenyképessége. A Chikán & Czakó (2002 és 2009a, p. 64-76), illetve a vállalati stratégiával foglalkozó munkák (pl. Antal-Mokos & Tóth, 2002) sorolhatók ide. Az egyes területek és a vállalat egészének versenyképességét vizsgáló kutatási eredményeit ismertetik a lean menedzsment kapcsán Demeter et al. (2011), az export vizsgálata alapján Ábel & Czakó (2013) és a tulajdonosi érték vizsgálatával Reszegi & Juhász (2014, p. 213-256) vonatkozó részei. A 3. táblázat publikációi közül kiemeljük a versenyképesség-adatbázisra épülő két kutatási eredményt. Az egyik Chikán (2006), amely, mint már említettük, az 1996, 1999 és 2004 adatbázisok elemzésére épülve egy vállalati versenyképesség-indexet határoz meg és tárgyal. A másik Csesznák & Wimmer (2014) munkája, amely a 2004, 2009 és 2013 adatbázisok elemzése alapján vállalatcsoportokat képez. Ezek a vállalatcsoportok több szempontból adnak relatív képet a vállalatok versenyképességi teljesítményéről. A három különböző időpontra elvégzett elemzések pedig három pillanatképként mutatják a felmért vállalatok versenyképességi teljesítményét. A Chikán (2006) indexet és Csesznák & Wimmer (2014) vállalatcsoportjait is felhasználták a vállalatok belüli területek kutatásával foglalkozó kutatók saját, szűkebb szakterületük elemzéseikhez.

A VKK versenyképességgel foglalkozó köteteknek – terjedelem alapján – nagy része a 4. csoporthoz, a vállalatok belüli területek és versenyképesség témaköréhez sorolt irodalom. A 2002-es kötetben kilenc ilyen (vállalkormányzás, stratégiai szövetségek, stratégiai eszköztár, döntéshozatal, teljesítménymérés, marketing, termelés, informatika és környezetvédelem) témakör található. Más szerkezetben a 2009-es kötetben is megtalálhatók ezek a témakörök, s hozzájuk csatlakozott még a K+F, emberierőforrás-menedzsment, logisztika és pénzügyek. Ezek az ún. funkcionális témakörökön túlmenően a vállalatközi kapcsolatok és a vállalati hálózatok témaköre jelent még meg, mintegy leképezve a vállalati szférában végbement változásokat.

A versenyképesség kutatásának elvi modelljei

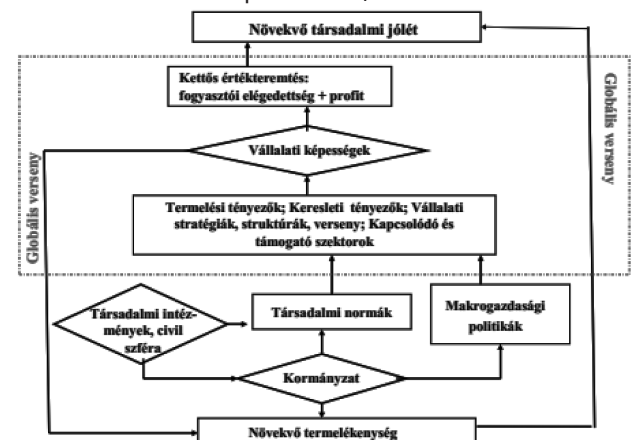
A VKK kutatási programok indításához kutatási modelleket fogalmaztunk meg a kutatási fókuszok meghatározására és kutatástervezési célra, amelyeket a kutatási tervtanulmányok tartalmaztak (pl. Chikán & Czakó, 1995, 2010). Emellett időről-időre tárgyaltuk a kutatási koncepciókat a versenyképességre vonatkozóan. Ebben a részben

három koncepciót ismertetünk: a vállalati és nemzetgazdasági versenyképesség összekapcsolódását, az intézményi keretek és a versenyképesség kapcsolatára összpontosított és végül a globális gazdaság keretei között a nemzetközi gazdasági integrálódás vizsgálatára vonatkozó.

A vállalati és a nemzetgazdasági versenyképesség összekapcsolódása

Az 1. ábra a vállalati és nemzetgazdasági versenyképesség összekapcsolódására megfogalmazott modellt mutatja be Chikán (2008), illetve Chikán & Czakó (2009a) alapján. Ez a koncepció a VKK-hoz kapcsolódóan folytatott kutatások egyik meghatározó koncepciójává vált. A 2010-2012 közötti kutatási programban egyes területeit szisztematikusan is vizsgálták kutatási műhelyek. A 2. ábra azt is mutatja, hogy mely területekre irányultak ezeknek a kutatási műhelyeknek a vizsgálatai és eredményeik.

1. ábra A versenyképesség makro- és mikromegközelítésének kapcsolódásai, 2009



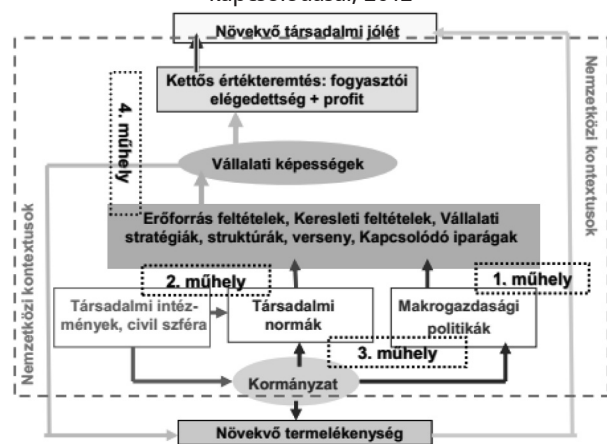
Forrás: Chikán & Czakó (2009a), 80. old. alapján saját szerkesztés

A makro- és mikromegközelítés kapcsolódásának modelljei a versenyképesség definícióira épülnek (lásd 2. táblázat 2004 óta használt definíciói), és a következő gondolatmenet tartozik hozzájuk: a versenyképesség gazdasági jelenség. Célja a társadalmi jólét növelése, melynek a növekvő termelékenység a feltétele. A termelékenység függ az adott gazdaságban működő vállalatok képességétől és a kormányzati tevékenységtől. A vállalatok és a kormányzat (rombusz) szereplői, közvetlen alakítói is a versenyképességnek. A társadalmi intézmények és a civil szféra is alakítója a versenyképességnek, azonban ez a hatás közvetett, a társadalmi normákon és a kormányzatra kifejtett hatásokon keresztül érvényesül. E felfogásban a kormányzat a makrogazdasági politikákon keresztül (pl. monetáris, foglalkoztatási, területfejlesztési) gyakorol hatást a vállalatok lehetőségeit alakító tényezőkre, amelyek megfeleltethetők Porter (1990b) gyémánt modellje négy alapelemének. Ezekre a tényezőkre a társadalmi normák (a.m. értékek, habitusok) is hatással vannak, és ezektől függ közvetlenül, hogy a vállalatok milyen képességekkel rendelkeznek, és ezeket hogyan tudják alakítani. A vállalati képességektől közvetlenül függ, hogy a vállalatok

milyen eredményesen tudják a kettős értékteremtést (Chikán, 2003) működésük során, a globális verseny keretei között megvalósítani. A globális verseny azt jelenti ebben a modellben, hogy a vállalatok hazai és nemzetközi versenytársakkal néznek szembe, azokhoz alkalmazkodniuk kell a világ minden pontján akár hazai, akár nemzetközi piacokon értékesítenek, illetve szerzik be erőforrásaikat. Ez a nemzetközi verseny azt is jelenti, hogy a vállalati képességeknek és az azokat meghatározó tényezőknek is nemzetközi a mércéje.

A 2004-es EU-csatlakozás hatásait, majd a 2008-as gazdasági válság következményeit is jelezték a 2010-2012 közötti kutatási eredmények. Ennek nyomán a 2. ábrán a globális versenyt is magába foglaló tágabb nemzetközi kontextus elnevezést használtuk.

2. ábra A versenyképesség makro- és mikromegközelítésének kapcsolódásai, 2012



Forrás: Chikán & Czákó (2012b) 14. oldal. alapján saját szerkesztés.

Az ábrán szereplő 1-4 műhely felirat azt jelzi, hogy 2010-2012 között mely területekre összpontosítottak az egyes kutatási projektek.

Emellett úgy ítéltük és ítéljük meg, hogy a nemzetközi kontextus nem csak a vállalatokra és azok versenyképességére van hatással. A kormányzatra és a makrogazdasági politikákra ható nemzetközi kontextus nem szorul bővebb magyarázatra hazánk EU-tagsága miatt. A schengeni határok és az infokommunikációs technológiák széles körű alkalmazása miatt a nemzetközi kontextus a XXI. században immár a társadalmi intézményekre és a társadalmi normákra is hatással van. Hat továbbá arra is, hogy milyen tartalmú és kiterjedtségű társadalmi jólét valósítható meg. Úgy véljük, hogy a nemzetközi kontextus – amely az egyes aktorok és területek esetén mást és mást jelent, ezért szerepel az ábrán többszámaban, nemzetközi kontextusokként – mibenléte és hatásmechanizmusai is további kutatásra érdemesek, és ezek kutatása jól kapcsolható az intézményi keretek és a versenyképesség kutatásához.

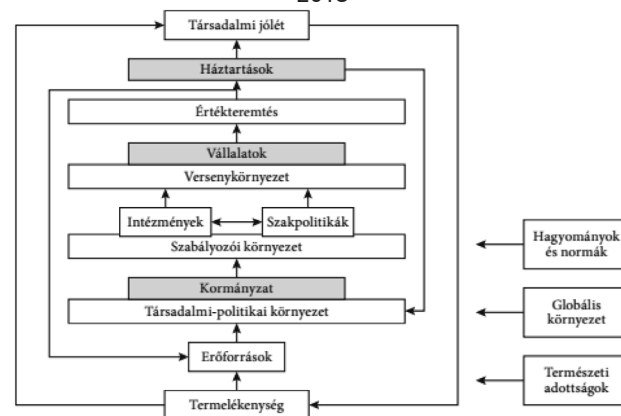
Intézményi keretek és versenyképesség

A makroszintű versenyképesség kutatásában az egyik kiemelten kutatott témakör az intézményi keretek és a versenyképesség kapcsolata volt (Báger & Czákó, 2010).

A kötetben szereplő kutatási eredmények a kormányzat és a közigazgatás szempontjából vizsgálták a versenyképességet, és kitértek a társadalmi intézmények és a civil szféra vizsgálatára is. A hazai eredményeket a nemzetközi kutatások tükrében értékeltük. Megállapítottuk, hogy hazánkban a társadalmi intézmények és a civil szféra fejletlen és a versenyképesség formálása szempontjából nem tud meghatározó szerepet betölteni. E szféra fejlődésének egyik legfőbb gátját az elérhető erőforrások hiánya jelenti. A kormányzat oldaláról a közigazgatás szervezeti megújításával – a vállalatoknál már bevett korszerű vezetési és szervezési, valamint teljesítményértékelési megoldások adaptálásával – a versenyképesség markánsan növelhetőnek ígérkezik.

Az intézményi keretek és a versenyképesség kapcsolatát vizsgáló egyik kutatási irány időközben a versenyképességi rangsorokra és a versenyképességi programokat a kormányzati politikák részeként meghirdető és működtető országokra is kiterjedt. Ezeknek a kutatásoknak az eredményeit vezeti fel a Chikán et al. (2018c) cikkben publikált nemzeti versenyképesség-modell, amit a 3. ábra mutat.

3. ábra A nemzeti versenyképesség elemzésének modellje, 2018



Forrás: Chikán et al. (2018c), p. 1210.

A modell az intézményi közgazdaságtan időközben ki-kristályosodott eredményeire is épít. A versenyképesség szereplői közé bekerültek a háztartások és a kormányzat – vállalatok – háztartások közötti kapcsolódásokra helyeződik a hangsúly.

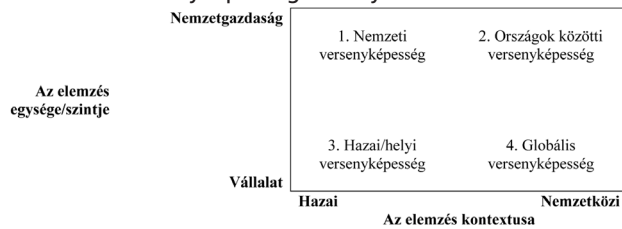
Ez a megközelítés a globalizációval szemben a 2008-as gazdasági válságot követően egyre több országban megfigyelhető populista gazdaságpolitikai szövegek nemzetközi térhódítása miatt is relevánsnak tűnik. A modell mutatja, hogy a nemzeti érdekek hangoztatása, illetve ezeknek a szabályozási környezetben való érvényesítése hogyan hat a társadalmi jólétre (pl. társadalmi egyenlőtlenségek alakulására) és a termelékenységre.

Versenyképesség és nemzetközi integrálódás

A VKK kutatásai Magyarországra és az itt működő vállalatokra irányultak, ám ezzel együtt is a kezdetektől alaptételként kezelik, hogy a világgazdaság globalizálódik, országhatárokon átnyúlóan integrálódnak a nemzetgazdaságok, illetve piacaik. A 4. ábra Chikán, Czákó & Losonci (2018b) alapján

azt mutatja be, hogy a magyar gazdaság versenyképességéből kiindulva ez a jelenség hogyan kutatható, és hogyan értékelhető a versenyképességre vonatkozó megközelítések és kutatási eredmények. A megközelítés kialakításában több tényező játszott szerepet. Egyrészt, az elmúlt évtizedben nemzetközileg és itthon is megsokasodtak a versenyképesség-elemzések és -rangsorolások. Másrészt a hazai kutatásokban is előtérbe kerültek a nemzetközi üzleti gazdaságtanra épülő kutatások, amelyek árnyaltabb kutatási kérdéseket és új elméleti megközelítéseket tettek lehetővé. A 4. ábra vertikális dimenziója az elemzés egységének, szintjének felel meg, a horizontális pedig az elemzés nemzetközi összehasonlító jellegét ragadja meg.

4. ábra A versenyképességre irányuló kutatások területei



Forrás: Chikán et al. (2018b) alapján saját szerkesztés

A 4. ábrán a VKK 1995 óta folytatott kutatások fázisai és kutatási programjai (1. táblázat) is pozícionálhatók: az 1. kutatási fázis, a Versenyben a világgal című kutatás az 1. nemzeti és a hazai versenyképességre összpontosított. A 2. csoportba tartozó, az országok közötti versenyképességre irányuló kutatásnak tekintjük a Chikán et al. (2018c) munkát. Az 1995-ben elkezdett vállalati versenyképesség kérdőíves felmérések alapvetően a 3. (hazai/helyi versenyképesség kutatások) közé tartoznak, és például a gyorsjelentések is ebbe a csoportba sorolhatók. A 4. globális versenyképességet vizsgáló, és arra vonatkozó kutatási eredményeket tartalmaz Chikán (2011), Ábel & Czákó (2013) és Reszegi & Juhász (2014).

A versenyképesség-kutatás megjelenése a Vezetéstudományban

Cikkünk e részében a versenyképesség-kutatás fázisairól a Vezetéstudományban 1997 és 2018 között megjelent – a VKK felméréseire épülő – cikkek alapján adunk átte-

kintést. A 3. ábra szerint ezek a cikkek a vállalatok hazai versenyképességét elemzik, és főként a vállalaton belüli tényezőkre fókuszálnak.

A Vezetéstudományban megjelent cikkeket három kategóriába soroltuk. Születtek az egyes kutatási fázisokhoz kapcsolódóan összefoglaló jellegű cikkek (Chikán & Czákó, 2007, 2011, 2012a; Czákó, 2001), amelyek az empirikus elemzések eredményeit szintetizálták. Több szerzőtársunk publikált olyan munkákat, amelyek közvetlenül kapcsolódtak egy-egy kutatási fázishoz, viszont empiriként nem támaszkodtak a versenyképesség-adatbázisokra (Czákó, 1998; Demeter, 2009; Gelei, Dobos & Nagy, 2011; Kiss, 2011; Nagy & Berács, 2012). Jelen áttekintésben azon cikkekre fókuszálunk, amelyek a kérdőíves adatbázisokra építettek. Az 1997 és 2018 közötti időszakban 44 ilyen cikk jelent meg (lásd 4. táblázat).

A cikkek megjelenési ideje sajátos megoszlást mutat. A legtermékenyebb év a 2012-es volt 12 cikkel, a 4. kutatási fázishoz kapcsolódóan. Tíz munka jelent meg 2001-ben a 2. kutatási fázisban. Ez a két év adja az elemzésbe bevont cikkek felét.

A 44 cikk sokoldalú képet ad a vállalati versenyképesség összetevőiről. Ennek strukturálására a továbbiakban az egyes munkákat a porteri értékláncban (Porter, 1985 és 1990a) nevesített tevékenységek szerint kategorizáljuk. Porter a vállalaton belül az elsődleges és támogató tevékenységek csoportját különbözteti meg a vállalati versenyelőnyökhöz való hozzájárulás alapján. A vállalati versenyképességben a versenyelőnyök fenntartása és megújítása kiemelkedő. E tevékenységek egyikéhez, vagy egyszerre akár többhöz is hozzá tudtuk rendelni a legtöbb publikációt. Néhány munka túlmutatott az értékláncon, például az értéklánccal közötte kapcsolatokkal foglalkozó vizsgálatok (pl. stratégiai szövetség, hálózat) a vállalati értékrendszerhez (*value system*) kerültek. Mindegyik cikket egyértelműen besoroltunk a három kategória valamelyikébe, még akkor is, ha csak kompromisszumokkal lehetett összekapcsolni a kutatók megközelítéseit, funkcionális szemléletét és a porteri értéklánc tevékenységeinek kategóriáit. Ezért is döntöttünk úgy, hogy egy-egy cikk besorolását kiemelt kulcsszavakkal tesszük meg.

4. táblázat A versenyképesség-kutatás adatbázisára építő, Vezetéstudományban megjelent cikkek fő jellemzői, 1997-2018

| Megjelenés éve | Szerző(k) | Elsődleges tevékenységek | | | | | Támogató tevékenységek | | | | Értéklánco viszonya | Minta (T - Teljes; R - rész minta) | | | | |
|----------------|---|--------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------|---|------------|-------------------------|------------------------------------|---------------------|-----------------|-----------------|------|
| | | Bejövő logisztika | Termelés/ szolgáltatás | Kimenő logisztika | Marketing, értékesítés | Értékesítés utáni szolg. | Stratégia | EEM | Technológia- menedzsment | Beszerezés | | 1996 | 1999 | 2004 | 2009 | 2013 |
| 1997 | Zoltayné (1997) | | | | | | | | | | | T | | | | |
| 1998 | Antal-Mokos & Kovács (1998) | | | | | | stratégia- típus | képességek | | | | T | | | | |
| 1998 | Kovács (1998a) | | | | | | stratégia- típus | | | | | T | | | | |
| 1998 | Tari & Buzády (1998) | | | | | | | | | | stratégiai szövetség | R (strat. szöv.) | | | | |
| 2000 | Kenesei, Bauer, Berács & Kolos (2000) | | | | piaci pozíció | | | | | | | T | T | | | |
| 2000 | Zoltayné Paprika, Fehér & Szántó (2000) | | | | | | | képességek | | | | | T | | | |
| 2001 | Antal-Mokos & Tóth (2001) | | | | | | stratégia- típus | | | | | T | | | | |
| 2001 | Batalon (2001) | | | | | | stratégia- alkotás | | | | | T | T | | | |
| 2001 | Bartók (2001) | | | | | | vállalat- kormányzás | | | | | R (jogi) | R (jogi) | | | |
| 2001 | Buzády & Tari (2001) | | | | | | | | | | stratégiai szövetség | R (strat. szöv.) | R (strat. szöv.) | | | |
| 2001 | Demeter (2011) | | termelés | | | | | | | | | | R (feldolg.) | | | |
| 2001 | Drótos & Szabó (2001) | | | | | | | | információ- menedzsment innováció | | | | T | | | |
| 2001 | Kiss (2001) | | | | | | | | | | | T | T | | | |
| 2001 | Pataki (2001) | | | | | | környezet- védelem | | | | | | T | | | |
| 2001 | Szanyi (2001) | | | | | | | | | | stratégiai szövetség | R (strat. szöv.) | R (strat. szöv.) | | | |
| 2001 | Wimmer (2001) | | | | | | teljesítmény | | | | | | T | | | |
| 2004 | Wimmer (2004) | | | | | | teljesítmény | | | | | | T | T | | |
| 2006 | Hortoványi & Szabó (2006) | | | | | | stratégia- típusok | | | | | | | | T | |
| 2007 | Chikán & Gelei (2007) | | termelési képesség | | | | | | | | stratégiai szövetség | | | R (feldolg.) | | |
| 2007 | Demeter (2007a) | | termelés | | | | | | | | | | | R (feldolg.) | | |
| 2007 | Demeter (2007b) | logisztika | termelés | logisztika | marketing | | | emberi erőforrás | info + innováció | | | | | T | | |
| 2007 | Zoltayné Paprika, Wimmer & Szántó (2007) | | | | | | | képességek | | | | | | T | | |
| 2009 | Demeter (2009) | | termelés | | | szolgáltatás | | | | | | | | R (T+SZ) | | |
| 2009 | Kiss (2009) | | | | | | | | innováció | | | | | R (KN) | | |
| 2011 | Gelei (2011) | logisztikai képesség | termelési képesség | logisztikai képesség | | | | | | | | | | | T | |
| 2011 | Gyulavári (2011) | | | | árzás | | | | | | | | | | T | |
| 2011 | Vörösmarty (2011) | | | | | | | | | beszerzés | | | | | R (KKV) | |
| 2012 | Balaton & Csiba (2012) | | | | | | stratégia- alkotás | | | | | | | | T | |
| 2012 | Bárh-Fehér (2012) | | | | | | fenn- tarthatóság | | | | | | | | T | |
| 2012 | Demeter & Szász (2012a) | | termelés | | | szolgáltatás | | | | | | | | | R (feldolg.) | |
| 2012 | Demeter & Szász (2012b) | | termelés | | | | | | | | | | | | R (feldolg.) | |
| 2012 | Drótos & Móriéz (2012) | | | | | | | | információ- menedzsment | | | | | | T | |
| 2012 | Gáti & Kolos (2012) | | | | elektronikus keresk. | | | | | | | | | | T | |
| 2012 | Kazainé (2012) | | | | | export | | | | | | | | | R (export) | |
| 2012 | Kenesei & Gyulavári (2012) | | | | marketing- erőforrások | | | | | | | | | T | T | |
| 2012 | Mandják, Wimmer & Juhász (2012) | | | | | | | | | | hálózati pozíció | | | | T | |
| 2012 | Szabó (2012a) | | | | | | stratégia- típusok | | | | | T | T | T | T | |
| 2012 | Szabó (2012b) | | | | | | stratégia- típusok | | | | | T | T | T | T | |
| 2012 | Wimmer & Csesznák (2012) | | | | | | teljesítmény | | | | | | | | T | |
| 2013 | Gelei, Losonci, Toarniczky & Báthory (2013) | | lean | | | | | leadership | | | | | | | R (feldolg.) | |
| 2015 | Losonci & Borsos (2015) | | lean | | | | verseny- képesség | | | | | | | | R (feldolg.) | |
| 2016 | Kazainé (2016) | | | | export | | export | | | | | | R (export) | R (export) | R (export) | |
| 2018 | Kazainé & Kiss (2018) | | | | export | | | | innováció | | | | | | R (feldolg.) | |
| 2018 | Losonci, Szántó, Kása & Zoltayné Paprika (2018) | | lean | | | | | képességek | | | | R (feldolg.) | | R (feldolg.) | R (feldolg.) | |

Megjegyzés: T – teljes minta; R – rész minta az alábbiak szerint: R (jogi) - csak részvénytársaság; R (strat. szöv.) - csak stratégiai szövetséggel rendelkezők; R (feldolg.) - csak feldolgozóipar; R (KN) - közepes és nagy cégek; R (KKV) – kis és közepes vállalatok; R (export) - csak exportálók; R (T+SZ) - csak termelő és szolgáltató cégek

Az elemzett cikkek témaválasztásáról általánosan elmondható, hogy a teljesítmény szinte mindegyikben fókuszban áll: a szerzők a jó teljesítmény, a versenyképesség okait kutatják, illetve a jobb és kevésbé jobb teljesítményt nyújtó cégek gyakorlataiban keresnek különbségeket. A cikkek megjelenési ideje szerint látványos egyensúlytalanság van az elemzett tevékenységekben. A 2000-es évek közepéig egyértelműen a támogató tevékenységek témakörei domináltak a publikációkban. 2007-et követően már az elsődleges tevékenységekhez is sok kutatási eredmény köthető. Számosságát tekintve az elsődleges tevékenységek közül a termelés, a támogató tevékenységek közül a stratégiai menedzsment, a stratégiatípusok kutatása emelkedik ki. E témák mellett az állandó jelleggel feldolgozott témakörök között találjuk a képességeket (4 cikk) és az innovációt (4 cikk).

A versenyképesség-kutatásokban a kezdetektől, 1995-től folyamatosan jelen van a vállalatok közötti kapcsolatok, a vállalati értékrendszerek hangsúlyozása. Az ilyen fókuszú cikkek súlya azonban az elemzett publikációkban kicsi. Sőt, a stratégiai szövetségek kutatása után megjelenő hálózati megközelítés sem nyert igazán teret. A stratégiai szövetségek háttérbe szorulása vélhetően nem független a minta összetételétől, hiszen a nagy cégek helyett idővel a kisebb cégek váltak dominánssá a felmérésekben. Azonosíthatók olyan témakörök, amelyek kiemelt és nagy figyelmet érdemelnek, például a fenntarthatóság, az emberi erőforrás vagy az információmenedzsment, mégsem jelennek meg karakteresen. Bár e témaköröket a hazai és a nemzetközi publikációk szerint magas szinten gondolják a BCE kutatói is, elsősorban nem a versenyképesség-adatbázisok alapján születtek a publikációk.

A versenyképesség-kutatás egyik meghatározó narratívája a vállalatban belüli tevékenységek közötti kapcsolatok elemzése. A 4. táblázat soraiiban legalább két kulcsszó előfordulása mutatja, ha adott cikk ilyen szellemiségű. A 2007-es évnél kitüntetett szerepe van, hiszen akkor jelent meg először az integrációt és kapcsolatot hangsúlyosan kiemelő munka (Chikán & Gelei, 2007). A bevont tevékenységek számát tekintve legtovább ezen integráló szemlélet megvalósításában Demeter (2009b) jutott. A 2010-es éveket követően láthatóan megnőtt az érdeklődés az integrált megközelítés iránt, bár a szerzők jellemzően csak két tevékenység közötti kapcsolatot keresnek.

A porteri értéklánc tevékenységeire alapozott vizsgálat mellett áttekintettük azt is, hogy az egyes cikkek melyik adatbázist és annak mekkora részét használták. A 44 cikk közül 26-ban szerepel a teljes adatbázisra épülő elemzés, 18 esetben csak egy-egy részmintát került elemzésre (pl. feldolgozóipar, exportáló cégek, stratégiai szövetséggel bíró vállalatok).

Láttuk korábban, hogy a publikációk eloszlása egyenetlen az évek között, ami érezteti hatását az elemzett adatbázisok terén is. Elsősorban a 2009-es adatbázis került elemzésre, erre építettek a 2012-es cikkek, illetve az 1999-es adatbázisra a 2001-es munkák.

A versenyképesség-kutatáshoz kapcsolódó vállalati kérdőíves felmérések egyik deklarált célja, hogy az egyes évek között biztosítsa az összehasonlíthatóságot. A felmérés nem tekinthető longitudinálisnak, viszont nagyon ha-

sonló tartalmúak a kérdések és hasonló jellemzőkkel rendelkező vállalati mintán kerültek lekérdezésre. A kutatók a kutatások elejétől kihasználták ezt a lehetőséget. Már az 1999-es felméréshez kapcsolódó publikációkban látható, hogy a szerzők támaszkodnak az előző forduló adatbázisára, illetve később akár több előző forduló adatbázisára. Szabó (2012a és 2012b) és Kazainé (2016) négy különböző forduló adatbázisát is elemezte egy-egy cikkében.

Időben változtak a mintahasználati szokások. Az első publikációk alapjául még döntően a teljes mintát használták, míg az utóbbi években kizárólag egy-egy részmintát elemeztek. A legnépszerűbb adatbázis a 2009. évi volt, amelyből 11 teljes mintát és 8 részmintát használó cikk is megjelent. A legkevesebbszer a 2013. évi felmérés adatai kerültek a Vezetéstudomány hasábjaira.

Összefoglalás

A Vezetéstudomány évfordulás különszámában, több kutatótársunkhoz hasonlóan (Strausz et al., 2019, Bauer et al., 2019), mi is történeti áttekintésre vállalkoztunk. Áttekintésünk a BCE-n futó versenyképesség-kutatás negyedszázados kutatási programját fogja át, melynek keretében nagyon hullámzó erőforrásokkal, de következetesen dolgoztunk a környezetébe beágyazott vállalati versenyképesség hazai alakulásának feltárásán. Jelen cikkünk a kutatási fázisok felvázolására építve, a fogalmi és koncepcionális háttér fejlődését és a publikációk legfőbb színterén, a Vezetéstudományban megjelent cikkek feldolgozásán keresztül a kutatások tartalmi mintázatát mutatja be.

Kutatási eredményeink tanúsága szerint a versenyképességről való gondolkodásunk a negyedszázaddal ezelőtti, Versenyben a világgal kutatási program alapos előkészületeinek is köszönhetően következetes tudott maradni: a társadalmi jólét és a termelékenység jelentik kezdetől fogva a versenyképesség fogalmának alappilléreit, amelyekre egy hierarchikusan és horizontálisan is tagolt belső fogalmi struktúra illeszkedik. A koncepcionális állandóság mellett a kutatások során ez a struktúra számottevően gazdagodott, főként azért, hogy az erőforrás alapú vállalatelméletre, valamint az intézményi közgazdaságtanra való erőteljesebb támaszkodással, ezek eredményeinek ötvözésével masszívabb alapokat kapott. Hozzátehetjük, hogy jelenlegi felfogásunk vélhetően tovább gazdagodik a következő években, főleg a nemzetközi gazdaságtan és vállalatgazdaságtan új fejleményeinek (például a „poszt-globalizációs” folyamatoknak) sokoldalú figyelembevételével és a társadalmi beágyazottság (így a demográfiai, illetve fenntarthatósági jelenségek) erősödésével.

A Vezetéstudományban megjelent, a vállalati versenyképesség-adatbázisokra építő publikációk elemzése rámutat, hogy – főként a szűkös erőforrások következtében – erősen fókuszáltak a kutatások. Ez egyrészt azt jelenti, hogy a 2001-es és 2012-es években jelent meg a legtöbb cikk az 1999. és 2009. évi adatbázisok elemzéseire építve. Ennek egyik magyarázata lehet, hogy mindkét adatfelvétel koncentrált és erőforrásokkal alátámasztott kutatási programokkal járt együtt (a TÁMOP-kutatás (2010-2012 között) az összes eddigi vállalati versenyképesség-kutatásokra fordított összeg 50%-át tette ki a maga 220 millió Ft-os költségvetésével). Másrészt

azt jelenti, hogy bizonyos témakörökben – így főleg a vállalati stratégia, illetve a szűkebben értelmezett értékteremtő folyamatok (termelés/szolgáltatás/logisztika) területén – igen gazdag, illetve elmélyült eredményeink vannak. A porteri értéklánc számos tevékenységéről viszont nem, vagy alig született publikáció. Ez a programokba bevonható kutatók személyes érdeklődésének is következménye. A finanszírozási korlátok nem teszik lehetővé, hogy szisztematikusan kiterjesszük a kutatásokat a Corvinus néhány intézetén, illetve kutatói közösségén túlra. Nem vagyunk optimisták lehetőségeink bővülését illetően, de lesznek törekvéseink a kutatás terjedelmének növelésére.

Hely hiányában a cikkben csak a kutatások nagyon madártávlatokból történő bemutatására volt mód, és inkább a kutatásra magára, mint a részletekbe menő kutatási eredmények szintetizálására kívántuk helyezni a hangsúlyt. Eltökéltünk vagyunk azonban abban, hogy a jövőben a tartalmi eredményekről is számot adjunk a lap hasábjain.

Bár kutatási programunk hangsúlyozottan a hazai gazdaságot állítja a középpontba, az e cikkben nem idézett nemzetközi publikációs tevékenységünk nyomán eredményeink nemzetközi elismertsége számottevőnek mondható. Versenyképesség-felfogásunkat, illetve kutatási modellünket gyakran idézik, és néhány területen (mindenekelőtt az értékteremtő folyamatok és a nemzetközi gazdálkodás témáiban) kutatóink komoly nemzetközi elismertségre tettek szert. A kutatás nemzetközi eredményeinek kifejtésére egy későbbi cikkben vállalkozunk.

Annak ellenére, hogy fogalmi, koncepcionális és kutatásszervezési szempontból ismertettük a versenyképesség-kutatás eredményeit és történetét, a cikk zárásaként néhány, főleg a kérdőíves felmérésre épülő kutatásainkkal kapcsolatos dilemmát osztunk meg az olvasóval, érzékeltetve ezekkel eredményeink korlátaikat is:

- 1) Módszertani dilemma és korlát: empirikus kutatásainkban döntően vállalatvezetői, észlelésalapú kérdőívekre építünk. Ez azonban csak egy nézőpontját tudja a versenyképesség jelenségének megragadni.
- 2) A vállalatvezető felfogása: a kérdőív a vállalati nagy-szervezetek bürokrata/technikrata menedzser megközelítésével dolgozik. Ez a felfogás a kisvállalatok tulajdonos-vezető vezetőképeivel kevésbé rokonítható (lásd erről pl. Kovács, 1998b).
- 3) A vállalati tevékenységi rendszer: a kérdőív a vállalati tevékenységek lekérdezésénél a porteri értéklánc felfogásával dolgozik, amelyik az 1980-as évek feldolgozóipari cégeinek feltehetőleg meg. A XXI. században számos vállalatnál (pl. külföldi leányvállalatok, startup-ok) hiányoznak támogató és elsődleges funkciók is.
- 4) A vállalati minta korlátai: a versenyképesség-indexet saját adatbázisunkon tudtuk tesztelni. Ám már a legelső gyorsjelentés óta jelenlévő kérdés, hogy vajon ez a vállalati sokaság mennyire hoz általánosítható eredményeket? Egy példa lehet a külföldi leányvállalatokból álló magyar járműipar versenyképessége, ami alapvetően a hazánkba kiszervezett gyártási hatékonyságról szól, az innováció és a piaci hozzáférés csak nyomokban jelenik meg ezeknél a cégeknél, holott e tényezők a versenyképesség kétséget kizáróan fontos összetevői.

Felhasznált irodalom:

- Ábel I. & Czakó E. (szerk.) (2013). *Az exportsiker nyomában*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Antal-Mokos Z. & Kovács P. (1998). Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében. *Vezetéstudomány*, 29(2), 23-34.
- Antal-Mokos Z. & Tóth K. (2001). Vállalati stratégiák Magyarországon az 1990-es évtizedben. *Vezetéstudomány*, 32(1), 21-30.
- Antal-Mokos, Z. & Tóth K. (2002). Vállalati stratégiák Magyarországon az 1990-es évtizedben. In Chikán A., Czakó E. & Zoltayné Paprika Z. (Szerk.), *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban* (pp. 89-109). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Balaton K. (2001). A stratégiaalkotási folyamatok jellemzői hazai vállalatoknál. *Vezetéstudomány*, 32(1), 13-20.
- Balaton K. (2009). Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában. In Chikán A. & Czakó E. (szerk.), *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén* (pp. 99-184). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Balaton K. & Csiba Zs. (2012). A gazdasági válság hatása a vállalati stratégiákra. Magyar és szlovák tapasztalatok. *Vezetéstudomány*, 43(12), 4-13.
- Bartók I. (2001). Vállalatkormányzás magyar vállalati szemmel. *Vezetéstudomány*, 32(1), 8-12.
- Báger G. & Czakó E. (szerk.) (2010). *A közszféra és a gazdaság versenyképessége – empirikus eredmények és tanulságok*. Budapest: Állami Számvevőszék Kutató Intézete. Elérhető: <https://asz.hu/storage/files/files/Szakmai%20kutatás/2010/t326.pdf?ctid=740>
- Bárh-Fehér Sz. (2012). Fenntarthatóság a hazai vállalati gyakorlatban – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeinek vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 43(10), 44-55.
- Bauer, A., Berács, J., & Gáti, M. (2019). Marketingkutatók változásai: Visszatekintő elemzés egy tudományos folyóiratban megjelent publikációk alapján. *Vezetéstudomány*, 50(12), 32-49. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZ.TUD.2019.12.04>
- Buzády Z. & Tari E. (2001). Stratégiai szövetségek a hazánkban működő nagy- és közép vállalatok körében. *Vezetéstudomány*, 32(1), 38-48.
- Chikán A. (2003). A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja. *Vezetéstudomány*, 34(5), 10-12.
- Chikán A. (2006). A vállalati versenyképesség mérése – Egy versenyképességi index és alkalmazása. *Pénzügyi Szemle*, 46(1), 42-54.
- Chikán A. (2008). National and Firm Competitiveness: A General Research Model. *Competitiveness Review*, 18(1-2), 20-28.
- Chikán A. (szerk.) (2011). *A multinacionális vállalatok hatása a hazai versenyre és a versenyképességre*. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ. Elérhető: http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepesség/KOE-NYV/Chikan_multikoenyv_elektronikus_valtozat.pdf
- Chikán A. (2017). *Vállalatgazdaságtan*. (5. bővített és átdolgozott változat). Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet és Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány.

- Chikán A. & Czakó E. (2002a). Kis nemzetgazdaságok versenyképessége a globális gazdaságban – a magyar példa. In Chikán A., Czakó E., & Zoltayné Paprika Z. (Szerk.), *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban* (pp. 27-39). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Chikán A. & Czakó E. (2002b). A vállalati versenyképesség alakulása az 1990-es évek második felében – helyzetkép és tanulságok. In Chikán Attila, Czakó Erzsébet, & Zoltayné Paprika Zita (Szerk.), *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban* (pp. 40-51). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Chikán A. & Czakó E. (2003). Mikrogazdasági kutatások – 1986-1991. In Czakó E. (Szerk.), 15 évesek lettünk. *Vállalatgazdaságtan Tanszék* (pp. 68-71). Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. Elérhető: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/123/>
- Chikán A. & Czakó E. (2008). A Versenyképesség Kutató Központ tevékenysége 2004-2008. között. In Czakó E., Gelei A. & Zoltayné Paprika Z. (Szerk.), *Intézeti évkönyv 2007-2008. Vállalatgazdaságtan Intézet* (pp. 59-71). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. Elérhető: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/309/>
- Chikán A. & Czakó E. (2009a). Konceptcionális és módszertani alapok. In Chikán A. & Czakó E. (Szerk.), *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén* (pp. 33-96). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Chikán A. & Czakó E. (szerk.) (2009b). *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Chikán A. & Czakó E. (szerk.) (2010). *Kutatási tervtanulmány. A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége c. 2. alprojekt (TÁMOP 4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 BCE projekt)*. Budapest: BCE Versenyképesség Kutató Központ. Elérhető: http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepesseg/II_alprojekt_Tervtanulmany_03_2010_okt_01.pdf
- Chikán A. & Czakó E. (2011). Színfoltok a versenyképességi kutatások palettájáról. Előszó a „Mozaikok az üzleti szféra versenyképességéről 1.” különszámhoz. *Vezetéstudomány*, 43 (különszám), 2-3.
- Chikán A. & Czakó E. (2012a). A hazai vállalati versenyképesség és a nemzetközi élvonal. Előszó a „Mozaikok az üzleti szféra versenyképességéről 2.” különszámhoz. *Vezetéstudomány*, 43 (különszám), 2-3.
- Chikán A. & Czakó E. (2012b). *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége c. 2. alprojekt (TÁMOP 4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 BCE projekt) eredményértékelése* (Kutatási beszámoló). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. Elérhető: http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepesseg/Chikan_Czako_Eredmenyertekes_20120820_jav.pdf
- Chikán A. & Czakó E. (2013). Versenyképesség Kutató Központ, 2009-2013. In Czakó E., Demeter K., Gelei A. & Zoltayné Paprika Z. (Szerk.), *Intézeti évkönyv 2009-2013. Vállalatgazdaságtan Intézet* (pp. 60-66). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. Elérhető: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/479/>
- Chikán A., Czakó E. & Demeter K. (szerk.) (1996). *Vállalataink erőltetett (át)menetben. Gyorsjelentés a "Versenyben a világgal" kutatási program kérdőíves felméréséről*. Budapest: BKE Vállalatgazdaságtan tanszék. Elérhető: http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/tanszekek/gazdalkodastudomanyi/i_vallgazd/vkk/2004gyorsjelentes.pdf
- Chikán, A., Czakó, E., Juhász, P. & Reszegi, L. (2018a). Do Foreign Subsidiaries Improve Host Country Competitiveness? Insights from Hungary, *AIB Insights*, 18(1), 16-19. Elérhető https://documents.aib.msu.edu/publications/insights/v18n1/v18n1_Article4.pdf
- Chikán A., Czakó E. & Losonci Dávid (2018b). Negyedszázadhoz közeledve – a Versenyképesség Kutató Központ tevékenységei 2014-2018. között. In Czakó E., András K., Demeter K. & Zoltayné Paprika Z. (Szerk.), *Intézeti évkönyv, 2014-2018. Vállalatgazdaságtan Intézet* (pp. 76-81). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. Elérhető: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3862/>
- Chikán A., Czakó E. & Wimmer Á. (szerk.) (2014). *Kilábalás göröngyös talajon. Gyorsjelentés a 2013. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. Budapest: Versenyképesség Kutató Központ, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet. Elérhető: http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/tanszekek/gazdalkodastudomanyi/i_vallgazd/vkk/BCE_VKK_GYORSJELENTES_2014.pdf
- Chikán A., Czakó E. & Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2002). *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Chikán A., Czakó E. & Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2004). *Fókuszban a verseny. Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. Budapest: Versenyképesség Kutató Központ, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék. Elérhető: http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/tanszekek/gazdalkodastudomanyi/i_vallgazd/vkk/2004gyorsjelentes.pdf
- Chikán A., Czakó E. & Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2010). *Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. Budapest: Versenyképesség Kutató Központ, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet. Elérhető: http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepesseg/GYORSJELENTES_2010.pdf
- Chikán A. & Gelei A. (2007). Vállalati versenyképesség – vevői érték és a képességalapú megközelítés összekapcsolása. *Vezetéstudomány*, 38(3), 2-11.
- Chikán A., Molnár B. & Szabó E. (2018c). A nemzeti versenyképesség fogalma és támogató intézményi rendszere. *Közgazdasági Szemle*, 65(12), 1205-1224.
- Czakó E. (1998). Globális iparágaink versenyképessége. *Vezetéstudomány*, 29(1), 28-40.
- Czakó E. (2001). A vállalati versenyképesség alakulása a kilencvenes évek második felében. *Vezetéstudomány*, 32(1), 2-7.

- Czakó E. (2003). Volt egyszer egy versenyképesség kutatás – „Versenyben a világgal”, 1995-1997. In Czakó Erzsébet (Szerk.), *15 évesek lettünk. Vállalatgazdaságtan Tanszék* (pp. 72-76). Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. Elérhető: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/123/>
- Czakó E. & Chikán A. (2007). Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból – 2004–2006. *Vezetéstudomány*, 38(5), 2-8.
- Czakó E., Wimmer Á. & Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (1999). *Arccal a piac felé. Gyorsjelentés a "Versenyben a világgal" kutatási program 1999. évi kérdőíves felméréséről*. Budapest: BKE Vállalatgazdaságtan tanszék.
- Csesznák A. & Wimmer Á. (2014). *Vállalati jellemzők és összefüggéseik – A "Versenyben a világgal" kutatási program 2013. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése*. Versenyképesség Könyvsorozat. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. Elérhető: http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/tanszkek/gazdalkodastudomanyi/i_vallgazd/vkk/Csesznak_Wimmer_Vallalati_jellemzok_2014_kesz_2014_10_27__ISSN.pdf
- Demeter K. (2001). Termelés Magyarországon az ezredfordulón. *Vezetéstudomány*, 32(2), 24-33.
- Demeter K. (2007a). Termelés Magyarországon európai összehasonlításban. *Vezetéstudomány*, 38(2), 22-33.
- Demeter K. (2007b). A vállalati siker letéteményesei: a vállalati funkcionális területek együttes vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 38(5), 29-41.
- Demeter K. (2009a). Szolgáltatásmenedzsment Magyarországon a termelő és a szolgáltató vállalatoknál. *Vezetéstudomány*, 40(2), 9-22.
- Demeter K. (2009b). Szolgáltatások versenyképességének elemzése vállalati példák alapján. *Vezetéstudomány*, 40(3), 29-37.
- Demeter K., Jenei I. & Losonci D. (2011). *A lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata*. Budapest: Versenyképesség Kutató Központ. Elérhető: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/766/1/Lean_elektronikus.pdf
- Demeter K. & Szász L. (2012a). Úton a megoldásalapú gondolkodás felé – szolgáltatószaki jellemzők magyarországi termelővállalatoknál. *Vezetéstudomány*, 43(11), 34-45.
- Demeter K. & Szász L. (2012b). A válság hatása a termelési tevékenységre. *Vezetéstudomány*, 42 (különszám), 38-45.
- Drótos Gy. & Móricz P. (2012). A vállalati informatika szerepe a versenyképesség alakításában a pénzügyi és gazdasági válság időszakában. *Vezetéstudomány*, 43(különszám), 80-89.
- Drótos Gy. & Szabó Z. (2001). Vállalati informatika Magyarországon az ezredfordulón. *Vezetéstudomány*, 32(2), 17-23.
- Gáti M. & Kolos K. (2012). Az elektronikus kereskedelem alkalmazása a hazai vállalatok körében – a piacorientáció és a marketingkörnyezet szerepe. *Vezetéstudomány*, 43(különszám), 90-96.
- Gelei A. (2011). Túl a kritikus ponton – logisztikai képességek Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 42(különszám), 64-71.
- Gelei A., Dobos I. & Nagy J. (2011). Üzleti kapcsolatok beágyazottsága a magyar gazdaságban. *Vezetéstudomány*, 42(1), 17-30.
- Gelei A., Losonci D., Toarniczky A. & Báthory Zs. (2013). A lean menedzsment és a leadership jellemzők kapcsolata a hazai vállalati gyakorlatban. *Vezetéstudomány*, 44(4), 2-17.
- Gyulavári T. (2011). A vállalatok árképzési gyakorlata a versenyképesség szolgálatában. *Vezetéstudomány*, 42(1. különszám), 46-52.
- Hortoványi L. & Szabó Zs. R. (2006). Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás idején Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 37(10), 11-23.
- Kazainé Ónodi A. (2012). Az exportteljesítmények és a háttérükben álló vállalati jellemzők elemzése. *Vezetéstudomány*, 43(különszám), 57-71.
- Kazainé Ónodi A. (2016). Exportáló vállalatok sokszínűsége. *Vezetéstudomány*, 47(8), 50-67.
- Kazainé Ónodi A. & Kiss J. (2018). Milyen példát mutatnak a sikeres külföldi exportorientált vállalatok az innováció terén a hazai vállalatok számára? *Vezetéstudomány*, 49(1), 78-86. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.08>
- Kenesei Zs., Bauer A., Berács J. & Kolos K. (2000). A piaci pozíció tényezőinek hatása a magyar vállalatok marketingtevékenységére. *Vezetéstudomány*, 31(4), 8-17.
- Kenesei Zs., Gyulavári T. (2012). A marketing-erőforrások hatása a vállalati versenyképességre. *Vezetéstudomány*, 43(1. különszám), 72-79.
- Kiss J. (2001). Az innováció szerepe a hazai vállalatok versenyképességében. *Vezetéstudomány*, 32(2), 12-16.
- Kiss J. (2009). A hazai közép- és nagyvállalatok innovációs tevékenységének vizsgálata ökonometriai módszerekkel. *Vezetéstudomány*, 40(9), 64-69.
- Kiss J. (2011). A magyarországi innováció helyzete alulnézetből. *Vezetéstudomány*, 42(6), 40-45.
- Kovács P. (1998a). A magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében - tulajdonlás és eredményesség. *Vezetéstudomány*, 29(3), 6-13.
- Kovács S. (1998b). Vezetői munka – Versenyképesség. *Vezetéstudomány*, 29(2), 2-14.
- Losonci D. & Borsos Judit (2015). A lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata. *Vezetéstudomány*, 46(7), 52-62.
- Losonci D., Szántó R., Kása R. & Zoltayné Paprika Z. (2018). Ügyvezetők és termelésvezetők lean termelési környezetben vezetői képességek és vezetői módszerek. *Vezetéstudomány*, 49(2), 12-26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.02>
- Mandják T., Wimmer Á. & Juhász P. (2012). A hálózati pozíció és a versenyképesség kapcsolata. *Vezetéstudomány*, 42(2. különszám), 14-23.
- Nagy G. & Berács J. (2012). A hazai kis- és középvállalatok teljesítményét befolyásoló stratégiai orientációk. *Vezetéstudomány*, 43(különszám), 46-56.
- Pataki Gy. (2001). A magyarországi vállalatok környezeti teljesítménye - A „Versenyben a világgal” kutatási program 1999. évi kérdőíves felmérésének eredményei. *Vezetéstudomány*, 32(2), 34-41.
- Porter, M. E. (1985). The value chain and competitive advantage. In Porter, M. E. (1990), *Competitive advantage* (pp. 33-61). New York: The Free Press.

- Porter, M. E. (1990a). Sources of Competitiveness Advantage. In Porter, M. E. (1990), *The competitive advantage of nations* (pp. 40-47). New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990b). Determinants of national competitiveness advantage. In Porter, M. E. (1990), *The competitive advantage of nations* (pp. 69-130). New York: The Free Press.
- Reszegi L. & Juhász P. (2014). *A vállalati teljesítmény nyomában*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Strausz, P., Vaszkun, B. Gy., Dobák, M., Harmat, V., Szabó, Gy. M. (2019). Társadalom, gazdaság és menedzsment – 50 éves a Vezetéstudomány folyóirat, *Vezetéstudomány*, 50(12), 5-15. DOI: https://doi.org/10.14267/VEZ_TUD.2019.12.02
- Szabó Zs. R. (2012a). Vállalati stratégiák, konfigurációk Magyarországon 1992-2010 között, 1. rész. *Vezetéstudomány*, 43(6), 2-13.
- Szabó Zs. R. (2012b). Vállalati stratégiák, konfigurációk Magyarországon 1992-2010 között, 2. rész. *Vezetéstudomány*, 43(9), 25-34.
- Szanyi M. (2001). Stratégiai szövetségek és tartós vertikális kapcsolatok a magyar gazdaságban. *Vezetéstudomány*, 32(1), 31-37.
- Tari E., Buzády Z. (1998). Stratégiai szövetségek a piaci gazdasági átmenet lezárulásának időpontjában. *Vezetéstudomány*, 29(2), 35-47.
- Vörösmarty Gy. (2011). A beszerzés fogalmi kerete a kis- és középvállalatok gyakorlatában. *Vezetéstudomány*, 42(különszám), 72-79.
- Wimmer Á. (2001). A vállalati teljesítmény jellemzői. *Vezetéstudomány*, 32(2), 2-11.
- Wimmer Á. (2004). Üzleti teljesítménymérés az értékteljesítés szolgáltatásban. *Vezetéstudomány*, 35(9), 2-11.
- Wimmer Á. & Csesznák A. (2012). Vállalati teljesítménymérés a döntéstámogatás tükrében. *Vezetéstudomány*, 43(7-8), 99-116.
- Zoltayné Paprika Z. (1997). A magyar menedzserek versenyképessége. *Vezetéstudomány*, 28(10), 3-15.
- Zoltayné Paprika Z., Fehér I. & Szántó R. (2000). Menedzsment-képességek és döntéshozatali közelítésmódok a magyar vállalatoknál az ezredfordulón. *Vezetéstudomány*, 31(6), 17-25.
- Zoltayné Paprika Z., Wimmer Á. & Szántó Richárd (2007). Vezetői döntéshozatal és versenyképesség. *Vezetéstudomány*, 38(5), 18-28.

1. melléklet A vállalati versenyképességi felmérések gyorsjelentéseinek elkészítésében közreműködők, 1996-2014.

| | Közreműködők | 1996 | 1999 | 2004 | 2009 | 2014 |
|----|------------------------------|------|------|------|------|------|
| 1 | Ábel István | 1 | 1 | | | |
| 2 | András Krisztina | 1 | 1 | 1 | | |
| 3 | Antal-Mokos Zoltán | 1 | 1 | | | |
| 4 | Antal Zsuzsa | | 1 | 1 | 1 | |
| 5 | Bakacsi Gyula | | 1 | | | |
| 6 | <i>Bakonyi Zoltán</i> | | | | | 1 |
| 7 | Balaton Károly | | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 8 | Bartók István | 1 | 1 | 1 | | |
| 9 | Bauer András | | 1 | | | |
| 10 | Berács József | | 1 | 1 | | |
| 11 | Bodnár Viktória | | | 1 | | |
| 12 | Bokor Attila | | 1 | | | |
| 13 | Buzády Zoltán | 1 | 1 | 1 | | |
| 14 | <i>Chikán Attila</i> | 1 | | 1 | 1 | 1 |
| 15 | <i>Czakó Erzsébet</i> | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 16 | Csányi Tamás | 1 | | | | |
| 17 | <i>Demeter Krisztina</i> | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 18 | Dobák Miklós | | 1 | 1 | | |
| 19 | Dolgos Olga | 1 | | | | |
| 20 | <i>Drótos György</i> | | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 21 | Fehér Imre | | 1 | | | |
| 22 | Felsmann Balázs | | | | | 1 |
| 23 | <i>Gelei Andrea</i> | 1 | | 1 | 1 | 1 |
| 24 | Gyulavári Tamás | | | | 1 | 1 |
| 25 | Harangozó Tamás | | | | 1 | |
| 26 | Hortoványi Lilla | | | | 1 | |
| 27 | Incze Emma | | | 1 | 1 | |
| 28 | Jenei István | | | 1 | | |
| 29 | Juhász Péter | | | 1 | 1 | 1 |
| 30 | Kazainé Ónodi Annamária | | | | 1 | 1 |
| 31 | Kenesei Zsófia | 1 | 1 | | | |
| 32 | <i>Kiss János</i> | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 33 | Kolos Krisztina | | | 1 | 1 | 1 |
| 34 | Kovács Péter | 1 | | | | |
| 35 | Kováts Klaudia | | | 1 | | |
| 36 | Laczkó Márk | | | | 1 | |
| 37 | Lázár László | | 1 | | 1 | |
| 38 | Lesi Mária | | 1 | 1 | | |
| 39 | Matolay Réka | | | | 1 | |
| 40 | Matyusz Zsolt | | | | 1 | 1 |
| 41 | Milicz Ákos | | | 1 | | |
| 42 | Móricz Péter | | | 1 | 1 | 1 |
| 43 | Nagy Dorottya | | | | 1 | |
| 44 | Neményi Máté | | | 1 | | |
| 45 | Pataki György | 1 | 1 | | | |
| 46 | Radácsi László | 1 | 1 | | | |
| 47 | Szabó Zsolt Roland | | | | 1 | |
| 48 | Szántó Richárd | | | 1 | 1 | |
| 49 | Székely Ákos | | 1 | | | |
| 50 | Szepesi Zsuzsa | 1 | | | | |
| 51 | Takács Sándor | | | | 1 | |
| 52 | Tari Ernő | | 1 | | 1 | |
| 53 | Tirnitz Tamás | | | | 1 | |
| 54 | Tóth Ferenc | 1 | | | | |
| 55 | Tóth Krisztina | | 1 | 1 | | |
| 56 | Urbán Ágnes | | 1 | | | |
| 57 | Vaszkun Balázs | | | | | 1 |
| 58 | <i>Wimmer Ágnes</i> | | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 59 | <i>Zoltayné Paprika Zita</i> | | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Közreműködők száma: | 18 | 28 | 27 | 28 | 18 |

Forrás: A gyorsjelentésekben felsorolt közreműködők alapján saját szerkesztés.
A kiemeléssel jelölt 9 fő legalább négy gyorsjelentés elkészítésében közreműködött.

2. melléklet A 2002 és 2009 versenyképesség kötetek szerzői

| | Szerzők | 2002 | 2009 |
|----|------------------------------|------|------|
| 1 | Antal-Mokos Zoltán | 1 | |
| 2 | <i>Balaton Károly</i> | 1 | 1 |
| 3 | <i>Bartek-Lesi Mária</i> | 1 | 1 |
| 4 | <i>Bartók István</i> | 1 | 1 |
| 5 | Bauer András | 1 | |
| 6 | Berács József | 1 | |
| 7 | <i>Buzády Zoltán</i> | 1 | 1 |
| 8 | <i>Chikán Attila</i> | 1 | 1 |
| 9 | <i>Czakó Erzsébet</i> | 1 | 1 |
| 10 | <i>Demeter Krisztina</i> | 1 | 1 |
| 11 | Drótos György | 1 | |
| 12 | Hortoványi Lilla | | 1 |
| 13 | Incze Emma | | 1 |
| 14 | Kenesi Zsófia | 1 | |
| 15 | Kiss János | | 1 |
| 16 | <i>Kolos Krisztina</i> | 1 | 1 |
| 17 | Laczkó Márk | | 1 |
| 18 | Papp Tamás | | 1 |
| 19 | Pataki György | 1 | |
| 20 | Pecze Krisztina | 1 | |
| 21 | Szabó Zoltán | 1 | |
| 22 | Szabó Zsolt Roland | | 1 |
| 23 | <i>Tari Ernő</i> | 1 | 1 |
| 24 | <i>Tóth Krisztina</i> | 1 | 1 |
| 25 | <i>Wimmer Ágnes</i> | 1 | 1 |
| 26 | <i>Zotlayné Paprika Zita</i> | 1 | 1 |
| | Szerzők száma | 20 | 18 |

Forrás: Chikán, Czakó & Zoltayné (2002) és Chikán & Czakó (2009b) alapján saját szerkesztés.
A kiemeléssel szereplő 12 fő mind a két kötet szerzője.

MARKETINGKUTATÁSOK VÁLTOZÁSAI – VISSZATEKINTŐ ELEMZÉS EGY TUDOMÁNYOS FOLYÓIRATBAN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK ALAPJÁN

CHANGES OF RESEARCH IN MARKETING – RETROSPECTIVE ANALYSIS BASED ON PUBLICATIONS IN AN ACADEMIC JOURNAL

A szerzők tanulmányának fókuszában a marketing-tudományterület kutatásának hazai helyzete áll. A bibliometria módszerrel elemezték az elmúlt 50 évben megjelent marketingtémájú szakcikkeket a Vezetéstudomány folyóiratban. Elvégezték a Vezetéstudomány helyének áttekintését Magyarországon, valamint a marketing megjelenését a menedzsment-folyóiratokban, összevetve a nemzetközi szakirodalomban fellelt párhuzamokkal (pl. Journal of Business Research folyóirat). Elemzésükben áttekintették az 50 éve megjelent összes folyóiratszámot, és kigyűjtötték a marketingtematikájú szakcikkeket (N=255). A cikkek elemzési szempontjait a hazai és nemzetközi bibliometriai források releváns megállapításai mentén alakították ki. A továbbiakban pedig ezeket a cikkeket elemezték a szerzők száma, egyetemi hovatartozása, a cikk típusa, témája, terjedelme, módszertana, valamint a tanulmány idézettsége alapján (a cikkek idézettségét főként az MTMT és a Google Scholar adatbázisainak segítségével végezték el). Emellett még figyelembe vették elemzésükben a cikkben fellelhető összes hivatkozás számát is, valamint az ismert hazai, marketing-tudományterülethez kapcsolható folyóiratokra történő kereszthivatkozásokat, valamint más, a Vezetéstudomány folyóirat cikkeire történő önhivatkozások számát is. Az elemzés során megvizsgálták az elmúlt 50 évben fellelt tendenciákat, változásokat és jellegzetes mintázatokat a cikkek elemzési szempontjai mentén. Elemzésük eredményei alapján, reményeik szerint izgalmas meglátásokat tudtak adni a marketing hazai helyzetére vonatkozóan, emellett egyfajta történeti áttekintést kívántak nyújtani a marketingtudomány hazai fejlődésével kapcsolatban.

Kulcsszavak: marketinges folyóirat, marketingkutatás, bibliometria, történeti elemzés, marketing-tudományterület

The state of the research in marketing discipline in Hungary is in the scope of this study. With the methodology of bibliometric analysis, the authors analysed the articles in the topic of marketing in the last 50 years in Budapest Management Review (Vezetéstudomány). The review of the place of Budapest Management Review was made, and the appearance of marketing in management journals, compared with similarities in the international literature (e.g. Journal of Business Research). The aspects of the analysis were elaborated based on the relevant considerations of the Hungarian and international bibliometric sources. In the analysis, all the articles were reviewed in the last 50 years, and the marketing-related studies were selected (N=255). Henceforward, these articles were analysed based on the number of the authors and their university affiliations, the type, topic, length, methodology, and citations of the articles (the citations of the articles were primarily executed with the help of the MTMT and Google Scholar databases). Besides, the number of all the references in the articles were collected, and all the cross-references of known, Hungarian journals in the marketing-related disciplines, and the numbers of self-references to other Budapest Management Review articles, too. During the analysis, the main tendencies, changes and peculiar patterns were examined through the aspects of the analysis. Based on their results, they hope that they could give valuable insights about the present state of marketing in Hungary, and the authors tried to give a historical review about the development of marketing discipline in Hungary.

Keywords: marketing journal, marketing research, bibliometrics, historical analysis, marketing discipline

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Bauer András, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem (andras.bauer@uni-corvinus.hu)
Dr. Berács József, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, (jozsef.beracs@uni-corvinus.hu)
Dr. Gáti Mirkó, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, (mirko.gati@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019.04.16-án, javítva: 2019.06.05-én, elfogadva: 2019.06.25-én.
This article was received: 16.04.2019, revised: 05.06.2019, accepted: 25.06.2019.

Számos tényező befolyásolhatja, hogy hosszabb távon milyen publikációk jelennek meg egy tudományos folyóiratban. A lap profilja és szerkesztői koncepciója gyakran a szakosodás felé mozdítja a tanulmányok szerzőit, témaválasztásban és az alkalmazott módszertant illetően. Nem véletlen tehát, hogy például a *Journal of Consumer Research* nagy számban közöl olyan tanulmányokat, amelyek a lélektani kísérletezést választják legfőbb módszerként.

A marketingprofilú folyóiratok esetében általában világos tehát, hogy milyen jellegű problémák feldolgozását várják elsődlegesen a szerzőktől. Némileg más a helyzet az általános profilú üzleti, menedzsmentszemléletű folyóiratok esetében, mint például a *Journal of Business Research* (JBR), vagy a *Vezetéstudomány*. A JBR esetében például egy 15 éves periódusban a marketing és a fogyasztói magatartás típusú cikkek jelentős (59%) arányt értek el (Knight et al., 2000). Cikkünkben – 50 éves fennállásához közeledve – a *Vezetéstudomány* folyóirat áll elemzésünk középpontjában. Úgy véljük, a marketingkutatók számára releváns lehet a szakma történetének, illetve annak egy szeletének megismerése, valamint a marketinges szakma intellektuális struktúrájának megjelenítése. A *Vezetéstudomány* elmúlt 50 évének vizsgálatát elvégezték már más kontextusban is, átfogó történeti áttekintés és elemzések (Strausz et al., 2019), illetve a versenyképességi kutatások kontextusában is (Chikán et al., 2019). Kutatásunk abból a szempontból jelent újdonságot a hasonló tudományos munkákhoz képest, hogy Magyarországon ilyen széles fókuszban eddig még nem elemezték a marketingtémájú szakcikkeket, ebből fakadóan pedig eredményeink is átfogó értelemben lehetnek képesek egy pillanatképet felvázolni a hazai marketingtudomány jelenlegi állapotáról, egyúttal pedig egyfajta történeti áttekintését adja a kialakulás folyamatának, a marketingtudomány hazai fejlődésének a *Vezetéstudomány* folyóirat cikkeinek elemzésén keresztül. Reményeink szerint ez a tudásanyag hasznos adalékul szolgál a marketingtudomány hazai művelői számára, hiszen eredményeink fényében a tudományterület múltján keresztül jobban érthetővé válik a marketing jelenlegi fejlődési folyamatainak sokszínűsége is.

Természetesen a megjelenő tanulmányok tartalmát, módszertanát számos tényező befolyásolhatja. Ezek között említhetjük a szerkesztési elveket, a makrogazdasági, illetve a társadalmi rendszer kérdéseit, a módszertani prioritásokat. Esetünkben mindhárom tényező szerepet kaphat, és megjelennek olyan intézményi kérdések is, mint a lap gondozásának intézményi háttere. Németh (2018), Németh et al. (2018), valamint Kaszás et al. (2015, 2016) felhívják a figyelmet arra a tényre is, miszerint az információs és kommunikációs technológiák fejlődése az elmúlt időszakban jelentősen megváltoztatták a fogyasztói hozzáállást és attitűdjeit. Ez a jelenség szintén nem hagyható figyelmen kívül a módszertani témakör vizsgálatokor sem.

A *Vezetéstudomány* folyóirat 1970-ben jelent meg először, az akkori gazdasági reform vélhető folyamányaként, mint kimondottan a vezetéstudomány feladatait tárgyaló kiadvány. A folyóiratot az Országos Vezetőképző Intézet gondozta, 1990-től pedig a Budapesti Corvinus Egyetem jogelődje. A *Vezetéstudomány* folyóirat „*a gazdálkodástudomány és menedzsment meghatározó tudományos lapja, a hazai szakemberek empirikus kutatásainak elsődleges megjelenítője és nemzetközi tudományos eredmények magyar nyelvű összefoglalója*”

Az első marketing témájú publikáció 1976-ban jelent meg, a kor korlátait tükrözve, mint egy technika leírása. A későbbi években azonban a marketingtémájú publikációk már egyre nagyobb számban jelentek meg. A *Vezetéstudomány* folyóirat jelenleg a Magyar Tudományos Akadémia (MTA) IX. Gazdaság- és Jogtudományok Osztályának besorolása alapján „B” típusú folyóiratnak minősül². A *Vezetéstudomány* sajnos nem szerepel a SCImago (<https://www.scimagojr.com/>) adatbázisában, amelyben a Q1-Q4 besorolású, rangos nemzetközi folyóiratok szerepelnek, amelyek referenciaként szolgálnak a hazai tudományos kutatók számára, ha nemzetközi publikációk írását veszik fontolóra. A folyóirat esetén lefuttattuk a Harzing Publish or Perish szoftvert³, amely a Google Scholar adatai segítségével összegyűjti a folyóirat cikkeinek összesített adatait. A kapott eredmények alapján a *Vezetéstudomány*-cikkekre a szoftver összesen 2.305 idézést talált, a lap Hirsch-indexét (azon dokumentumok száma (X), amelyeknek X vagy annál nagyobb számú idézőjük van; Martínez-López et al., 2018, p. 441) pedig 15-ös értékre becsülte.

Kutatásunk fókusza tehát a *Vezetéstudomány* folyóirat, a következőkben pedig bemutatjuk azokat a területeket, amelyeket a bibliometriai elemzés fókuszába helyezünk, és amelyek alapján kialakítjuk kutatási keretrendszerünket.

A marketingcikkek témáinak és módszereinek változásai az irodalom tükrében

A kérdés, hogy mi alkotja a főáramú publikációs témákat, lényeges a kutatói teljesítmény menedzsmentje szempontjából. Ugyanakkor megállapítható, hogy régebbi témák is relevánsak lehetnek, amennyiben újabb szempontból, esetleg újabb elemzési technikával vizsgáljuk azt. Emellett azonban látható bizonyos elméleti telítődés is, azaz, ha egy kutatási téma már kiforrott mérési technikával rendelkezik, akkor számít újdonságnak, ha vagy más kontextusban elemezzük, vagy a korábban ismert összefüggések esetleg már nem érvényesek, vagy változnak. Több folyóirat (például az *International Journal of Research in Marketing* (IJRM), vagy a *Journal of Marketing Behavior*) ún. „replication corner” részlegeket működtet, ahol egy-egy korábbi adathalmazt más módszertannal dolgoznak fel a kutatók és hasonlítják össze, hogy hasonló eredményre jutnak-e.

A marketingcikkek témáinak változásai

A marketinges szaklapok főáramú témáit különböző kontextusokban elemezték az elmúlt években. A témában megemlíthető Karika (2017) cikke is, amely a *Marketing & Menedzsment* folyóirat elmúlt 50 évének szakirodalmát tekintette át és vizsgálta bibliometriai eszköztár segítségével. Emellett említést érdemelhet Nagy (2014) szintetizáló műve is, amelyik a marketing magyarországi intézményesülésének történetét helyezte egyfajta történelmi perspektívába. A szintén 50 éves *European Journal of Marketing* (EJM) – amely jelentős mértékben fogadta be az európai kutatók munkáit – bibliometriai elemzése esetében megfigyelhető, hogy a vezető cikkek (amelyek a legmagasabb idézettséggel rendelkeznek) jellegzetesen európai témákat mutatnak be, mint a szolgáltatásminőség, a kapcsolati marketing, vagy a vállalati identitás. Összességében azonban a fogyasztói magatartás, a márka és az elégedettség témái dominálnak, míg egy több marketinges szaklapot átfogó elemzés szerint a klasszikus marketingesz-

köz-alapú megközelítést felváltják a digitális marketing és a vevőélmény témakörei (Martínez-López et al., 2018, vö. Cho et al., 2017, ahol a Journal of Interactive Marketing folyóiratban 19 év marketinges folyóiratainak tematikus elemzését végezték el a szerzők). A Journal of Interactive Marketing (Cho et al., 2017) hálózatelemzéssel vizsgálta a vezető 25 marketingtémájú folyóirat publikálási, tematikus és idézési szokásait. Egyik fontos megállapításuk a tematikus koncentrációra vonatkozott. Eszerint a szakma vezető folyóirata – a Journal of Marketing – mutatja a témák legnagyobb változatosságát, a marketing három nagy területét vezető folyóiratok – Marketing Science, Journal of Marketing Research, Journal of Consumer Research – egy-egy részterületen belül változatosak, míg a kisebb lapok (pl. Journal of Retailing, Journal of Service Research stb.) erősen fókuszálnak egy szűkebb témakörre és nyilvánvalóan a szokásos módszertanokra is.

Összességében tehát, a közelmúltban több olyan publikáció született hazai és nemzetközi szinten is, amely az elmúlt évtizedek marketinges szakirodalmát áttekintve tettek átfogó megállapításokat a marketing tudományterületéről, így próbálva megérteni a társadalmi és gazdasági folyamatok által életre hívott trendek és tendenciák hatásait a diszciplína fejlődésére a megjelent cikkek tartalmi elemzésén keresztül. Ezek egyike visszatekintés jellegű, egy-egy folyóirat szellemi hozzájárulását mutatják be és elemzik a szerzők, témák, idézettség stb. szerint. A világ vezető marketingtémájú folyóirataiban számos tényező befolyásolja a témákat, a tartalmakat, de az adott folyóirat szerkesztési elvei is meghatározóak. Általánosságban látható a paradigmaváltás a klasszikus – marketingmixhez (4P) kapcsolódó – cikkek aránya (márka, értékesítési út, reklám stb.) csökken, és növekszik a digitális marketingről és szolgáltatásokról írt cikkek száma. A marketinges lapokban a fogyasztói magatartás témájú cikkek jellemzőek, a pusztán elméleti cikkek pedig kevésbé.

A kutatók (Cho et al., 2017) elemezték tíz év tematikus változásait (1995-2014) és 13 nagy tematikus csoportot találtak, melyeket csökkenő sorrendben az 1. táblázat mutat be.

1. táblázat Vezető marketing-folyóiratok tematikus tartalmának jelentősége és változása

| Témakör | Leíró kulcsszavak | Időbeni tendencia |
|---------------------|---|-------------------|
| Értékhálózat | eladó-vevő, kapcsolat, B2B, ellátási lánc | növekvő |
| Stratégia | szegmentáció, árképzés, stratégiai orientáció | csökkenő |
| Értékesítés | sales, értékesítési út, kereskedelem | csökkenő |
| Reklám, márka | reklám, kreativitás, márkaérték | csökkenő |
| Kompetenciák | dinamikus képességek, design, társadalmi tőke | növekvő |
| Társadalmi normák | makromarketing CSR, stakeholder | növekvő |
| Fogyasztói döntés | memória, választás, priming, meggyőzés | csökkenő |
| Értékesítés | sales, értékesítési út, kereskedelem | csökkenő |
| Vevőkiszolgálás | CRM, CLV, elégedettség, hűség | növekvő |
| Termék | innováció, új termék, diffúzió, választék | növekvő |
| Pszichológia | érmek, gender, kongruencia | növekvő |
| Iparágak | utazás, turizmus, luxus, élelmiszer | növekvő |
| Módszertan | ökonometria, conjoint, pszichometria | csökkenő |
| Digitális marketing | online, keresés, közösségi média | csökkenő |

Forrás: Cho et al. (2017, pp. 57-58) alapján

A fenti forrás bizonyos mértékben azonos változást mutat, mint Barahona és társai (2018) elemzése, akik a Journal of Marketing és a Journal of Marketing Research tíz éves kulcsszavait elemezték szövegbányászati módszerrel. Elemzésük szerint a kulcsszavak radikálisan változnak a vizsgált időszakban. Míg a 2000-es évek elején inkább hagyományos fogalmak jelennek meg (termelő, kiskereskedelem, szabályozás stb.), 2007-8 körül az elégedettség, bizalom, fogyasztó kulcsszavak jellemzőek, míg 2010 után az online, honlap, hálózat, közösség kulcsszavak. A tanulmány konklúziója nem egyértelmű, de a szerzők szerint a kulcsszavak tükrözik azokat a kutatási területeket, amelyek időszerűek.

Kumar (2015) a marketingtudomány evolúcióját kutatva – felhasználva Kerin (1996) gondolatait és marketingértelmezési keretét (ld. Kumar, 2015, p. 2) – jut arra a megállapításra, hogy az elmúlt évtizedek során a marketing a tudományos folyóiratokban egyre kevésbé jelenik meg elméleti, konceptuális cikkek formájában, mivel egyre több a módszertani tanulmány. A szerző szerint ez a felismerés elvezet újabb átfogó elméleti cikkek megalkotásának igényéhez, és a módszertant (az eszközt) célként meghatározó cikkek fontosságának átértékeléséhez.

A hazai szakirodalomban is megjelentek visszatekintő elemzések, melyek hasonló kérdéseket kutattak. Karika (2017) lényegében hasonló módon elemezte a Marketing & Menedzsment folyóirat 50 éves történetét tematikus szempontból. Az alapvetően marketinges témákra szakosodott lapban jelentős számú szakcikk jelent meg, amely nyilvánvalóan erős hatást gyakorolt a marketingkutatásokra mind a megjelent publikáció száma, mind pedig tematikus sokfélesége okán. Kulcsszavai inkább hagyományosak.

Somosi és Kolos (2018) elemzése egy növekvő iparág – a szolgáltatásipar – tudományos tanulmányait elemezte alapvetően tematikus szempontok szerint. E növekvő területet számos diszciplína képviselői is tanulmányozzák, bár a vizsgált folyóiratokban a legnagyobb arányt a marketingkutatások jellemzik. A szerzők szerint a szolgáltatás akadémiai kutatásokban növekvő sokféleség jelenik meg, a kezdeti általános, majd az azt követő szolgáltatásminőség-centrikus megközelítést folytatva. Ez a tendencia – a szerzők véleménye szerint – a technológiai változásokkal tovább folytatódik majd.

A marketingcikkek módszertanainak változásai

Más elemzési tanulmányok a témák helyett a módszertant helyezték középpontba. Hanson és Grimmer (2007) például a rangos marketingtémájú folyóiratokban megjelenő módszertani sajátosságokat kutatták, és feltárták a kvalitatív és kvantitatív módszertanok használatának történeti mintázatait. Naletelich és társai (2017) a Journal of Marketing 2010-2014 ötéves periódusát elemezték különböző szempontokból, többek között az alkalmazott módszertanokat is. A vizsgált témákat illetően elemzésük megerősíti a folyóirat széles tartalmi lefedését, de a módszertan területén kisebb változatosságot találtak. Eszerint a módszerek háromnegyedét a megkérdezés és a vegyes módszertan, valamint a kísérletek alkalmazása adja. Igen alacsony a kvalitatív kutatási módszerek aránya, illetve az

irodalomelemzések. Ezt a jelenséget, a vezető marketing-témájú folyóiratok módszertani egyoldalúságát Hanson és Grimmer (2007) is felveti. Tanulmányuk szerint a – korlátozott számban – vizsgált publikációk döntő részben kvantitatív módszertant alkalmaznak, véleményük szerint a marketingben uralkodó pozitivisták szemlélet, illetve az egyes lapok szűk profilja miatt. Érvelésük szerint a kvalitatív módszertan részben tartalomfüggő, részben pedig kifejtésük nagyobb teret igényel, amely a vezető lapokban nem adott, így ritka az esettanulmányok, etnografikus tanulmányok megjelenítése. Hozzá kell tennünk természetesen, hogy a vezető szaklapok között található olyanok is (pl. a Journal of Consumer Research (JCR), vagy a Psychology & Marketing), ahol a kvalitatív módszertan dominál. A pozitivisták paradigmájaként a megfigyelt lapokban a kvantitatív módszertan domináns, viszonylag kevés az elméleti irodalomfeldolgozás és az interpretatív megközelítések, az esettanulmányok és az etnográfiai cikkek nem jellemzők a JCR kivételével a vezető marketinges szaklapoknál.

Kutatásunkban – amely work-in-progress jellegű – törekszünk a tematikus változások és a módszertan változásainak elemzésére, valamint kitérünk arra is, milyen hatást gyakoroltak a szaklapban megjelent publikációk a marketingkutatásokra, elsődlegesen a független időzett-ség alapján.

Módszertan, eljárás, korlátok

A felsőoktatási intézmények megítélésében egyre nagyobb szerepet kap a kutatási eredmény mérése, amit nagyrészt a neves szakmai lapokban történt publikációk számával, illetve e publikációkra kapott hivatkozásokkal mérnek. Ma már evidenciának számít ez az elvárás, és „a tudományos folyóiratok értékelésére és rangsorolására csaknem kizárólag a Garfield által bevezetett impaktfaktort (hatástényezőt) használják” (Braun, 2010, p. 220). A fogalom tisztázását, előnyeit és hátrányait már egyre több szakértő vizsgálta (Braun, 2010; Vinkler, 2010), akik továbbá mutatószámok, mint pl. a kapuőr-index (gatekeeper index), vagy a Hirsch-index alkalmazása mellett is érvelnek. Bazsa (2013) is megállapítja, hogy az impaktfaktor tudományterületek szerint más és más, és ez a felismerés illeszkedik az egyes területek egyedi jellegéhez. Vinkler (2010) kimondottan gazdag mutatószámrendszert sorakoztat fel a kutatók és a kutató intézmények, országok, vagy tudományterületek rangsorolására. Tíz évvel ezelőtti záró gondolata ma is érvényes: „Ma Magyarországon nincs célszerűen összehangolt, az innováció minden területét (beleértve az oktatást, a kutatást, a marketinget és a termelést is) és szervezetét, így a Magyar Tudományos Akadémiát, az egyetemeket és a gazdaság szereplőit egyaránt átfogó tudománypolitika” (Vinkler, 2010, p. 87).

Az elemzésünk alapját képező adatbázis létrehozása során áttekintettük a folyóirat valamennyi számát (1976-2018 között, melyek egy része – az 1977-1979-es, illetve 1990-1993-as évfolyamok kizárólag nyomtatott formában álltak rendelkezésre, és sem a Vezetéstudomány folyóirat online katalógusában, sem a MATARKA⁴ online adatbázisban nem voltak még cím szerint sem kereshetők ezek az

évfolyamok, online letölthető formában pedig egyáltalán nem – kizárólag nyomtatott formában állt rendelkezésre). A folyóirat cikkei teljes terjedelmükben 1976-tól megközelítőleg 2002-ig elektronikusan letölthető formában csak szórványosan elérhetőek, így ezeket az évfolyamokat nyomtatott formában tekintettük át tételesen. Először azt döntöttük el, hogy egy adott szakcikk marketinges szempontból releváns-e. Ezt a szubjektív döntést két szakértő végezte egymástól függetlenül. A végleges folyamatot megelőzően mintát vettek egy korai (1990 előtti) és egy késői (2000 utáni) folyóiratszámából és egymástól függetlenül értékelték a számokat. Az összehasonlítás során az elsődleges kódok között magas konzisztencia volt tapasztalható, amellyel a mérés érvényességét szándékoztuk biztosítani.

A következő kutatási kérdéseket elemezzük a jelen tanulmányban:

1. Milyen terjedelemben és milyen témák mentén jelentek meg cikkek az elemzett időszakban?
2. A szerzők milyen jellemzők mentén írhatók le tudományos vagy gyakorlati jellemzőjük, valamint intézményi hovatartozásuk mentén?
3. Milyen módszertanok mentén jelentek meg cikkek az elemzett időszakban?
4. Milyen a megjelent cikkek tudományos visszhangja?
5. Hogyan alakult a megjelent cikkek hivatkozásainak száma és szerkezete?

A módszertanunk bibliometriai elemzés, amely kvantitatív módszertan segítségével vizsgál bibliográfiai forrásokat (Martínez-López et al., 2018). Az elemzésben bibliometriai mutatókkal dolgozunk, amelyek alapján a publikációk száma az eredményesség, az idézettség pedig a hatás mérésére alkalmas mutatók (Svensson, 2010). Az alkalmazott módszertan Martínez-López et al. (2018) esetén tipikusan kvantitatív, a rendelkezésre álló adatbázisokon alapszik (Scopus⁵, CrossRef⁶ stb.). Ez az elemzési módszertan lehetővé teszi az idézők és az idézettség közötti kapcsolatok bemutatását és a VOS szoftver⁷ alkalmazásával az eredmények látványosabb vizualizációját is. Sajnálatos módon a Vezetéstudomány esetében ezek a módszerek nem alkalmazhatók.

Marketingtémájú cikként kezeltünk minden olyan cikket, amely címében, vagy absztraktjában hordozta a marketing (korai cikkeknel piackutatás) tárgyszót, azaz a szerzők azt marketinges cikként pozicionálták. Emellett marketingtémájú cikként azonosítottunk olyanokat is, amelyek a marketingmix elemeihez tartoztak – így került például néhány logisztikai cikk is kiválasztásra –, illetve egy-egy piac fejlődésével foglalkoztak. Nem választottuk ki a vállalatelmélettel, stratégiával kapcsolatos publikációkat, valamint az általános – a marketing területén nem alkalmazott – módszertani publikációkat. Ezen felül nem választottuk ki azokat a publikációkat sem, amely cikkek szemleként szerepeltek (mások általi, főleg külföldi szerzők cikkeinek 1-2 oldalas összefoglalói, összesen 7 db., 1983-1985 között), illetve a marketing területén született könyvismertetőket (2 db., 1990-1991 között), végül pedig a

marketinges témában készített interjúk sem (1 db., 1991-ben). Ezek a publikációk a rendszerváltás előtti és közbeni időszakban nagyon fontos részei voltak a folyóiratnak, hiszen a szakma művelői máshonnan nem nagyon tudtak informálódni az új szakirodalmakról és külföldi publikációkról, de a rendszerváltás után a tudományos cikkek megjelenése vált irányadóvá. Ez a kiválasztási eljárás nyilvánvalóan korlátozza a kutatási eredményeket, ugyanakkor segítette fókuszálni a végleges adatbázis kialakításában. A végleges mintába végül 255 folyóiratcikk került be, amelyeket a szerzők száma, szerzők típusa (akadémiai vagy gyakorlati szakember), szerzőkhöz kapcsolható munkahely (felsőoktatási intézmény), elméleti vagy gyakorlati cikk kategorizálás, téma, módszertan, idézettség és hivatkozások száma alapján kategorizáltunk. A megfigyelt időszakban az elemzett 43 év során a Vezetéstudomány folyóiratban kb. 516 folyóiratszám jelent meg, ami kb. 2.900 cikket jelent összességében. Ehhez kapcsolódóan, a vizsgált időszakban fellelt 255 marketingkapcsolódású cikk az összes, a vizsgált időszakban megjelent cikk 8,8%-a. Ez az arányszám első pillantásra alacsonynak tűnhet, azonban fontos hangsúlyozni a folyóirat általános menedzsment fókuszát, ahol a marketing-tudományterület csupán egy részterületként van jelen, azonban ez a terület évről évre növekszik.

Összességében elmondható, hogy a Vezetéstudomány inkább menedzsmentlap, és míg több jelentős menedzsmentlap esetében a marketingtémájú cikkek aránya viszonylag magas, kb. 20%, addig a Vezetéstudomány esetében ez az arány alacsonyabb. A marketingtémájú cikkek száma a kilencvenes évek közepén kezd növekedni, s jelentősen változik, az elmúlt két évben (2016-2018) viszonylag sok marketingtémájú cikk jelent meg. Mindezek fényében érdekes megállapítás, hogy jelenleg Magyarországon a Vezetéstudomány folyóirat számít a második marketinges lapnak, a Marketing & Menedzsment után. Érdeemes megjegyezni módszertani korlátként (ld. Knight et al., 2000), hogy a Vezetéstudományban megjelent marketinges cikkek egy része különszámokként, a Budapesti Corvinus Egyetemen dolgozó munkatársak által írt anyagok összegyűjtött és együtt kiadott számaként jelent meg, és ez összességében torzíthatja az elemzési eredményeket (pl. 1995/6, 2008/9, 2016/4.).

Viszonylag egyszerűnek bizonyult az elméleti és gyakorlati cikkek elkülönítése. Az elméleti kategóriába a tisztán irodalomelemzés, vagy modellalkotás alapján soroltunk be cikkeket, minden más cikk a gyakorlati kategóriába került. Természetesen a gyakorlati cikkek legnagyobb része is tartalmazott elméleti felvezetést, irodalomelemzést, de ezeknél történt primer empirikus kutatás is, illetve valamilyen gyakorlati iparágelemzés vagy vállalelemzés szekunder adatok alapján.

A következő, kapcsolódó elemzési szempont a cikkek által alkalmazott módszertan volt, amely tekintetben a cikkben fellelhető módszertani megközelítések és eszközök tárházát is kategorizáltuk. A kódolási struktúra kialakításához Hanson és Grimmer (2007) megközelítését vettük alapul, és összességében 37 módszertankóddal dolgoztunk. Hanson és Grimmer (2007, p. 58) szerint a

kvalitatív és kvantitatív módszertanok bármely megkülönböztetése a legjobb esetben is csak hozzávetőleges lehet, mivel mindkét kategória ernyőkifejezés, amelyek rengeteg különféle módszertant tartalmaznak, és sok esetben a kétféle módszertan kombinációját. Éppen emiatt hagyunk teret egy cikk esetén több módszertan együttes alkalmazásának is, így maximálisan négyféle módszertan együttes alkalmazását is feltételezhetjük egy publikáció esetében. Hunt (1994) szerint a marketing területén a pozitivistá megközelítés érvényesül első sorban, amelyhez a valóság számszerű leírása kapcsolódik. Ide illeszkedik az a megfontolás is, hogy a marketing ehhez képest sok esetben törvényszerű általánosításokkal foglalkozik, amelyek empirikusan tesztelhetők (Hunt, 1983, p. 11). Éppen emiatt arra számítottunk, hogy a módszertanok esetén a kvantitatív és kvalitatív megkülönböztetés részletekbe menően elsődleges lesz, és szükséges meghatározni a fő kódok (kvantitatív, kvalitatív) mellett olyan alkódokat, amelyek az egyes csoportokat részletezik (pl. kvantitatív alatt megkérdezés, megfigyelés, kísérlet, kvalitatív alatt mélyinterjú, fókuszcsoport, projektív technikák). Ezen felül tovább részleteztük az egyes technikákat, amennyiben például a cikkben megkérdezést alkalmazott a kutató, úgy a statisztikai eszköztárszert is külön kód alatt, de a kvantitatív csoportkód alatt vettük számításba (pl. faktorelemzés, regresszió). Ezt a megfontolást elsősorban Naletelich et al. (2017) különbségtétele alapján határoztuk meg, mivel az idézett szerzők is elkülönítetten kezelték a módszertanokat az elemzési eszközöktől. Amennyiben a cikk világosan alkalmazott egy módszertani megközelítést – etnográfia, grounded theory –, úgy ezt is külön kód alá vontuk. Külön módszertani módként szerepel elemzésünkben a szakirodalom-elemzés, amely alapvetően a cikk elméleti forrásanyagainak szintézisét jelenti és nem elsődlegesen módszertani kategória, de fontosnak tartottuk elemezni, ha a szerző foglalkozott a szakirodalmakkal. Ezen felül, a szekunder adatelemzés is külön kód alatt szerepelt, hiszen sok esetben a szerző feldolgozott egy iparági és/vagy vállalati problémát, amelynek vizsgálatát elvégezte a cikkben, és emiatt fontosnak tartottuk ezt is bevonnai az elemzésbe.

A cikkek tartalmának kategorizálásakor olyan szempontrendszer fejlesztettünk ki, amely a legfontosabb marketinges területeket (termék, márka, szolgáltatás, árképzés, értékesítés, marketingkommunikáció, online marketing, fogyasztói magatartás, business marketing), valamint fontosabb elméleti koncepciókat (pl. piacorientáció, vevőelégedettség, stratégia, teljesítmény) tartalmazta. E kategóriák összevethetők a JIM-ben megjelent kutatás kategóriáival (vö. Cho et al., 2017), valamint Fang et al. (2017) és Nel et al. (2011) tanulmányaival, akik tudományos cikkek témáinak különféle bibliometriai elemzését végezték el. A fő témakódok alá alkódokat hoztunk létre, hasonlóan Naletelich et al. (2017) tanulmányához, ezzel is árnyalva a cikkek által érintett fő marketingterületeket. Külön kód alatt kezeltük a módszertani cikkeket, amelyek a marketingkutatásokban alkalmazottak (pl. netnográfia), illetve ahol a szerzők tárgyszóként megjelölték a marketinget. Ennél a pontnál érdemes megjegyezni, hogy itt nem

a cikk által alkalmazott módszertant kódoltuk, hanem azt, hogy ha az adott cikk fő témája a módszertan kifejtése volt marketingkontextusban (ld. 2. táblázat, 2. és 3. helyezett cikkek). A kategorizáláshoz hasznos segédletként szolgált Barahona et al. (2018) tanulmánya is, amelyben a Karin (1996) által kialakított marketingevolúciós folyamat Huber et al. (2014) témákat (és módszertanokat) elemző cikkében kerültek kifejtésre (pl. fogyasztói magatartás és közösségi hálózatok fontossága).

Összességében elmondható, hogy a témák kódjai az elemzés közben, iteratív módon fejlődtek, és az egymástól független kódoló időszakok egyeztetései mentén fejlődtek tovább. Az elemzés során a témákhoz kapcsolódó kódrendszer kiépítése volt a legösszetettebb feladat a témák besorolásának többértelműsége, és a kapcsolódó szakirodalom olykor ellentmondásos megállapításai (ld. Barahona et al., 2018), valamint a Vezetéstudományban fellelt cikkekben kifejlő témák sokszínűsége miatt. Végül 78 témakóddal dolgoztunk, amelyek egy részét összevontuk egy gyűjtő kód alá. Ezt illusztrálva, a marketingmix alapján kódolva az 1-es kód a termékre vonatkozott, ami alá alkódként bekerültek a következők: termékéletgörbe (11), újtermék (12), termékpolitika (13) és csomagolás (14). Ezt a logikát követve haladtunk végig az ár, értékesítési csatorna és marketingkommunikáció elemeken, alkódotkat képezve a szakirodalom, valamint a fellelt cikkekben talált tartalmak alapján.

A hivatkozásokat az MTMT-ben megjelölt független hivatkozások számával mértük. Az elemzéshez abból indultunk ki, mint Knight et al. (2000), akik szerint a cikkek egyik értékmérője az idézettség mutatója, amelyet így érdemes beépíteni a bibliometriai elemzésekbe. A független és nem a függő idézettség kiemeléséhez abból a Közgazdasági Szemlében megjelent cikkből merítettünk, amely szerint a versenysemlegesség érdekében például az Országos Doktori Tanács (OTD) honlapján a törzstagoktól is a független hivatkozások megadását kéri a rendszer feltölteni a www.doktori.hu adatbázisba (Györfly, 2013). Itt nyilvánvalóan további – bár szisztematikus – korlátok jelentek meg. E korlátok részben a cikkek megjelenési idejével állnak kapcsolatban, mivel számos korai cikk szerzője már nem aktív, így a hivatkozási adat nem érhető el az adatbázisban. További korlátot jelentett az aktív, de az MTMT-adatbázisban nem szereplő szerzők idézettségének mérése, ezeket részben a társszerzők adataival – amennyiben társszerzős cikk volt –, részben pedig a Google Scholar adatokkal mértük. Martínez-López et al. (2018) hasonló korlátokkal szembesültek kutatásuk során, amelyeket hasonlóan oldottunk fel, mint az idézett szerzők.

A hivatkozások mellett elemeztük az egyes publikációkban idézett forrásokat is, külön kiemelve az ön- és kereszthivatkozásokat. E téren három magyar szakmai folyóiratban megjelent tartalmat vizsgáltunk, kereszthivatkozásoknál a Közgazdasági Szemle, a Marketing & Menedzsment, önhivatkozások esetén a Vezetéstudomány folyóiratot. A kereszthivatkozások elemzésbe illesztéséhez Knight et al. (2000) megfontolásai mentén vettük figyelembe a kiválasztott folyóiratokat.

Adatelemzés

A következő fejezetben néhány érdekes részeredményt mutatunk be, amelyek révén a Vezetéstudomány folyóirat elmúlt ötven évéről néhány jellegzetes tendencia bontakozik ki. A továbbiakban kiemelünk néhány elemzési szempontot, amelyek mentén vizsgálat alá vontuk a marketinges cikkek által kezelt tématerületeket a marketingtudományterületen belül, majd megnéztük, hogy a cikkek írói milyen egyetemekről írtak cikket a folyóiratba. Ezután osztályoztuk, hogy az elemzett cikkek tisztán elméleti vagy empirikus adatfelvételt is tartalmazó források-e, hogy lássuk, melyik időszakban milyen hangsúly dominált első sorban. Ezután megvizsgáltuk, hogy az adott cikk milyen módszertani eszköztárral dolgozott, végül, de nem utolsósorban pedig a cikkek tudományos közegben fellelhető visszhangját elemeztük, főleg a cikk idézettsége (ahol ez elemezhető volt) alapján. Végül egyes kiemelt magyar tudományterülethez kapcsolódó folyóiratokra történő hivatkozások gyűjtésével azt vizsgáltuk meg, hogy az adott cikkek esetében a hazai tudományos vérkeringésben mennyire volt jellemző (illetve ma mennyire az) az egy-egy másra történő tudatos hivatkozás.

Az elemzés során a vizsgált időszakot (1976-2018) olykor szakaszokra bontjuk, mivel megfigyelhető például, hogy az 1976-1990-ig tartó időszakban, a rendszerváltásig jellemzők bizonyos tendenciák a megjelent cikkek kapcsán, míg 1991-1999-ig, az új típusú PhD-rendszer bevezetésével párhuzamosan a publikációs szokások is megváltoztak, míg 2000-2018-ig felgyorsultak a folyamatok, és egyre több marketingtémájú publikáció jelent meg a Vezetéstudomány folyóiratban. Ez alapján az elemzésben olykor ezen időszakok mentén vizsgáljuk a mintajellemzőket (ld. Knight et al., 2000).

Marketinges cikkek terjedelme és témái 1976-2018 között a Vezetéstudomány folyóiratban

Az elemzett cikkek terjedelme az 1976-2018 közötti időszakban összességében lassú, de folyamatos növekedési pályára állt. Összességében, a cikkek átlagos hossza a megfigyelt időszakban, átlagosan 8,79 oldal, 3,39-es szórással. A minimális terjedelem egy cikkre vetítve 1 oldal (ilyen 1 cikknél fordult elő, 2 oldalas cikk 3, háromoldalas cikk 10 esetben), a maximális pedig 19 oldal. Ehhez hozzátartozik, hogy a Vezetéstudomány esetén a jelenlegi szerzői elvárások szerint is a maximálisan beadható cikk 8.000 szavas, ami megközelítőleg, legfeljebb 25 oldalt jelent a jelenlegi elvárások mentén (Times New Roman, 12, 1,5-es sorköz, 2,5-ös margó, A4), de ez az oldalszám a végleges tördelés miatt természetesen eltérhet a beadott anyag Wordben szerkesztett verziójának terjedelmétől. A másik oldalon pedig 6.000 szavas cikket lehet jelenleg minimálisan beadni, ami minimum, megközelítőleg 15 oldal. Ha a vizsgált időszak egészére tekintünk, akkor a rendszerváltás előtt fordult elő leginkább az 1-2 oldalas cikkek megjelenése, illetve 2014-ben, amikor egy tematikus marketingtémájú számban (4. szám) több szerző is rövid, összegző látásmódú cikkben foglalta össze gondolatait a marketing különböző területeiről (pl. nemzetközi marketing, fogyasztói trendek, business marketing, álta-

lános marketing megközelítések). Összességében, 1976-2018 között 2.232 oldalszámban jelent meg összesen cikk marketingtémában.

Érdekes megfigyelni az elméleti és empirikus tanulmányok arányainak változását. Úgy véljük, hogy egy-egy szakterület esetében az indulás éveiben gyakori a leíró, elméleti megközelítést támaszként megjelenítő cikkek megjelenése, ami bizonyos értelemben segíti a szakma határainak meghatározását, valamint bizonyos értelemben az adott szakterület legitimitásának megteremtését is. A marketing vezető amerikai folyóiratának – a Journal of Marketing – korai számaival olvasva feltűnhet, hogy számos leíró tanulmány jelenik meg arról, hogy hogyan működik a disztribúció, milyen tevékenységek képezik korpuszát, s ebből fakadóan milyen területek relevánsak a gyakorlat számára. Shaw és Jones (2005) elemzése szerint az amerikai korai marketing fő kérdései a marketing által ellátott feladatok (funkciók), az egyes termékcsoportok közötti különbségek és a marketingintézmények (ki mit csinál) voltak. Az elméleti megalapozás során alapvetően a közgazdaságtan irodalmára hivatkoznak, mindegy legitimálva a feltörekvő új tudományágot. A Vezetéstudományban a 2000-es évig igen gyakoriak voltak az ilyen jellegű cikkek, amelyek 1990 előtt legitimálták (gyakran hivatkozva a közgazdaságtanra) és bemutatták a marketinget, míg a rákövetkező tíz évben a fejlettebb országok – nyugati – irodalmát mutatták be. Ezt követően jelentek meg döntően a saját kutatások, melyeket a PhD-programokban végzett hallgatók publikáltak.

A cikkekben fellelt témák előfordulási gyakorisága tételesen látható az 1. mellékletben, illeszkedve Barahona et al. (2018, p. 303) megjelenítési megoldásához. Az érintett témák körét tekintve megfigyelhető, hogy az általános jellegű témák (pl. marketingmix, marketingstratégia, marketingmenedzsment) viszonylag nagy arányban fordulnak elő (5,49%, 7,45%, 3,92%), és főleg a korábbi években-évtizedekben megjelent cikkek között. A szolgáltatások marketingje is viszonylag jelentős előfordulási aránnyal bír az összes cikk viszonylatában (8,24%) ahhoz képest, hogy lényegében a szolgáltatások marketingje a marketingmix kiterjesztéseként értelmezhető speciális esetként. A business marketing tématerület viszonylag nagy arányban fordult elő a cikkekben feldolgozott témák között (11,76%). A fogyasztói magatartás általános témája szintén hasonló helyzetű (11,76%), ami azt jelzi, hogy ez a tématerület is jelentős érdeklődésre tett szert a Vezetéstudományba író kutatók számára.

Az adatok részletes elemzése révén érdekes megfigyelni, hogy a fogyasztói magatartás egyes részterületeivel együttesen (pl. kultúra, nemzetközi marketing, különleges csoportok viselkedése) magas gyakorisággal rendelkezik (72 előfordulás összesen). Barahona et al. (2018), valamint Martínez-López et al. (2018, p. 457) eredményeihez illeszkedve, az általános fogyasztói magatartás témák előfordulása a Vezetéstudomány folyóirat esetén is viszonylag jelentős. A szervezeti marketing egyes témáinak megjelenése (pl. beszerzési magatartás, kapcsolati marketing) a mintában 38-as gyakorisággal szerepel, ami a második legmagasabb érték összességében. A marketingmix

egy-egy elemei egyenként (termék: 24, ár: 15, értékesítési csatorna: 36, marketingkommunikáció: 39) azt mutatják, hogy az elmúlt 50 évben a Vezetéstudomány folyóiratban megjelent marketinges témájú cikkekben az értékesítési csatorna (főleg sales: 13 és kiskereskedelem: 9) és a marketingkommunikáció voltak a domináns mixelemek, bár a marketingkommunikáció esetén érdemes megjegyezni, hogy az online marketing (32) egyes megnyilvánulásai (pl. közösségimédia-marketing, mobilmarketing, WOM) is erőteljesen kötődnek a marketingkommunikációhoz. A marketingkommunikációs témák szintén viszonylag jelentős részt képviselnek (7,84%), ami jelzi a téma általános népszerűségét a kutatók között. Külön megemlítendő a módszertani, főleg marketingkutatói témát felvonultató cikkek, amelyek aránya 5,88% a mintában (gyakoriság: 15). E tekintetben nincs jelentős eltérés a nemzetközi irodalom és a Vezetéstudomány között, ami az általános profilú menedzsmentlapokat illeti (pl. Journal of Business Research), figyelembe véve azt is, hogy a nemzetközi piacon az itt jelentős szolgáltatásmarketing és szervezeti marketing (business) marketing témáknak saját folyóiratuk létezik (pl. Journal of Service Research, illetve az Industrial Marketing Management). Végül, de nem utolsósorban a témák között megjelenik a piacorientáció konstrukció is, amely a nemzetközi marketingtudomány 1990-es években megjelent irányvonalát vizsgálta meg a magyarországi viszonyok között, és tesztelte hazai környezetben (4,7%, gyakoriság: 12) az 1990-es évek közepétől kezdve, egészen az elmúlt évekig bezáróan.

A marketingkommunikációs témák szintén viszonylag jelentős részt képviselnek (7,84%), ami jelzi a téma általános népszerűségét a kutatók között. Külön megemlítendő a módszertani, főleg marketingkutatói témát felvonultató cikkek, amelyek aránya 5,88% a mintában. E tekintetben nincs jelentős eltérés a nemzetközi irodalom és a Vezetéstudomány között, ami az általános profilú menedzsmentlapokat illeti (pl. Journal of Business Research), figyelembe véve azt is, hogy a nemzetközi piacon az itt jelentős szolgáltatásmarketing és üzleti marketing témáknak saját folyóiratuk létezik (pl. Journal of Service Research, illetve az Industrial Marketing Management).

A szerzők jellemzői számuk, munkahelyük, valamint elméleti és/vagy gyakorlati irányultságuk szerint

Az elemzett periódusban az egy cikkre jutó szerzők átlagos száma 1,54, 0,82-es szórással. Ez alapján az látható, hogy nem igazán jellemző a magas szerzőszám, és ez az évek során sem változott felfedezhető mértékben (a mutatók megjelenítéséhez Naletelich et al., 2017, p. 253. kimutatását használtuk fel). A legmagasabb szerzőszám a megfigyelt cikkek esetén 5 (2 cikk), ezt követi a négy-szerzős cikkek csoportja (5 cikk), majd a háromszerzős (25 db.), illetve a kétszerzős cikkeké, amelyek száma a 255 elemű mintában 66 cikk (26%). Az elemzett cikkek zöme (156 db.) egyszerezős, ami a teljes minta 61%-a.

A szerzők listázásakor az első szerző alapján tettük sorrendbe a marketingtémájú cikkeket (ehhez Knight et al. (2000) elemzési megfontolásait vettük alapul), és ez alapján a leggyakrabban előforduló első szerzők a következők:

Kenesei Zsófia (15 cikk), Bauer András (9 cikk), Hetesi Erzsébet (8 cikk), Berács József, Kovács Kármén és Mitev Ariel (7-7-7 cikk). Ennél a pontnál megjegyzendő, hogy az első szerzők alapján történő listázás esetén a szerzők nem minden esetben azoknak a cikkhez történő tartalmi hozzájárulás sorrendje szerint, hanem ABC-sorrendben követik egymást, de a sorrendbetétel elveinek egymáshoz viszonyított aránya hivatalosan nem ismert számunkra, így alapvetően azt feltételeztük, hogy az első szerző járult hozzá a legjobban az adott cikkhez tartalmi értelemben.

Az elemzett időszakban a cikkek szerzői az általunk meghatározott szempontok szerint 93%-ban akadémiai szakemberek voltak, míg 7%-ban gyakorlati szakemberek (ehhez Knight et al. (2000) elemzési megfontolásait vettük alapul). Megállapítható tehát, hogy döntő részben a tudományos szakma képviselői írtak az elmúlt 43 évben a Vezetéstudomány folyóiratba marketingtémájú cikket. A szerzők elméleti vagy gyakorlati hátterét tekintve, 1976-1990 között a szerzők 43%-a volt akadémiai kutató és 57% gyakorlati szakember, míg 1991-1999 között, az új típusú PhD-rendszer bevezetése (1993), valamint a lap stratégiai irányvonala megváltoztatása a helyzetet, és ez az arány már 91% az akadémiai kutatók javára, a későbbi években pedig még hangsúlyosabb az arányeltolódás (2000-2010, illetve 2011-2018 között 99-99%). Ez a tendencia természetesen felvet olyan kérdéseket, mint a Vezetéstudomány folyóirat eltávolodása az üzleti élet gyakorlati szereplőitől a marketing-tudományterület esetében, és ez hosszú távon lehet káros a tudományos tevékenység gyakorlatlaltól történő elszigetelődése irányában, igaz, ez utóbbi kérdés már nem a jelen cikk kérdésköréhez tartozik, így elemzésére nem térünk ki részletesebben.

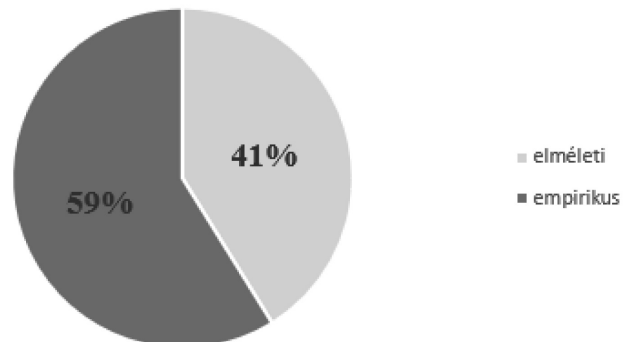
Ha a szerzők egyetemi hovatartozását elemezzük, akkor az látható, hogy 71%-uk a Budapesti Corvinus Egyetem munkatársa, míg 7% a Pécsi Tudományegyetemen, valamint 5% a Szegedi Tudományegyetemen dolgozik (vagy dolgozott a cikk írásakor). Az említések között szerepeltek még a Budapesti Gazdasági Egyetem (3%), a Széchenyi Egyetem (2%), a Budapesti Műszaki Egyetem, Veszprémi Egyetem és a Miskolci Egyetem (1-1-1%-kal). A lista végén érdemes megemlítenünk – részben köszönhetően a Vezetéstudomány közelmúltban bevezetett angol nyelvű lapszámának, valamint a hazai munkatársak nemzetközi beágyazottságának –, hogy a cikkek szerzőinek 9%-a valamely külföldi egyetem munkatársa, ami jelzi a viszonylag alacsony, de az éveket tekintve növekvő tendenciájú nemzetközi fókuszeltolódást.

Elméleti és empirikus cikkek megoszlása

Az elmúlt 50 évben megjelent marketingtémájú cikkek 59%-a empirikus cikk, míg 41%-uk elméleti (1. ábra), és a tendencia azt mutatja, hogy a korábbi években jellemzően inkább elméleti cikkek születtek, gyakran a nemzetközi szakirodalom releváns megállapításai alapján írt szakirodalmi összegzés formájában, míg főleg a 2000-es évektől kezdve megrikkultak a tisztán elméleti szakirodalmi összegzések, és helyüket a valamilyen primer empirikus módszertant alkalmazó cikkek vették át. Az 1990-es rendszerváltás után megfigyelhető, hogy a nagy mintaelemszámú versenyképességi adatbázisok révén, valamint a piactudomány

feltételekre történő áttérés eredményeképpen sokkal több empirikus kutatás (pl. kvantitatív megkérdezés, vagy kvalitatív mélyinterjú) látott napvilágot a marketing-tudományterületen belül, a Vezetéstudomány folyóiratban.

1. ábra Elméleti és empirikus cikkek aránya a Vezetéstudomány folyóirat marketingtémájú cikkei között 1976-2018 között (N=255)



Forrás: saját szerkesztés

A cikkek módszertanhasználata

A 255 cikk elemzése alapján érdekes meglátásokat tudunk tenni arra vonatkozóan, hogy az elemzett cikkek milyen módszertant alkalmaztak. Az elemzéshez felhasználtuk Hanson és Grimmer (2007) releváns megállapításait, akik főleg a kvantitatív és kvalitatív módszertanok közötti összevetésre fókuszáltak elemzésükben. A szerzőpáros mindemellett kiemelte a módszertanok megkülönböztetésének és kategorizálásának nehézségeit is (Hanson – Grimmer, 2007, p. 58). A módszertan kapcsán érdemes megjegyezni, hogy a szakirodalom elemzése, noha egyértelműnek tűnik a tudományos cikkek esetében, mégis a cikkek 42%-ában található meg ez a módszertan. Az elemzett cikkek 16%-ában figyelhetünk meg szekunder összefoglalót, amelyet ezúttal is elválasztva kezelünk a szakirodalmi összegzéstől, amely első sorban elméleti cikkek szintézisét jelenti, míg utóbbi iparági és vállalati adatok elemzését. Ez utóbbi kategória elemzésekor érdekes eredményt jelenthet, hogy 1976-2002 között fordult elő a szekunder adatelemzések zöme, ezután első sorban a primer empirikus adatelemzési módszertanok hangsúlyosa volt jelentős. Ezen módszertanok esetében, az esetek 34,4%-ában (gyakoriság: 88) valamilyen kvantitatív megkérdezést – azaz kérdőívet – alkalmaztak a cikkek írói, ezen belül pedig (6,7%, gyakoriság: 17) a faktorelemzés, valamilyen útelemzés (6,3%, gyakoriság: 16), valamint a klaszterelemzés (2,7%, gyakoriság: 7) fordult elő leggyakrabban. Összességében 164 esetben fordult elő valamilyen kvantitatív módszertan használata az elemzett cikkekben. A kvalitatív módszertant használó cikkek aránya az összes megfigyelt eseten belül 15,3% (gyakoriság: 39), ami a kvantitatív módszertan hangsúlyát jelzi a megfigyelt periódusra vonatkozóan (négyeszeres előfordulási aránnyal), a marketingtémájú cikkek vonatkozásában. Az alkalmazott kvalitatív módszertanok közül a mélyinterjú volt a leggyakoribb (az esetek 54%-ában). A 2. mellékletben látható a cikkek által alkalmazott módszertani megoldások részletes gyakorisági táblázata.

Hanson és Grimmer (2007) eredményeivel összevetve, a kvalitatív kutatások hangsúlya – főként a pozitivistá paradigmá széles körű elterjedtsége miatt – illeszkedik a nemzetközi tendenciákhoz. A egyes módszertanok alkalmazása (pl. grounded theory) azonban a megfigyelt mintában, a cikkek 5%-ában megtalálható, ami Hanson és Grimmer (2007) megállapításához kapcsolódva, az elméletileg feltételezhető népszerűségével ellentétben nem jelenik meg magas arányban jelen kutatásban sem.

A cikkek tudományos visszhangja: az idézettség alakulása

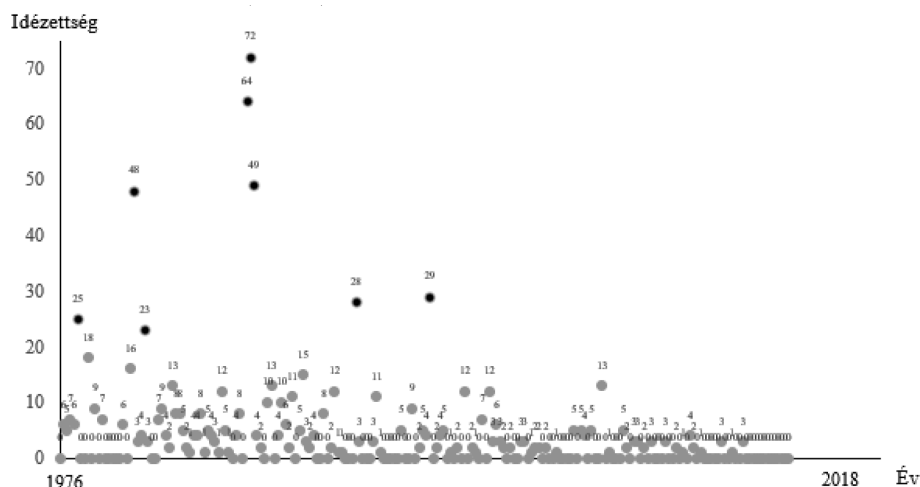
Az elemzett 255 marketingtémájú cikk mindegyikét sorra véve és ellenőrizve az MTMT-ben, illetve a Google Scholar adatai alapján az adott cikk idézettségét, az első lépésben ki kellett szűrniünk 47 cikket, amelyek szerzői:

- nem szerepelnek az MTMT rendszerében és/vagy
- nem szerepelnek a Google Scholar rendszerében.

Ezeket a cikkeket kiszűrve, 208 cikk elemzését végeztük el ennek a kérdésnek a tárgyalásakor. Az elmúlt évek tendenciáit nézve az látható, hogy az átlagos idézettség egy cikkre vetítve 4, viszonylag magas szórással (9). Ha megnézzük az elmúlt 50 év cikkeinek idézettségét egy pontdiagramon, akkor azt láthatjuk, hogy viszonylag nagy számú cikknek nincs egy ismert idézője sem (94 cikk, az ismert idézettségű cikkek 45%-a), és csak bizonyos időszakokban mondható el, hogy az idézettség száma valamelyest megemelkedik (2. ábra) Azok a cikkek, amelyek a 2. ábrán nem szerepelnek – mivel ismeretlen idézettségű munkák – jórészt az 1976-1990-es évek között születtek, mivel a 2000-es évektől kezdve már jellemzően megtaláltuk a szerzőket az MTMT vagy a Google Scholar rendszerekben (az ismeretlen idézettségű cikkeknek csupán 10%-a szerepel a 2000-es év után megjelent cikkek között). Ami összességében érthető, az az, hogy az 1980-as, és részben az 1990-es években megjelent cikkek esetében viszonylag magas az idézettség, míg a frissebben megjelent cikkek esetében egyáltalán nem az, hiszen ezeknek a cikkeknek még bele kell kerülniük a tudományos vérkeringésbe, hogy magasabb idézettséget kaphassanak.

Emellett érdemes megjegyezni, hogy ha megnézzük a 2. ábrán sötét színnel megjelölt (részletes, tételes listán a 2. táblázatban) szélsőségesen magas értékeket, akkor azt láthatjuk, hogy a legtöbbet idézett cikkek között szerepelnek az első 20 helyezésből 16 esetében (7. helyeztéként megosztva a Budapesti Gazdasági Egyetemmel, Szántó Szilvia társszerzőségével) a Budapesti Corvinus Egyetem munkatársainak tanulmányai, a maradék négy helyezésnél pedig külsős magyar munkatársak cikkei szerepelnek⁸. Kiemelendő ezek közül az 1. helyezett, amely Rekettye Gábor cikke a Pécsi Tudományegyetemről (Rekettye, 1999), a 11. helyezett Törőcsik Mária cikke, szintén Pécsről, a 12. és 13. helyezettek között pedig ismét Rekettye Gábor szerepel, míg a 12. helyen megjelenik egy társszerzős cikk kapcsán a Szegedi Tudományegyetem kutatója, Hetesi Erzsébet is. Így látható, hogy a marketingtémájú cikkek idézettségi rangsora alapján, valószínűleg a Vezetéstudomány folyóirat Budapesti Corvinus Egyetemhez való kapcsolata révén zömében az egyetem kutatóinak munkái szerepelnek magas független idézettségi mutatókkal. A Top 20 lista esetében megfigyelhető, hogy a 2. és 3. helyezett cikkek módszertani témát dolgoznak fel, és tudományos hatásuk magyarázható lehet az adott módszertan újszerűségével, illetve a módszertani megközelítés innovatív jellegével (grounded theory (Mitev, 2012) és netnográfia (Dörnyei – Mitev, 2010)). Ez az eredmény egyébként párhuzamba állítható Martínez-López et al. (2018) elemzésével, ahol a European Journal of Marketing 2007-2016 közötti időszakában a leginkább idézett cikk egy módszertani tanulmány volt (Fornell – Larcker, 1981). További érdekesség, hogy a Top 20 cikkek által feldolgozott témák esetén a fogyasztói magatartás hangsúlyos terület, mivel a magas független idézettségű cikkekben többször kerül elő általános (ld. fogyasztói magatartás tendenciák) és specifikus perspektívában (ld. fogyasztói hűség, fogyasztói etnocentrizmus) is. A megjelenés évét tekintve, a Top 20 cikkek zöme 2000 után megjelent publikáció, és pusztán 5 cikk jelent meg az 1990-es években (bár ezek viszonylag a lista elején szerepelnek: 1., 4., 6. és 7. helyen), és 2010-ben vagy azután csupán 6 cikk szerepel a listában, azonban ezek közül kettő a 2. és 3. helyeztéként.

2. ábra Cikkek idézettségi mutatói a Vezetéstudomány folyóirat marketingtémájú cikkei között 1976-2018 között (N=208)



Forrás: saját szerkesztés

2. táblázat Top 20 idézett cikkek a Vezetéstudomány folyóirat marketingtémájú cikkei között 1976-2018 között (N=208)

| Helyezés | Idézők #* | Év | Szám | Szerzők | Cikk címe |
|----------|-----------|------|------|---|---|
| 1. | 48 | 1999 | 6 | Rekettye Gábor | A marketing új korszaka - az értékorientáció |
| 2. | 29 | 2012 | 1 | Mitev Ariel | Grounded theory, a kvalitatív kutatás klasszikus mérföldköve |
| 3. | 28 | 2010 | 4 | Dörnyei Krisztina Rita, Mitev Ariel | Netnográfia avagy on-line karosszék-etnográfia a marketingkutatásban |
| 4. | 25 | 1995 | 6 | Hofmeister-Tóth Ágnes, Bauer András | A magyar marketing vezetők helye a nemzetközi kulturális térképen |
| 5. | 23 | 2000 | 4 | Berács József, Malota Erzsébet | Fogyasztói etnocentrizmus - etnocentrizmus és országeredet imázs kapcsolata a termékválasztásban |
| 6. | 18 | 1995 | 7 | Bauer András | A márka és a márkaérték elméleti kérdései és gyakorlati feladatai |
| 7. | 16 | 1998 | 12 | Kenesei Zsófia, Szántó Szilvia | A szolgáltatásminősítés mérése - elmélet és gyakorlat |
| 8. | 15 | 2008 | 9 | Mitev Ariel, Horváth Dóra | A posztmodern marketing rózsaszirmjai |
| 9. | 13 | 2002 | 2 | Kenesei Zsófia | A kiskereskedelem lehetőségei a vásárlók bolthűségének megtartásában |
| 10. | 13 | 2007 | 3 | Malota Erzsébet, Berács József | A fogyasztói etnocentrizmus új koncepcionális modelljének kialakítása és verifikálása |
| 11. | 13 | 2016 | 4 | Törőcsik Mária | A fogyasztói magatartás új tendenciái |
| 12. | 12 | 2005 | 3 | Hetesi Erzsébet, Rekettye Gábor | A lojalitás dimenzióinak longitudinális mérése a hazai lakossági energiafogyasztók körében faktoranalízis alapján |
| 13. | 12 | 2009 | 2 | Rekettye Gábor, ifj. Rekettye Gábor | A világ jövője a jövő marketingje |
| 14. | 12 | 2013 | 5 | Gyulavári Tamás | A lojalitásprogramok menedzselése |
| 15. | 12 | 2014 | 2 | Csordás Tamás, Gáti Mirkó | The New (Marketing) Role of Firms as Media Content Providers – The case of SME's Strategic Social Media Presence |
| 16. | 11 | 2007 | 11 | Keszey Tamara | Az informatika helyzete és lehetőségei a magyar nagyvállalatok marketing- és értékesítési tevékenységének támogatásában |
| 17. | 11 | 2011 | 1 | Gelei Andrea, Dobos Imre, Nagy Judit | Üzleti kapcsolatok beágyazottsága a magyar gazdaságban |
| 18. | 10 | 2007 | 1 | Agárdi Irma, Bauer András | A kiskereskedelmi stratégiai szövetségek hatása a kiskereskedelmi marketing tevékenységére és teljesítményére |
| 19. | 10 | 2007 | 6 | Bauer András, Horváth Dóra, Mitev Ariel | Az innovációterjedés lehetőségei egy technológiai piacon |
| 20. | 9 | 1995 | 10 | Tasnádi József | A márka- és a márkaérték-létrehozás és -mérés egyes kérdései |

Megjegyzés: *Az idézők száma a mi mérésünk alapján a cikk független idézőinek számát jelöli.

Forrás: saját szerkesztés

A cikkek hivatkozásainak száma és megoszlása

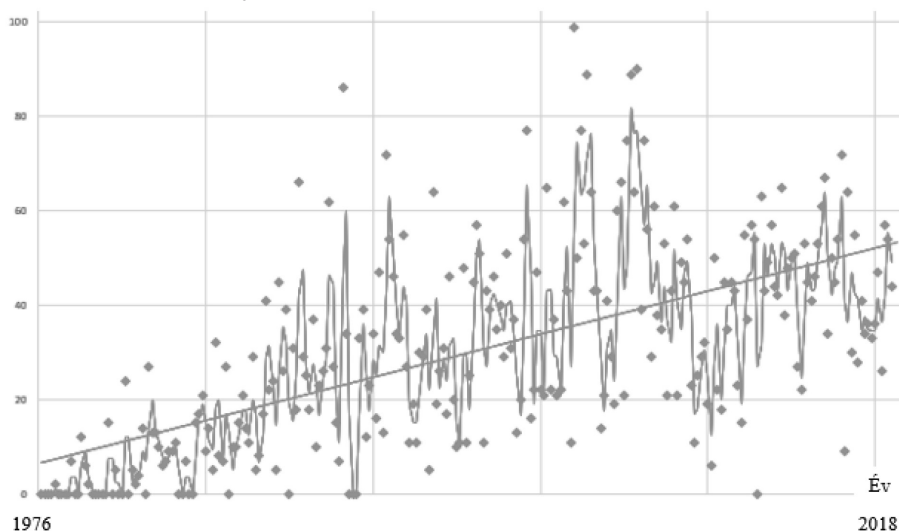
A következő mutató, amelynek mentén vizsgáldtunk, az a cikkekben hivatkozott más munkák számának gyűjtése, azaz annak szintézise, hogy az adott szerző az irodalomjegyzékben hány hivatkozást szerepeltetett. Ez alapján látható, hogy a korábbi Vezetéstudomány-cikkekben jellemző volt a 0 (30 cikk tartalmaz 0 hivatkozást, amely az összes cikk 12%-a) vagy minimális számú hivatkozás egy cikkben, és ez a szám az évek alatt egyre emelkedett, viszonylag jól követhető tendencia szerint (3. ábra). A hivatkozások átlagos száma cikkenként 30 hivatkozás, azonban viszonylag magas szórással (22), ami azt jelenti, hogy érdemes különválasztani a korábbi évek tendenciáit az ezredforduló utáni cikkek hivatkozási attitűdjétől és magatartásától. Ez alapján az látható, hogy 1976-1990 között, a rendszerváltásig, amikor még nem volt általánosan jellemző a más művekre történő hivatkozás, az átlagos hivatkozások száma cikkenként 2,13 hivatkozás volt, 1991-1999 között, amikor már elindult az új típusú PhD-képzés (1993), a cikkekben egyre több hivatkozás szerepelt az irodalomjegyzékben (9,29 hivatkozás cikkenként), míg 2000-2010 között ez az érték 27-re növekedett, míg 2011-2018 között 42,20 hivatkozásra növekedett egy cikkre vetítve. A 3. ábrára illesztett mozgóátlag értékek, valamint a lineáris trendvonal is illusztrálja az évtizedek alatt történt növekedési tendenciákat és a Vezetéstudományban publikáló, marketingtémákat feldolgozó szerzők egyre határozottabb igényeit az akadémiai vérkeringésbe történő fokozottabb beágyazottság iránti igényre a más forrásmunkákra történő hivatkozások révén.

A Vezetéstudomány és két kiemelt szaklap kereszt-hivatkozásainak tanulságai

A tanulmányunkban vizsgált időszakot tekintve, 1976 és 2018 között 255 marketingtémájú cikk jelent meg a Vezetéstudományban, amelynek nagyobb része (166 darab), a legutóbbi időszakban, 2006-2018 között jelent meg (3. táblázat). A hivatkozások tekintetében egy mutató vizsgálata jelenthet még izgalmas elemzési szempontot, nevezetesen a saját (önhivatkozás), vagy más folyóiratra való kereszt-hivatkozások száma, amely a marketing-tudományterülethez közvetlenül (Marketing & Menedzsment) és közvetetten (Közgazdasági Szemle) kötődő folyóirat-cikkekre történő hivatkozások mellett az adott cikk önhivatkozásait is mérte. Ez alapján az látható, hogy a 255 elemzett cikk közül összesen 88 cikk esetén történt önhivatkozás (tehát összességében 88 cikk hivatkozott más, Vezetéstudományban megjelent cikkre), míg a Marketing & Menedzsment folyóiratban megjelent cikkekre 51, a Közgazdasági Szemlében megjelent cikkekre 19 cikk esetén történt kereszt-hivatkozás.

Ötéves periódusokra bontva gyűjtöttük ki a korábbi szerkezetben a hivatkozásokat. A *rendszerváltás előtti első 15 esztendőben* megjelent 23 cikkben mindösszesen 49 forrásmunka megnevezése szerepelt (átlagosan 2,1), de egyetlen hivatkozás sem történt a Vezetéstudományra és a Marketing és Menedzsmentre. A szocialista időszakban meglévő közgazdaságtani primátus a gazdálkodástudományi területen megjelenik abban is, hogy két Közgazdasági Szemle cikkre történik hivatkozás, viszonylag magas százalékos arányt (3,7% és 5,0%) eredményezve.

3. ábra Hivatkozások száma, mozgóátlagok és lineáris trendvonal illeszkedés a Vezetéstudomány folyóirat marketingtémájú cikkei között 1976-2018 között (N=255)



Forrás: saját szerkesztés

3. táblázat Az 1976 és 2018 között a Vezetéstudományban megjelent marketingtémájú cikkek forrásmunkáinak eredete a három kiemelt lapban, öt éves periódusonként

| Évek | Cikkek száma | Abszolút számok | | | | Arányszámok (%) | | |
|-------------------------------|--------------|-----------------|-----------------|-----------|------------------|-----------------|--------------|------------------|
| | | Összes forrás | Vezetéstudomány | M&M | Közzgazd. Szemle | Vezetéstudomány | M&M | Közzgazd. Szemle |
| 1976-1980 | 5 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| 1981-1985 | 10 | 27 | 0 | 0 | 1 | 0,00% | 0,00% | 3,70% |
| 1986-1990 | 8 | 20 | 0 | 0 | 1 | 0,00% | 0,00% | 5,00% |
| 1991-1995 | 24 | 176 | 1 | 1 | 1 | 0,57% | 0,57% | 0,57% |
| 1996-2000 | 19 | 263 | 2 | 2 | 2 | 0,76% | 0,76% | 0,76% |
| 2001-2005 | 23 | 637 | 20 | 25 | 2 | 3,14% | 3,92% | 0,31% |
| 2006-2010 | 42 | 1 229 | 26 | 26 | 4 | 2,12% | 2,12% | 0,33% |
| 2011-2015 | 63 | 2 707 | 41 | 15 | 6 | 1,51% | 0,55% | 0,22% |
| 2016-2018 | 61 | 2 458 | 86 | 30 | 7 | 3,50% | 1,22% | 0,28% |
| Mindösszesen 1976-2018 | 255 | 7 519 | 176 | 99 | 24 | 2,34% | 1,32% | 0,32% |

Forrás: saját szerkesztés

A rendszerváltás utáni első évtizedben megjelent 43 cikkben már 439 forrásmegjelölés történt (átlagosan 10,2), amelyek között „patikamérleg szerint”, ugyanannyi (3-3) hivatkozás történik a három vizsgált szaklapra, alacsony (1% alatti) aránnyal. Az 1993-ban induló új típusú PhD-képzésben tanulók publikálása már elindult a 90-es évek második felében, de igazából az új évezred első évtizedében bontakozott ki. A szisztematikus szakirodalom (elsősorban külföldi szakirodalom) feldolgozása alapkövetelmény a doktori értekezéseknél, amely meglát-szik a publikációkban is. 2001-2010 között megjelent 65 publikációban 1.866 forrásmunkára történik hivatkozás (átlagosan 28,7) és már elválíék egymástól a Közzgazdasági Szemle, valamint a két gazdálkodástudományi lap, ez utóbbiak dominánsabb százalékos arányával. Az elmúlt 8 esztendőben tovább élt ez a tendencia, a szakcikkek száma megkétszereződött, az átlagos hivatkozási szám 41,7-re emelkedett. Az egész időszakra (1976-2018) pedig az a jellemző, hogy a forrásmunkák között a Vezetéstudomány majdnem kétszer olyan súllyal szerepel, mint a Marketing és Menedzsment, míg a Közzgazdasági Szemle marginális (0,32%) szerepet játszik.

Összefoglalóan értékelve a megismert trendeket, azt állapíthatjuk meg, hogy a rendszerváltás utáni három évtizedben a fejlett külföld (Nyugat) felé fordulás volt a jellemző a kutatókra, ami logikus következménye egy négy évtizedes elzárkózásnak a fő áramlattól. Ez önma-gában véve pozitív változás, miközben ellentmond olyan tudományos paradigmáknak, amelyek például a *beágyazottságra* helyezik a hangsúlyt. Nevezetesen arra, hogy a közép-európai, posztszocialista, magyar nemzeti sajátosságok megismerése, felhasználása nélkül nem lehet igazán optimális üzleti (marketing) megoldásokat találni. Ehhez stratégiai szinten kell megváltoznia a kutatók attitűdjének, illetve a szaklapok szerkesztőbizottságainak is változtatni kell eddigi politikájukon. Leegyszerűsítve, befogadóbbnak kell lenni a hazai viszonyok és az újabb paradigmák irányába.

Az eredmények összegzése

Kutatási kérdéseinkre koncentrálvá, a következő felismerésekre jutottunk a Vezetéstudomány folyóirat elmúlt 50 évét tekintve:

1. Milyen terjedelemben és milyen témák mentén jelennek meg cikkek az elemzett időszakban?

A cikkek terjedelme az elmúlt 50 évet tekintve egyre növekvő tendenciát mutat, a kezdeti, néhány oldalas cikkekhez képest az elmúlt években egyre terjedelmesebb tudományos művek jellemzőek a folyóiratban. A cikkek tartalmi szinten, az általános marketing témájú cikkek magas aránya jellemző amellet, hogy a Vezetéstudomány általános gazdálkodástudományi jellegéből fakadóan az egyébként tematikus külföldi szaklapokban megjelenő témák (pl. szolgáltatásmarketing, szervezetközi marketing) itt nagyobb arányban jelennek meg. A nemzetközi témák előfordulási gyakoriságaihoz illeszkedve, az általános fogyasztói magatartás, valamint marketingkommunikáció témák is magas arányban fordulnak elő, mint ahogyan a módszertani témát felvonultató cikkek is, kapcsolódva a Vezetéstudomány általános gazdasági fókuszához.

2. A szerzők milyen jellemzők mentén írhatók le tudományos vagy gyakorlati jellemzőjük, valamint intézményi hovartartozásuk mentén?

Az elemzett időszakra vonatkozóan a szerzők majdnem teljes egészében akadémiai szakemberek voltak, a tudományos szakma művelői. Ez a jellemző az 1990-es időszakhoz képest megváltozott, amikor a szerzők többségében gyakorlati szakemberek voltak, de ez az 1993-as új PhD-rendszer bevezetésével megváltozott, valamint a lap új stratégiai irányvonala is megfordította ezt a tendenciát, amely azóta is tart. Intézményi kötődés szempontjából a szerzők jelentős része (71%-a) a Corvinus Egyetem munkatársa, amelyet a Pécsi Tudományegyetem követ. Megemlítendő, hogy a külföldi intézményhez kapcsolható szerzők aránya (9%) a szaklap utóbbi években növekvő nemzetközi fókuszeltolódásának a gyakorlati kivetülése.

3. Milyen módszertanok mentén jelentek meg cikkek az elemzett időszakban?

A pusztán szakirodalmi összegzéssel dolgozó vagy szekunder (piaci, iparági, céges) adatforrásokat feldolgozó cikkek jellemzően a rendszerváltás előtti években voltak jellemzőek, később mindinkább jellemzővé vált a valamilyen primer empirikus elemzési módszertant felvonultató cikkek köre. A nemzetközi trendekhez kapcsolódva, az elemzett periódusban a marketingtémájú cikkek primer empirikus módszertanainak többsége (64%) kvantitatív, amelyek 34,4%-a kvantitatív kérdőíves megkérdezést alkalmaz. A kvalitatív módszertanok az összes megfigyelt esetnek pusztán 15,3%-át képezték, amelyek közül az esetek felében mélyinterjút alkalmaztak, ami illeszkedik a marketingtémájú nemzetközi szaklapok cikkeinek módszertan-használatához, mint ahogyan az is, hogy a vegyes módszertanok alkalmazása is népszerűségéhez mérten alacsony arányban szerepel a Vezetéstudomány cikkeiben.

4. Milyen a megjelent cikkek tudományos visszhangja?

A független idézettség mutatóinak elemzése révén is látható, hogy az elemzett cikkek közül nem mindegyik szerzője szerepel a hivatalos tudományos adatbázisokban, a megmaradt közlemények közül pedig azok 45%-a nem is szerepel egy idézővel sem. Az átlagos idézettség értéke egy cikkre vetítve viszonylag alacsony (4 idéző/cikk), de ez részben a korábbi jellemzőnek tudható be, illetve annak, hogy az újabb cikkek beáramlása a tudományos vérkeringésbe több időt vesz igénybe. Emellett érdekes eredmény, hogy bizonyos módszertani cikkek jelentős tudományos visszhangra tettek szert, mely kapcsolódik a nemzetközi szakirodalom releváns megállapításaihoz.

5. Hogyan alakult a megjelent cikkek hivatkozásainak száma és szerkezete?

A cikkekben hivatkozott más forrásművekre való hivatkozások évről évre növekvő tendenciát mutatnak, a rendszerváltás előtti évek 0 vagy ahhoz hasonló hivatkozásaihoz képest az átlagérték az 50 évre vetítve jelenleg 30 hivatkozás/cikk (viszonylag magas szórással). Látható, hogy a Vezetéstudományba író szerzők egyre inkább be szeretnének kerülni a tudományos vérkeringésbe, és a beágyazottság növekvő igénye előmozdítja a határozottabb hivatkozást mások forrásmunkáira is. Az elemzett cikkek kereszthivatkozásai más marketing-folyóiratokra (ld. Marketing & Menedzsment) és közgazdasági folyóiratokra (ld. Közgazdasági Szemle) is növekvő tendenciát mutatnak, a rendszerváltás előtti évek alacsony értékeihez viszonyítva.

Következtetések

Cikkünkben a Vezetéstudomány folyóiratban, az elmúlt 50 évben megjelent, marketingtémájú cikkek részleges bibliometriai szintézisét végeztük el, és eredményeink alapján azt mondhatjuk, hogy a Vezetéstudományban megjelent 255 marketingtémájú cikk a folyóirat elmúlt 50 évének megjelent cikkmennyiségéhez képest (körülbelül 4.000 cikk) körülbelül 6%-ot jelentenek, amely a Kari-ka (2017) által a Marketing & Menedzsment folyóiratban

megjelent, 50 évet átfogó vizsgálatban elemzett 2.500 cikkből nagyobb arányt képviseltek a marketingtémájú cikkek. Ennek oka elsődlegesen az volt, hogy az említett Marketing & Menedzsment szorosabban kötődik a marketing-tudományterülethez, míg a Vezetéstudomány folyóirat fókuszja kevésbé koncentrált, így magyarázható a 6%-os, viszonylag alacsony arány a megjelent cikkek között. A nemzetközi marketingtémájú, rangos tudományos folyóiratok TOP 25 listája és kiemelkedő mutatói alapján (pl. Cho et al., 2017, p. 53) látható a hazai folyóiratok alacsony számossága, a megjelent cikkek alacsony száma és alacsony idézettsége, így abszolút értékben nem vethetjük össze a magyarországi marketing-folyóiratok számait a nemzetköziekkel, legfeljebb viszonylagos értelemben beszélhetünk a fejlődés lehetséges irányairól.

Összességében elmondható, hogy az elemzett időszak (1976-2018) során érdekes tendenciák figyelhetők meg a cikkek témáját és módszertanát illetően, mint ahogyan a cikkek általános jellege (elméleti vagy gyakorlati) szerint is, növekszik az empirikus tanulmányok száma és domináns a kvantitatív módszertan. Jelen kutatás folyamánaként a következő lépés a bibliometriai adatbázis részletesebb elemzése, főleg a témák és módszertanok sűrűsödési és trendje kapcsán, mely vizsgálatok révén várhatóan még mélyebben érthetővé válhat az elmúlt 50 év marketingjének megjelenése a magyarországi tudományos vérkeringésben a Vezetéstudományban megjelent publikációk alapján.

Különös kihívást jelent a marketingkutatók számára a paradigmaváltás. Nyilvánvaló, hogy a magyar kontextusban ez szorosan kapcsolódik a gazdasági rendszer megváltozásához, a hiánygazdaságot felváltó piacgazdaság megjelenéséhez. Ennek következménye, hogy a folyóiratok támogatták az új szabályokat, szereplőket, intézményeket és összefüggéseket bemutató leíró cikkek megjelenését, ami igaz a Vezetéstudomány esetében is. Napjaink érdekessége, hogy hasonló radikális változást élünk át ma is, ami a marketingszakma és más üzleti területek több folyóiratában ismét lehetővé teszi a leíró, „hogyan működik” típusú tanulmányok megjelenését, amelyek nem feltétlen kicsiszolt módszertani kifinomultságuk révén jelennek meg, hanem egy új terület, vagy összefüggés elemzése révén. A marketingszakma több folyóirata (pl. a Marketing Science) úgy tekint a digitalizáció változásaira, hogy ösztönzi az új jelenségek leírására, megértésére irányuló – bár talán módszertanilag nem kiforrott – cikkek megjelenését, részben azért is, mert a módszertanok is radikális változásokon mennek át. Nem véletlen, hogy e területen számos tanulmány jelenik meg az informatika vezető folyóirataiban is, ahol a megközelítések és módszertanok eltérőek a marketingkutatásokban alkalmazottaktól.

Ebben a tekintetben érdekes kitekintést jelenthet a következő elemzési megközelítés, amely a Vezetéstudomány, és néhány vezető gazdaságtudományi lap elemzése tekintetében izgalmas jövőbeni kutatási lehetőséget jelent, nem pusztán a marketinges témájú cikkek tekintetében.

A szakmai lapok impaktfaktorait az egymásra történő hivatkozások alapján határozzák meg. A kis nemzetek nyelvén megjelent szaklapokra, illetve a bennük megjelent

cikkekre, szerzőkre történő hivatkozások száma nagyon alacsony a vezető, angol nyelvű szaklapokban. Joggal merül fel a kérdés, hogy ha a nemzetközi szaklapokban nem is történik érdemi hivatkozás a Vezetéstudományra, mi a helyzet a magyar nyelvű szaklapokkal? De érdemes a vizsgálódást először a Vezetéstudományban megjelent cikkek hivatkozásaival kezdeni. A Magyar Tudományos Akadémia Gazdaságtudományi Doktori Minősítő Bizottsága időről időre rangsorolja a gazdaságtudományi lapokat, amely szerint a Vezetéstudomány a „B” kategóriába sorolt. Mintavételes alapon kiválasztottunk egy „A” és egy „C” kategóriás lapot, nevezetesen a Közgazdasági Szemlé és a témánk szempontjából releváns Marketing és Menedzsment újságot. A 43. évfolyam 12 számában és a két különszámban összesen 87 szakcikk jelent meg 2012-ben, amelyek szerzői 2.780 irodalmi forrásmunkát használtak fel (4. táblázat), átlagosan 32 darabot.

A más lapokra történő hivatkozásnál azt várhatjuk, hogy a magasabb presztízsű, az MTA által magasabbra értékelt szaklapokra több hivatkozás történik. És valóban, a Közgazdasági Szemlére jutott 25 hivatkozás (0,90%), míg a „C” kategóriás Marketing és Menedzsmentre ennek fele, 13 hivatkozás (0,47%). Ez utóbbi százalékos értékek, az egy újságra számított „kvázi” impaktfaktorként is felfoghatók. Arra kérdésre, hogy ez az érték alacsony, vagy magas, kétféle választ is adhatunk. Egyrészt a gazdasági képzésben azt tapasztaljuk, hogy a közgazdaságtan elég erőteljesen elvált az üzleti, a gazdálkodási világtól, illetve az egyes üzleti funkciók is nagymértékben beszűkültek. Másrészt a tudományos dolgozatokban (különösen a PhD-értekezésekben) túlértékelték váltak a nemzetközi cikkek, még akkor is, ha a témában születtek jelentős hazai munkák, vagy a téma indokolná a hazai gazdasági környezet fokozottabb számbavételét.

4. táblázat A Vezetéstudomány 43. évfolyamában (2012) megjelent 87 szakcikk hivatkozásai a Vezetéstudományra, a Marketing és Menedzsmentre és a Közgazdasági Szemlére

| Sorszám | Abszolút számok | | | | Arányszámok (%) | | | |
|----------------------------|-----------------|-----------|---------------------|--------------|-----------------|--------------|---------------------|--|
| | Vezetéstudomány | M&M | Közgazdasági Szemle | Összesen | Vezetéstudomány | M&M | Közgazdasági Szemle | |
| 01.szám | 4 | 0 | 1 | 124 | 3,23% | 0,00% | 0,81% | |
| 02.szám | 12 | 0 | 5 | 166 | 7,23% | 0,00% | 3,01% | |
| 03.szám | 7 | 0 | 7 | 183 | 3,83% | 0,00% | 3,83% | |
| 04.szám | 8 | 6 | 0 | 137 | 5,84% | 4,38% | 0,00% | |
| 05.szám | 4 | 1 | 0 | 123 | 3,25% | 0,81% | 0,00% | |
| 06.szám | 4 | 1 | 0 | 123 | 3,25% | 0,81% | 0,00% | |
| 07-08.szám | 10 | 0 | 3 | 470 | 2,13% | 0,00% | 0,64% | |
| 09.szám | 3 | 1 | 0 | 209 | 1,44% | 0,48% | 0,00% | |
| 10.szám | 4 | 1 | 1 | 168 | 2,38% | 0,60% | 0,60% | |
| 11.szám | 6 | 0 | 2 | 168 | 3,57% | 0,00% | 1,19% | |
| 12.szám | 10 | 0 | 1 | 226 | 4,42% | 0,00% | 0,44% | |
| Küölönszám1 | 3 | 0 | 3 | 318 | 0,94% | 0,00% | 0,94% | |
| Küölönszám2 | 8 | 1 | 0 | 304 | 2,63% | 0,33% | 0,00% | |
| Összesen | 86 | 13 | 25 | 2 780 | 3,09% | 0,47% | 0,90% | |
| Egy cikkre jutó hivatkozás | 0,99 | 0,15 | 0,29 | 31,95 | | | | |

Forrás: az adatgyűjtést Zsótér Boglárka végezte

A szaklapok főszerkesztői gondosan szoktak figyelni arra, hogy az elfogadott cikk milyen mértékben illik a lap profiljába. Ennek egyik mérőeszköze, különösen a patinás lapoknál, hogy mennyi hivatkozás történik a saját lapban megjelent cikkekre. A hivatkozások 3,09%-a jutott a Vezetéstudományra, gyakorlatilag minden szakcikkben 1 (pontosabban 0,99). Ezt semmiképpen sem minősíthetjük magasnak, vagy túlzott önhivatkozásnak, részrehajlásnak.

Eddig azt vizsgáltuk, hogy a Vezetéstudományban megjelent cikkek hivatkozási szokásai milyenek. Ugyanez a kérdés feltehető más lapokra vonatkozóan is, jelesül a Közgazdasági Szemlére és a Marketing és Menedzsmentre. 2012-ben megnéztük, hogy a Közgazdasági Szemlében és a Marketing és Menedzsmentben hivatkozott 1.972, illetve 704 forrásmunkából mennyi jutott a vizsgált másik két lapra (5. táblázat). Az eredmények megerősítik a korábbi feltételezést, illetve eredményeket.

5. táblázat A Közgazdasági Szemle, a Vezetéstudomány és a Marketing és Menedzsment kereszthivatkozásainak száma és aránya 2012-ben.

| Folyóirat | Abszolút számok | | | | Arányszámok (%) | | |
|--------------------------|---------------------|-----------------|-----------|----------|---------------------|-----------------|--------------|
| | Közgazdasági Szemle | Vezetéstudomány | M&M | Összesen | Közgazdasági Szemle | Vezetéstudomány | M&M |
| Közgazdasági Szemle | 81 | 7 | 0 | 1 972 | 4,11% | 0,35% | 0,00% |
| Vezetéstudomány | 25 | 86 | 13 | 2 780 | 0,90% | 3,09% | 0,47% |
| Marketing és Menedzsment | 0 | 4 | 12 | 704 | 0,00% | 0,57% | 1,70% |

Forrás: az adatgyűjtést Zsótér Boglárka végezte

A Közgazdasági Szemle a Vezetéstudományhoz hasonlóan, havonta jelenik meg és a cikkek száma is hasonlóan, 5-6 egy-egy számban. Ennek ellenére viszonylag kevesebb forrásmunkára hivatkoznak a szerzők, mint a Vezetéstudományban. Az 1.972 hivatkozásból 81 volt az önhivatkozás, 4,11%, magasabb, mint a Vezetéstudománynál, és sokkal magasabb, mint a Marketing és Menedzsmentnél, ahol 1,7% volt (lásd az 5. táblázat diagonális elemeit). Ebből levonhatjuk azt a következtetést, hogy a magasabb presztízsű lapok nagyobb arányban hivatkoznak magukra, mint az alacsonyabb presztízsű lapok. Az a másik összefüggés is igazolódott a Marketing és Menedzsment lap esetében, hogy az alacsonyabb („C”) besorolású lap többet hivatkozik a magasabb, „B” besorolású lapra (0,57%), mint fordítva (0,47%). Az viszont meglepő, hogy a Marketing és Menedzsment lapban a felhasznált 704 forrásmunkából egy sem található a Közgazdasági Szemlében. A fordított eset viszont kevésbé meglepő, a közgazdászok távolabb állnak a marketingtől, mint a gazdálkodási, vezetési tudománytól így kevésbé hivatkoznak rájuk.

Számítógépes adatbázis hiányában csupán mintavételes, egy évre vonatkozó vizsgálatot végeztünk, amelynek eredményei a hivatkozások nagy száma miatt elég valószínűek, de a jövőben megerősítésre szorulnak, illetve a trendszerű változások is érdekesek lehetnek. Ez utóbbira részlegesen nyílt lehetőségünk a Vezetéstudomány 50 évet átfogó időszaka alapján, de csak a marketingtémájú cikkek vonatkozásában. Mielőtt rátérnénk ennek elemzésére, érdemes a 2012-es esztendőt ebből a szempontból is szemrevételezni. Az összesen publikált 87 szakcikkből 8 cikk került be a marketingvizsgálatba (6. táblázat). A forrásmunkák között nem találunk hivatkozást Közgazdasági Szemle cikkekre, miközben a Marketing és Menedzsment lapra tett hivatkozások arányszáma megnégyszereződött (1,95%) és a Vezetéstudományra tett hivatkozás feleződött (1,56%).

6. táblázat A Vezetéstudományban 2012-ben megjelent összes cikk és a marketingtémájú cikkek forrásmunkáinak eredete a három kiemelt lapban

| Folyóirat | Abszolút számok | | | | Arányszámok (%) | | |
|---|---------------------|-----------------|-----|----------|---------------------|-----------------|-------|
| | Közgazdasági Szemle | Vezetéstudomány | M&M | Összesen | Közgazdasági Szemle | Vezetéstudomány | M&M |
| Vezetéstudomány összes cikk (87 db.) | 25 | 86 | 13 | 2 780 | 0,90% | 3,09% | 0,47% |
| Vezetéstudomány marketing témájú cikk (8 db.) | 0 | 4 | 5 | 257 | 0,00% | 1,56% | 1,95% |

Forrás: az adatgyűjtést Zsótér Boglárka végezte

További jövőbeni kutatási terület a marketing elméleti fejlődése, aminek egyik korai lépése lehet jelen cikk is. A marketing fejlődését kutatni a huszadik században, az amerikai és az európai gazdasági fejlődésbe ágyazva, izgalmas téma. A történeti elemzés azonban nem tartozik a marketingkutatás fő áramlata közé. Gyakran valamilyen speciális esemény, évforduló ad alkalmat a visszaemlékezésre. A Vezetéstudomány 50. évfordulójához kapcsolódó tanulmányunk alapot ad arra, hogy majd egy szélesebb perspektívába illesszük bele a megismert

trendeket. A magyar marketing, mint szaktudomány elmúlt évszázada történeti kutatásának egy lehetséges koncepciója lehet a „beágyazottság” oldaláról történő kiindulás, amely egyéni, intézményi, üzleti és más folyamatok szimultán elemzését jelenti. Intézményi szempontból ilyen vizsgálat lehet a hazai közgazdasági képzés 1920-as egyetemi rangra (Magyar Királyi Egyetem) emelésétől 2020-ig (Budapesti Corvinus Egyetem) terjedő 100 év. Ebben fontos szerepet játszott a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen 1970-ben alakult Marketing tanszék (Berács et al., 2000). A marketing hazai intézményesülését doktori értekezésben (Nagy, 2014) és magánkiadású szakkönyvben (Ungváriné Kőcse, 2000) is feldolgozták. Nemzetközi összehasonlításra is alkalmas adó szakkönyv is született (Fojtík & Veres, 2012). A marketing társadalmi-gazdasági beágyazódását Orosdy (1995) vizsgálta, még a rendszerváltás korában. Mindez új értelmet nyerhet Kornai (2016) újraértelmezett, pontosított rendszer paradigmája tükrében. Az irodalmi elemzésben bemutatott néhány marketingszaklap tematikus elemzését, majd a kiválasztott tárgyszavak alapján vizsgáltuk a Vezetéstudományban megjelent marketingtémájú cikkeket. Viszonylag kevés példa van arra, hogy egy-egy folyóiratban megjelent cikkek alapján szakaszoljuk a marketing fejlődését, miként az megtörtént a Journal of Marketing (JM) esetében nyolc évtizedre vonatkozóan (Kumar, 2015). Ugyancsak ritka az olyan koncepcionális tanulmány, amely a XX. század egészére vonatkozóan határoz meg súlypontokat a marketingtudomány változását illetően (Vargo & Lusch, 2004). A jövőbeni kutatás keretei között remélhetőleg elemzéseket tudunk folytatni arra vonatkozóan, hogy a Vezetéstudományban megjelent marketingszakcikkek miként tükrözik vissza a JM-ben megjelent szakcikkek gondolatait, illetve mennyire vannak összhangban a Vargo-Lusch-féle paradigmaváltásokkal.

Felhasznált irodalom:

Barahona, I., Hernández, D. M., Pérez-Villarreal, H. H., & del Pilar Martínez-Ruiz, M. (2018). Identifying research topics in marketing science along the past decade: a content analysis. *Scientometrics*, 117(1), 293-312. doi: <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2851-2>

Bazsa Gy. (2013). Minden tudományág maga formálja játéktérét! *Közgazdasági Szemle*, 60(6), 733-736.

Berács J., Doubravszky J., & Sajtos L. (2000). *30 éves a BKTÁE Marketing tanszéke*, Budapest: BKTÁE Marketing Tanszék.

Braun T. (2010). Új mutatószámok tudományos folyóiratok értékelésére – Valóban indokolt-e az impaktfaktor egyeduralma. *Magyar Tudomány*, 171(11), 215-220.

Chikán, A., Czakó, E., Demeter, K., & Losonci, D. (2019). Versenyben a világgal? – A mikrogazdasági versenyképességi kutatások eredményei, 1995-2018. *Vezetéstudomány*, 50(12), 16-31. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.04>

Cho, Y. J. – Fu, P. W. & Wu, C. C. (2017): Popular Research Topics in Marketing Journals, 1995–2014. *Journal of Interactive Marketing*, 40(11), pp. 52-72. doi: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.06.003>

Dörnyei K. & Mitev A. Z. (2010). Netnográfia avagy on-line karosszék-etnográfia a marketingkutatásban (Netnography or online armchair ethnography in the marketing research). *Vezetéstudomány (Budapest Management Review)*, 41(4), 55-68.

- Fang, C., Zhang, J., & Qiu, W. (2017). Online classified advertising: a review and bibliometric analysis. *Scientometrics*, 113(3), 1481-1511. doi: <https://doi.org/10.1007/s11192-017-2524-6>
- Fojtik J. & Veres Z. (2012). *A nagy túlélő – Időutazás a marketingben*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/3150980>
- Gyórfy D. (2013): Közgazdaság-tudományi doktori iskolák Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 60(1), 90-97.
- Hanson, D. & Grimmer, M. (2007). The mix of qualitative and quantitative research in major marketing journals, 1993-2002. *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 58-70. doi: <https://doi.org/10.1108/03090560710718111>
- Huber, J., Kamakura, W., & Mela, C. F. (2014). A topical history of JMR. *Journal of Marketing Research*, 51(1), 84-91. doi: <http://dx.doi.org/10.1509/jmr.51.1.02>
- Hunt, S. D. (1983). General theories and the fundamental explananda of marketing. *Journal of Marketing*, 47(4), 9-17. doi: <https://doi.org/10.1177/002224298304700402>
- Hunt, S. D. (1994). On rethinking marketing: our discipline, our practice, our methods. *European Journal of Marketing*, 28(3), 13-25. doi: <https://doi.org/10.1108/03090569410057263>
- Karika M. (2017). A Marketing & Menedzsment folyóirat 50 éve számokban. *Marketing & Menedzsment*, 51(1/2) (Jubileumi szám), 126-133.
- Kaszás N., Péter E., & Németh K. (2015). A tudásátadás különböző formáinak megjelentése a határon átnyúló pályázati projektek esetében. In Ferencz, Árpád (Szerk.), *II. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: "A vidék él és élni akar"* (pp. 135-140). Kecskemét, Magyarország: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar.
- Kaszás N., Péter E., Keller K., & Kovács T. (2016). Boundless Opportunities with Definite Limitations. *DE-TUROPE: Central European Journal of Tourism and Regional Development*, 8(1), 5-20.
- Kerin, R. A. (1996). In pursuit of an ideal: the editorial and literary history of the Journal of Marketing. *Journal of Marketing*, 60(1), 1-13. doi: <https://doi.org/10.1177/002224299606000101>
- Knight, G. A., Hult, G. T. M., & Bashaw, R. E. (2000). Research productivity in the Journal of Business Research: 1985-1999. *Journal of Business Research*, 49(3), 303-314. doi: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00124-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00124-7)
- Kornai J. (2016). The System paradigm revisited, clarification and additions in the light of experiences in the post-socialist region. *Acta Oeconomica*, 66(4), 547-596. doi: <https://doi.org/10.1556/032.2016.66.4.1>
- Kumar, V. (2015). Evolution of marketing as a discipline: What has happened and what to look out for. *Journal of Marketing*, 79(1), 1-9. doi: <https://doi.org/10.1509/jm.79.1.1>
- Martínez-López, F. J., Merigó, J. M., Valenzuela-Fernández, L., & Nicolás, C. (2018). Fifty years of the European Journal of Marketing: a bibliometric analysis. *European Journal of Marketing*, 52(1/2), 439-468. doi: <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2017-0853>
- Mitev A. Z. (2012). Grounded theory, a kvalitatív kutatás klasszikus mérföldköve (Grounded theory, the classic milestone of qualitative research). *Vezetéstudomány (Budapest Management Review)*, 43(1), 17-30.
- Nagy B. (2014). *A marketing magyarországi intézményesülésének története* (PhD-disszertáció). Eötvös Loránd Tudományegyetem, Bölcsészettudományi kar, Történelemtudományi Doktori Iskola, Budapest. doi: <https://doi.org/10.15476/ELTE.2014.103>
- Naletelich, K., Ketron, S., & Kennedy, E. (2017). A brief inventory of marketing scholarship: A review of articles from Journal of Marketing (2010-2014). *Journal of Managerial Issues*, 29(3), 244-261.
- Nel, D., Van Heerden, G., Chan, A., Ghazisaeedi, M., Halvorson, W., & Steyn, P. (2011). Eleven years of scholarly research in the *Journal of Services Marketing*. *Journal of Services Marketing*, 25(1), 4-13. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/08876041111107014>
- Németh K. (2018). *Lokalitás és fenntarthatóság – A megújulóenergia-ipar fejlődésének aktuális kérdései*. Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó.
- Németh K., Péter E., & Pintér G. (2018). Megújuló energiaforrások szerepe és jelentősége a hazai turisztikai szektorban – az energia mint „helyi termék”. *Turizmus Bulletin*, 18(1), p. 39.
- Orosdy B. (1995). *Koordináció, piac, marketing*. Pécs: Janus Pannonius Tudományegyetem.
- Reketttye G. (1999). A marketing új korszaka – az értékorientáció. *Vezetéstudomány*, 30(6), 43-47.
- Shaw, E. H. & Jones, D. B. (2005). A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory*, 5(3), 239-281. doi: <https://doi.org/10.1177/1470593105054898>
- Somosi Á. & Kolos K. (2017). A szolgáltatáskutatás tendenciái Magyarországon 1992-2016 között. *Köz-Gazdaság*, 12(5), 111-127.
- Svensson, G. (2010). SSCI and its impact factors: a “prisoner's dilemma”? *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 23-33. doi: <https://doi.org/10.1108/03090561011008583>
- Strausz, P., Vaszkun, B. Gy., Dobák, M., Harmat, V., & Szabó, Gy. M. (2019). Társadalom, gazdaság és menedzsment – 50 éves a Vezetéstudomány folyóirat. *Vezetéstudomány*, 50(12), 5-15. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.02>
- Ungváriné Köcse J. (2000). *Hobbink volt a marketing*, Budapest: Simon Könyvkiadó.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. doi: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vinkler P. (2010). Tudománymetria a tudománypolitika szolgálatában. In Berács J., Hrubos I. & Temesi J. (Szerk.), *Magyar Felsőoktatás 2009* (pp. 73-88). Konferencia előadások, NFKK Füzetek 4.

1. Melléklet Cikkek témáinak gyakorisága (N=255)

| Téma | # | Téma | # |
|----------------------------------|----|-----------------------------|---|
| fogyasztói magatartás | 30 | SCM | 3 |
| business marketing | 30 | hirdetés/reklám | 3 |
| szolgáltatásmarketing | 21 | elégedettség | 3 |
| marketingkommunikáció | 20 | CRM | 2 |
| marketingstratégia | 19 | közvetlen marketing | 2 |
| kultúra, nemzetközi marketing | 17 | információfeldolgozás | 2 |
| online marketing | 15 | arculat | 2 |
| módszertan | 15 | etika | 2 |
| marketing-mix | 14 | marketinginformáció-rsz. | 2 |
| sales | 13 | érték | 2 |
| piacorientáció | 12 | bizalom | 2 |
| különleges csoportok viselkedése | 11 | csomagolás | 1 |
| marketingmenedzsment | 10 | árérzékenység | 1 |
| márka | 9 | értékesítésösztönzés | 1 |
| kiskereskedelem | 9 | public relations (PR) | 1 |
| termékelfogadás, diffúzió | 8 | dizájn | 1 |
| termékpolitika | 7 | kreativitás | 1 |
| politikai marketing | 7 | keresőmarketing | 1 |
| ár | 6 | érzelmek | 1 |
| marketingkommunikációs stratégia | 6 | ország eredet-imázs | 1 |
| WOM, mémek | 6 | fogyasztói etnocentrizmus | 1 |
| mobil | 6 | marketingképességek | 1 |
| vásárlási döntés, deviancia | 6 | integrált kommunikáció | 1 |
| marketing-erőforrás | 6 | válság | 1 |
| innováció | 6 | jövedelmezőség | 1 |
| szolgáltatásminőség | 5 | kockázat | 1 |
| árazási stratégia | 5 | marketingszervezet | 1 |
| értékesítési csatorna | 5 | marketingoktatás és kutatás | 1 |
| lojalitás | 5 | piaci pozíció | 1 |
| bankmarketing | 5 | K+F | 1 |
| CSR | 5 | termékéletgörbe | 0 |
| termék | 4 | új szolgáltatás | 0 |
| újtermék | 4 | önkiszolgáló technológiák | 0 |
| szolgáltatási élmény | 4 | kereskedelmi márka | 0 |
| márkaérték | 4 | luxusmárka | 0 |
| e-kereskedelem | 4 | termékmárka | 0 |
| média | 4 | vállalati márka | 0 |
| közösségimédia-marketing | 4 | nagykereskedelem | 0 |
| beszerzési magatartás | 4 | display banner | 0 |
| kapcsolati marketing | 4 | attitűd | 0 |
| szolgáltatásverseny | 3 | motiváció | 0 |
| márkastratégia | 3 | trendek | 0 |
| árképzés | 3 | | |

Forrás: saját szerkesztés

2. Melléklet Cikk módszertanainak gyakorisága (N=255)

| Módszertan | # |
|--|-----|
| szakirodalom-elemzés | 106 |
| megkérdezés | 82 |
| szekunder összefoglaló | 40 |
| mélyinterjú | 21 |
| faktorelemzés | 17 |
| grounded theory | 13 |
| többváltozós elemzés | 10 |
| esettanulmány | 10 |
| strukturális egyenlőség-modellezés (SEM) | 8 |
| klaszterelemzés | 7 |
| online kérdőív | 6 |
| variancia-analízis | 6 |
| kvalitatív | 6 |
| PLS | 5 |
| egyváltozós elemzés | 4 |
| tartalomelemzés | 4 |
| skálatesztelés | 4 |
| multidimenzionális skálázás | 3 |
| regresszió | 3 |
| útelemzés | 3 |
| netnográfia | 3 |
| matematikai modell | 3 |
| leíró statisztika | 2 |
| megfigyelés | 2 |
| projektív technikák | 2 |
| nemzetközi összehasonlítás | 2 |
| kvantitatív | 1 |
| kísérlet | 1 |
| ízteszt | 1 |
| fókuszcsoport | 1 |
| offline kérdőív | 0 |
| keresztábra-elemzés | 0 |
| t-próba | 0 |
| diszkriminancia-elemzés | 0 |
| AMOS | 0 |
| conjoint | 0 |

Forrás: saját szerkesztés

Végjegyzetek:

- ¹ Vezetéstudomány honlap: <http://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/>
- ² MTA IX. osztály folyóiratlistája: <https://mta.hu/doktori-tanacs/a-ix-osztaly-doktori-kovetelmenyrendszere-105380>
- ³ Harzing Publish or Perish szoftver: elemzi a tudományos idézettséget és a kapcsolódó mutatókat a Google Scholar adatbázis által összegyűjtött adatokból kiindulva. Honlap: <https://harzing.com/resources/publish-or-perish>
- ⁴ Magyar Folyóiratok Tartalomjegyzékeinek Kereshető Adatbázisát Építők Egyesülete (MATARKA): Túlnyomórészt Magyarországon megjelenő tudományos és szakmai folyóiratok tartalomjegyzékeinek kereshetőségét és böngészését lehetővé tevő, bárki számára térítésmentesen elérhető országos szolgáltatás. A szolgáltatás magyar kiadású folyóiratok tartalomjegyzékeire terjed ki (1929 folyóirat, 2.811.018 cím, 392.105 szerző, 830.551 ugrópont teljes szövegre). <https://www.matarka.hu/>
- ⁵ A Scopus a lektorált szakirodalom legnagyobb absztrakt és citátum adatbázisa, amely intelligens eszközökkel kiegészítve lehetővé teszi a kutatások nyomon követését, elemzését és megjelenítését. Honlap: <https://www.scopus.com/>
- ⁶ A Crossref egy nonprofit szervezet, amelynek egyik fő célja, hogy megkönnyítse a különféle megosztott tartalmak közötti kapcsolatokat, beleértve különféle publikációkat (könyveket, folyóiratcikkeket, konferenciaanyagokat, munkaanyagokat, adatbázisokat). A cikkek DOI regisztrációja regisztrációs ügynökségeken keresztül történik, mint amilyen a Crossref. Honlap: <https://www.crossref.org/>
- ⁷ Visualisation of Similarities (VOS) szoftver: adatbányász alkalmazás, amely egy adott folyóirat publikációs és idézettségi szerkezetét, a vezető szerzők, intézmények és országok alapján képes vizuálisan megjeleníteni a különféle idézettségi statisztikákat. A VOS a Web of Science és a Scopus adatbázisokat használja, amelyeket a Vezetéstudomány esetén mi sajnos nem tudunk felhasználni. Honlap: <http://www.vosviewer.com/>
- ⁸ A 2. ábra szerint a 72, 64, illetve 49 idézettséggel rendelkező munkák (objektív mércével az első három helyezett cikkek) kikerültek az elemzés fókuszából, mivel ezek a 2006-os évfolyam 7-8-as, összevont számában jelentek meg, külföldi szerzők tollából, és mi főleg a hazai marketingszakmát érintő cikkekre fókuszáltunk, így ezeket nem vettük be az elemzésbe: 1. Burmann, Christoph; Maloney, Philip: Internal identity-based brand management : How to consistently deliver the brand promise at the point of sale (független idézettség: 72); 2. Papadopoulos, Nicolas; Butt, Irfan: Place image and place branding : What the data tells us (független idézettség: 64); 3. Verlegh, Peeter W. J.: The psychology of country-of-origin effects (független idézettség: 49).

A DÖNTÉSHOZATAL KUTATÁSÁNAK ELMÚLT ÉVTIZEDEI MAGYARORSZÁGON –

A VEZETÉSTUDOMÁNY CIKKEI ALAPJÁN A HARVARD BUSINESS REVIEW TÜKRÉBEN

RESEARCH ON DECISION MAKING IN HUNGARY IN THE LAST DECADES –

BASED ON THE ARTICLES OF BUDAPEST MANAGEMENT JOURNAL COMPARED WITH HARVARD BUSINESS REVIEW

Az egyéni és szervezeti döntések vizsgálata az elmúlt évtizedekben lényegében folyamatosan napirenden volt a Vezetéstudomány folyóirat hasábjain. Az indulás óta több mint száz cikk foglalkozott a döntéshozatal sajátosságaival különböző nézőpontokból. Figyelemre méltó, hogy a döntéshozatalról szóló cikkek mintegy fele a 80-as években született, majd egy „csendesebb” évtizedet követően a kétezres években, úgy tűnik, ismét rátaláltak a témára a kutatók. A döntésekkel foglalkozó kutatások természetesen számos tudományterületet érintenek, és ez a sokszínűség, multidiszciplináris jelleg a Vezetéstudományban is tetten érhető az elmúlt évtizedek publikációit áttekintve. Igaz, eltérő intenzitással, de a menedzsmenttudományok területén túl a szociálpszichológia, a pszichológia, a szociológia és az etika területéről is találhatóak íráskorok ebben a témakörben. A szerzők cikkükben a döntéshozatallal foglalkozó tanulmányokat dolgozzák fel, rendszerezik, és keresik a mögöttük meghúzódó jellegzetességeket, mintázatot. Mindezek alapján arra is keresik a választ, hogy várhatóan a jövőben milyen kutatási irányok felé indulnak el majd a kutatók ezen a területen.

Kulcsszavak: Vezetéstudomány, döntéshozatal, döntésmódszertan

Research on individual and of organizational decision-making has been on the agenda of the Budapest Management Review for decades. Since its creation, more than 100 articles have been addressed decision-making from different angles in the journal. It is noteworthy that most articles dealing with decision-making were published in the '80s, which was followed by a "quieter" decade in the 90s. However, in the 2000s researchers seemed to concentrate on the topic once again. Decision-making researchers naturally touch a broad range of disciplines, and this diversity and multidisciplinary have been present in the Budapest Management Review as well in recent decades. With various degree of intensity, one can find articles from the fields of social psychology, psychology, sociology, and ethics beyond different fields of management studies. In this article, the authors study and systematize the articles on decision-making and look for patterns behind them. Based on all of these, new research directions are also identified.

Keywords: Budapest Management Review, decision making, decision analysis

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Szántó Richárd, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (richard.szanto@uni-corvinus.hu)

Dr. Zoltayné Dr. Paprika Zita, dékán, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, (zita.paprika@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019.05.02-án, javítva: 2019.06.14-én, elfogadva: 2019.11.03-án.

This article was received: 02.05.2019, revised: 14.06.2019, accepted: 03.11.2019.

A döntéshozatal (decision making) kifejezést állítólag Chester Barnard – a New Jersey Bell Telephone Company egykori elnöke és a menedzsment területen máig nagyhatású *Functions of the executive* című könyv szerzője – használta először üzleti környezetben. Barnard eredetileg a közigazgatásból vette át a kifejezést, és a tervezés, valamint az erőforrások allokációjának lezárását értette döntés alatt, amikor is a hosszas elemzések után végre megindulhat a tényleges cselekvés (Buchanan & O’Connell, 2006). A döntéshozatalt többen a legfontosabb vezetői funkciónak tekintik (lásd például Hammond, Keeney & Raiffa, 1998), és lényegében Barnard óta folyamatosan a kutatók és a gyakorlati szakemberek érdeklődésének homlokterében áll, főként arra a kérdésre keresve a választ, hogy hogyan lehetne javítani döntéseink minőségén (Swami, 2013). És bár ezek szerint, az üzleti döntéshozatal témaköre alig százéves múltra tekint vissza, a döntéshozatalról való gondolkodás azonban vélhetően egyidős a tudománnyal: a jó és helyes döntés meghozatala alapvető filozófiai vizsgálódások tárgya volt már a kezdetektől kezdve (Zoltayné, 2005).

A döntéshozatal fontosságát azonban nemcsak az üzleti tudományok, hanem az elméleti közgazdaságtan is elismerte az idők során – ezt bizonyítja a közgazdasági Nobel-díjjal kitüntetett, döntéshozatallal foglalkozó kutatók sora. Közöttük szerepel például a kognitív tudományok atyja, Herbert Simon (1978-ban kapta meg a díjat), vagy a közgazdaságtan és a pszichológia határterületeit kutató Daniel Kahneman (2002) és Richard Thaler (2017), illetve számos, játékelmélettel foglalkozó kutató, mint például Reinhard Selten, John Nash és Harsányi János (1994), valamint Robert Auman és Thomas Schelling (2005). Mellettük még érdemes megemlítenünk a társadalmi döntések kihívásaival is foglalkozó Kenneth Arrow-t (1972), és a közösségi döntések elméletein dolgozó James M. Buchanan (1986).

Tanulmányunkban bemutatjuk, hogy a döntéshozatal témája a 2019-ben 50 éves *Vezetéstudomány* folyóirat hátsólapjain is folyamatosan napirenden volt az elmúlt évtizedekben, igaz, eltérő intenzitással. Számos hazai szakmai műhely képviselői publikáltak a folyóiratban egymástól sokszor igen távol eső területeken, de a döntéshozatalhoz valamilyen módon kötődő cikkeket. Dolgozatunkban elsősorban arra keressük a választ, hogy a vizsgált cikkek inkább a különböző társ tudományterületekhez (pszichológia, szociálpszichológia, szociológia, etika stb.) kapcsolódnak, vagy a menedzsmenttudományok valamely funkcionális területéhez (pénzügy, vezetés, HR, stratégia, termelés, logisztika stb.).

Cikkünkben először röviden áttekintjük a legfontosabb döntéshozatallal kapcsolatos kutatási irányokat, tendenciákat, illetve azok kapcsolódásait különböző más tudományterületekhez. Ezután ismertetjük, hogy milyen elvek mentén szelektáltunk a *Vezetéstudomány* folyóirat cikkei között, és hogyan alakítottuk ki azt a 107 cikket tartalmazó adatbázist, amely alapján az elemzésünket elkészítettük. Ezzel párhuzamosan a menedzsmentszakma egyik legelismertebb folyóiratának számító *Harvard Business Review*-ban a vizsgált időszakban megjelent 146

döntéshozatallal kapcsolatos cikk mintázatát is bemutatjuk, hogy lássuk, a *Vezetéstudományban* megjelent korabeli cikkek mennyiben követik, illetve mennyiben térnek el a nemzetközi trendektől. Tanulmányunkban mindkét minta esetében vizsgáljuk a cikkek időbeli megoszlását, a cikkek témaköreit és különböző tudományterületekhez való kapcsolódásait. Tanulmányunk végén összefoglaljuk legfontosabb megállapításainkat és kitekintést adunk a jövőben várható, döntéshozatalhoz kapcsolódó esetleges cikk témákra vonatkozóan.

A döntéshozatal kutatása - nemzetközi kitekintés

A döntéshozatal számos tudományterülethez kötődik, ha úgy tetszik, számos segédtudománya van: ilyenek a filozófia, a közgazdaságtan, a statisztika, a matematika, a pszichológia, a szociológia és a szociálpszichológia, valamint a jog, az antropológia és a politika (Zoltayné, 2005). A következőkben röviden bemutatjuk, hogy az egyes társ-területek hogyan kapcsolódnak a döntéshozatalra koncentrált kutatásokhoz (1. táblázat). Tekintettel arra, hogy a jog, az antropológia és a politikatudomány leginkább a döntéshozatal külső környezetét vizsgálja, jelen tanulmányunkban ezekre a tudományterületekre nem térünk ki.

A filozófiai területek közül leginkább a morálfilozófia kapcsolódik a döntéshozatal témaköréhez, mivel szinte minden döntésnek van valamilyen morális vetülete (Baron, 1988). Noha az első morálfilozófiai művek több ezer évre tekintenek vissza, cikkünkben csak az elmúlt évtizedek legfontosabb hozzájárulásait vesszük sorra. Az egyéni döntések területén James Rest (1983) nagyhatású művében a morális cselekvés folyamatát írja le, modelljében négy komponens: a döntési helyzet értelmezése, a morálisan helyes választás, a különböző értékek közötti választás és a döntés megvalósítása kap helyet. Trevino (1986) a szervezeti döntések esetében úgy véli, hogy az etikai dilemma észlelése az egyén morális fejlettségétől függ, de a tényleges döntést különböző szituációs, mint például a szervezeti kultúra bizonyos elemei vagy a munkavégzés jellemzői, és egyéni jellemzők is befolyásolhatják. Jones (1991) az előbbi elméletek integrálására törekedett, elméletének központi eleme a morális intenzitás koncepciója. A morális intenzitás magában foglalja a döntés következményeinek nagyságát, a döntés felmerülése és a következmények bekövetkezése közötti időintervallumot, a cselekvés megítélésre vonatkozó társadalmi konszenzust, az érintett személyekhez való közelséget, az egyes következmények bekövetkezési valószínűségét és a várható következmények koncentrációját (a várható következmények hány embert érintenek). A bemutatott elméletekben közös, hogy mind azt próbálják leírni, az egyének – szervezeti vagy más körülmények között – a morális dilemmák felismerésétől hogy jutnak el (vagy nem jutnak el) a morális cselekvésig.

A döntéshozatallal kapcsolatos kutatások egy másik fontos áramát a módszertani kérdések kutatása jelenti. Ennek a területnek központi kérdése, hogy mitől jó egy döntés (Yates et al., 2003), és azt milyen technikákkal, eljárásokkal lehet elérni, illetve javítani. Ezen belül talán a két legfontosabb módszertani kérdés, hogy hogyan kezeljük a döntési helyzetek komplexitását, ha nagyon sok változóval állunk

szemben, illetve hogyan döntsünk bizonytalanság, illetve a kockázat mellett. Amikor sok célnak szeretnénk egyszerre megfelelni, többszempontú döntési szabályok sokasága közül választhatunk (Zanakis et al., 1998). A kockázat mellett hozott döntések esetén a valószínűségek ismertek, míg bizonytalanság esetén nem ismert az egyes kimenetek bekövetkezési valószínűsége a döntéshozó számára. A bizonytalan döntési helyzetekben a statisztikai döntésmélet eszköztárát alkalmazhatjuk (Zoltayné, 2005), míg a kockázat mellett hozott döntések leghatékosabb normatív modelljének a szubjektív várható hasznosság elmélete (Subjective Expected Utility Theory – SEU) tekinthető. A SEU elődjének számító várható hasznosság elméletének alapjait Daniel Bernoulli fektette le még a tizenharmadik században, a SEU axiomatikus elméletének kidolgozása azonban mintegy 200 évet váratott magára (Szántó, 2011). A módszertani kérdések kutatói általában feltételezik, hogy a döntéshozók törekszenek arra, hogy racionális döntéseket hozzanak, és követik a racionális döntéshozatali folyamat egyes lépéseit (Bazerman & Moore, 2013). A módszertani kutatások jellegükönél fogva gyakran közgazdasági, statisztikai vagy matematikai szempontból közelítenek a döntéshozatal témaköréhez.

Az elmúlt időszakban a döntésméleti témák közül egyértelműen kiemelkednek a döntéshozatal és a pszichológia – illetve kisebb részt a szociálpszichológia – határterületeit vizsgáló kutatások, melyek gyökerei az 1940-es, 1950-es évekig vezethetők vissza (Goldstein & Hogarth, 1997). A racionális döntéshozó ethosán elsőként két jól ismert paradoxon – az egyik az egyébként szintén Nobel-díjas Maurice Allais-hoz (1953), a másik Daniel Ellsberg (1961) nevéhez fűződik – ütött méretes lyukat, míg a máig legnagyobb hatású elméleti kritikákat a már említett Herbert Simon (1955) fogalmazta meg először az ötvenes években. Ahogy ő maga írja: „fogalmilag a SEU modell egy olyan gyönyörű dolog, amely kiemelkedő helyet érdemel Platón ideáinak világában. De óriási nehézségek teszik lehetetlenné akármilyen szó szerinti módon való alkalmazását a tényleges emberi döntéshozatalban” (Simon, 1991, p. 48). Simon nevéhez fűződik (többek között) a korlátozott racionalitás (bounded rationality) koncepciójának megalkotása is, amely a döntéshozó kognitív korlátaira és a környezet komplexitására hívja fel a figyelmet. Ezt a gondolatkört vitte tovább Amos Tversky és Daniel Kahneman, akik egyrészt a heurisztikákat és azok torzításait vizsgálták kutatásaikban, másrészt megalkották a SEU legtöbbet idézett alternatíváját, a kilátásméletet (prospect theory), amely a kockázat mellett hozott döntések realisztikusabb leírására törekszik normatív társával szemben (Kahneman, 2012). A nemzetközi pszichológiai tárgyú kutatások között a kétezres években a döntéshozatal kérdésköre a korábnál még inkább előre tört az összes téma között. McFall (2015) nagyívű áttekintésében feltárta, hogy az American Psychological Association (APA) PsychINFO adatbázisában a döntéshozatal (decision making) kulcsszóra keresve 1880 és 2014 között több, mint 80.000 találatot kapunk, amelynek fele azonban 2006 utáni cikkekben bukkan fel. Ez McFall szerint exponenciális növekedést mutat, a döntéshozattal kapcsolatos cikkek

növekedési üteme olyan klasszikus pszichológiai témákat hagyott maga mögött, mint a tanulás vagy a depresszió.

A szociológiai kötődésű kutatások elsősorban arra keresik a választ, hogy az egyének döntéseit hogyan befolyásolják társadalmi hatások, folyamatok. A megközelítés képviselői szerint az egyén döntései nem függetlenek a társadalmi környezettől, azaz a döntések megértéséhez nem elegendő csak az egyén kognitív folyamatait vizsgálni, mint ahogy a pszichológiai áramlatok képviselői állítják. A szociológiai megközelítés általában az előzőekhez hasonlóan vitatja a racionális döntéshozatalt, de más érvek mentén, mint a pszichológusok. Az egyének ugyanis számos esetben nem csak saját hasznukat maximalizálják, hanem másokra is tekintettel vannak, preferenciáik nem állandók, és döntéseik sokszor távol állnak az optimálistól (Bruch & Feinberg, 2017). A döntéseket a legtöbb esetben a társas viszonyok, illetve interakciók is befolyásolják jelentékeny mértékben (Pescosolido, 1992).

Az előbbieken túl az egyéni és a kollektív racionalitás közötti konfliktusok, a társadalmi dilemmák (Kollock, 1998) kutatása is a szociológia és a döntéshozatal egyik kiemelt határterületének számít. A társadalmi dilemmák területén a kutatók egyrészt azt vizsgálják, hogy az emberek mennyiben járulnak hozzá a közjavak előállításához, másrészt a közjavak milyen mértékben használják fel azokat egyéni céljaikra (Brewer & Kramer, 1986) – utóbbi közlegelők tragédiája néven ismert. Az ilyen típusú döntési helyzetek elemzéséhez már azonban nemcsak szociológiai, hanem pszichológiai, illetve szociálpszichológiai, valamint játékelméleti (módszertani) eszköztárra is szükség van.

1. táblázat A döntéshozatali kutatások kapcsolódó tudományterületei

| Kapcsolódó tudományterület | Főbb koncepciók, dilemmák |
|--|--|
| Etika/filozófia | Mi befolyásolja a morális cselekvést? Morális fejlődés Morális intenzitás |
| Módszertan (közgazdaságtan, statisztika és matematika) | Mitől jó egy döntés? Milyen a racionális döntési folyamat? Többszempontú döntések Bizonytalanság és kockázat mellett meghozott döntések |
| Pszichológia | Az egyéni döntések hogyan térnek el a normatív modellek ajánlásaitól? Korlátozott racionalitás Heurisztikák és torzítások Kilátásmélet |
| Szociológia, társadalmi dilemmák | Az egyén döntéseit hogyan befolyásolja a társadalmi kontextus Társas viszonyok szerepe Társas interakciók hatása a döntésekre Társadalmi dilemmák, közjavak |

A döntéshozattal kapcsolatos kutatások magyarországi alakulása

Az 1970-es évektől kezdve Magyarországon is folyamatosan jelen voltak és vannak a döntésméleti kutatások, és az idők során olyan kutatóműhelyek alakultak ki, amelyek be tudtak kapcsolódni a nemzetközi kutatási áramlatokba. A 80-as években nagyon komoly kutatási csomópontként

működött a kelet és nyugat között hidat verő, az ausztriai Laxenburgban található IIASA (International Institute of Applied System Analysis), melynek profiljában a rendszerelmélet mellett a döntéstudományok is kiemelt szerepet kaptak. Számos Vezetéstudomány szerző (Ruzsányi Tivadar, Vári Anna, Vecsenyi János, Zoltayné Paprika Zita, Zsolnai László) hosszabb rövidebb időt töltött el ebben a sajátos koncepciójú műhelyben a 80-as években, s publikációik az ott végzett kutatómunka egyfajta összegzését adják. Az ott és más fórumokon megalapozott nemzetközi kapcsolatoknak köszönhetően a hazai kutatók be tudtak kapcsolódni a döntéstudományokkal foglalkozó nemzetközi hálózatokba, konferenciasorozatokba. Ennek ékes bizonyítékaként például kétszer is Magyarországon rendezték meg a döntéshozatallal foglalkozó európai kutatókat tömörítő European Association of Decision Making (EADM) konferenciáját, amelyen mindkét alkalommal a tudományterület legismertebb nemzetközi képviselői adtak elő. A Subjective Probability, Utility, and Decision Making (SPUDM) elnevezésű konferenciát, amely egydős a Vezetéstudománnyal (1969-ben volt az első összejövetel Hamburgban), először 1981-ben, másodszer 2015-ben rendezték meg Budapesten. A 2015-ös konferenciáról a Vezetéstudomány folyóirat is beszámolt (Szántó & Gáspár, 2015).

A döntéshozatallal kapcsolatos kutatások egyik legfontosabb magyarországi műhelye a Budapesti Corvinus Egyetemen (korábban Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem) szerveződött meg. A műhely megalakulása elsősorban Chikán Attilának és Kindler Józsefnek köszönhető, akik mindketten jegyeznek döntés témájú cikkeket a Vezetéstudomány folyóiratban. Chikán Attila az elnyert Ford ösztöndíja folyományaként kezdett el a döntésemélet témakörével foglalkozni. Kindler József a Budapesti Műszaki Egyetemen kezdte el a téma kutatását, majd később azt a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen folytatta. E cikk írói különösen büszkék arra, hogy e két kutató munkáját folytathatják a Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) Döntésemélet Tanszékén. Fontosnak tartjuk, hogy a döntés témájú cikkek adatbázisába 14 olyan cikket válogathatunk be, amelyet a Döntésemélet Tanszék valamely jelenlegi vagy volt kollégája jegyez, amely egy relatíve fiatal tanszéktől figyelemre méltó publikációs eredménynek tűnik. A kilencvenes és a 2000-es évek tanszéki cikkei elsősorban a „Versenyben a világgal” kutatási programhoz köthetők: az évek során minden adatfelvételhez kapcsolódóan a tanszéki munkatársak kiemelten foglalkoztak azzal, hogy a magyarországi menedzserek döntéshozatali gyakorlata hogyan befolyásolja a vállalatok versenyképességét (lásd például Zoltayné et al., 2007; Zoltayné & Szántó, 2011). Természetesen a BCE más tanszékeinek munkatársaitól is megjelentek a döntéshozatallal köthető cikkek a vizsgált időszakban a folyóiratban, de ezek inkább kapcsolódó üzleti tudományterületekről (pl. logisztika, marketing, vezetés, stratégia stb.) érkező írások voltak.

Korábban, a 80-as években az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság Rendszerelmzési Irodája (OMFB REI) is meghatározó műhelynek számított a döntésemélet területén, ennek a műhelynek volt kutatója többek között a

Vezetéstudományban is gyakran publikáló Vári Anna és Vecsenyi János, illetve Zoltayné Paprika Zita. Ez a kutatócsoport hozta be a hazai tudományos közéletbe többek között a döntésemélet, a döntéstámogatás és a döntési konferenciák fogalmát elsősorban a Patrick Humphreys és Dina Berkeley (mindketten LSE) közreműködésével zajló közös TEMPUS projekteknek köszönhetően (e témakörökről számos Vezetéstudomány publikáció íródott). Ugyancsak ennek az együttműködésnek volt köszönhető az első magyarországi döntési konferencia terem (Decision Conference Room) létrehozása, amely a döntéstámogatás egy sajátos koncepcióját, módszertani hátterét, fizikai infrastruktúráját testesítette meg.

A Corvinus és az OMFB REI mellett harmadikként érdemes még megemlítenünk a Pécsi Tudományegyetem kutatói közösségét is, akik közül többen írtak a folyóiratba döntés tárgyú tanulmányokat, mint például Farkas Ferenc, Bélyácz Iván vagy Barakonyi Károly. Nem hagyható ki a felsorolásból az ELTE kutatóműhelye sem, melyet elsősorban Engländer Tibor és Faragó Klára neve fémjeléz. Noha közvetlenül nem publikáltak a Vezetéstudományban, a Corvinusos kollégákhoz kötődő publikációk hivatkozásai viszont jól reprezentálják az együttműködés több évtizedes vonalát. Ugyanakkor felhívják a silókban való gondolkodás veszélyeire is a figyelmet azzal, hogy mennyire nem volt elfogadott az, hogy pszichológusok is publikáljanak egy menedzsment-folyóiratban még abban az időszakban sem, amikor teljesen természetes módon pszichológusok közigazgatási Nobel-díjakat nyertek el (Herbert Simon, Daniel Kahneman).

A teljesség kedvéért meg kell jegyeznünk, hogy Magyarországon számos döntéshozatallal foglalkozó tanulmányt találunk az agrár-kozigazdaságtan területéről is (lásd pl. Tóth, 1981; Dinya, 1987). A mezőgazdaság azért is különleges terület a döntéshozatal nézőpontjából, hiszen számos olyan döntési problémával találkozunk az ágazatban, ahol a döntések kockázata kiemelkedően magas, köszönhetően elsősorban az időjárás és más kontrollálhatatlan tényezők változékonyságának (Kovács, 2009).

A hazai kutatási tendenciák erőteljes jelenléte mellett kijelenthető, hogy a döntéshozatal az üzleti felsőoktatási képzések széles körben elfogadott témájává is vált, a legtöbb magyarországi felsőoktatási intézmény gazdasági szakjain kötelező tanulni döntéshozatal témájú tárgyakat, és ezek közül sok program Zoltayné Paprika Zita (2005) munkáját jelöli meg kötelező tananyagként. A döntéshozatal oktatása azonban nem merül ki kimondottan erre dedikált tárgyak oktatásában, hanem az általunk elemzett cikkekhez hasonlóan a témák megjelennek más üzleti kurzusokon is (ilyen lehet például a viselkedési pénzügyek, vagy a szervezeti magatartás területe), amely szintén számos jövőbeni publikáció ígéretes témája lehet.

A döntéshozatallal foglalkozó Vezetéstudomány és Harvard Business Review folyóiratcikkek adatbázisa

A döntéshozatallal foglalkozó Vezetéstudomány cikkek adatbázisát a következőképpen állítottuk össze. A kereséshez a magyar folyóiratok tartalomjegyzékeinek kereshető adatbázisát (MATARKA) vettük alapul, és a folyóiratcikkek címei között kerestünk rá a „döntés” kulcsszóra (a

„döntés” mellett annak szókapcsolatait is vizsgáltuk, pl. döntéstámogatás, döntéshozatal stb.). Emellett megkíséreltük a keresést a „választás” kulcsszóra is, de nem kaptunk értékelhető eredményeket (a csekély számú találat vagy átfedett az előző keresésünkkel, vagy nem releváns eredményt adott). Tisztában vagyunk azzal, hogy az általunk leszűrt Vezetéstudomány cikkek nem feltétlenül ugyanúgy definiálják a döntés, illetve a döntéshozatal fogalmát, de elemzésünkben éppen ennek a sokszínűségnek a dimenzióit igyekeztünk feltárni. Az adatbázis tisztítása után 107 olyan cikket azonosítottunk, amelyek relevánsak voltak számunkra. A legelső cikk 1976-ban jelent meg, a legutolsó pedig 2018-ban. A cikkek közel 20%-a (21 cikk) a Szemle rovatban jelent meg, valamely külföldi szerző munkájának összefoglalójaként, ami jól mutatja a Vezetéstudomány szerkesztőinek azon törekvését, hogy igyekeztek a téma friss, külföldi kutatási eredményeit is közölni. Utóbbi cikkeket nem vettük ki a mintánkból, de az eredmények közlésénél jelezzük ennek a cikksoportnak a sajátosságait. További két cikk könyvrecenzió (Barakonyi Károly: Stratégiai döntések, illetve Zoltayné Paprika Zita Döntésemélet című munkájáról), ezeket a cikkeket is elkülönítetten kezeljük, de benne hagytuk a mintánkban.

Módszertanunk korlátja, hogy adatbázisunkból kimaradhattak esetlegesen olyan cikkek, amelyek témái felölelik a döntéshozatal valamely területét, de a címben nem jelenik meg a döntés (vagy hasonló értelmű) kulcsszó. A kutatás további korlátját jelenti, hogy a MATARKA adatbázis 1976-tól dolgozza fel a Vezetéstudomány folyóirat cikkeit, így az azt megelőző cikkek nem jelennek meg a mintánkban. Az előbbi korlátok ellenére meggyőződésünk, hogy a leszűrt 107 cikkből álló adatbázis jó keresztmetszetet adja azoknak a döntéshozatallal foglalkozó kutatásoknak, amelyek a Vezetéstudományban megjelentek, és a szakirodalmat bemutató elemzésünk még így is releváns következtetések levonását teszi lehetővé.

A nemzetközi összevetés érdekében egy etalonként elfogadott, a menedzsmenttémákat teljes körűen felölelő folyóirat esetében is megvizsgáltuk, hogy a döntéshozatal témában a vizsgált időszakban hány és milyen témájú cikk született. Választásunk a Harvard Business Review folyóiratra esett, ugyanis ez a folyóirat közismerten lefedti azokat az aktuális menedzsmenttémákat, amelyek a gyakorló menedzserek érdeklődésére tarthatnak számot. Tisztában vagyunk azzal, hogy a Harvard Business Review hagyományos értelemben nem tisztán tudományos folyóirat, de mértékadó jellege, hatása megkérdőjelezhetetlen, és a megjelenő cikkek mindig megmutatják a menedzsmentszakma legfrissebb fejlődési tendenciáit, illetve a tanulmányok a legtöbb esetben valamilyen megelőző tudományos kutatás eredményeit foglalják össze. A Vezetéstudomány és a Harvard Business Review hasonló szellemiségére utal, hogy egy időben több Harvard Business Review-ban megjelent tanulmány rövidített változata jelent meg a magyar folyóiratban, köztük egy döntéshozatali témában is (Einhorn & Hogarth, 1988).

A Harvard Business Review esetében is a „decision” kulcsszóra kerestünk rá az EBSCO adatbázisban az 1976 és 2018 közötti évfolyamokban, megtartva a vizsgálat idő-

intervallumát. A keresés során itt is vizsgáltuk a „decision” kifejezés szókapcsolatait, pl. „decision-driven”, „decision-making” stb. A keresés során kiszűrtük az olvasói leveleket (letters to the editor) és a karikatúrákat, illetve töröltük a duplikációkat abban az esetben, ha ismételtlen ugyanaz a cikk jelent meg egy későbbi lapszámban (ilyenkor mindig az első megjelenés évét vettük alapul). A találatok közül kiszűrtük a kínai és spanyol nyelvű publikációkat is, ezek ugyanis az angol nyelvű cikkek fordításai voltak. A keresés 146 találatot hozott, amely számosságában összevethető a Vezetéstudományból legyűjtött cikkekkel. A Harvard Business Review cikkek közül számos tanulmány csak digitális formátumban jelent meg, de ezeket is teljes értékű publikációkként válogattuk be az adatbázisunkba.

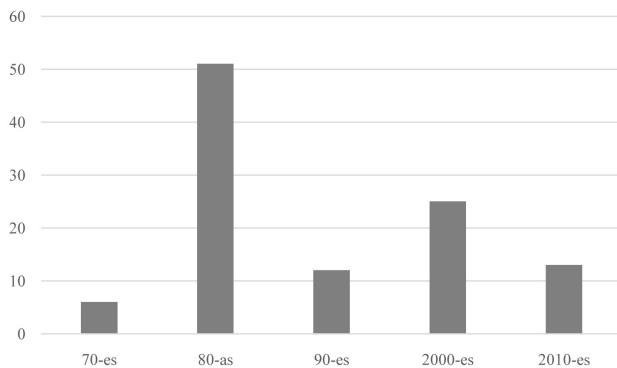
Mindkét adatbázis esetében kíváncsiak voltunk arra, hogy mely témakörök alkotják a döntéshozatallal foglalkozó Vezetéstudomány és Harvard Business Review cikkek gerincét. Ennek megválaszolásához a cikkeket témakörökhez rendeltük. A lehetséges témaköröket egyrészt az 1. táblázatban azonosított kapcsolódó tudományterületek, másrészt a menedzsmenttudományok funkcionális és általános területei (pénzügy, marketing, logisztika, termelés, vezetés/HR, stratégia) adták. A gyűjtött cikkek kategorizálása több kérdést is felvetett, hiszen számos cikk több kategóriába is beosztható lett volna, más cikkek meg semmilyen kategóriába nem fértek bele. Az előbbi módszertani kihívások kezelése érdekében minden cikkhez egy-egy elsődleges kulcsszót rendeltünk, amely meglátásunk szerint leginkább jellemzi az adott cikk témakörét, egy adott területhez való kötődését. Az általunk megadott elsődleges kulcsszó nem feltétlenül azonos a cikkekhez megadott eredeti kulcsszavak valamelyikével. A fentieket is figyelembe véve, még mindig többször gondban voltunk, hogy egy-egy cikk mely kategóriába tartozik („A stratégiai döntések etikai felelőssége” című tanulmány például egyszerre jellemezhető a „stratégia” és a „filozófia/etika” kulcsszavakkal is). Ezekben az esetekben a cikkek absztraktjainak, illetve maguknak a cikkeknek az átfogóbb elemzésével kíséreltük meg az elsődleges kulcsszó meghatározását. A megbízhatóság érdekében a cikkek kategorizálását jelen tanulmány mindkét szerzője elvégezte, a cikkek osztályozásánál minimálisak voltak a szerzők közötti eltérések.

A cikkek időbeli megoszlása

A döntéshozatallal foglalkozó Vezetéstudomány cikkek időbeli eloszlását az 1. ábra mutatja be. Az ábráról jól látszik, hogy a folyóirat első évtizedében nemigen jelentek meg döntés tárgyú cikkek, és az is kiolvasható, hogy a Vezetéstudományban a legtöbb döntéshozatallal foglalkozó tanulmány a 80-as években jelent meg. Ez utóbbi cikktömeg a mintánk közel felét jelenti (47,6%). Fontos ugyanakkor megjegyeznünk, hogy a 80-as években megjelent cikkeknek egy meghatározó része (20 cikk) a Szemle rovatban jelent meg, azaz külföldi szerzők cikkeinek pároldalas összefoglalójaként (a 90-es évekre megszűnt a külföldi tanulmányokat szemlélő gyakorlat). Ha ezeket a cikkeket nem számoljuk, még akkor is a 80-as évek számitottak a legtermékenyebb évtizednek a döntéshozatallal foglalkozó munkák szempontjából. Jól látható, hogy a

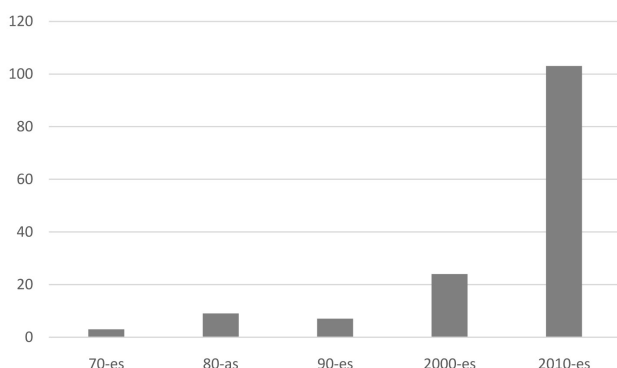
2000-es években ismét népszerűvé vált a témakör, majd a 2010-es évekre ismét visszaesést látunk. A legkevesebb számú cikket a 70-es években azonosítottuk, de itt figyelembe kell vennünk, hogy nem a teljes évtizedet fedte le az adatbázisunk.

1. ábra A döntéshozatallal foglalkozó Vezetéstudomány cikkek időbeli megoszlása



A Harvard Business Review döntéshozatallal foglalkozó cikkei a Vezetéstudományétól egészen eltérő mintázatot követnek azok időbeli megoszlását tekintve (2. ábra). Jól látható, hogy a cikkek túlnyomó része (71%-a) 2010 után jelent meg, miközben ez a látványosan felfutó tendencia a Vezetéstudomány cikkekénél egyáltalán nem látható. Ellentétben a Magyarországon tapasztaltakkal, a 80-as években alig-alig jelentek meg döntés témájú cikkek (9 darab) a Harvard Business Review számaiban, viszont a 2000-es években folyamatos növekedés figyelhető meg. A meghatározó témakörök fejezetben arra is keressük majd a választ, hogy ezek a cikkek mennyire voltak szinkronban a Magyarországon megjelent cikkekkel, illetve mely témák népszerűsége eredményezte a legutóbbi évtizedben a döntéshozatallal foglalkozó tanulmányokat.

2. ábra A Harvard Business Review döntéshozatallal foglalkozó cikkek időbeli megoszlása

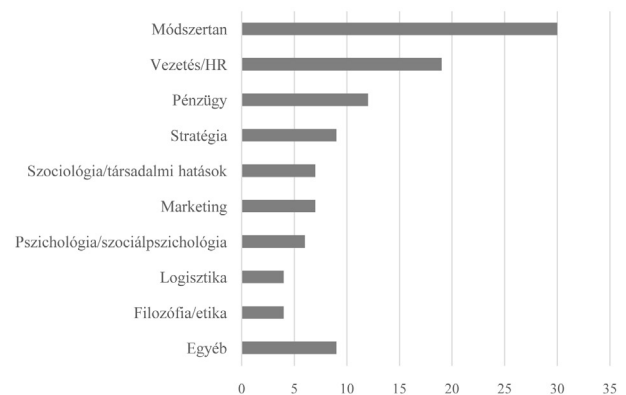


Meghatározó témakörök

A 3. ábra a Vezetéstudományban megjelent, döntéshozatalhoz kötődő cikkek témáinak gyakoriságát mutatja. Jól látható, hogy a cikkek legnagyobb hányada valamilyen módszertani kérdéssel foglalkozik (28%). A második leggyakoribb témakör a vezetés és az emberi erőforrások

menedzsmentje (18%), de a cikktémák jelentékeny részét képviselik a pénzügyi témákkal kapcsolatos döntések is (11%). Kilenc cikket egyik témakörbe sem tudtunk besorolni, ezek alkotják az egyéb kategóriát – ide alapvetően olyan cikkek kerültek, amelyek például nagyon egyedi témájú döntéseket dolgoznak fel (pl. sportmenedzszeri döntések, tudásmenedzsment szerepe a döntésekben), vagy nagyon általánosak (pl. hogyan hozzunk jó döntéseket). Némiképp meglepő, hogy noha a pszichológiai vagy szociálpszichológiai kapcsolódású döntéshozatallal foglalkozó cikkek kiemelkedő helyet foglalnak el a nemzetközi szakirodalomban, a Vezetéstudományban az ilyen témájú cikkek reprezentációja meglehetősen alacsony volt (ezt a jelenséget a későbbiekben még részletesebben elemezzük). Még ennél is csekélyebb számban találunk etikai/filozófiai kötődésű döntéshozatalról szóló munkákat, és az is feltűnő, hogy az üzleti területek közül a logisztikai döntések témaköre tűnik a legelhanyagoltabbnak a kutatók részéről, míg a klasszikus funkcionális területek közül a termelésmenedzsment teljesen kimaradt a tárgyalt témák közül.

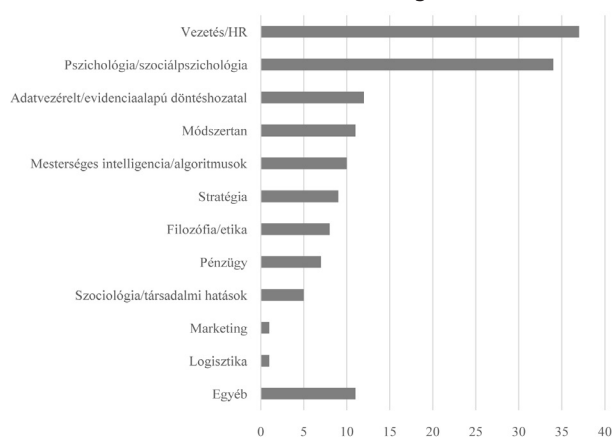
3. ábra A döntéshozatallal foglalkozó Vezetéstudomány cikkek témáinak megoszlása



A témák bemutatásánál nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy azok gyakoriságát nyilvánvaló módon befolyásolja, hogy az elmúlt évtizedekben mely kutatók, illetve kutatóműhelyek foglalkoztak kiemelten ezekkel a területekkel. A módszertani témák erőteljes reprezentációját az is magyarázhatja, hogy néhány, a döntéshozatal területén sokat publikáló szerzőnek a módszertani kérdések jelentették a fő kutatási érdeklődését (többek között e tanulmány szerzőinek is).

A 80-as években megjelenő más külföldi műveket szemlélő, azokat röviden bemutató Vezetéstudomány cikkek között is szép számmal találkozunk döntéshozatallal foglalkozó cikkekkel, és kijelenthető, hogy ezek témái ugyanolyan sokszínűek voltak, mint a hazai tanulmányoké. A cikkeket áttekintve feltűnő, hogy a különböző funkcionális területekhez (pl. pénzügy, marketing, logisztika) kapcsolódó cikkeket szinte egyáltalán nem találtunk e tanulmányok között, ezen túlmutatóan azonban nem fedezhetünk fel olyan fókuszpontokat vagy mintázatokat, amelyekkel ezt a sajátos cikkesoportot leírhatnánk a teljes mintánkon belül.

4. ábra A döntéshozatallal foglalkozó Harvard Business Review cikkek témáinak megoszlása



A 4. ábráról leolvasható, hogy a vizsgált időszakban a Harvard Business Review-ban is népszerűek voltak a vezetéssel és a HR-rel kapcsolatos témák, de jóval kevesebb módszertannal foglalkozó cikket találtunk 1976 és 2018 között az adatbázisunkban.

A pszichológiai és szociálpszichológiai kötődésű cikkek magas száma a magyarországi folyamatokhoz képest egyértelműen eltérő tendenciát mutat, ez a kategória adja a cikkek második legnagyobb halmazát. Azt hihetnénk, hogy a döntéshozatallal pszichológiai, szociálpszichológiai vagy szociológiai nézőpontból foglalkozó cikkek Magyarországon esetleg más folyóiratokban láttak napvilágot az elmúlt évtizedekben, ez azonban csak részben van így. A Szociológiai Szemlében például csak 9 döntéseméleti tárgyú cikk jelent meg 1995-2018 között, a Pszichológia nevű folyóiratban pedig mindössze 7 cikk címében található meg a „döntés” szót (vagy annak valamilyen szókapcsolatát) az 1981-2014 közötti időszakban, míg a Magyar Pszichológiai Szemlében 9 ilyen cikk volt 1978 és 2018 között a MATARKA adatbázisa szerint. Bár a vizsgált időszakok némiképp eltérnek, megállapítható, hogy a határterületek vezető tudományos folyóirataiban sem publikáltak rendszeresen döntéshozatallal kapcsolatos témákban.

A stratégiai tárgyú, döntéshozatallal foglalkozó cikkek súlya nagyjából megegyezik a Vezetéstudomány esetében tapasztaltakkal, viszont az etikus döntésekhez köthető tanulmányokat, ha kicsivel is, de többet találtunk a Harvard Business Review hasábjain, mint a Vezetéstudományban.

A funkcionális területekhez kötődő témák (pénzügy, marketing, logisztika) elenyésző számban jelentek meg az amerikai folyóiratban, ennek megfelelően nem találtuk nyomát a Magyarországon relatíve fontos pénzügyi orientációnak sem. Két olyan kulcsszót is azonosítottunk a Harvard Business Review cikkek esetében, amelyek ugyan értelmezhetőek lettek volna a „Módszertan” kategória részeként is, mégis önálló kategóriát hoztunk létre esetükben, mert szerettük volna kiemelni jelentőségüket. Az egyik új kategória az adatvezérelt döntéshozatal (ide soroltuk a big data és az evidenciaalapú döntések is) témakörét, a másik pedig a mesterséges intelligencia és az algoritmusok szerepét fedte le. A két új kategória természetesen sok szálon kapcsolódik egymáshoz. Utóbbi két témában egyáltalán nem jelentek meg cikkek a Vezetéstudományban a vizsgált időszakban, erre a fontos felismerésre még bővebben kitérünk majd a témák időbeli megoszlását tárgyaló következő fejezetben.

A témák időbeli megoszlása

Igyekezünk azt is megvizsgálni, hogy az egyes témák hogyan oszlottak meg időben, azaz az egyes témák mennyire voltak népszerűek a kutatók körében az egyes évtizedekben. Tekintettel az alacsony mintaelemszámra, komolyabb statisztikai elemzéseket nem tudunk lefolytatni, így a megjelenési adatokat rögzítő keresztábrát vizsgálva inkább csak a tendenciákat próbáltuk megragadni. A 2. táblázat tartalmazza az elemzett cikkeket, melyekre szerzőnévvel és évszámmal hivatkozunk. A táblázatból látszik, hogy a Vezetéstudományban a 80-as években felülreprezentáltak voltak a stratégiai kötődésű cikkek, és ebben az évtizedben módszertani tárgyú tanulmányokból is sokat találtunk. Az is kimutatható, hogy a 90-es évek viszonylagosan kisszámú döntéshozatallal foglalkozó cikkek között is a módszertani munkák domináltak, más témájú tanulmányokat elvéve találhatunk ebben az időszakban. A 2000-es évek első évtizedében felülreprezentáltak voltak a pénzügyi tematikájú cikkek, illetve megállapítható, hogy az elenyésző számú etikai tárgyú cikk mind 2000 után született. Utóbbihoz hasonló mintázatot mutatnak a logisztikai témájú tanulmányok is, 2000 előtt még nem publikáltak cikkeket ebben a témában. A nemzetközi tendenciákat figyelve, meglepő lehet a relatíve alacsony számú pszichológiai vagy szociálpszichológiai kötődésű publikáció az utóbbi évtizedekben.

2. táblázat A témák időbeli megoszlása (Vezetéstudomány)

| Téma | 70-es | 80-as | 90-es | 2000-es | 2010-es |
|-----------------------------------|---|---|---|---|--|
| Módszertan | Dobrovka-Szirmai, 1976; Csáki-Mózes, 1976 | Chikán-Gervai, 1981; Varga, 1981; Caruth- Middlebrook, 1982; Varga, 1983; Sóskuti, 1983; Reudsepp, 1983; Strizova, 1983; Schneidewind, 1983; Farkas, 1983; Vári-Vecsenyi, 1984; Kindler, 1984; Kiss, 1985; Reimann, 1986; Vecsenyi et al, 1986; Vári-Vecsenyi, 1987; Vári, 1988 | Varsányi, 1994; Paprika, 1994; Kindler, 1994; Zoltayné-Paholics, 1995; Zoltayné-Gergely, 1997; Cserny, 1999 | Becser-Zoltayné, 2004; Gaál-Hauszmann, 2006 | Wimmer-Csesznák, 2012; Hauck, 2014; Fülöp-Virág, 2015; Kovács-Kő, 2018 |
| Vezetés/HR | Bérci-Menyhárt, 1976; Keszeg, 1979 | Lázár, 1980; Sóskuti, 1982; Kouba, 1982; Petit-Mullins, 1983; Müller, 1983; Cserny, 1983; Höhn, 1985; Szabó, 1986; Roach, 1988 | Kocsis-Pálinkás, 1998 | Zoltayné et al, 2000; Zoltayné, 2002; Adorján, 2006; Zoltayné et al, 2007; Keszeg, 2007 | Zoltayné-Szántó, 2011; Keszeg, 2015 |
| Pénzügy | | Papp, 1981; Forgó, 1981; Erdősi, 1981; Barta, 1984; Rapoport, 1989 | Vargha, 1994, Katits, 1995 | Balla, 2002; Bélyácz, 2002; Katits, 2003; Balla-Mateus, 2004; Juhász, 2004 | |
| Stratégia | | Ruzsányi, 1980; Linneman-Klein, 1986; Gergely, 1986; Antal, 1986; Shrivastava, 1987; Búzás, 1987; Salamonné, 1989 | Varsányi, 1999 | Rózsa, 2002 | |
| Szociológia/ társadalmi hatások | | Kindler, 1982; Jávor-Jávor, 1982; Nováky, 1988; Nováky, 1989 | Jenei, 1997 | Szántó, 2008 | Lóránd, 2011 |
| Marketing | Szász, 1976 | Cotel 1982; Cabus, 1985; Petri, 1989 | | Kolos-Berács, 2000; Majláth, 2009 | Neulinger-Zsótér, 2013 |
| Pszichológia/ szociálpszichológia | Sorin&Garjacev, 1976 | Molnár, 1983; Adizes-Turban, 1986; Einhorn-Hogarth, 1988 | Vári-Vecsenyi, 1994 | | Szántó-Dudás, 2017 |
| Logisztika | | | | Ötvös, 2000; Duleba, 2006 | Esse, 2013, Vörösmarty, 2010 |
| Filozófia/etika | | | | Zsolnai, 2001; Barakonyi, 2006a; Barakonyi, 2006b | Wimmer, 2010 |
| Egyéb | | Hughes, 1981; Nyitrai, 1982; ism, 1982; Wilmotte, 1986; | | Balaton, 2003; Sterbenz, 2003; Radó, 2008; Homolya, 2009 | Zoltayné, 2011 |
| ÖSSZESEN | 6 | 51 | 12 | 25 | 13 |

A 3. táblázat a Harvard Business Review cikkek témáit mutatja be a vizsgált időszakban, évtizedes bontásban. A táblázatból jól látszik, hogy egyes témák csak az utóbbi évtized(ek)ben kaptak teret, ezek közül egyértelműen kiemelkednek az adatvezérelt döntésekkel foglalkozó cikkek, amelyek kivétel nélkül az utolsó 10 évben jelentek meg. A mesterséges intelligencia és az algoritmusok szerepét vizsgáló tanulmányok is relatíve újak, 2000 előtt nem találkoztunk ilyen cikkel a Harvard Business Review-ban. A döntések pszichológiájával, különösen a

különböző döntéshozatali csapdákkal (biases) foglalkozó cikkek felfutása is az utóbbi évtizedben történt meg. Végül, bár jóval kisebb volumenben, hasonló tendenciát mutatnak azok a cikkek is, amelyek az üzleti etika és a döntéshozatal határterületét igyekeznek feltárni. A döntéstámogatás, a különböző döntési technikák, valamint a döntési rendszerek tárgyalása – amely oly népszerű volt Magyarországon – egyáltalán nem, vagy csak alig kapott teret, ilyen cikkekre nem nagyon találtunk példákat az amerikai kiadású folyóiratban.

3. táblázat A témák időbeli megoszlása (Harvard Business Review)

| Téma | 70-es | 80-as | 90-es | 2000-es | 2010-es |
|--|---|--|-----------------------------|---|---|
| Módszertan | Heenan-Addleman, 1976; Boehm, 1976; Jackson-Shapiro, 1979 | Ulvila-Brown, 1982 | Sharpe-Keelin, 1998 | | Davenport, 2010; Makins-Sherer, 2014; Larson, 2016; Hopper-Sakuja, 2017; Frick, 2018; Page, 2018 |
| Vezetés/HR | | Donham, 1984; Drucker, 1985; Einhorn-Hogarth, 1987 | Train, 1991; Lawrence, 1994 | Ross, 2002; Brousseau et al, 2006; Useem, 2006; Snowden-Boon, 2007; Groopman, 2008; Davenport, 2008; Campbell et al, 2009; Davenport, 2009c | Blenko et al, 2010; Raggio et al, 2010; Davenport, 2011; Frisch, 2011; Ashkenas, 2012; Martin, 2013; McGinn, 2013a; Davenport, 2013; Wheeler, 2013; Tasler, 2014a; Winquist, 2014; Weinstein, 2015; Minsky-Peters, 2015; Neal-Spetzler, 2015; Dattner, 2016; Galford et al, 2016; Whitehurst, 2016; Halligan, 2016; Jen Su, 2016; Finkelstein, 2016; Vantrappen-Wirtz, 2017; Markman, 2018; Carucci, 2018; Maxfield, 2018 |
| Pénzügy | | Manning, 1986; Cooper-Kaplan, 1988 | Amran-Kulatilaka, 1999 | Davenport, 2009a; Catmull, 2009 | Beard, 2013; Inoue, 2018 |
| Stratégia | | Wrapp, 1984 | Andrews, 1995 | Mankins-Steele, 2006; Bower-Gilbert, 2007 | Rosenzweig, 2013; Vermeulen, 2014; Nunes-Bellin, 2014; Casnocha, 2015; Lynch-Galeota, 2018 |
| Szociológia/ társadalmi hatások | | | Perkins, 1993 | | Power, 2014a; Carmichael, 2014; Cobb, 2017; Nguyen et al, 2018 |
| Marketing | | | | | Joshio-Giménez, 2014 |
| Pszichológia/ szociál-pszichológia | | | Hammond et al, 1998 | Garvin-Roberto, 2001; Morse, 2006; Bazerman-Chugh, 2006; Hurley, 2006 | Lerner-Shonk, 2010; Ariely, 2010; Kahneman et al, 2011; McGinn, 2013b; Pillay, 2014; Morgan, 2014; Zenger-Folkman, 2014; Tasler, 2014b; Beshears-Gino, 2014; Vermeulen, 2014; Johnson, 2015; Ross, 2015; Beshears-Gino, 2015; Gino, 2015; O'Brian, 2015; Sunstein, 2015; Morewedge, 2015; Bregman, 2015; O'Hara, 2015; Gino, 2016a; Berinato, 2016; Mannor et al, 2016; Clark, 2016; Gino, 2016b; Kahneman et al, 2016; Berkooz et al, 2016; Redman, 2017; Carucci, 2017; Yusuke-Mafi, 2018 |
| Logisztika | | Meal, 1984 | | | |
| Filozófia/etika | | | | Bagley, 2003; Davenport, 2009b | Bruckmüller-Branscombe, 2011; Pillay, 2015; ism, 2015; Badaracco, 2016a; Badaracco, 2016b; Soltes, 2017 |
| Egyéb | | Etzioni, 1989 | | Rohde, 2005; Buchanan-O'Connell, 2006; Davenport, 2007b; Stewart, 2007 | Power, 2014b; Fox, 2014; Baron et al, 2015; Heese-Baloria, 2017; Jiwook-Taekjin, 2018; ism, 2018; |
| Mesterséges intelligencia/ algoritmusok | | | | Davenport, 2007a; Davenport, 2009c | Dhar, 2016; Harrell, 2016; Schrage, 2017; Agrawal et al, 2017; Chamorro-Premuzic, 2018; Agrawal et al, 2018; Miller, 2018; Di Fiore, 2018 |
| Adatvezérelt/ evidenciaalapú döntés | | | | | McAfee, 2010; Shah et al, 2012; McGrath, 2014; Frick, 2014; Buluswar-Reeves, 2014; Halamka, 2015; McElheran- Brynjolfsson, 2016; Schrage, 2016; Menon-Thompson, 2016; Gaudiano, 2017; Martin-Golsby-Smith, 2017; Troyanos, 2018 |
| ÖSSZESEN | 3 | 9 | 7 | 24 | 103 |

A Vezetéstudomány cikkek a Harvard Business Review cikkek tükrében

Általánosítva elmondhatjuk, hogy mindenképp érdekes az, hogy a nemzetközi szakirodalomban oly népszerű, a döntéshozatal és a pszichológia határterületeit feltáró kutatások Magyarországon egyáltalán nem jelentették és a mai napig nem jelentik – legalább is a Vezetéstudomány folyóiratcikkeit tekintve – a döntéshozattal foglalkozó vizsgálódások főáramát. Ebben hatalmas jövőbeni potenciált látunk a tématerület későbbi megjelenésének vonatkozásában a lap hasábjain. Nagyon kevés számú kivétel azonban a korábbi publikációk között is találtunk. Érdekes azonban megjegyeznünk, hogy ez többek között sajátos kategorizálásnak is köszönhető: egyes esetekben a kiválasztott elsődleges kulcsszó nem feltétlenül a cikk pszichológiai kötődésére utal, de abban mégis található pszichológiai vagy szociálpszichológiai kapcsolódásokat. Esse Bálint (2013) cikke például a beszállítókiválasztást vizsgálja (és így a logisztika kategóriába osztottuk be), de kutatásában nagyban támaszkodott a döntéshozatali heurisztikákat, illetve az azok előnyeit és torzításait bemutató korábbi tanulmányokra.

Amennyiben a Harvard Business Review döntéshozatali témában megjelent cikkeit vesszük összehasonlítási alapul, az is feltűnő, hogy a Vezetéstudományban megjelenő tanulmányok szinte egyáltalán nem reagálnak azokra a nemzetközi tendenciákra, amelyek az adatoknak, az algoritmusoknak és a mesterséges intelligenciának a döntéshozatalban betöltött szerepét kutatják. Ez azért is furcsa, hiszen a Harvard Business Review-ban ezek a témák adták az összes cikk mintegy ötödét, mutatva a terület egyértelmű felfutását. A Harvard Business Review folyóiratban egyszerre ugrott meg a döntéshozatal humán oldalát vizsgáló és az emberi tényező kikapcsolását javasoló cikkek száma is, amely között szoros összefüggés látható. A kognitív korlátok miatti döntéshozatali kudarcok és a sokszor téves intuitív vezetői döntések ugyanis számos kutató szerint elkerülhetők a tisztán az adatokra, evidenciákra építő és/vagy különböző algoritmusokat alkalmazó döntéshozattal (McAfee, 2010).

A két hiányzó terület (pszichológia/szociálpszichológia és adatvezérelt döntéshozatal/mesterséges intelligencia) egyúttal lehetséges jövőbeni kutatási irányokat is kijelöl a döntéshozatal magyarországi kutatói számára. Meglátásunk szerint fontos lenne ezeknek a témáknak az összekötése is, például annak vizsgálatával, hogy milyen kontextuális tényezők befolyásolják az adatvezérelt döntések sikerességét, és vajon ezek az új technológiák valóban kiutat jelentenek-e a szakirodalomban sokszor demonstrált döntéshozatali csapdákban. Mindemellett mind a magyarországi, mind a nemzetközi menedzsmentkutatásoknak nagyobb hangsúlyt kellene fektetniük a döntéshozatal etikájának, a felelős döntéseknek a témaköreire. Bár mind itthon, mind külföldön látunk a témakör megerősödésére utaló jeleket, elemzésünkben kiderült, hogy ez a kutatási terület még mindig kissé mostohagyereknek számít.

Összefoglalás

Tanulmányunkban arra törekedtünk, hogy a Vezetéstudomány folyóirat döntéshozatal témájú cikkeinek egy olyan keresztmetszetét mutassuk be, amely egyrészt felhívja a figyelmet arra, hogy a döntéshozatal kérdéskörén belül mely témakörök érdekelték leginkább a publikáló kutatókat, másrészt, hogy feltárjuk a téma népszerűségének időbeli változásait. Mindennek megmutatásához összeállítottunk egy olyan adatbázist, amely tartalmazza a Vezetéstudományban megjelent döntéshozatali témájú cikkeket 1976 és 2018 között. Elemzésünk során azt tapasztaltuk, hogy a döntés témájú cikkek megjelenése meglehetősen hullámzó tendenciát mutat: a 80-as évek ugranak, ekkor jelent meg a legtöbb döntéshozattal foglalkozó munka, míg a 90-es években, vagy a legutóbbi évtizedben csak csekélyebb számú ilyen témájú tanulmány jelent meg a folyóiratban.

Elemzésünk során azt is kimutattuk, hogy a legtöbb döntéshozattal foglalkozó publikáció a döntésmódszertan területén született az elmúlt évtizedekben. A döntésmódszertannal foglalkozó cikkek mellé a képzeletbeli dobogóra még a vezetés és a döntéshozatal kapcsolatát, valamint a pénzügyi döntéseket vizsgáló tanulmányok kerültek fel. Azt is láttuk, hogy a módszertani kérdésekkel foglalkozó cikkek népszerűsége töretlen volt az elmúlt évtizedekben, a logisztikai döntésekkel és a döntések etikájával foglalkozó cikkek viszont csak a kétezres években kerültek be a Vezetéstudomány folyóiratba. Összességében kijelenthető, hogy a kapcsolódó tudományterületek közül a módszertani területek a Vezetéstudományban felülreprezentáltak, míg a pszichológiai, szociálpszichológiai, szociológiai és etikai, filozófiai kötődésű cikkek alulreprezentáltak voltak az elmúlt évtizedekben.

Meglátásunk szerint, a Vezetéstudományban megjelent cikkek tendenciái relatíve jól illusztrálják a döntéselméleti kutatások hazai alakulását. A cikkek szerzőit és munkahelyi kötődéseit böngészve azonban feltűnő, hogy a döntés témájú tanulmányok többsége pár kutatóműhelyből került ki az idők során, amely arra utal, hogy az ilyen tárgyú kutatások meglehetősen koncentráltan zajlanak Magyarországon. Ezek között a műhelyek között - a megjelent publikációk alapján is - vezető szerepet játszik a Budapesti Corvinus Egyetem, illetve annak Döntésselmélet tanszéke.

Megállapítható, hogy a hazai kutatók többnyire igyekeztek kapcsolódni a nemzetközi trendekhez, de néhány témát tekintve lemaradás figyelhető meg a nemzetközi szakirodalomban látható tendenciákhoz képest. A nemzetközi összehasonlítás érdekében a Vezetéstudomány-nal nagymértékben rokon témákat feldolgozó Harvard Business Review amerikai folyóirat 1976 és 2018 között megjelent 146 döntéshozattal kapcsolatos cikkét vettük alapul. Ebből az összehasonlításból is kiderült, hogy az üzleti döntéshozatal pszichológiai nézőpontú vizsgálata a Vezetéstudomány hasábjain meg sem közelíti a téma nemzetközi népszerűségét, és itthon nemigen találunk olyan

cikkeket sem, amelyek a szintén divatos adatvezérelt döntéshozatal kérdéskörét, vagy a mesterséges intelligencia és a döntéshozatal kapcsolatát boncolgatják. A döntések módszertanának széles körű vizsgálata azonban nem volt annyira jellemző a nemzetközi szakirodalomban, úgy tűnik nem ezek a témák képezték a gyakorló menedzserek érdeklődési köreit.

Az elemzésünkben az is kitűnik, hogy a Vezetéstudományban sok olyan cikk jelent meg az elmúlt évtizedekben, amelyek valamely funkcionális terület (pl. pénzügy, marketing, logisztika) döntéseit vizsgálja. A Harvard Business Review-ban ugyanakkor marketing, termelés vagy logisztika témájú cikkeket alig-alig találtunk a vizsgálódásaink során, a vezetés és a stratégiaalkotás viszont kulcsterületeknek számítanak. Ennek hátterében több ok húzódhat meg. Egyrészt a Harvard Business Review legfőbb olvasói gyakorló menedzserek, akiket vélhetően elsősorban a vezetés, mint általános tevékenység, aktuális kérdései érdekelnék. Magyarországon a Vezetéstudományban azonban azért is jelentek meg nagy számban különböző funkcionális területekkel foglalkozó cikkek, mert magyar nyelven nincsenek olyan specializálódott folyóiratok, amelyek be tudnák fogadni az ilyen tematikájú anyagokat.

Kutatásunk elsődleges korlátját alkalmazott módszertanunk adta. Az elektronikus adatbázisok hiányossága miatt elemzésünkben kimaradhettek további döntéshozatali kérdéseket tárgyaló vezetéstudományi cikkek. Kategorizálásunk, bár két döntéseméleti kutató konszenzusos értékítéletén alapul, hordozhat szubjektív jegyeket, hiszen egy-egy cikket mindig csak egy kulcsszóval, kategóriával jellemeztünk. Bár úgy véljük, a Harvard Business Review cikkei jól mutatják a menedzsmentszakma legfontosabb trendjeit, nem felejthetjük el, hogy egy alapvetően gyakorlatorientált beállítottságú folyóiratot választottunk ki a nemzetközi kitekintéshez, kétségkívül teljesebb képet nyerhetnénk valószínűleg további folyóiratok bevonásával. Az előbbieken kívül a két ország (Magyarország és az USA) gazdasági fejlettségének különbsége, az informatikai megoldások eltérő elterjedtsége is magyarázhatja, hogy miért számít ennyire hangsúlyos témának a Harvard Business Review-ban az adatvezérelt döntéshozatal vagy a mesterséges intelligencia témaköre, és a Vezetéstudományban miért nem.

Felhasznált irodalom:

Allais, M. (1953). Le comportement de l'homme rationnel devant le risque: critique des postulats et axiomes de l'école américaine. *Econometrica*, 21(4), 503-546.

Baron, J. (1988). *Thinking and deciding*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bazerman, M.H. & Moore, D.A. (2013). *Judgment in Managerial Decision Making*. Hoboken: Wiley.

Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 543-549.

Bruch, E. & Feinberg, F. (2017). Decision-making processes in social contexts. *Annual Review of Sociology*, 43(1), 207-227.

Buchanan, L. & O'Connell, A. (2006). A brief history of decision making. *Harvard Business Review*, 84(1), 32-41.

Dinya László (1987). *Korszerű döntés-előkészítő módszerek alkalmazása a mezőgazdasági vállalatokban*. Budapest: Mezőgazdasági Kiadó.

Ellsberg, D. (1961). Risk, ambiguity, and the savage axioms. *Quarterly Journal of Economics*, 75, 643-669.

Esse Bálint (2013). Adaptív döntéshozatal a beszállító-választás példáján. *Vezetéstudomány*, 44(11), 34-42.

Einhorn, H. J. & Hogarth, R. M. (1988). Döntéshozatal az előre és hátra irányuló gondolkodás jegyében. *Vezetéstudomány*, 19(9), 46-48.

Goldstein, W.M., & Hogarth, R.M. (1997). Judgment and decision research: Some historical context. In Goldstein, W.M., & Hogarth, R.M. (Eds.), *Research on Judgment and Decision Making* (pp. 3-65). Cambridge: Cambridge University Press.

Hammond, J.S., Keeney, R.L., & Raiffa, H. (1998). The hidden traps of decision making. *Harvard Business Review*, 76(5), 47-58.

Jones, T. (1991). Ethical decision making by individuals in organisations: an issue contingent model. *Academy of Management Review*, 366-391.

Kahneman, D. (2012). *Gyors és lassú gondolkodás*. Budapest: HVG Könyvek.

Kollock, P. (1998). Social dilemmas: The anatomy of cooperation. *Annual Review of Sociology*, 22, 183-205.

Kovács Gábor (2009, szerk.). *Kockázat és kockázatkezelés a mezőgazdaságban*. Budapest: Agrárgazdasági Kutató Intézet.

McAfee, A. (2010). The future of decision making: less intuition, more evidence. *Harvard Business Review*, January 7.

McFall, J. P. (2015). Rational, normative, descriptive, prescriptive, or choice behavior? The search for integrative metatheory of decision making. *Behavioral Development Bulletin*, 20(1), 45-59.

Pescosolido, B. (1992): Beyond rational choice: The social dynamics of how people seek help. *American Journal of Sociology*, 97, 1096-1138.

Rest, J. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger.

Simon, H. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.

Simon, H. (1991). A racionalitás alternatív felfogásai. In Pápai Zoltán & Nagy Péter (Szerk.), *Döntéseméleti szöveggyűjtemény* (pp. 45-59). Budapest: AULA.

Swami, S. (2013). Executive functions and decision making: A managerial review. *IIMB Management Review*, 25(4), 203-212.

Tóth József (1981). *Mezőgazdasági vállalatok automatizált tervezése*. Budapest: Mezőgazdasági Kiadó.

Szántó Richárd (2011). Az ésszerűtlen döntések ésszerű magyarázatai. In *Döntéseink csapdájában: Viselkedéstudományi megközelítés a döntéseméletben* (pp. 11-38). Budapest: Alinea.

Szántó Richárd & Gáspár Judit (2015). Beszámoló a spudm 25 konferenciáról. *Vezetéstudomány*, 46(12), 52-53.

- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *The Academy of Management Review*, 601-617.
- Yates, J.F., Veinott, E.S., & Patalano, A.L. (2003). Hard decisions, bad decisions: on decision quality and decision aiding. In S. Schneider & J. Shanteau (Eds.). *Emerging perspectives in judgment and decision making* (pp. 13-63). New York: Cambridge University Press.
- Zanakis, S. H., Solomon, A., Wishart, N., & Dubliss, S. (1998). Multi-attribute decision making: A simulation comparison of select methods. *European Journal of Operational Research*, 107(3), 507-529.
- Zoltayné Paprika Zita (2005). *Döntésmélet*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Zoltayné Paprika Zita, Wimmer Ágnes, & Szántó Richárd (2007). Vezetői döntéshozatal és versenyképesség. *Vezetéstudomány*, 38(Ksz), 18-28.
- Zoltayné Paprika Zita & Szántó Richárd (2011). Menedzmentképeségek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség-kutatások alapján. *Vezetéstudomány*, 42(Ksz), 87-96.

A CSŐDELŐREJELZÉS FEJLŐDÉSTÖRTÉNETE MAGYARORSZÁGON

HISTORICAL DEVELOPMENT OF HUNGARIAN BANKRUPTCY PREDICTION

A folyóiratcikk a vállalatok fennmaradásával kapcsolatos elméleti megközelítések, valamint a csődelőrejelzés módszertanának és empirikus vizsgálatának fejlődéstörténetét igyekszik történelmi távlatban szintetizálni, a hangsúlyt az immár harminc éves múltra visszatekintő hazai empirikus csőd-előrejelzési modellek fejlődésére helyezve. A hazai csődelőrejelzés fejlődéstörténete alapján kijelenthető, hogy az napjainkra elérte a nemzetközi szakirodalom és gyakorlat színvonalát, a vizsgált kutatási kérdések, az alkalmazott módszerek és az empirikus eredmények tekintetében egyaránt.

A hazai csődelőrejelzés fejlődéstörténetében nyomon követhető az a fejlődési út, amely a kezdeti, keresztmetszeti adatokból és kisebb mintákon felépülő, klasszikus módszertanokkal történő csődelőrejelzéssel kezdődött, és napjainkra eljutott a dinamikus, through-the-cycle szemléletű tőkemodellek követelményeinek megfelelő vállalati minősítő rendszerek kialakításáig, amelynek módszertani továbbfejlesztését jelenleg a mesterséges intelligencia, az adatbányászat, a gépi tanulás és a hibrid modellezés dominálja.

A tanulmány rámutat arra, hogy a hazai vállalatok csődelőrejelzésére a hazai csődmodellek alkalmazása célravezető. A modellfejlesztés során különös tekintettel kell lenni a mintavételi problémákra, a célváltozó definícióira, a megfelelő adat-előkészítési és adattranszformációs műveletek elvégzésére, a változók dinamizálására, valamint a viselkedési változók figyelembevételére. A tanulmány számos normatív javaslatot fogalmaz meg az egyes csőd-előrejelzési módszerek kiválasztására vonatkozóan.

Kulcsszavak: csődelőrejelzés, klasszifikációs módszertan, hitelkockázat-kezelés, vállalati rating rendszerek

The article attempts to synthesize the historical development tendencies of theoretical approaches, methodologies and empirical researches of corporate survival and bankruptcy prediction, laying emphasis on the 30-year development history of Hungarian empirical bankruptcy prediction models. Based on the historical development of Hungarian bankruptcy prediction it can be argued that it has already caught up to the level of international best practice regarding the examined research problems, applied methods and empirical results.

Throughout the development history of Hungarian bankruptcy prediction it can be tracked, how the initial, small, cross-sectional sample and classical methodology based bankruptcy prediction has evolved to today's corporate rating systems meeting the requirements of the dynamic, through-the-cycle economic capital calculation models. Contemporary methodological development is characterized by the domination of artificial intelligence, data mining, machine learning and hybrid modelling.

The article reveals that Hungarian bankruptcy models are necessary to accomplish efficient bankruptcy prediction in Hungary. Throughout model development, it is essential to consider the sampling problems, the definition of target variable, the proper accomplishment of data preparation and data transformation steps, the dynamization of variables and the inclusion of behavioural variables. In addition the article draws several normative proposals how to select the right bankruptcy prediction method(s).

Keywords: bankruptcy prediction, classification methodology, credit risk management, corporate rating systems

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Kristóf Tamás, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (tamas.kristof@uni-corvinus.hu)
Dr. Virág Miklós, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, (miklos.virag@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019.03.18-án, javítva: 2019.04.24-én, elfogadva: 2019.05.22-én.

This article was received: 18.03.2019, revised: 24.04.2019, accepted: 22.05.2019.

A vállalatok fennmaradásának és megszűnésének kérdésköre hosszú ideje foglalkoztatja a társadalomtudósokat. A szervezet- és vezetéstudományi kutatások egyik alapkérdése, hogy miért maradnak fenn bizonyos szervezetek, miközben mások csődbe mennek. A szakirodalomban évtizedek óta számottevő publikáció született a *business failure*, a *corporate survival*, a *bankruptcy prediction*, az *organizational mortality*, a *financial distress* és a *credit scoring* szakterületeken, amelyek a szakavatott olvasók számára különböző dolgoknak tűnhetnek, ugyanakkor közös bennük, hogy vállalatok különböző leíró jellemzőinek segítségével igyekeznek valamely kudarcra utaló esemény bekövetkezését előrejelezni, nagy átfedéssel hasonló módszertanok alkalmazásával.

A folyóiratcikk a vállalatok fennmaradásával kapcsolatos elméleti megközelítések, valamint a csődelőrejelzés módszertanának és empirikus vizsgálatának fejlődéstörténetét igyekszik történelmi távlatban szintetizálni, a hangsúlyt az immár harminc éves múltra visszatekintő hazai empirikus csőd-előrejelzési modellek fejlődésére helyezve. A tanulmány csőd-előrejelzési módszertan fejlődését a lineáris többváltozós statisztikai eljárásoktól napjaink legkorszerűbb, mesterséges intelligencián alapuló gépi tanulási eljárásokig dolgozza fel, valamennyi módszertan hazai alkalmazására empirikus eredményeket biztosítva.

Megállapítható, hogy a csődelőrejelzés szakterülete elsősorban a vállalatok fennmaradásának, illetve csődbe jutásának empirikus vizsgálatát támogatja, a csődbe jutás okainak feltérképezése, valamint a többváltozós klasszifikációs és előrejelzési módszertan folyamatos fejlesztése révén. Ez a témakör az elmúlt ötven évben jelentős fejlődésen ment keresztül, amelyet a Vezetéstudomány olvasói is számos publikáción keresztül folyamatosan nyomon követhettek.

Elméleti fejlődéstörténet a szervezet- és vezetéstudomány tükrében

A gazdasági rendszerben a gazdasági szervezetek folyamatos be- és kilépése természetes jelenség. *Schumpeter* (1934) szerint a vállalati csőd a hatékony piacgazdaság szükségszerű velejárója, amely lehetővé teszi a humán, fizikai és pénzügyi erőforrások átforgatását más, produktívabb vállalatokba.

A vállalatok megszűnésére a szervezelmélet több oldaláról is született magyarázatok (*Mellahi & Wilkinson*, 2004). A klasszikus *industrial organization* és a szervezeti ökológia a környezet determinisztikus szerepét hangsúlyozza, és azt állítja, hogy a menedzserek számára a külső iparági és környezeti feltételek kevés teret engednek a döntésekhez, ezáltal nem ők tehetnek a csődről. Ezzel szemben a magatartástudományi, politikai, döntéseméleti és szervezetpszichológiai megközelítések voluntarisztikus megközelítéssel élnek, és azt állítják, hogy a menedzserek tevékenységei, döntései és megérzései okozzák a csődöt. Az igazság nyilvánvalóan mindkettőben megtalálható.

A szervezetek fennmaradásával kapcsolatos kutatásokban két tendencia különíthető el (*Anheier & Moulton*, 1999). A szakterületet vizsgáló tanulmányok nagyobb része makroszinten készül. A pénzügyi fizetőképesség modellezésén

kívül a tanulmányok általában a szervezeti populáció dinamikáját, valamint a populációba való belépést és kilépést vizsgálják. Leginkább kiterjedt fennmaradás-vizsgálatot a populációs ökológiai irányzat képviselői végeztek. A kutatások kisebb hányada esettanulmány jellegű szervezetspecifikus elemzésekben ölt testet, különös tekintettel a szervezetek hatékonyságra és más teljesítménykritériumokra. A menedzsment oldaláról a teljesség igénye nélkül különböző magatartási jellemzők, a helytelenül kialakított szervezeti struktúra, az információs aszimmetria, a megalapozatlan döntések, az önhittségi effektus, de az előrelátás hiánya is, egyaránt szerepet játszhatnak a csődbe jutásban (*Jáki*, 2013a, 2013b). A menedzsment-szakirodalomban a szervezetek fennmaradása gyakran került különböző nagyvállalatok „tündöklése és bukása” tartalmú könyvekben publikálásra (*Kristóf*, 2008b).

A kvantitatív elemzések és esettanulmányok alapján számos elmélet született a szervezetek fennmaradására (*Virág et al.*, 2013). A jobbára empirikus vizsgálatokból született általánosítások azonban nem forrtak össze a szervezetek fennmaradását magyarázó egységes elméletté, azok sokkal inkább egymással versengő és egymást kiegészítő irányzatok maradtak. Ilyen feltételek mellett olyan elméletek számítanak „jónak”, amelyek minél több aspektusból világítanak rá a szervezetek fennmaradására, vagyis, amelyek egyszerre képesek foglalkozni a szervezeti fennmaradás kontingenciaelméleti, tranzakciós költségelméleti, ügynökelméleti, politikai, életciklus, kognitív, strukturális, erőforrás-alapú, evolúciós és döntéseméleti oldalaival, amellyel, hogy azok nem törekednek magas szintű absztrakcióra. A releváns szervezelméleti iskolák elemzésével részletesen foglalkozott *Kristóf* (2005b). Tekintettel arra, hogy a szervezelméleti iskolák és az empirikus vizsgálatok megállapításai több ízben egymásnak ellentmondó következtetésekre jutottak, a szervezetek fennmaradásának vizsgálatához egységes, általánosan elfogadásra javasolt elméleti-metodológiai szempontrendszer nem lehetséges definiálni.

Érdekes elméleti problémákat vet fel, hogy a kidolgozott matematikai-statisztikai csőd-előrejelzési modellek mennyiben képesek hozzájárulni a szervezetek fennmaradásával és csődbe jutásával foglalkozó elméleti megfontolásokhoz. *Blaug* (1980) szerint a közgazdaságtan számos területén megfigyelhető, hogy a különböző ökonometriai tanulmányok egymásnak ellentmondó következtetésekre jutnak, és a rendelkezésre álló adatokból kiindulva nem létezik valamely legjobbnak kiválasztott módszer, ami alapján el lehetne dönteni, hogy melyik következtetés áll közelebb a valósághoz. Ebből következően akár évtizedekig is lehet vizsgálni egymásnak ellentmondó hipotéziseket (*Westgaard*, 2005).

Annak ellenére, hogy a modellfejlesztési erőfeszítések eredményeképpen számos értékes összefüggést sikerült feltárni, a csődelőrejelzés több évtizedes története alatt nem született általános érvényű megegyezés arról, hogy milyen magyarázó változók alapján lehetséges leginkább megbízhatóbban előrejelezni a fizetéseképtelenséget. A rendkívül széles körű előrejelzési módszerek, a különböző országokból, iparágakból és időszakokból összegyűjtött adatok megnehezítik annak hipotézisét, hogy mi okoz-

za a csődöt és hogyan. A magyarázó változókra vonatkozó elméleti háttér hiánya súlyos akadályozó tényező a csőd-előrejelzés átfogó elméletének kidolgozásában. Általánosan elfogadott elmélet nélkül pedig a tudományban erőltetett dolog kimondani, hogy valamely empirikus vizsgálat eredményeképpen született modell más időszakban és más gazdasági környezetben is működőképes. Következésképpen kijelenthető, hogy nem létezik tértől, időtől és gazdasági környezettől független csődmodell.

A csőd-előrejelzés tudományos előrejelezhetőségi problémája nem egyedüli jelenség a társadalomtudományok területén, amely hosszú ideje szolgál tudományos viták alapjául (Kristóf, 2006). Az 1950-es évek végéig a predikcióalkotás képessége alapján ítélték meg a tudományelméleteket. Széles körben csak az 1970-es évekre kerekedett felül az elméletek heurisztikai ereje a predikciókészítés képességén. Az univerzális predikcióra képes csődmodell lehetőségét elméletileg is el kell vetni, mivel a gazdaságban és a társadalomban nincsenek a természeti törvényekhez hasonló univerzalizások, amelyekre hosszú távú általánosításokat lehetne építeni, leszámítva bizonyos triviális szabályszerűségeket. Amennyiben ugyanis lehetséges lenne a csődhöz hasonló társadalmi-gazdasági események pontos tudományos előrejelzése, akkor elvileg lehetőség nyílna az eljövendő gazdasági tények egyfajta lajstromozására. Ha azonban ez a lajstrom ismertté válna, akkor az sokakat minden bizonnyal olyan cselekedetekre ösztönöznék, amelyek éppen az előrejelzett esemény bekövetkezését akadályoznák meg.

Elméleti oldalról tehát meglehetősen nehézkes egyértelmű magyarázatot adni a szervezetek fennmaradására/csődbe jutására. A megoldás a több lábon álló elméletalkotás, a több elméleti megközelítés együttes figyelembevétele, valamint a több előrejelzési módszer szimultán alkalmazása lehet. Az empirikus modellépítésben nagyobb szerepet szükséges engedni az elméletnek, ezáltal a statisztikai feltételek vizsgálatát mindig elméleti kontextusban kell elvégezni. A tudományterület fejlődése érdekében a hipotézisvizsgálatok eredményeit vissza kell csatolni az elméletalkotáshoz.

A tanulmány céljaival összhangban a csőd-előrejelzést megalapozó szervezetelméleti megközelítéseknel általánosságban említett szervezeteket a továbbiakban a gazdasági szervezetekre (vállalatokra) szűkítjük. Az elméleti magyarázatokon túllépve joggal vetődhet fel a kérdés, hogy milyen módszerek alkalmazása célravezető a hatékony csőd-előrejelzés érdekében.

Módszertani fejlődéstörténet a csőd-előrejelzés nemzetközi szakirodalmában

A vállalatok csőd-előrejelzése évtizedek óta számottevő érdeklődésre számot tartó kutatási területnek számít. Du Jardin (2010) kutatása alapján a csőd-előrejelzés fejlődéstörténete során világszerte mintegy 500 változó felhasználásával és 50 különböző módszerrel publikáltak csődmodelleket. Jelen tanulmány a legelterjedtebb, a tudományterületre és a gyakorlati alkalmazásra legnagyobb hatást gyakorló módszereket dolgozza fel.

Módszertani szempontból a csőd-előrejelzés egy bináris klasszifikációs probléma, amelynek lényege, hogy minél pontosabban különbséget tudunk tenni a fizetőkéspek

és a fizetéseképtelen vállalatok két csoportja között (Virág, 2004). A csőd-előrejelzés a vállalati pénzügyek, illetve a statisztika (adatbányászat) határtudományának tekinthető, amely a pénzügyi mutatószámokat magyarázó változóként felhasználva tesz kísérletet a vállalatok jövőbeli fizetőképességének előrejelzésére, valamely arra alkalmas többváltozós módszer alkalmazásával (Nyitrai, 2015a).

A XX. század első felében nem álltak rendelkezésre fejlett statisztikai módszerek és számítógépek a csőd-előrejelzést végzők számára. A fennmaradt és a csődbe jutott vállalatok pénzügyi mutatószámait hasonlították össze, és megállapították, hogy a leggyakrabban alkalmazott mutatószámok a csődbe jutott vállalatok esetében kedvezőtlenebbek voltak (Fitzpatrick, 1932). Az első módszertani áttörés akkor következett be, amikor Durand (1941) egyváltozós diszkriminanciaanalízison alapuló *credit scoring* modellt publikált. A módszer világszerte később Beaver (1966) egyváltozós diszkriminanciaanalízis modelljével terjedt el.

Felismerve, hogy a megfigyelések egyetlen változó alapján történő csoportosítása nem ad megbízható eredményt, Myers & Forgy (1963) többváltozós regresszióelemzést és többváltozós diszkriminanciaanalízist alkalmazott banki ügyfelek hitelkockázati minősítési rendszerének kidolgozásához. A magasabb kockázatú ügyfeleknél a többváltozós diszkriminanciaanalízis megbízhatóbb eredményt tudott felmutatni, különösen a korábban alkalmazott szakértői scoringhoz viszonyítva, ami miatt a módszer egyre többen felfigyeltek. Az átütő sikert Altman (1968) világhírű többváltozós diszkriminanciaanalízis modellje hozta, amely 95 százalékos pontossággal volt képes felismerni az eredeti mintában szereplő fizetéseképtelen és problémamentes vállalatokat. A modell az azóta eltelt évtizedekben több felülvizsgálaton ment keresztül. A számos sikeres alkalmazása ellenére azonban napjainkra világossá váltak a korlátjai, amelyek egyrészt a diszkriminanciaanalízis szigorú alkalmazási feltételeire, másrészt a *hard default* célváltozó alkalmazására vezethetők vissza, valamint a modell gyakorlati hasznosságát csökkentette az a tény, hogy az meglehetősen szűk vállalati körön (amerikai tőzsdei vállalatok) került kifejlesztésre, ezáltal is korlátot jelentve a mintavételben szereplő vállalkozásoktól eltérő populáción történő alkalmazása felé.

Az 1970-es évektől a tudományterület fejlődését a klasszifikációs feladatok megoldására alkalmas matematikai-statisztikai eljárások, valamint az azt támogató informatikai háttér korszerűsödése dominálta (Nyitrai, 2015a). A diszkriminanciaanalízis eloszlási és szóródási feltételein túllépve, a hasonló alkalmazási feltételeket nem támasztó logisztikus regressziós elemzést (logit) először Chesser (1974) alkalmazta csőd-előrejelzésre, hitelkockázatkezelési adatbázison. A logit globális szintű elterjedésében mérföldkönek bizonyult Ohlson (1980) tanulmánya, aki 105 fizetéseképtelen és 2058 fizetőképes vállalat mintán fejlesztett logit modellt, ezzel is kifejezve, hogy a fizetéseképtelen vállalatok a sokaságban kisebb arányt képviselnek, mint a fizetőképesek. Hasonló módszertani okokból kezdődött meg az 1980-as évektől a probit regresszió csőd-előrejelzési alkalmazása, amely Zmijewski (1984) nevéhez köthető.

Az 1980-as évektől kezdtek elterjedni a nemparaméteres módszerek, amelyek nem támasztottak statisztikai alkalmazási feltételeket. A klasszifikációs problémák megoldásában és az adatbányászatban a mai napig rendkívül népszerű döntési fákat először *Frydman, Altman & Kao* (1985) alkalmazta csődelőrejelzésre.

Az 1990-es években számos kritika érte a lineáris vagy linearizálható, robusztus modelleket, és a korábban alkalmazott módszereket, amelynek hatására a mesterséges intelligencia módszercsaládba tartozó neurális háló új lendületet adtak a csődelőrejelzés megbízhatóságának javításához (*Kristóf*, 2005a). A neurális hálókat először *Odum & Sharda* (1990) alkalmazta csődelőrejelzésre, amelynek során igazolást nyert, hogy a háromrétegű neurális háló modell felülmúlta a korábbi módszertanokkal kifejlesztett csődmodellek teljesítményét. A neurális háló azóta rendkívül széles körben elterjedtek, számottevő továbbfejlesztésen mentek keresztül, és napjainkban is rendkívül népszerű módszert képviselnek.

A neurális háló terjedésével egyidejűleg a csődmodellezésben egyre szélesebb teret nyertek a korszerű vizuális klaszterezési eljárások. A felülvizsgálatlanul tanuló neurális háló elvén működő önszerveződő térképek (SOM) segítségével lehetővé vált ismeretlen kimenettel rendelkező adatbázis klaszterezése, látványos vizualizációs technikákkal (*Kiviluoto*, 1998). A többdimenziós skálázás az adatok közötti rejtett összefüggéseket vizualizálja, többdimenziós koordinátákba tömörítve azokat (*Neophytou & Mar Molinero*, 2004).

A 2000-es évek elejétől intenzíven kutatott területté vált a *neuro-fuzzy* rendszerek csőd-előrejelzési alkalmazása, amelyekkel sikerült a hagyományos neurális hálónál jobb modelteljesítményt elérni (*Vlachos & Toliás*, 2003). Ezzel párhuzamosan kezdett meghonosulni a *Support Vector Machine* (SVM) eljárás, amelynek alkalmazásával először ausztrál vállalatok mintáján, húszszoros keresztvalidációval igazolták az SVM magasabb klasszifikációs teljesítményét a neurális hálókhoz és más korábbi eljárásokhoz viszonyítva (*Fan & Palaniswami*, 2000). A 2000-es években terjedt el továbbá a *Rough Set Theory* (*Dimitras et al.*, 1999), a *k* legközelebbi szomszéd (*Ardakhani et al.*, 2016), a *Bayes-i* háló (*Sun & Shenoy*, 2007), a genetikus algoritmusok (*Lensber, Eilifsen & McKee*, 2006), a *Learning Vector Quantization* (*Neves & Vieira*, 2006), valamint a *Case-Based Reasoning* (*Bryant*, 1997) csőd-előrejelzési alkalmazása.

A 2010-es évekre a klasszifikációs módszerek önálló alkalmazása helyett egyre inkább elterjedt a módszerkombinációk speciális esetének tekinthető metamódszerek alkalmazása (*Marqués, Garcíá & Sánchez*, 2012). Ezek lényege, hogy a modellfejlesztési adatbázisból többször véletlen visszatevéses mintát vesznek, és ezeken alkalmaznak valamely klasszifikációs eljárást. A végső modell klasszifikációs ereje az egyes modellek által adott előrejelzések átlagolásával adódik, amely általában meghaladja a metamódszerek alkalmazása nélkül adódó klasszifikációs erőt. Leggyakoribb metamódszerek a gépi tanulási eljárás családba tartozó *boosting*, *bagging*, *random suspace*, *random forest*, *Gauss-folyamatok* és az *Autoencoder* (*Nyitrai*, 2015a; *Wang*, 2017). Napjaink csőd-előrejelzési

kutatásait egyértelműen a gépi tanulás, az adatbányászat és a mesterséges intelligencia, valamint az új eljárások egymással történő kreatív kombinációjával a hibrid modellépítés dominálja (*Barboza, Kimura & Altman*, 2017). A csődelőrejelzés mint többváltozós klasszifikációs probléma rendkívül népszerű gyakorlati alkalmazási területet képvisel az egyre korszerűbb és megbízhatóbb algoritmusok megtalálását célul kitűző adatbányászati versenyeken, amelyeken az egyre innovatívabb megoldások egyre szélesedő tárháza válik napról napra publikussá.

A hazai empirikus csődelőrejelzés fejlődéstörténete

Magyarországi viszonyok között a csődelőrejelzés tudományos vizsgálatának lehetősége az 1990-es évek elejére teremtődött meg, a jogi értelemben vett csődbe jutást szabályozó első csődtörvény megjelenésével. Az elmúlt harminc évben a csődelőrejelzés magyar vonatkozású szakirodalmi és gyakorlati jelentős fejlődésen ment keresztül. Tekintettel a változatos kutatási célokra és adatbázisokra, a kidolgozott csődmodellek klasszifikációs erőiben empirikusan mért különbségeket az alkalmazott magyarózó és a célváltozó definíció és kör függvényében kell értelmezni. A szakterület fontosságát jól jelzi, hogy a csődelőrejelzés elméleti kérdéskörével, módszertani kihívásaival és/vagy gyakorlati alkalmazásaival kapcsolatban Magyarországon eddig tizennégy doktori értekezés született (*Virág*, 1993; *Arutyunjan*, 2002; *Kiss*, 2003; *Imre*, 2008; *Kristóf*, 2008b; *Oravecz*, 2009; *Kotormán*, 2009; *Felföldi-Szűcs*, 2011; *Hámori*, 2014; *Madar*, 2014; *Nyitrai*, 2015a; *Bozsik*, 2016; *Fejér-Király*, 2016; *Koroseczné*, 2016). Különösen erős volt a 2016. év, amikor három értekezés készült.

Az első hazai vállalati csőd-előrejelzési tanulmányt *Futó Péter* készítette el az Ipargazdasági Intézetben 1989-ben, hazai iparvállalatok 1986-1987. évi beszámoló adatainak és 1988-ban megfigyelt fizetéseképtelenségi esemény bekövetkezésének felhasználásával, szórásanalízis és egyszerűsített diszkriminanciaanalízis alkalmazásával. A fizetéseképtelenségi esemény az volt, hogy 1988. első 6 hónapja közül a vállalatok legalább 2 hónapban nem tudták fizetni a tartozásukat. A tanulmány nem került publikálásra, annak eredményeit később *Virág* és *Hajdu* (1998) ismertette. Az empirikus eredmények rámutattak arra, hogy hazai viszonyok között is megvizsgálható, hogy melyek azok a pénzügyi mutatók, amelyek leginkább alkalmasak a közelgő csőd előrejelzésére.

A hazánkban először publikált csődmodelleket *Virág Miklós* dolgozta ki, 10 hónapos amerikai tanulmányutat követően, 1990. és 1991. éves beszámoló adatok alapján, diszkriminanciaanalízis és logit segítségével (*Virág*, 1993). A modellépítés során a szerző 15 pénzügyi mutatószámot vett figyelembe. A vizsgálatba bevont 154 feldolgozóipari vállalatból 1992-ben 77 fizetőképessé és 77 fizetéseképtelen vállalatot az 1991-ben elfogadott csődtörvény hatályba lépését követően azonnal csődelőrejelzést kellett, hogy kérjenek maguk ellen. A négyváltozós diszkriminanciaanalízis modell 78 százalékos, az ötváltozós logit modell 82 százalékos besorolási pontosságot mutatott (*Virág*, 1996).

A *Virág & Hajdu* (1996) szerzőpáros elkészített egy korai csődveszélyt jelző modellcsaládot különböző nemzetgazdasági ágakra és ágazatokra vonatkozóan, diszkriminanciaanalízis segítségével, közel 10000 gazdálkodó egység pénzügyi adatai alapján. Összesen 41 csődmodell készült el: egy a gazdaság egészére, 10 a nemzetgazdasági ágakra és 30 az ágazatokra. A nemzetgazdasági ágakat és ágazatokat átfogó csődmodell-család pontossága a tevékenységi kör szerinti részletezés miatt felülmúlta a korábbi modelleket, valamennyi modell 90 százalék feletti besorolási pontosságú volt. A szerzők hazánkban először vonták le azt a következtetést, hogy a minősítés során első körben azt célszerű vizsgálni, hogy egy adott cég pénzügyi arculata milyen mértékű hasonlóságot mutat azokhoz a cégekhez, amelyek az adott tevékenységi körben (ágban, ágazatban) hazánkban csődbe jutottak, illetve ebből a szempontból problémamentesnek minősülnek (*Hajdu & Virág*, 2001).

Hámori (2001) úgy transzformálta a felhasznált pénzügyi mutatókat logit modelljéhez, hogy azok megítélése monoton legyen. A szerző a mutatók értékkészletét is határok közé szorította, az *outlier* adatokat előre definiált elméleti maximumra cserélte le. A multikollinearitás kiküszöbölésére a mutatókból négy faktort hozott létre. A mintában 685 fizetőképes és 72 fizetéseképtelen vállalat szerepelt. A négy faktorra épített modell besorolási pontossága 95 százalék volt.

A hazai mezőgazdaságban tevékenykedő vállalkozásokra vizsgálta *Arutyunjan* (2002) számos külföldi diszkriminanciaanalízis alapú modelljeinek alkalmazhatóságát. Összességében a szerző nem tartotta megfelelőnek a külföldi modelleket hazai mezőgazdasági cégekre alkalmazni, ezért helyettük saját logit modellt fejlesztett ki, amelyel 92 százalékos besorolási pontosságot ért el.

Kiss (2003) a *credit scoring* modellezés oldaláról közelítette meg a kérdéskört, együttes fejlődéstörténeti keretrendszerrel kialakítva a csődelőjelzés és a *credit scoring* területére. Értekezésének eredménye a statisztikai módszerek hierarchiába rendezése, valamint a *scoring* rendszerekhez kapcsolódó szervezeti, informatikai és döntéstámogatói szempontrendszer kidolgozása.

Virág & Dóbe (2005) a hazai viszonyokra korábban felállított csődmodell család segítségével nemzetgazdasági ágazatok fizetőképességét vizsgálta. Az input változókat az ágazati szinten aggregált kimutatásokból készítették el, 30 nemzetgazdasági ágazatot és 15 pénzügyi mutatót figyelembe véve. A szerzők a nemzetgazdasági ágazatok átlagos mutatószámainak együttesét tekintették elemzési egységnek (centroidnak). Megállapítást nyert, hogy az ágazatok többségének átlagos képe jobban hasonlít saját túlélő vállalataihoz, mint a csődösökéhez.

Az első hazai csődmodell adatbázisán *Virág & Kristóf* (2005a) épített neurálisháló-alapú csődmodelleket. Többféle hálóstruktúrával kísérletezve a végül legjobbnak bizonyult, két köztes réteget tartalmazó, négyrétegű *backpropagation* háló teljesítménye a diszkriminanciaanalízisént mintegy 9, a logit modelltől 5 százalékponttal haladta meg *Virág & Kristóf* (2005b). Ugyanez a szerzőpáros szintén az első hazai csődmodell adatbázisát használta egy még

kiterjedtebb komparatív empirikus vizsgálat lefolytatására, amelyben négy klasszifikációs módszer előrejelző képességét vetették össze iparági relatív mutatók alkalmazása mellett. Eredményeik ebben az esetben is azt mutatták, hogy a neurális hálókat hatékonyabban képesek a csőd előrejelzésére, mint a hagyományos módszerek (*Virág & Kristóf*, 2006).

A Bázel II magyarországi bevezetésének közeledtével a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete (PSZÁF) 2006-ban pályázatot írt ki a pénzügyintézetek kockázatkezelését elősegítő módszerek és azok alkalmazását támogató adatbázisok kidolgozására. A győztes tanulmány (*Info-Datax*, 2006) először módszertani oldalról igyekezett feltárni a nemfizetési valószínűség becslés eszközeként használható statisztikai módszerek problémáit, majd főkomponens-elemzéssel történő adattömörítés után empirikus vizsgálattal hasonlította össze a diszkriminanciaanalízis, a logit és a döntési fa teljesítményét, 1500 vállalatból álló mintán. Mindhárom módszerrel 87-88 százalék közötti besorolási pontosságot értek el.

A csődelőjelzés módszertanával kapcsolatos fejlődéstörténeti összefoglalót adott *Halas* (2004), *Szabadosné & Dávid* (2005), *Oravec* (2007), *Szűcs* (2014), *Ratting* (2015), illetve *Reizinger-Ducsai* (2016), saját empirikus modellfejlesztésre azonban nem vállalkoztak. Különböző korábban publikált csődmodellek alkalmazhatóságát vizsgálta kismintán mezőgazdasági vállalkozásokra *Kotormán* (2009), élelmiszeripari vállalkozásokra *Rózsa* (2014), húsipari feldolgozó vállalkozásokra *Pető & Rózsa* (2015), kereskedelmi vállalkozásokra *Dorgai, Fenyves & Sütő* (2016), valamint szálláshely-szolgáltató vállalkozásokra *Fenyves et al.* (2016), több-kevesebb sikerrel. Kismintákon végzett a szakterületen különböző empirikus modellfejlesztést *Sütő* (2008) és *Ékes & Koloszar* (2014).

A vállalatok fennmaradását magyarázó szervezeteleméleti megközelítéseket, a csődelőjelzés elméleti, metodológiai és gyakorlati problémáit, valamint a legjobb gyakorlatot tükröző csőd-előjelzési módszereket hozta közös nevezőre *Kristóf* (2008b). A szakágazati átlagokkal korrigált pénzügyi mutatókon főkomponens-elemzéssel és anélkül fejlesztett csődmodellek közül a tesztelő mintán legjobbnak a két neurális háló modell bizonyult 84-84 százalékos *Receiver Operating Characteristic* (ROC) görbe alatti terület (AUROC) értékkel, amelyet a főkomponenseken lefuttatott logit modell követett (83 százalék), majd az eredeti változókon épített döntési fa (81 százalék). Hazánkban első alkalommal került továbbá alkalmazásra csődmodellezési célra a többdimenziós skálázás és az önszerveződő térképek módszere, amelyek klaszterező és változóselektációs képessége igazolást nyert.

A bázei *through-the-cycle* szemléletű modellezés követelményeinek megfelelően Magyarországon először *Imre* (2008) alkalmazott idősoros input változókat 2000 hazai vállalat 2002-2006. közötti tényadatainak felhasználásával, a változók körét a cégformával, megyével és ágazattal kiegészítve. A döntési fával, logit regresszióval és neurális hálóval épített modellek célváltozója a 90 napos fizetési késedelem bekövetkezése volt. A változók dinamizálását mellőzve, statikus szemléletben a tesztelő

mintán az AUROC 90 százalék volt a logit és a neurális háló modellek esetén, ugyanakkor csupán 83 százalék a döntési fa esetén. A mutatók éves változását kifejező dinamikus változók közbeiktatásával a neurális háló teljesítménye 92 százalékra, a logit 91 százalékra, a döntési fáé 84 százalékra javult, ezáltal hazánkban első alkalommal igazolást nyert a dinamikus változók klasszifikációs erőnővelő képessége.

A modellépítési minta reprezentativitásával és a szelekciós torzítás kérdéskörével foglalkozott részletesen *Oravecz* (2009). Az értekezés eredménye az adathiány típusokból levezetett adathiány kezelési technikák, valamint a *credit scoring* modelleknél fellépő szelekciós torzítás csökkentésére kidolgozott *reject inference* módszerek. 2279 elemű adatbázison logit regressziós modellezéssel igazolást nyert, hogy az erősebb szelekció gyengébb modellteljesítményhez vezet.

A csődelőjelzés időközben Erdélyben is igyekezett felzárkózni a nemzetközi legjobb gyakorlathoz. Az első erdélyi magyar csődmodelleket *Benyovszki & Kibédi* (2008) dolgozta ki 129 nagybányai vállalat mintáján logit és probit regresszióval, mindkét modellel közel 81 százalékos besorolási pontosságot elérve. A leginkább kiterjedt fejlődéstörténeti, módszertani és empirikus vizsgálatot a 2010-es években Székelyföldön folytatták le, amelynek keretében logit regresszióval és neurális hálókkal készült különböző csődmodellek Hargita megyei vállalkozások mintáján (*Fejér-Király, 2015; Fejér-Király, 2016; Fejér-Király, 2017*). Megállapítható, hogy a Hargita megyei vállalkozások csődviselkedése eltér a Magyarországon tapasztaltaktól, hiszen a vállalati méret nem bizonyult szignifikáns változónak, ellenben a forgási sebesség mutatókkal. Igazolást nyert továbbá, hogy főkomponens-elemzéssel és makrováltozók bevonásával jobb modellek adódnak, mint anélkül.

Kismintás elemzés keretében *Virág & Kristóf* (2009) a fizetőképes és fizetéképtelen megfigyeléseket egy alacsonyabb dimenziószámú térbe képezték le koordinátákként a többdimenziós skálázás segítségével, majd a redukált dimenziószámú térben alkalmazták a logisztikus regresszió módszerét kiemelkedő találati aránnyal.

A felszámolások előrejelzésével foglalkozott 10-250 M Ft közötti árbevételű nyugat-dunántúli korlátolt felelősségű vállalkozások mintáján neurális hálók alkalmazásával *Bareith, Koroseczné & Kövér* (2014). A válság miatt a rendelkezésre álló adatbázist két gazdasági ciklusra bontották: 2002-2008. és 2009-2012. közötti időszakok adataira. Mindkét periódusban három év pénzügyi mutatóit vették figyelembe a modellépítés során, relatív fontosság alapú változószelekcióval kiszűrve a nem releváns változókat, egy-egy köztes réteget alkalmazva. A két időszakra kidolgozott modellben több dinamikus mutató is szerepelt. A 2002-2008. közötti időszak modell 85, a 2009-2012. közötti időszak modell 79 százalékos besorolási pontosságot ért el. A három szerző két évvel később hasonló módszertan alkalmazásával, de nem kettébontva az adatgyűjtési időszakot, a modellezést elvégezte Csongrád megyei vállalkozásokra is, amelynek során még jobb klasszifikációs erejű neurális háló modelleket fejlesztettek ki (*Bareith, Koroseczné & Kövér, 2016*). Felszámolási eljárás alá került kisvállalko-

zások pénzügyi mutatóinak viselkedését vizsgálta továbbá *Koroseczné* (2016) a felszámolást megelőző években, számos hasznos empirikus eredményt felmutatva.

A szállítók által a vevőknek nyújtott kereskedelmi hitellekhez kapcsolódó vevői nemfizetés előrejelezhetőségét vizsgálta *Felföldi-Szűcs* (2015) 905 hazai kis- és középvállalkozás mintáján. A modellezési célváltozó a vevők 90 napos fizetési késedelme volt. A szerző a banki hitelkockázati modellek analógiájára logit regresszióval igazolta, hogy a viselkedési, nem pénzügyi változók (*Felföldi-Szűcs, 2011*) magasabb diszkrimináló erővel rendelkeznek, mint a hagyományos pénzügyi adatokra épülő változók.

A bázeli követelményrendszernek megfelelően *Madar* (2014) olyan vállalati *rating* rendszert dolgozott ki logit regresszióval, amely hosszú távú nemteljesítési valószínűség becslésre és gazdasági tőkeszámításra is alkalmasnak bizonyult, egy 2007-2012. időszaki adatokból összeállított, több tízezer elemszámból álló hitelintézeti mintaportfólió felhasználásával. A tanulmány az eredeti változókat *Weight-of-Evidence* (WOE) transzformációval helyettesítette. A célváltozó a cenzorált *default* ráta volt. A szerző rámutatott a modellstabilitás és a nemteljesítési valószínűség kalibráció fontosságára és javasolt technikáira, amelynek a válság-időszakban megfigyelhető jelentősen magasabb nemteljesítési valószínűségek adnak különösen értelmet.

Az egyes csőd-előjelzési módszereket összehasonlító elemzések mellett egyre szélesebb körben jelentek meg az adatelőkészítési és adattanszformációs műveletek fontosságát hangsúlyozó publikációk (*Kristóf, 2008a*). Az adatelőkészítési műveletek (hiányzó értékek, *outlierek*, nullával osztások, kettős negatív osztások, nulla per nulla osztások stb.) felismerésének és megfelelő kezelésmódjainak fontosságára hívta fel a figyelmet számos módszertani lehetőséggel és gyakorlati példával alátámasztva, kézikönyvként is alkalmazható publikációjában *Hámori* (2014).

A *stock* és *flow* szemléletű mérleg- és eredménytáblák megfelelő viszonyításának hatásait vizsgálta a csődmodellek teljesítményére *Nyitrai* (2017). Az *outlierek* különböző kezelésmódjainak modellteljesítményre gyakorolt hatásáról *Nyitrai & Virág* (2018) empirikusan azt a következtetést vonta le, hogy a *Chi-square automatic interaction detection* (CHAID) döntési fákkal történő kategorizálás jobban kezeli az *outliereket*, mint a különböző percentilisek, illetve az átlag \pm különböző mértékű szórások mentén történő csonkolás.

Tovább vizsgálva a döntési fákat modellteljesítményre gyakorolt jótékony hatását, 504 hazai vállalat mintáján igazolást nyert, hogy a CHAID döntési fákkal diszkretizált változók felhasználásával a logit regresszióval és neurális hálóval felépített modellek teljesítménye tovább javítható, az eredeti változókból épített modellekével összehasonlítva (*Kristóf & Virág, 2012*). Ugyanezen adatbázison azonban a főkomponens-elemzés nem hozott érdemben változást az egyes modellek előrejelző erejében.

A döntési fákat és a neurális hálók kombinálásának hatékonyságára mutatott rá *Bozsik* (2011). A szerző a C4.5 döntési fa csúcsaihoz egyrétegű perceptron hálókat rendelt 250 vállalat mintájára, 17 változó felhasználásával. A kifejlesztett *brute force* és a finomított vékony modellel egyaránt 84 százalékos besorolási pontosságot ért el.

Az SVM módszert hazai vállalati adatokon először *Virág & Nyitrai* (2013) alkalmazta az első hazai csődmódel adatbázisán. Különböző *kernel* függvények alkalmazásával összességében az SVM modell 5 százalékponttal magasabb találati arányra volt képes az első hazai csődmódel adatbázisán, mint a korábbi empirikus vizsgálatok során legjobbnak bizonyult neurális háló modell.

A gépi tanulásra építési eljárások hazai meghonosításának keretében a halmazelméleten alapuló *Rough Set Theory* (RST) módszer alkalmazását próbálta ki szintén az első hazai csődmódel adatait felhasználva *Virág & Nyitrai* (2014a). Egyúttal a szerzők arra kérdésre is választ kerestek, hogy érdemes-e lemondani a modellek értelmezhetőségéről a magasabb klasszifikációs teljesítmény érdekében. Az eredmény azt mutatta, hogy a könnyen értelmezhető „ha-akkor” típusú szabályokat generáló RST módszert alkalmazva az SVM algoritmussal azonos találati arány érhető el, ezért nem szükségszerű az átváltás a modellek interpretálhatósága és teljesítménye között.

Virág & Nyitrai (2014b) a két leggyakrabban alkalmazott metamódszer (*AdaBoost*, *bagging*) teljesítményét hasonlította össze a C4.5 döntési fák alkalmazása esetén, 976 hazai vállalkozás 2001-2012. közötti megfigyelt időszakra kiterjedő mintáján. A nyers pénzügyi mutatókra épített modellek találati arányát összevették a modellváltozók szakágazati átlagokkal történő korrekcióját és a dinamizálását követően is. A mintavételi problémák elkerülésére százszoros keresztvalidációt alkalmaztak. Legjobb eredményt a *bagging* eljárással érték el, amelytől mintegy 1 százalékponttal maradt el az *AdaBoost*, és 6 százalékponttal a C4.5 önálló alkalmazása. Az empirikus eredmények újfent igazolták a dinamikus változók modelteljesítmény növelő hatását, a szakágazati korrekció utáni változókkal azonban nem javult az eredmény.

A *k* legközelebbi szomszéd eljárást Magyarországon először *Nyitrai* (2015b) alkalmazta hazai vállalkozások csődelőrejelzésére. A tanulmány 1000 elemű, kiegyensúlyozott mintán azt vizsgálta, különböző *k* értékekkel és távolságfogalmakkal, hogy a csődesemény bekövetkezése előtti 1, 2, illetve 3 évvel képzett pénzügyi mutatókból, valamint a több időszakot egyszerre alkalmazó változókból milyen besorolási pontossággal képes a módszer előrejelezni a csődöt. Legjobb eredményt a több időszakot tartalmazó modell érte el (80 százalék), amelyet a csődöt közvetlenül megelőző 1 év adataira épített modell követett (77 százalék). Az eredmények arra is rámutattak, hogy bizonyos mutatószámok inkább rövid távon, míg mások hosszabb távon adnak korai figyelmeztető jelzéseket a hazai vállalkozások potenciális csődvészélyére vonatkozóan. A szerző az empirikus vizsgálatot ugyanabban az évben elvégezte CHAID döntési fákkal is, és hasonló következtetésre jutott (*Nyitrai*, 2015a).

A *k* legközelebbi szomszédal rokon CBR módszert alkalmazta csődelőrejelzésre *Kristóf* (2018a) 1828 hazai mikrovállalkozás mintáján. Az inputváltozók egymásra ortogonális tételére a tanulmány főkomponens-elemzést alkalmazott, a legközelebbi szomszédok a *Reduced Dimensionality Tree* (RDT) módszerrel kerültek megállapításra. A CBR modell teljesítménye ugyan a döntési fát

meghaladta és a logit regresszióéhoz hasonló volt, de elmaradt a benchmark modellként alkalmazott neurális hálótól.

A dinamikus modellezés területén kiemelendő *Bauer & Endrész* (2016) tanulmánya, amelyben nagyon hosszú, 1996-2014. közötti időszakra kiterjedő, mikro- és makrováltozók kombinálásával építettek probit csődmódellet a teljes hazai kettős könyvelést végző vállalkozások populációjára, jogi szempontú csődbe jutást célváltozóként vizsgálva, figyelembe véve a vállalati méret szerinti heterogenitást. A kifejlesztett modell teljesítménye 86 százalékos AUROC volt.

Jegybanki és hitelintézeti kutatási céllal épített a teljes hazai hitelezett kis- és középvállalati szektorra nemteljesítési valószínűség modelleket *Banai et al.* (2016) a Központi Hitelinformációs Rendszer (KHR) és a vállalkozások pénzügyi beszámoló adatainak összekapcsolásával, makrogazdasági változókkal kiegészítve. Az adatgyűjtés 2007-2014. közötti időszakra terjedt ki, a modellezési célváltozó a hátralékos hiteltörlesztésből képzett nemteljesítési esemény bekövetkezése volt. A logit regresszióval felépített dinamikus szemléletű modelleket a vállalkozások méretei alapján szegmentálták, bizonyos változókat kategorizáltak, késleltettek, diszkretizáltak. A mikrovállalkozások 75 százalékos, a kisvállalkozások 79 százalékos, a közepes vállalkozások 84 százalékos AUROC teljesítményt értek el. Ez a modelteljesítmény alacsonyabb volt, mint a jogi értelemben vett csődöt kifejező célváltozóval készült modellek, de ennek oka, hogy a KHR mulasztási esemény (60 napos fizetési hátralék) lényegesen enyhébb feltételnek számít, mint a tényleges csődbe jutás.

Hasonló vizsgálatot végezett 2001-2014. közötti időszakra összegyűjtött 1542 hazai vállalkozás pénzügyi mutatóinak idősorain *Nyitrai & Virág* (2017b), tízszeres keresztvalidációval készített logit regresszióval. A modellezési adatbázison minden egyes historikus időszakra visszatekintően elvégezték a változók dinamizálását a *Nyitrai* (2014) által korábban publikált eljárással. Az AUROC értéke tendenciózusan erősebb modelteljesítményt jelzett, minél több historikus évet vettek figyelembe a modellépítés során, amelynek alapján megállapítást nyert, hogy tíz évnél fiatalabb vállalkozások esetében a teljes idősor tükrében, ennél idősebb cégeknél pedig az utolsó évtized tükrében érdemes megítélni a modellek előrejelző képességét. Ugyanez a szerzőpáros egy másik, 1354 vállalkozást tartalmazó mintán is elvégezte ezt a vizsgálatot, amelynek eredményei megerősítették a fenti megállapításokat (*Nyitrai & Virág*, 2017a), összhangban egy korábbi 1082 vállalkozás mintáján a három leggyakoribb döntési fával elvégzett modellezés eredményeképpen (*Virág & Nyitrai*, 2015).

A csődmódellek dinamizálásának előrejelző erőre gyakorolt pozitív hatását *Nyitrai* (2019) igazolta a legfrissebb hazai empirikus vizsgálatával. A pénzügyi mutatók időbeli trendjét indikátorváltozók fejezték ki, az előző időszakok minimum és maximum értékeit benchmarkként szerepeltetve a modellekben. A tízszeres keresztvalidációval felépített diszkriminanciaanalízis, logit és döntési fa modellek egyaránt azt mutatták, hogy a dinamizált változók javítják a klasszifikációs teljesítményt a hagyományos statikus mutatókból felépített modellekkel összehasonlítva.

A vállalati méret és tevékenységi kör csődmodellekre gyakorolt hatását vizsgálta Nyitrai (2018), 2614 hazai vállalkozás 2007-2015. közötti beszámoló adatain. Logit modellekkel igazolást nyert, hogy a vállalatok tevékenységi köre és mérete egyaránt befolyásolja a modellek felépítését és teljesítményét.

A megfelelő adatelőkészítési lépések elvégzését követően 1534 hazai kisvállalkozás kiegyensúlyozott mintáján alkalmazta Boda et al. (2016) különböző lépcsőfüggvényekkel a *Component-Based Object Comparison for Objectivity* (COCO) hasonlóságelemzést, különböző rétegekkel és szabályrendszerekkel a *WizWhy* adatbányászati eljárást, valamint benchmarkként a logit regressziót és a neurális hálót csődelőrejelzésre. A COCO, a logit és a neurális háló modell egyaránt 80 százalékos besorolási pontossággal rendelkezett, a többféle logikával optimalizált, a részeredményekre több körben építő hibrid szabályrendszeren alapuló *WizWhy* módszerrel ugyanakkor 92 százalékos találati arányt ért el.

Felismerve a rugalmas és jó adaptív képességekkel rendelkező mesterséges intelligencia modellezés lehetőségeit, azok kombinálásával az egyik módszerek előnyeit a másik módszerek előnyeivel ötvözve a modelteljesítmény javító potenciáljukat, több hibrid mesterséges intelligencia alapú csődmodellt dolgozott ki Bozsik (2016). A számos modellkísérletet és új ötletet felvonultató tanulmányból kiemelkedőnek tartjuk a *fuzzy* rendszerrel kombinált SVM (FSVM) modellt, amely a *Gauss* típusú *kernel* függvény alkalmazásával 93 százalékos besorolási pontosságot mutatott. Szintén ígéretes a *Gauss* tagsági függvénnyel felépített, ötrétegű adaptív *neuro-fuzzy* modell (ANFIS), amely 84 százalékos besorolási pontossággal rendelkezett.

A gépi tanulási algoritmusok hitelkockázati modelteljesítményre gyakorolt hatásvizsgálatával kísérletezett számos eljárással Boros (2018) 10000 vállalkozás adataiból összetevődő modellezési adatbázison. A változószelekción, főkomponens-elemzésen és WOE kategorizáláson átesett adatbázison végül a neurális háló jobbnak bizonyult (82 százalékos AUROC), mint az SVM (81 százalékos AUROC) és a sztochasztikus *gradient boosting* (76 százalékos AUROC). A kategorizálás nélküli eredeti változókon fejlesztett kiinduló modellek lényegesen rosszabb teljesítményt mutattak.

A pénzügyi instrumentumokra 2018-tól hatályba lépett nemzetközi számviteli standardoknak (IFRS-9) történő megfelelés szükségessé tette a korábban a csődesemény egy évre előretekintő bekövetkezését kifejező célváltozó hosszú távra történő kiterjesztését. A pénzügyi instrumentumok lejárataig, húsz éves előretekintéssel készített folytonos, inhomogén *Markov* láncokkal csődvalószínűség előrejelző modelleket hazai nagyvállalatokra Kristóf & Virág (2017), illetve Kristóf (2018b).

Következtetések

A tanulmány a vállalatok fennmaradásával kapcsolatos elméleti megközelítések, valamint a csődelőrejelzés módszertanának és empirikus vizsgálatának fejlődéstörténetét igyekezett történelmi távlatban szintetizálni, a hangsúlyt az immár harminc éves múltra visszatekintő hazai empirikus csőd-előrejelzési modellek fejlődésére helyezve. A hazai csődelőrejel-

zés fejlődéstörténete alapján kijelenthető, hogy az napjainkra elérte a nemzetközi szakirodalom és gyakorlat színvonalát, a vizsgált kutatási kérdések, az alkalmazott módszerek és az empirikus eredmények tekintetében egyaránt.

A hazai csődelőrejelzés fejlődéstörténetében nyomon követhetjük azt a fejlődési utat, amely az egyszerűbb, keresztmetszeti adatokból felépülő, kisebb mintákon, klasszikus módszertanokkal történő csődelőrejelzéssel kezdődött, és napjainkra eljutott a dinamikus, *through-the-cycle* szemléletű tőkemodellek követelményeinek megfelelő vállalati minősítő rendszerek kialakításáig, amelynek módszertani továbbfejlesztését jelenleg a mesterséges intelligencia, az adatbányászat, a gépi tanulás és a hibrid modellezés dominálja.

A releváns nemzetközi szakirodalom ismeretében, valamint a hazai csődelőrejelzés teljes körűen kielemezett empirikus eredményei alapján a következő normatív javaslatokat fogalmazzuk meg a jövőben csődelőrejelzéssel foglalkozni kívánó kutatók és gyakorlati szakemberek számára:

- Különös tekintettel arra az elméleti megállapításra is, hogy nem létezik tértől, időtől és gazdasági környezettől független csődmodell, nem javasoljuk külföldi vállalati mintákra kifejlesztett csődmodelleket hazai vállalatokra alkalmazni, akármilyen népszerűséggel és idézettséggel is rendelkeznek a külföldi tanulmányok. Amennyiben saját modellfejlesztésre nincs lehetőség, jelen tanulmány rámutatott arra, hogy a hazai vállalkozások reprezentatív adatbázisaira, rendkívül változatos módszerekkel, számottevő magyar csődmodell került publikálásra, amelyek hazai vállalatok minősítésére és csődvalószínűség becslésére igazoltan jól alkalmazhatók.
- Az adatelőkészítési és adattranszformációs műveletek megfelelő elvégzésének jelentős szerepe van a modellek előrejelző erejének alakulásában, amelyek korrekt megvalósítása szinte annál is fontosabb, mint hogy melyik klasszifikációs módszert alkalmazzuk csődelőrejelzésre. Az adattranszformációs műveletek közül kiemeljük az inputváltozók kategorizálását, amely egyszerre javítja a csődmodellek előrejelző képességét, kezeli az *outliereket* és időben stabilabbá teszi a modelleket. Erre a célra igazoltan alkalmas a döntési fákkal és a WOE-val elvégzett kategorizálás.
- A historikus adatbázisokból felépülő csődmodellek alapján megállapítható, hogy az inputváltozók dinamizálása javítja a csődmodellek előrejelző képességét. Minél hosszabb idősorra tekintünk vissza a változók dinamizálása során, annál jobb eredményt kaphatunk. Ez a megállapítás a modellstabilitás javítására hatványozottan érvényes. Ezzel egyidejűleg figyelni kell arra, hogy ezek a modellek csupán a szükséges számú lezárt üzleti évvel rendelkező vállalkozásokra alkalmazhatók, következésképpen a fiatalabb cégekre másikkal, kevésbé jó klasszifikációs erejű modell kifejlesztése is szükségessé válik.
- Amennyiben a nyilvánosan rendelkezésre álló információforrásokból számítható pénzügyi mutatókon túlmenően megfelelő ismeretekkel és adatokkal rendelkezünk az adott vállalati ügyfelek/partnerek pénz-

ügyi viselkedéséről, az ezekből előállított viselkedési változók modellfejlesztésbe történő bekapcsolásával jobb modellteljesítmény adódik, mint pusztán a normál pénzügyi mutatók figyelembevétele alapján.

- A csőd-előrejelzési adatbázis összeállítása során figyelmet kell fordítani a szelekciós torzítás problémájára, ami igazoltan rontja a modellteljesítményt. A kisebb mintákon fejlesztett csődmodellek mintavételi problémáit ugyanakkor igazoltan kezeli a keresztvalidáció, amely megfelelő kezelésmódot biztosít a túltanulás elkerülésére is. A csődmodellek teljesítményére ezzel egyidejűleg jelentős hatást gyakorol a célváltozó definíciója, hiszen a fizetési hátralékból képzett nem teljesítési esemény lényegesen enyhébb feltételnek számít, mint a jogi értelemben vett tényleges csődbe jutás. Amennyiben megfelelően nagy minta áll rendelkezésre, a vállalati méret és az ágazat mentén szegmentált modellfejlesztés igazoltan célszerű.
- A modellfejlesztési módszertant illetően a jelenlegi gyakorlatban leginkább elterjedt a logisztikus regresszió és a neurális hálókra alapuló csődmodellezés, amelyet harmadikként a döntési fák alkalmazása követ. Tekintettel arra, hogy ugrásszerűen növekszik a mesterséges intelligencia és adatbányászati módszertanok alkalmazása, ezért javasoljuk, hogy minimum benchmark modellként a három leggyakrabban alkalmazott módszertannal kifejlesztett modellel kerüljön összehasonlításra bármilyen új modell klasszifikációs ereje. Kifejezetten bátorítjuk a hibrid modellek kifejlesztését, hiszen azok sikeresen ötvözik az egyik módszerek előnyeit a másik módszerek előnyeivel, ami szintén modellteljesítmény javító hatással jár. Szükséges ezzel egyidejűleg elismerni, hogy a szigorú matematikai-statisztikai alkalmazási feltételeket támogató, klasszikus csőd-előrejelzési módszerek (diszkriminanciaanalízis) alkalmazása jól láthatóan modellteljesítmény problémákat vethet fel, amely lényeges ellenérv a hosszú idők alatt megszokott könnyű interpretálhatósággal szemben.

Felhasznált irodalom

Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589-609. DOI: <https://doi.org/0.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x>.

Anheier, H. K. & Moulton, L. (1999). Organizational Failures, Breakdowns, and Bankruptcies. In Anheier, H. K. (Ed.), *When Things Go Wrong. Organizational Failures and Breakdowns* (pp. 3-14). Thousand Oaks: Sage Publications.

Ardakhani, M., Mehrjerdi, V. Z., Sarvi, M., & Sarvi, E. (2016). A survey of the capability of k nearest neighbors in prediction of bankruptcy of companies based on selected industries. *Scinzer Journal of Accounting and Management*, 2(4), 27-37. DOI: <https://doi.org/10.21634/SJAM.2.4.2737>.

Arutyunjan Alex (2002). *A mezőgazdasági vállalatok fizetéseképtelenségének előrejelzése*. (PhD-értekezés). Gödöllő: Szent István Egyetem.

Banai Ádám, Körmendi Gyöngyi, Lang Péter, & Vágó Nikolett (2016). A magyar kis- és középvállalati szektor hitelkockázatának modellezése. *MNB tanulmányok 123*. Budapest: Magyar Nemzeti Bank.

Barboza, F., Kimura, H., & Altman, E. I. (2017). Machine learning models and bankruptcy prediction. *Expert Systems with Applications*, 83(10), 405-417. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2017.04.006>.

Bareith Tibor, Koroseczné Pavlin Rita, & Kövér György (2014). Felszámolások vizsgálata a Nyugat-dunántúli régióban. *E-CONOM*, 3(2), 102-124. DOI: <https://doi.org/10.17836/EC.2014.2.102>.

Bareith Tibor, Koroseczné Pavlin Rita, & Kövér György (2016). Felszámolások előrejelzésének vizsgálata Csongrád megyei vállalkozások esetén. In Kovács Attila & Bíró Gyöngyvér (Szerk.), *Móra Akadémia Szakkollégiumi Tanulmánykötet* (pp. 11-26). Szeged: Szegedi Tudományegyetem Móra Ferenc Szakkollégium.

Bauer, P. & Endrész, M. (2016). Modelling bankruptcy using Hungarian firm-level data. *MNB Occasional Papers 122*. Budapest: Magyar Nemzeti Bank.

Beaver, W. (1966). Financial ratios as predictors of failure. Empirical research in accounting: selected studies. *Journal of Accounting Research*, 4(3), 1-111. DOI: <https://doi.org/10.2307/2490171>.

Benyovszki Annamária & Kibédi Kamilla Klára (2008). Vállalati csődelőrejelzés többváltozós statisztikai módszerrel. *Közgazdász Fórum*, 11(7), 3-17.

Blaug, M. (1980). *The Methodology of Economics: or How Economists Explain*. Los Angeles: Bolland.

Boda, D., Luptak, M., Pitlik, L., Szűcs, G., & Takács, I. (2016). Prediction of insolvency of Hungarian micro enterprises. In *Proceedings of the ENTRENOVA – ENTERPRISE RESEARCH INNOVATION CONFERENCE* (pp. 352-359). Rovinj, Croatia, 8-9 September 2016. Zagreb: IRENET – Society for Advancing Innovation and Research in Economy.

Boros Bence (2018). *Artificial intelligence and automation in credit scoring*. Budapest: KPMG Tanácsadó Kft.

Bozsik, J. (2011). Decision tree combined with neural networks for financial forecast. *Periodica Polytechnica Electrical Engineering*, 55(3-4), 95-101. DOI: <https://doi.org/10.3311/pp.ee.2011-3-4.01>.

Bozsik József (2016). *Heurisztikus eljárások alkalmazása a csődelőrejelzésben* (PhD-értekezés). Budapest: Eötvös Loránd Tudományegyetem.

Bryant, S. M. (1997). A case-based reasoning approach to bankruptcy prediction modeling. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 6(3), 195-214. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1174\(199709\)6:3<195::AID-ISAF132>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1174(199709)6:3<195::AID-ISAF132>3.0.CO;2-F).

Chesser, D. (1974). Predicting loan noncompliance. *Journal of Commercial Bank Lending*, 56(8), 28-38.

Dimitras, A.I., Slowinski, R., Susmaga, R., & Zopounidis, C. (1999). Business failure prediction using rough sets. *European Journal of Operational Research*, 114(2), 263-280. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(98\)00255-0](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(98)00255-0).

Dorgai, K., Fenyves, V., & Sütő, D. (2016). Analysis of Commercial Enterprises' Solvency By Means of Different Bankruptcy Models. *Gradus*, 3(1), 341-349.

- Du Jardin, P. (2010). Predicting bankruptcy using neural networks and other classification methods: The influence of variable selection techniques on model accuracy. *Neurocomputing*, 70(10-12), 2047-2060. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.neucom.2009.11.034>.
- Durand, D. (1941). *Risk elements in consumer instalment financing*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Ékes, K. Sz. & Kolozsár, L. (2014). The efficiency of bankruptcy forecast models in the Hungarian SME sector. *Journal of Competitiveness*, 6(2), 56-73. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2014.02.05>.
- Fan, A. & Palaniswami, N. (2000). Selecting bankruptcy predictors using a support vector machine approach. In *Proceedings of the International Joint Conference on Neural Networks* (pp. 354-359). Neural Computing: New Challenges and Perspectives for the New Millennium. DOI: <https://doi.org/10.1109/IJCNN.2000.859421>.
- Fejér-Király, G. (2015). Bankruptcy prediction: A survey on evolution, critiques, and solutions. *Acta Universitatis Sapientiae Economics and Business*, 3(1), 93-108. DOI: <https://doi.org/10.1515/auseb-2015-0006>.
- Fejér-Király Gergely (2016). *Csődelőrejelző modellek alkalmazhatósága Hargita megyei vállalkozásoknál* (PhD-értekezés). Gödöllő: Szent István Egyetem.
- Fejér-Király Gergely (2017). Csődelőrejelzés a KKV-szektorban pénzügyi mutatók segítségével. *Közgazdász Fórum*, 20(130), 3-29.
- Felföldi-Szücs Nóra (2011). *Hitelezés vevői nemfizetés mellett: A bank és a szállító hitelezési döntése* (PhD-értekezés). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Felföldi-Szücs Nóra (2015). A vevői nemfizetés előrejelzése viselkedési jellemzők segítségével. *Gradus*, 2(2), 1-9.
- Fenyves, V., Dajnoki, K., Domicián, M. & Baji-Gál, K. (2016). Examination of the solvency of enterprises dealing with accommodation service providing in the Northern Great Plain Region. *SEA: Practical Application of Science*, 4(2), 197-203.
- Fitzpatrick, P. (1932). *A comparison of the ratios of successful industrial enterprises with those of failed companies*. Washington: The Accountants' Publishing Company.
- Frydman, H., Altman, E. I., & Kao, D. L. (1985). Introducing recursive partitioning for financial classification: The case of financial distress. *The Journal of Finance*, 40(1), 269-291. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1985.tb04949.x>.
- Hajdu, O. & Virág, M. (2001). A Hungarian model for predicting financial bankruptcy. *Society and Economy in Central and Eastern Europe*, 23(1-2), 28-46.
- Halas Gábor (2004). *Hogyan mérjük nemfizetési valószínűségeket? Módszertani összehasonlítás*. Mérés-Határ-Műhely tanulmány. Budapest: Info-Datex Kft.
- Hámori Gábor (2001). A fizetésektelenség előrejelzése logit-modellel. *Bankszemle*, 45(1-2), 65-87.
- Hámori Gábor (2014). *Predikciós célú klasszifikáló statisztikai modellek gyakorlati kérdései* (PhD-értekezés). Kaposvár: Kaposvári Egyetem.
- Imre Balázs (2008). *Bázel II definíciókon alapuló nemfizetés-előrejelzési modellek magyarországi vállalati mintán (2002-2006)* (PhD-értekezés). Miskolc: Miskolci Egyetem.
- Info-Datex (2006). *Módszertani elemzés a nemfizetési valószínűség modellezéshez*. A PSZÁF „A pénzügyi szervezetek kockázatainak (partner, működési, likviditási stb.) tökemegfelelési követelményeiből adódó, üzleti alkalmazásokat segítő módszerek kidolgozása és a módszerek működéséhez szükséges adatbázisok kiépítése” c. pályázatára készült tanulmány. Budapest: Info-Datex Kft.
- Jáki Erika (2013a). A válság, mint negatív információ és bizonytalansági tényező - A válság hatása az egy részvényre jutó nyereség előrejelzésekre. *Közgazdasági Szemle*, 60(12), 1357-1369.
- Jáki Erika (2013b). Szisztematikus optimizmus a válság idején. *Vezetéstudomány*, 44(10), 37-49.
- Kiss Ferenc (2003). *A credit scoring fejlődése és alkalmazása* (PhD-értekezés). Budapest: Budapesti Műszaki Egyetem.
- Kiviluoto, K. (1998). Predicting bankruptcies with the self-organizing map. *Neurocomputing*, 21(1-3), 191-201. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0925-2312\(98\)00038-1](https://doi.org/10.1016/S0925-2312(98)00038-1).
- Koroseczné Pavlin Rita (2016). *A felszámolási eljárás alá került hazai kisvállalkozások helyzetének elemzése* (PhD-értekezés). Kaposvár: Kaposvári Egyetem.
- Kotormán Annamária (2009). *A mezőgazdasági vállalkozások felszámolásához vezető okok elemzése* (PhD-értekezés). Debrecen: Debreceni Egyetem.
- Kristóf Tamás (2005a). A csődelőrejelzés sokváltozós statisztikai módszerei és empirikus vizsgálata. *Statisztikai Szemle*, 83(9), 841-863.
- Kristóf Tamás (2005b). Szervezetek jövőbeni fennmaradása különböző megközelítésekben. *Vezetéstudomány*, 36(9), 15-23.
- Kristóf, T. (2006). Is it possible to make scientific forecasts in social sciences? *Futures*, 38(5), 561-574. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2005.09.004>.
- Kristóf Tamás (2008a). A csődelőrejelzés és a nem fizetési valószínűség számításának módszertani kérdéseiről. *Közgazdasági Szemle*, 55(5), 441-461.
- Kristóf Tamás (2008b). *Gazdasági szervezetek fennmaradásának és fizetőképességének előrejelzése* (PhD-értekezés). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Kristóf Tamás (2018a). A case-based reasoning alkalmazása a hazai mikrovállalkozások csődelőrejelzésére. *Statisztikai Szemle*, 96(11-12), 1109-1128. DOI: <https://doi.org/10.20311/stat2018.11-12.hu1109>.
- Kristóf Tamás (2018b). Vállalatok hosszú távú (15-20 éves) bedőlési valószínűségének előrejelzése. In Nováky Erzsébet & S. Gubik Andrea (Szerk.), *A múltból átívelő jövő: VIII. Magyar (Jubileumi) Jövőkutatási Konferencia: 50 éves a magyar jövőkutatás* (pp. 193-205). Budapest, 2018. november 14-15. Győr: Palatia Nyomda és Kiadó Kft.
- Kristóf, T. & Virág, M. (2012). Data reduction and univariate splitting – Do they together provide better corporate bankruptcy prediction? *Acta Oeconomica*, 62(2), 205-227. DOI: <https://doi.org/10.1556/AOecon.62.2012.2.4>.

- Kristóf, T. & Virág, M. (2017). Lifetime probability of default modelling for Hungarian corporate debt instruments. In Zoltayné Paprika Zita et al. (Eds.), *ECMS 2017: 31st European Conference on Modelling and Simulation* (pp. 41-46). Nottingham: ECMS-European Council for Modelling and Simulation.
- Lensberg, T., Eilifsen, A., & McKee, T. E. (2006). Bankruptcy theory development and classification via genetic programming. *European Journal of Operational Research*, 169(2), 677-697. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.06.013>.
- Madar László (2014). *Scoring rendszerek hatásai a gazdasági tőkeszámítás során alkalmazott portfóliómodellek eredményeire* (PhD-értekezés). Kaposvár: Kaposvári Egyetem.
- Marqués, A. I., García, V., & Sánchez, J. S. (2012). Exploring the behaviour of base classifiers in credit scoring ensembles. *Expert Systems with Applications*, 39(11), 10244-10250. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.092>.
- Mellahi, K. & Wilkinson, A. (2004). Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 5-6(1), 21-41. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00095.x>.
- Myers, J. H. & Forgy, W. (1963). The development of numerical credit evaluation systems. *Journal of the American Statistical Association*, 58(303), 799-806. DOI: <https://doi.org/10.1080/01621459.1963.10500889>.
- Neophytou, E. & Mar Molinero, C. (2004). Predicting Corporate Failure in the UK: A Multidimensional Scaling Approach. *Journal of Business Finance and Accounting*, 31(5-6), 677-710. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.0306-686X.2004.00553.x>.
- Neves, J. C. & Vieira, A. (2016). Improving bankruptcy prediction with hidden layer Learning Vector Quantization. *European Accounting Review*, 15(2), 253-271. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638180600555016>.
- Nyitrai Tamás (2014). Növelhető-e a csőd-előrejelző modellek előrejelző képessége az új klasszifikációs módszerek nélkül? *Közgazdasági Szemle*, 66(5), 566-585.
- Nyitrai Tamás (2015a). *Dinamikus pénzügyi mutatószámok alkalmazása a csőd-előrejelzésben* (PhD-értekezés). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Nyitrai Tamás (2015b). Hazai vállalkozások csődjének előrejelzése a csődeseményt megelőző egy, két, illetve három évvel korábbi pénzügyi beszámolóik adatai alapján. *Vezetéstudomány*, 46(5), 55-65.
- Nyitrai Tamás (2017). Stock és flow típusú számviteli adatok alkalmazása a csőd-előrejelző modellekben. *Vezetéstudomány*, 48(8-9), 68-77. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.09.07>.
- Nyitrai Tamás (2018). A vállalatok tevékenységi körének és méretének hatása a csőd-előrejelző modellekre. *Statistikai Szemle*, 96(10), 973-1000. DOI: <https://doi.org/10.20311/stat2018.10.hu0973>.
- Nyitrai, T. (2019). Dynamization of bankruptcy models via indicator variables. *Benchmarking: An International Journal*, 26(1), 317-332. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2017-0052>.
- Nyitrai Tamás & Virág Miklós (2017a). A pénzügyi mutatók időbeli tendenciájának figyelembevétele logisztikus regresszióra épülő csőd-előrejelző modellekben. *Statistikai Szemle*, 95(1), 5-28. DOI: <https://doi.org/10.20311/stat2017.01.hu0005>.
- Nyitrai Tamás & Virág Miklós (2017b). Magyar vállalkozások felszámolásának előrejelzése pénzügyi mutatók idősorai alapján. *Közgazdasági Szemle*, 64(3), 305-324. DOI: <https://doi.org/10.18414/KSZ.2017.3.305>.
- Nyitrai, T. & Virág, M. (2018). The effects of handling outliers on the performance of bankruptcy prediction models. *Socio-Economic Planning Sciences*, 67(September), 34-42. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2018.08.004>.
- Odom, M. D. & Sharda, R. (1990). A neural network model for bankruptcy prediction. In *Proceeding of the International Joint Conference on Neural Networks, San Diego, 17-21 June 1990, Vol. II.* (pp. 163-171). Ann Arbor: IEEE Neural Networks Council.
- Ohlson, J. A. (1980). Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of Accounting Research*, 18(1), 109-131. DOI: <https://doi.org/10.2307/2490395>.
- Oravecz Beatrix (2007). Credit scoring modellek és teljesítményük értékelése. *Hitelintézet Szemle*, 6(6), 607-627.
- Oravecz Beatrix (2009). *Szelekciós torzítás és csökkentése az adóminősítési modelleknél* (PhD-értekezés). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Pető, D. & Rózsa, A. (2015). Financial future prospect investigation using bankruptcy forecasting models in Hungarian meat processing industry. *Annals of the University of Oradea Economic Science*, 24(1), 801-809.
- Ratting Anita (2015). Fizetésektelenség-előrejelzési megközelítések. *Társadalom és Gazdaság*, 7(3), 53-73.
- Reizinger-Ducsai, A. (2016). Bankruptcy prediction and financial statements. The reliability of a financial statement for the purpose of modeling. *Research papers of Wroclaw University of Economics Nr. 441.* (pp. 202-213). DOI: <https://doi.org/10.15611/pn.2016.441.14>.
- Rózsa, A. (2014). Financial performance analysis and bankruptcy prediction in Hungarian dairy sector. *Annals of Faculty of Economics*, 1(1), 938-947. DOI: <https://doi.org/10.1108/CR-12-2014-0041>.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Sun, L. & Shenoy, P. P. (2007). Using Bayesian networks for bankruptcy prediction: Some methodological issues. *European Journal of Operational Research*, 180(2), 738-753. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.04.019>.
- Sütő Dávid (2018). Észak-alföldi élelmiszer-kiskereskedelmi vállalkozások pénzügyi helyzetének elemzése logitmodell segítségével. *Acta Carolus Robertus*, 8(1), 223-235. DOI: <https://doi.org/10.24387/CI.2017.2.3>.
- Szabadosné Németh Zsuzsanna & Dávid László (2005). A kis- és középvállalati szegmens mulasztási valószínűségének előrejelzése magyarországi környezetben. *Hitelintézet Szemle*, 4(3), 39-58.
- Szűcs Tamás (2014). A csődmodellek és azok módosítottai. *E-Controlling*, 14(9), 1-8.

- Virág Miklós (1993). *Pénzügyi viszonyszámokon alapuló teljesítmény-megítélés és csődelőrejelzés* (Kandidátusi értékezés). Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem.
- Virág Miklós (1996). *Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Virág Miklós (2004). A csődmodellek jellegzetességei és története. *Vezetéstudomány*, 35(10), 24-32.
- Virág Miklós & Dóbbé Sándor (2005). A hazai csődmodell család alkalmazása ágazati centroidokra. *Vezetéstudomány*, 36(4), 45-54.
- Virág Miklós & Hajdu Ottó (1996). Pénzügyi mutatószámokon alapuló csődmodell-számítások. *Bankszemle*, 15(5), 42-53.
- Virág Miklós & Hajdu Ottó (1998). Pénzügyi viszonyszámok és csődelőrejelzés. In Bácskai Tamás et al. (Szerk.), *Bankról, pénzről, tőzsdéről. Válogatott előadások a Bankárképzőben 1988-1998* (pp. 440-457). Budapest: Nemzetközi Bankárképző.
- Virág Miklós & Kristóf Tamás (2005a). Az első hazai csődmodell újraszámítása neurális hálók segítségével. *Közgazdasági Szemle*, 52(2), 144-162.
- Virág, M. & Kristóf, T. (2005b). Neural networks in bankruptcy prediction – a comparative study on the basis of the first Hungarian bankruptcy model. *Acta Oeconomica*, 55(4), 403-425. DOI: <https://doi.org/10.1556/AOecon.55.2005.4.2>.
- Virág Miklós & Kristóf Tamás (2006). Iparági rátákon alapuló csődelőrejelzés sokváltozós statisztikai módszerekkel. *Vezetéstudomány*, 37(1), 25-35.
- Virág Miklós & Kristóf Tamás (2009). Többdimenziós skálázás a csődmodellezésben. *Vezetéstudomány*, 40(1), 50-58.
- Virág Miklós, Kristóf Tamás, Fiáth Attila, & Varsányi Judit (2013). *Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés, válságkezelés*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Virág, M. & Nyitrai, T. (2013). Application of support vector machines on the basis of the first Hungarian bankruptcy model. *Society and Economy*, 35(2), 227-248. DOI: <https://doi.org/10.1556/SocEc.35.2013.2.6>.
- Virág M. & Nyitrai T. (2014a). Is there a trade-off between the predictive power and the interpretability of bankruptcy models? The case of the first Hungarian bankruptcy prediction model. *Acta Oeconomica*, 64(4), 419-440. DOI: <https://doi.org/10.1556/AOecon.64.2014.4.2>.
- Virág Miklós & Nyitrai Tamás (2014b). Metamódszerek alkalmazása a csődelőrejelzésben. *Hitelintézeti Szemle*, 13(4), 180-195.
- Virág Miklós & Nyitrai Tamás (2015). Csődelőrejelző modellek dinamizálása. In Bakacsi Gyula, Balaton Károly, & Dobák Miklós (Szerk.), *Vezetés és szervezet társadalmi kontextusban: Tanulmányok Dobák Miklós 60. születésnapja tiszteletére* (pp. 284-304). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Vlachos, D. & Toliás, Y. A. (2003). Neuro-fuzzy modeling in bankruptcy prediction. *Yugoslav Journal of Operational Research*, 13(2), 165-174. DOI: <https://doi.org/10.2298/YJOR0302165V>.
- Wang, N. (2017). Bankruptcy Prediction Using Machine Learning. *Journal of Mathematical Finance*, 7(4), 908-918. DOI: <https://doi.org/10.4236/jmf.2017.74049>.
- Westgaard, S. (2005). *What Can Modern Statistical and Mathematical Techniques Add to the Analysis and Prediction of Bankruptcy?* Department of Industrial Economics and Technology Management, Trondheim: Norwegian University of Science and Technology.
- Zmijewski, M. E. (1984). Methodological issues related to the estimation of financial distress prediction models. *Journal of Accounting Research*, Supplement to Vol. 22, 59-82. DOI: <https://doi.org/10.2307/2490859>.

A STRATÉGIAI MENEDZSMENT NEMZETKÖZI FEJLŐDÉSE AZ UTÓBBI NEGYEDSZÁZADBAN –

ELMÉLETI ÁRAMLATOK ÉS TUDOMÁNYÁGI PERSPEKTÍVÁK

LAST 25 YEARS OF THE STRATEGIC MANAGEMENT'S INTERNATIONAL EVOLUTION –

THEORETICAL TENDENCIES AND SCIENCE PERSPECTIVES

A legutóbbi 25 évet átfogó elemzés a korábban kibontakozott két stratégiaelméleti irányzat mentén követi a tudományág újabb fejlődését. Az egyik irányzat képviselői racionális-normatív folyamatnak tekintették a vállalati stratégiaalkotást. A vizsgált időszakban még hatnak a racionális-normatív megközelítés versenyelőny koncepciói (iparág-szerkezeti és erőforrás-alapú nézőpontok). Ugyanakkor előtérbe került a tulajdonosiérték-szemlélet, továbbá megerősödtek a társadalmilag felelős vállalatra vonatkozó elvárások. A másik stratégiaelméleti irányzat követői leíró-magyarázó módon közelítették meg a stratégiát: a stratégiaalkotást szervezeti folyamatként (például tanulási, megismerési, tárgyalási-alkudozási vagy passzív alkalmazkodási formálódásként) értelmezték. Ehhez a felfogáshoz új áramlatok kapcsolódtak a stratégia magatartástudományi megközelítésével, valamint a stratégiai entrepreneurship elgondolásával. Egyidejűleg felértékelődött az intézmények szerepe a stratégiai teljesítmény megítélésében, továbbá megjelent a stratégiai menedzsment praxeológiai magyarázata. A fejlődéstörténeti áttekintés végül választ keres az időszerű kérdésre: túlhaladott-e a tudományterület a 2008-2009. évi világválság stratégiaalkotási tanulságainak tükrében?

Kulcsszavak: racionális és spontán stratégiaalkotás, öttényezős modell, szervezeti erőforrás, tulajdonosi vállalatérték, felelős társaságirányítás, magatartási stratégia, stratégiai vállalkozáselmélet, intézményalapú nézőpont, stratégia mint gyakorlat.

The historical analysis of the strategic management embraces the last 25 years of science evolution, following along two principal tendencies (prescriptive-rational and descriptive-interpretative) of strategy formulation concept. In this period the industry structure-based view and resource-based view of prescriptive-rational tendency still influence the strategic management theory. At the same time such approaches like shareholder value, stakeholder value and corporate social responsibility forged ahead step by step. The descriptive-interpretative tendency considers strategy formulation as a cognitive, learning, negotiating-bargaining or passive adapting process. New streams of the descriptive-interpretative tendency emerged from the turn of the millennium: for example behavioral strategy, institution-based view, strategic entrepreneurship, strategy-as-practice. Concluding the historical survey, this study looks for an answer concerning the question of the future of the strategic management discipline.

Key words: rational and spontaneous formulation of strategy, five forces model, resource-based view, shareholder and stakeholder values, corporate governance, behavioral and entrepreneurial strategies, institution-based view, strategy-as-practice

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:

Dr. Tari Ernő, professor emeritus, Budapesti Corvinus Egyetem, (erno.tari@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019.05.23-án, javítva: 2019.08.18-án, elfogadva: 2019.10.20-án.

This article was received: 23.05.2019, revised: 18.08.2019, accepted: 20.10.2019.

A stratégiai menedzsment mint önálló tudományterület több évtizedes múltra tekinthet vissza. A tudományág irodalma óriási, mondhatni határtalan; az ismeretanyag szakkönyvek és szakfolyóiratok sokasága révén, valamint digitális formában jut el az érdeklődő olvasókhöz. A témakört valamilyen változatban szinte minden felsőfokú közgazdasági és menedzsmentoktatási intézményben tanítják, külföldön és hazánkban egyaránt.

Hosszabb kutatási és oktatási tapasztalat birtokában kíséreljük meg a diszciplína fejlődéstörténetének összefoglaló bemutatását, hangsúlyosan az utolsó negyedszázad áttekintésével. Kutatási módszerünk a szakirodalom feldolgozása volt. A stratégiai menedzsment kifejlődő két alapvető elméleti irányzatának (a racionális-normatív és a leíró-magyarító megközelítéseknek) pontos keresztmetszetét adta közre az 1990-es évtized vége felé a kanadai McGill Egyetem kutatócsoportja (Mintzberg et al., 1998). Jelen írásunkban a két irányzat párhuzamos továbbfejlődésének körvonalazására vállalkozunk, az azóta eltelt időszak legfontosabb elméleti munkáinak feldolgozásával.

A tanulmány befejező része voltaképp latolgatás az elméleti áramlatok fejlődésének tükrében: Milyen változatokat képes adni a stratégiai menedzsment a jelenkor gazdasági-társadalmi kihívásaira? Miként tükröződnek a környezet radikális változásai a tudományág újabb evolútió szakaszában? Avagy túlhaladott a stratégia eszmei rendszere (és módszertani eszköztára), s iránymutató funkcióját átadni kényszerül egy más jellegű vezetési felfogásnak, filozófiának?

Előzmények: a stratégiai menedzsment két alapvető irányzatának kialakulása és fejlődése az 1990-es évekig

A stratégiaalkotás mint racionális folyamat

A vállalati stratégiaalkotás elméleti igényességű tárgyalása az 1960-as évtizedtől jelent meg a menedzsmentirodalomban. A stratégiaelmélet úttörői, a Harvard Business School tanárai dolgozták ki a vállalati stratégiát megalapozó külső és belső diagnózis első modelljét, amely SWOT-elemzés néven vonult be a stratégiai gondolkodás történetébe (Learned et al., 1965). A Harvard-iskola tagjai olyan fogalmi apparátust (környezetelemzés, szervezeti belső analízis, megkülönböztető képességek, sikertényezők, stratégiai illeszkedés) használtak, amelynek összetevőit a későbbiekben szinte minden stratégiai elemzési modellben alkalmazták.

A korai stratégiaelmélet talán legnagyobb hatású műve Ansoff (1965) nevéhez fűződik. Könyvében – amely tíznél több kiadást ért meg az Egyesült Államokban – elvi különbséget tett a cégstratégia eltérő szintjei között. Felismerte, hogy más és más jellegű távlati kérdések merülnek fel a vállalat egészének perspektívájából, az egyes üzletágak (üzleti egységek) szintjén, valamint a funkcionális területek (részlegek) nézőpontjából. Ansoff érdeme továbbá, hogy megalkotta azt a stratégiai tervezési folyamatmodellt (process-based view), amely rokonságot mutatott a Harvard-iskola stratégiaalkotási (design) felfogásával és hasznosította a hosszabb távú tervezés korábbi vállalati tapasztalatait.

A stratégiai elmélet (és módszertan) az 1970-es évtized során a vállalati stratégiai pozíció elemzésében lépett a legnagyobbat előre. Három ismert amerikai vezetési tanácsadó cég (BCG, McKinsey, ADL) új szakaszt nyitott a stratégiát megalapozó portfólióanalízisek kimunkálásával (product/market view). A portfóliómodellek – minden korlátozottságuk ellenére – hasznos, könnyen kezelhető elemzési eszköznek bizonyultak a stratégiai tervezésben; gyakorlati alkalmazásukkal lehetővé vált – különösen a nagyvállalatok körében – a befektetések sorrendiségének, az erőforrások súlypontjainak megalapozottabb kijelölése.

További előrelépésnek volt tekinthető a stratégiai menedzsment fejlődéstörténetében a vállalati misszió (küldetés) és a vízió (jövőkép) fogalmainak tisztázása. A küldetés explicit megfogalmazását Pearce és David (1987) azért tartották stratégiaiilag fontosnak, mert – érvelésük szerint – a misszió egységes orientációt biztosít a cégen belül, mintegy fókuszpontot képezve a célokkal azonosulni kívánó szervezeti tagok számára. A misszió egyben hozzájárul az alkotó szervezeti légkör, az együttműködési készség kialakulásához és megerősödéséhez. A vízió, azaz a vállalati jövőkép fogalmi értelmezése néhány évvel később jelent meg a stratégiai menedzsment nemzetközi irodalmában. Az elméleti definíciók a víziót a cég előrevetített és kívánt jövőbeli állapotával azonosították, amely perspektivikus kép a szervezetnek egy távolabbi fejlődési stádiumát rajzolja meg. A meghatározások általában hozzáfűzték a vízió körülírásához, hogy – a misszióval szemben – „érzelmi töltés” nem fűződik a jövőkép felvázolásához (Thompson & Strickland, 1992).

Az iparági és versenyhelyzet elemzés merőben új szempontjaira mutatott rá Porter (1980), amikor az iparági struktúra oldaláról (industry structure-based view) közelített a stratégiaalkotási folyamathoz. Vizsgálódásai szerint az üzletági stratégiáknak olyan szektorális szerkezetet célszerű tükrözniük, amely iparági feltételek között ténylegesen versenyeznek egymással a nyereségorientált szervezetek. Az iparágak és versenytársak elemzésének Porter által kidolgozott öt erőtegyező-modellje újabb lehetőségeket tárt fel a stratégiaformálás számára: az 1980-as éveket a porteri fogalomkészlet és módszertani eszköztár széles körű felhasználása jellemezte a stratégiai menedzsment elméletében és gyakorlatában egyaránt (Tari, 2007).

Az 1990-es évtized elejétől figyelemreméltó szemléletváltás következett be a stratégiai gondolkodás fejlődéstörténetében. A porteri iparág- és versenyanalízisek némiképp háttérbe szorultak és a stratégiakutatók érdeklődésének homlokterébe a vállalat – korábban periferikusan kezelt – belső anyagi és szellemi erőforrásai kerültek. Az erőforrásokra alapozott felfogásmód (resource-based view, RBV) elméleti fordulata abban rejlett, hogy az új megközelítés hívei, így például Prahalad és Hamel (1990) nem a versenykörnyezet termék/piac követelményeiből, hanem a szervezet rendelkezésére álló erőforrások színvonalából indultak ki.

Az erőforrás-alapú megközelítés „elágazásának” nevezhető a valamivel később jelentkező tudásalapú nézőpont (knowledge-based view, KBV), amennyiben a tudásra úgy tekintünk, mint a stratégiaiilag legfontosabb

vállalati erőforrásra (Grant, 1996). A neves stratégiaelméleti szakember értelmezésében ugyanis a rejtett (tacit) tudás a tartós versenyelőny alapvető forrása: az üzleti szervezet akkor tesz szert fenntartható versenyelőnyre, ha képes rugalmasan és hatékonyan integrálni a szervezeti tagok egyéni tacit tudását.

Az iparági erőhatásokra alapozott koncepcióban jól tükröződött Porter azon felfogása, hogy kiélezett verseny-gés folyik a vállalati szférában. A cégvilág azonban más-fajta viszonylatokkal is jellemezhető – vélték azok a teoretikusok, akik a szervezeten belüli kapcsolatok aspektusából (relational view) vizsgálták felül a versenystratégiai elgondolás feltétlen érvényességét. Az erősödő meggyőződés, miszerint a vállalat nem létszígetetlen tevékenykedik, hanem a többi szervezettel létesített kapcsolatok bonyolult hálózatában, megkérdőjelezte a stratégiaalkotás „magányos úttörő” modelljét. Elvi következetességgel Child & Faulkner (1998) és Dyer (2000) fejtették ki, hogy a tartós versenyelőny egy némely értékes forrását az egyedi (single) vállalat határain kívül indokolt keresni.

A fentiekben vázolt, a XX. század utolsó évtizedeiben kialakult stratégiaelméleti áramlatok közös ismérve a racionális-normatív szemléletmód. Képviselői olyan nézetrendszernek tekintették a stratégiai menedzsmentet, amelynek alapfogalmai szerint a vállalatvezetés időről-időre áttekinti cége piaci helyzetét, újraértékeli a jövőre vonatkozó elvárásait, s ennek figyelembe vételével tűzi ki, majd valósítja meg stratégiai céljait. Az így értelmezett stratégiaalkotás és -megvalósítás egyértelműen normatív (preskriptív) folyamat: előírja a kívánatos jövőbeli állapotot és számon kéri a célok megvalósulását (Chikán, 2008).

A stratégiaalkotás mint szervezeti folyamat

Egy alapvetően eltérő felfogásmód bontakozott ki a stratégiai menedzsment elméletében az 1980-as évektől, szinte a stratégiai folyamat újra értelmezéseként. A rendhagyó megközelítés hívei folyamatában törekedtek megérteni a stratégia létrejöttét. A korlátozott racionalitás elvére hivatkozva, leírni és magyarázni kívánták a nem ritkán „menet közben formálódó” (számos esetben spontán módon keletkező, vagy utólagos felismerésekből „mintává összeálló”) cégstratégiák kialakulási folyamatát. A stratégiaalkotást sajátos szervezeti folyamatként fogták fel, példának okáért kognitív (megismerési), tanulási, tárgyalási-alkudozási, vagy passzív alkalmazkodási (reaktív) folyamatként.

A leíró-magyarázó szemléletet kezdeményező teoretikusok közül Quinn és Mintzberg érdemelnek különös figyelmet. Quinn (1980) nagyvállalati esettanulmányokból leszűrt általánosításai nyomán a stratégia kialakulásának logikai inkrementalista elméletét dolgozta ki. Meglátása szerint a sikeres cégek felsőszintű vezetői fokozatosan, lépésről-lépésre haladnak az általuk vizionált vállalati jövőképpé megvalósulása felé, miközben törekednek a stratégiai döntésekhez felhasznált információk minőségének javítására, a változást ellenzők meggyőzésére, továbbá a szervezet tudatosságának, lélektani elkötelezettségének erősítésére.

Mintzberg (1987) a kézművesség metaforájával érzékeltette a stratégiaalkotás lényegi vonásait. Vállalati megfigyelései alapján a stratégia megfogalmazói (a stratégiák)

– hasonlóan az anyagot kezükkel „intim” módon formáló és mozdulataikat szükség szerint improvizáló kézműves mesterekhez – szüntelenül alkalmazkodnak a környezet „meglepetéseihez”. Ekképpen a folyamatos adaptációs cselekvés során elválaszthatatlanul fonódnak össze a stratégiaformálás és -megvalósítás tudatos és spontán menedzseri döntései.

A leíró-magyarázó megközelítés egy további neves szószólója, Burgelman (1983) az autonóm stratégiai kezdeményezéseknek tulajdonított fontos szerepet a cégstratégia formálódásában: tapasztalatai szerint a szervezet alsóbb szintjeiről szorgalmazott indítványok, javaslatok eltérhetnek a vállalati stratégia „hivatalos” irányvonalától. Amennyiben egyes befolyásos csoportok vagy egyének támogatták az alulról jövő stratégiai felvetéseket, módosíthatták a már felső szinten elfogadott távlati célokat.

Quinn, Mintzberg és Burgelman leírásai azt sugallják, hogy a stratégia kialakulása valójában tanulási, kísérletezési folyamat, menetközbeni elköteleződés az irányvonal mellett. A leíró-magyarázó megközelítésnek hét áramlatát, elméleti iskoláját különböztették meg Mintzberg et al. (1998). Ezek közül egyes felfogások hanyatlani kezdtek a múlt század vége felé, más koncepciók megerősödtek, ismét más iskolák huzamosabb ideje mérvadó részei a szakirodalomnak. Fejldéstörténeti áttekintésünkhöz – az imént tárgyalt, tanulási iskolának nevezett áramlaton kívül – három elméleti iskola kapcsolódik közvetlenül. A vállalkozói iskola (Stevenson & Gumpert, 1985) képlekeny víziók felvázolásának tekinti a vállalkozás stratégiájának kialakulását, amely folyamatban részint a vezetői tudatosság, részint az ösztönös megérzés játszanak szerepet. A kognitív iskola (Schwenk, 1988; Huff, 1990) a stratégia formálódását a gondolkodási folyamatban lezajló megismerésre vezeti vissza, amikor a stratégia megszűri és kódolja a környező világból érkező „inputokat”. A környezeti iskola (ezen belül az intézményi áramlat) képviselői (Miller, 1979; Oliver, 1991) a külső erők halmazának „kiszolgáltatott” szervezet passzív alkalmazkodásában (mint reaktív folyamatban) vélik felismerni a vállalati stratégia kialakulási módozatát.

A stratégiaalkotási folyamat racionális-normatív értelmezése és leíró-magyarázó megközelítése – összehasonlításban

A stratégiai menedzsmentelmélet hazai kutatói közül Balaton (1997) elsőként hívta fel a figyelmet a vállalati stratégia formálódásának kétféle útjára. A racionális-normatív szemléletben létrehozott stratégia kifejezi a felső szintű menedzserek azon szándékát, hogy tudatosan tervezzék meg a vállalat jövőjét, s annak sikeres elérését a belső és külső feltételek alapos elemzésével támasszák alá – vélte a szerző. Ugyanakkor hangsúlyozta: a stratégiaalkotás sokkal bonyolultabb folyamat annál, mintsem pusztán egyenesvonalú lépéssorozatként lehessen értelmezni. A leíró-magyarázó irányzat követői ennek az összetett folyamatnak a megismerésére, a menet közben kirajzolódó stratégiák megértésére törekednek. Elméleti leírásaik úgy tekinthetők, mint tudományos ambíció a racionális-normatív szemléletmód kibővítésére, a hiányos stratégiaalkotási mozaikképpé kiegészítésére.

A továbbiakban, a stratégiai menedzsment utolsó negyedszázados fejlődéstörténetét a két stratégiaelméleti alapirányzat mentén mutatjuk be. Utaltunk arra, hogy Mintzberg et al. (1998) hasonló (előíró-leíró) alaptípusokból indultak ki, amikor stratégiai „útbaigazításra” vállalkoztak a szerteágazó szakirodalom rendszerező áttekintésével és értékelésével. Ugyanilyen osztályozást fogadott el Lynch (2006): a vállalati stratégiáról írott könyvében „prescriptive” és „emergent” fő tendenciákat különböztet meg a stratégiai menedzsmentben.

Változó stratégiaalkotás – a stratégiai menedzsment módosuló környezeti feltételei

Az elméleti kutatók analízisei egyöntetűen állapítják meg, hogy számos kihívást jelentettek a stratégiai menedzsment számára az 1990-es évtized és az ezredfordulót közvetlenül követő évek környezeti változásai.

A gazdasági globalizáció előre haladásával még szabadabbá vált a termelőtőke és a pénztőke áramlása, növekedett a munkaerő országok között mozgása, gyorsuló ütemben bővült a javak és szolgáltatások kereskedelme, fokozódott a piacok térbeli integrációja az immár egypólusú világban. A hagyományos termelési tényezők szerepe elhalványult, s a tudás lépett elő meghatározó társadalmi erőforrássá (Mészáros, 2002). A tudás megszerzésének és felhasználásának alapvető infrastrukturális eszközévé vált az információtechnológia. A digitális technika alkalmazásai gyökeresen átalakították a gazdasági-társadalmi szerkezeteket és működési folyamatokat. Különösen az internet által közvetített információs hajtóerők módosították a társadalom egészének életminőségét: az egyén, a család, a gazdasági szervezetek, az állami intézmények és más közösségek számára korábban elképzelhetetlenül gyors és kiterjedt információ-hozzáférést biztosít a világháló. Az internet révén ugyanakkor rendkívüli mértékben csökkentek az információ előállításának, tárolásának, feldolgozásának és átvitelének költségei (Bögel, 2000).

Az új típusú vállalatról, mint tanuló szervezetről szóló könyvükben, Kocsis és Szabó (2000) a tudásalapú és információs társadalom egyik legfontosabb ismérvének jelölték meg a hálózatosodást. Úgy vélték, hogy a modern hálózati gazdaságban egy vállalat sikeres működése a tudás hálózati csomópontjaihoz történő kapcsolódás és azoktól való rugalmas elszakadás képességének tulajdonítható.

A politikai-szociális tényezők globalizálódásának jelensége is világosan kirajzolódott az 1990-es évektől. Együtt mozgás ment végbe a különböző országok politikai intézményeinek, jogrendszerének, pénzügyi szférájának és foglalkoztatási-életviteli viszonyainak hasonulásában. Közeledtek egymáshoz a jóléti állam szervezeti rendszereinek intézményi megoldásai, összemérhetővé váltak az állami kiadások, az adók és járulékok. Erősödtek a civil szervezetek világméretű mozgalmi és a jótékonyági intézmények összehangolt akciói (Marosán, 2006).

A jelzett időszakban megnőtt a nyugati társadalom szélesebb rétegeinek érdeklődése a társasági formában működő magántulajdonú szervezetek tevékenysége iránt, az egyes nagyvállalati vezetők felelőtlen üzleti magatar-

tásához köthető számviteli botrányok és cégbukások nyomán (Grant & Visconti, 2006). A bizalmi válságba került társaságirányítási rendszer megújításának jelszavával, a fejlett piacgazdaságokban szigorodott a vállalati kormányzás (corporate governance) intézményi biztosítékainak, az irányító testületeknek társadalmi kontrollja. Törvények, ún. függetlenségi szabályok, ajánlások születtek a tőzsdei cégek átláthatóságára, belső és külső ellenőrizhetőségére vonatkozóan: egyebek között a Sarbanes-Oxley Act az Egyesült Államokban, az Európai Unió ajánlásai, a brit vállalati kódex (Combined Code) és a megújult társasági törvény (Company Law Reform Act) az Egyesült Királyságban (Tricker, 2015).

A racionális-normatív szemléletű stratégiai menedzsment tovább fejlődése az ezredforduló körüli évektől

Az iparági struktúraelemzés öttényezős modellje és a versenylőny erőforrás-alapú koncepciója: még mindig hatnak és állásfoglalásra készítetnek!

A Porter által kidolgozott, a versenylőny fenntartását segítő öttényezős iparág-elemzési modellt többen próbálták újra értelmezni az ezredforduló tájkának változó világgazdasági feltételei között. Grove (1997) például egy hatodik erőttényezőt is figyelembe vett a versenyelmélet „korszerűsített változatához”. Az Intel korábbi elnöke vezéregazgatójának tapasztalatai szerint a hatodik erőttényező jelentős komplementerek olyan – más típusú üzletben érdekelt – szervezetek, amelyekről kiegészítő termékeket és szolgáltatásokat vásárolnak a vevők. A komplementerek törekvései gyakran illeszkednek a saját üzleti tevékenység céljaihoz, ám az új technikák és technológiák módosíthatják a kiegészítők befolyásának irányultságát.

Az öt erőhatás modell kisebb-nagyobb átalakítását javasoló felvetésekkel párhuzamosan néhány stratégiautató átfogóan bírálta az iparági struktúra elemzésének „statikusságát”. Szerintük az iparági környezet – a Porter-féle értelmezésben – determinisztikusan adott a vállalatok számára, bár nem abszolút módon, hanem korlátozott stratégiai mozgástér mellett. Evans és Wurster (2000) egyenesen úgy vélték, hogy az internet elterjedésével szükségképpen újra kell definiálni az öttényezős modellben adott felételezett iparági versenytársakat.

Az öttényezős stratégiai elemzési eszközt ért bírálatokra válaszolva, a stratégiai menedzsment elméleti kiválósága – csaknem harminc évvel az öt erőhatáson alapuló modelljének első publikálása után – egyértelműen megerősítette a nagyhatású versenykörnyezet-analízis fő téziseit. Újabb statisztikai adatelemzései nyomán Porter (2008) félreérthetetlenül leszögezte: az iparági struktúra igenis érdemben befolyásolja az ágazati jövedelmezőséget! Az iparági szerkezet tudniillik megszabja közép- és hosszú távon, miként osztják fel a szektorban létrehozott értéket az ágazat szereplői között. Fontos megállapítást tett Porter a komplementerek szerepéről is: a kiegészítő termékek és szolgáltatások nem képezhetik az iparági jövedelmezőséget befolyásoló hatodik erőt, mert csak olyanformán befolyásolják közvetve a jövedelmezőséget, ahogyan az öt erőttényezőre hatnak

Porter versenysztratégiai felfogása tulajdonképpen átörökölte a SWOT-analízis egyik dimenzióját, a külső környezeti tényezőket. A vállalati belső adottságokat (a SWOT-modell másik összetevőjét) az erőforrás-alapú megközelítés (RBV) hívei emelték át nézetrendszerükbe. Az előzményeknél felidéztek, hogy meggyőződésük szerint a vállalatpecifikus alapkompenciák tudatos felkutatásával és kiaknázásával biztosítható a fenntartható versenyelőny. Ezt a koncepciót D’Aveni (1994) az első RBV-kritikusok között igyekezett cáfolni a hiperversenyről alkotott elméletével: a végsőkéig kiélezett modernkori piaci verseny közegében gyorsan erodálódnak az alapvető erőforrások tartós járadékgeneráló tulajdonságai. A már hivatkozott Evans és Wurster (2000) hasonlóképpen azt fejtették ki, hogy a világháló alapjaiban ingatja meg a fenntartható versenyelőny másik vélelmezett biztosítékát, az erőforrás-alapú versenyfelfogást. Ugyanis viszonylagossá válik a magkompetenciák vállalathoz kötött jellege, mert az erőforrások szabadabb áramlásával még az értékesnek, ritkának és nehezen másolhatónak vélt alapvető képességek is hozzáférhetőek lesznek más cégek számára – vélekedtek a szerzők.

Az erőforrás-alapú megközelítést bíráló nézetekre adott válaszként értékelhetők a dinamikus képességekre vonatkozó elméleti megfontolások.

A vállalati dinamikus képességek – az értelmezésüket megvilágító teoretikusok szerint – kifejezetten más szervezeti erőforrások felhasználását, adaptálását, integrálását és „újra konfigurálását” mozdítják elő a menedzseri kompetenciák hasznosításával (Eisenhardt & Martin, 2000). A dinamikus képességek hozzájárulnak a vállalatban rejlő tudás összegyűjtéséhez, tárolásához és megosztásához, továbbá erősségük határozza meg, milyen mértékben képes a szervezet az alapvető erőforrásokat átrendezni a vevői igények szerint (Wang & Ahmed, 2007).

Egyes nézetek szerint (O’Reilly & Tushman, 2008) a szervezet ún. kettős képessége (organizational ambidexterity) szintén értelmezhető dinamikus képességként. Felmérések tanúsítják, hogy a kettős képesség hosszú távon eredményességet garantál a vállalatoknak, amennyiben a menedzserek szimultán aknázzák ki az erőforrásokat a meglévő üzleti területeken (hatékonyság) és tárnak fel új kompetenciákat, technológiákat, piacokat eddig nem folytatott tevékenységeikhez (hatásosság) (Taródy, 2016).

Az erőforrás-alapú nézőpont követői keresik az általuk képviselt szemléletmód érvényesítési lehetőségeit a feltörekvő iparágakban és más tevékenységi ágazatokban, illetve változatlanul foglalkoztatja őket a vállalati kompetenciák és képességek eredetének feltárása. Elméleti fejtegetéseikhez újabban felhasználják az intézményi, valamint a szervezeti magatartási megközelítések elemeit (hogyan építhetők fel például a kompetenciák és képességek a cégen belüli egyéni és csoport viselkedés talaján?). Törekvések tapasztalhatók az RBV kiterjesztett értelmezésének megalapozására: Adner és Zemsky (2006) a keresleti oldal (demand side), mint környezeti tényező koncepcionális „bevonására” tettek kísérletet. Sirmon et al. (2011) a vállalatban megvalósítandó „erőforrás hangszerelés” (resource orchestration) révén javasoltak tartós versenyelőnyt „kreálni”. Hasonló jellegű tovább fejlesz-

tésként, Bromiley és Rau (2014) a gyakorlat aspektusát próbálták meg integrálni az RBV szemléletmódjába.

A fentiek alapján osztjuk a stratégiai menedzsment lengyel fejlődéskutatójának, Polowczykknak (2012) azon véleményét, mely szerint az erőforrás-alapú felfogás „még mindig befolyásos” stratégiaelméleti alapvetés.

A tulajdonosiérték-szemlélet megerősödése

A stratégiai menedzsment fejlődésének korai szakaszában a versenypozíció megszerzése, illetve a versenyelőny megtartása foglalkoztatta elsősorban a vállalati szféra szereplőit és az elméleti szakembereket. Ezt az időszakot fémjelzte Porter kezdeti munkássága, akinek a versenysztratégiairól és a versenyelőnyről kidolgozott koncepciói – amint az előzőekben bemutatuk – nagy hatással voltak a stratégiai elméletre és módszertanra. Porter felfogása végeredményben az 1970-es, 1980-as évek vállalati menedzseri szemléletét tükrözte, mégpedig a rövid távú nyereségességre való törekvést. Hozzá hasonlóan, a stratégiai menedzsment más elméleti művelői szintén az operatív felső vezetés szemszögéből közelítették a cégstratégia kérdéseire, háttérben maradtak viszont a társasági formában működő szervezetek tulajdonosainak sajátos szempontjai. Ez az uralkodó szemlélet az 1990-es évektől kezdett fokozatosan módosulni az elméletben és a gyakorlatban egyaránt (Tari, 2015).

A vállalati gyakorlat oldaláról tekintve egyre több vállalatvezető (főként amerikai menedzser) vette figyelembe az általa irányított cég tulajdonosainak érdekeit. Az erősödő tulajdonosiérték-szemlélet egyik első teoretikusa, Rappaport (1998) különböző okokra vezette vissza a top menedzserek látásmódjának megváltozását:

- * belátták az első számú vezetők, hogy önmagában véve a fogyasztói igénykielégítés nem eredményez automatikusan profitot, pusztán az árbevétel gyarapodik,
- * befektetéseik révén, a részvénytársaságok csúcvezetői a cég meghatározó egyéni tulajdonosai közé kerültek,
- * a nagyvállalatoknál egyre gyakrabban kötötték a vezetői javadalmazást a tulajdonosi érték növekedéséhez,
- * a cég más vállalat által történő felvásárlásának fenyegetése ugyancsak a tulajdonosi érték növelésére készítette a felsőszintű menedzsmentet,
- * a csúcvezetői pozíció megőrzéséért folytatott belső hatalmi harc nem különben ösztönözte a vállalatvezetőket a tulajdonosi értékteremtésre.

Az ezredforduló körüli években egyre több, tényleges tulajdonosi részesedést birtokló vagy részvényopciókkal motivált felső vezetőben tudatosodott, hogy személyes vagyoni gyarapodásuk szorosan összefügg az általuk vezetett részvénytársaság tőzsdei árfolyamával. Számukra a részvényárfolyam növekedése vált a legfőbb szervezeti céllá. Ennek megvalósulása érdekében jó néhány csúcsmenedzser élt vissza a tulajdonosi bizalommal: kihasználva a külső ellenőrzés lazaságát, a kedvező eredmények demonstrálásának szándékával meghamisították a társasági számviteli adatokat, miközben nagy összegű részvényvásárlási opciókra tettek szert.

A tulajdonosi érték (shareholder value) kategóriája a befektető tulajdonosok elvárásait fejezi ki; általában a befektetett tőke utáni, az alternatív befektetési lehetőségek-

hez viszonyított arányos megtérülést várják el. A vagyongyarapodás minden egyes tulajdonosnak érdeke, de egy részvénytársaság lehetséges tulajdonosi csoportjai (egyéni kisbefektetők, intézményi befektetők, szakmai befektetők és mások között érdekkülönbségek, a tőkemegtérülés követelményétől eltérő preferenciák is kialakulhatnak (Copeland et al., 1994).

A tulajdonosiérték-szemlélet megerősödéséhez szervesen kapcsolódott az értékalapú vállalatvezetés (Value Based Management, VBM) koncepciójának elterjedése. Az értékközpontú vezetés olyan összetett folyamat, amelynek során a döntéseket úgy hozzák a szervezet minden egyes szintjén, hogy a vállalat értékének növelését tartják szem előtt. A folyamatos részvényesi értéknövelés célzatával a VBM kijelöli az alapvető értékteremtő tényezőket (value drivereket), megalkotja az értékmaximalizáló stratégiát, majd lebontja azt value driverekben kifejezett eredmény-célokká (Black et al., 1999).

Egy későbbi tanulmányában Rappaport (2006) néhány lényeges szempont újjalagos mérlegelését ajánlotta a vállalati menedzserek figyelmébe, ezzel is ösztönözve a társasági ügyvezetést a tulajdonosi érték növelésére. Érvéle szerint a vállalatértéket növelő stratégiai döntéseket akkor is érdemes meghozni, ha rövidtávon csökken a cég profitja. Óvott egyúttal, hogy a vállalatfelvásárlási tranzakcióknál elfeledkezzenek a tulajdonosi vagyongyarapításáról, a felső vezetők javadalmazását pedig a cég hosszú távon elért eredményességével javasolta összekapcsolni.

A vállalati érintettek elvárásainak érvényesítése

A tulajdonosokon és menedzsereken kívül más érdekcsoportok is kapcsolódnak egy társas cég tevékenységéhez. Ezen érdekeltek (többek között az alkalmazottak, a hitelezők, a szállítók és vevők, a kormányzati szervek vagy a helyi közösségek) ugyanúgy a vállalat „érintettjei”, mint a tulajdonosok és a menedzsment.

Az érintettelmélet koncepcionális születését Freeman: „Strategic management: a stakeholder approach” című, revelációként ható könyve (1984) jelezte. A műben alap-tézisként fogalmazza meg a szerző, hogy minden, a magántulajdonú vállalatban legitim érdekeltséggel rendelkező személy vagy csoport ellenszolgáltatásra tart igényt, de nem létezhet olyan érdek, amelynek érvényesítése megelőzné bármely másikat. Az elkövetkező évek során az érintettelmélet továbbfejlődésével vált ismertté és elfogadottá a stakeholder-szemlélet. Az érintettelmélet elterjedését ugyanakkor a nagyobb társadalmi felelősségvállalást hirdető gazdaságetikai nézetek megerősödése segítette elő.

Az érintettelmélet abból indul ki, hogy nemcsak a tulajdonosoknak, hanem az érdekeltek további körének is felelősséggel tartozik a gazdasági társaság. A cégnek úgy kell meghatároznia stratégiai céljait, hogy teljesítésükkel valamennyi érintett számára bizonyos fokú elégedettséget nyújtson (stakeholder value).

A tulajdonosiérték-szemlélet és az érintettelmélet lát-szólag kizárják egymást. Az előbbi felfogás hívei azonban elismerik az összes mérvadó érintett szempontjait azzal a meggyőződésükkel, hogy az érdekcsoportok akkor járnak

a legjobban, ha a vállalat fő célja nem más, mint a tulajdonosi érték növelése. Állításukat – Könczöl (2007) elemzése szerint – a tulajdonosi érték maradékkérték jellegével indokolják: a tulajdonosok csak maradék érintettként, az elsődlegesen érintett csoportok igényeinek kielégítése után jutnak hozzá saját jövedelmükhöz.

Az elsődleges érintetteket lényegi, tartós és kölcsönös reláció fűzi a vállalathoz. A stakeholder-szemlélet alapján fogalmazzák meg Freeman és McVea (2005) a stratégiai menedzsment egyik alapkérdését: Hogyan érvényesülnek az elsődleges érintettek szempontjai a vállalati (társasági) stratégiában?

A racionális-normatív felfogás szerint a főbb érdekcsoportok közül a tulajdonosoknak (illetőleg az érdekeiket érvényesítő társaságirányítási testületeknek), valamint az ügyvezető menedzsereknek van közvetlen befolyásuk az összvállalati stratégia kialakítására és jóváhagyására. A vevők, szállítók, hitelezők, kormányzati tényezők és más érintettek stratégiaformáló szerepe közvetett. Például a fogyasztók „ráhatása” a stratégiai vonalvezetésre áttételesen – a vállalattól történő vásárlásaik révén – érzékelhető; ugyanígy a kormányzati szándékok is jobbra közvetve tükröződnek a társasági stratégiában – állapították meg Freeman és McVea.

Az érintettelméletre épül a vállalatok társadalmi felelősségvállalását (corporate social responsibility, CSR) hirdető felfogás (Anderson, 1989). Ez a gyorsan terjedő szemlélet az elsődlegesen érintett érdekcsoportokon kívül figyelmet szentel a többi stakeholdernek is a „társadalmi jólét” érdekében. Az új érdekközpont felismerte Porter is, aki szerzőtársával írt tanulmányában (Porter & Kramer, 2006) természetes kapcsolatot véllemezett az üzleti szempont és a társadalmi érdek között. A társadalmilag felelős üzleti magatartás jegyében számos mai cég a stratégiai irányvonal részének tekinti a közösségi szerepvállalást, ideértve a környezettudatos vállalati működést, az etikus üzletvitelt a helyi közösségek támogatását, vagy a munkahelyi esélyegyenlőség biztosítását. Ezt a vállalati politikát Imre (2017) találóan önkéntes stakeholder menedzsmentnek nevezte.

A vállalati kormányzás növekvő felelőssége

A vállalati kormányzás intézménye hivatott arra, hogy a befolyásoló csoportok egyenrangúságon alapuló érdekegyeztetését megvalósítsa. Angyal (2001) meghatározása szerint a vállalati kormányzás olyan felelős társaságirányítási rendszer, amelynek érdekegyeztető működéséhez a hatalomgyakorlást társult (testületi) formában, az egyes csoportokat és személyeket illetően megosztottan, együttműködésükre alapozva alakították ki. A definícióból következik, hogy a vállalatkormányzás „tárgyat” az érintett csoportok képezik, míg a társaságirányítás céljának a befolyásoló igényeinek kielégítése tekinthető. A kormányzás módjaként a társult (testületi) szerveződés jelölhető meg, az irányítás módszere pedig a kooperatív, egyensúlyozó stílus.

A vállalati kormányzás kialakulása a sok évtizeddel ezelőtti Észak-Amerika (USA, Kanada) gazdaságához köthető, ahol a vállalati szféra domináns szervezeti-jogi

formája a részvénytársaság (Tricker, 2015). Ebben a szerkezeti-jogi keretben elkülönültek a tulajdonosi és a menedzseri szerepek: a részvényesek átadták az ügyvezetés napi feladatait a menedzsereknek, a tulajdonosok pedig csak időleges ellenőrzési szerepet vállaltak (megbízóügynök probléma). A két érdekcsoport közé beépült az igazgatótanács (board of directors) testületi intézménye, amely grémium fő feladatául a folyamatos részvényesi érdekérvényesítést jelölték meg a gazdasági jogalkotók. A tulajdonosok–igazgatótanács–menedzserek hármasság képezi a többi angolszász országban is elterjedt egytanácsos (egyszintű) társaságirányítási modellt (Bartók, 2007).

A kontinentális nyugat-európai államokban az érdekérvényesítési képesség nemcsak a tulajdonosokra és a menedzserekre jellemző, hanem olyan elsődleges érintetteknek is, mint a munkavállalók, a hitelező bankok vagy a beszállítók (Szintay, 2001). A munkavállalói érdekképviselet hagyományos befolyása szerepet játszott például abban, hogy a német részvénytársaságok a kéttanácsos (kétszintű) vállalatkezelési modellt alkalmazzák (Aufsichtsrat-Vorstand). A felügyelőtanácsban hosszú idő óta a Mitbestimmung (együttműködés, egyetértés) kódekszerű elvét követik az alkalmazotti érdekek érvényre juttatásáért. A kétszintű német rendszer honosodott meg Ausztriában, Svájcban és Hollandiában is (Dobák & Tari, 2015).

Az előbbieken röviden kitértünk arra, hogy a társaságirányítás tényleges gyakorlata az üzleti etika számos kérdését vetette fel az ezredforduló körüli időkben. A vállalati szféra számviteli visszaéléseit feltáró elméleti szakemberek rámutattak: a társaságok igazgatótanácsai nem képviselték megfelelően a részvényesi érdekeket, nem gyakoroltak hathatós ellenőrzést a vállalati vezérigazgatók felett. A stratégiai menedzsment szemszögéből vizsgálódva, Grant és Visconti (2006) olyan amerikai és európai nagyvállalatok eseteit dolgozták fel, amely társaságok bűnös részesei és egyben szenvedő alanyai voltak a nagy port felvert könyvelési botrányoknak. A szerzőpáros azt próbálta meg kideríteni, hogy az elbukott társaságok által követett stratégia megfelelt-e a környezet elvárásainak, avagy illeszkedett-e a rendelkezésre álló belső erőforrásokhoz. Összehasonlító elemzésük felfedte, hogy a vizsgált 12 cégre egyaránt jellemző volt:

- a túlzott növekedési hajlam (főként vállalatfelvásárlásokkal „kielégítve”),
- a szélsőséges diverzifikáció és
- a felelőtlen kockázatvállalás a nyereség maximalizálásáért.

Grant és Visconti megállapították összegzésül, hogy minden egyes nagyvállalatnál fókusztesztés történt: a felső vezetés függetlenítette magát a stratégiai külső és belső elemzés követelményeitől, szabad kezet kaptak a mértéktelen növekedéshez, a sorozatos akvizíciókhoz és a végletes eladósodáshoz.

A visszaélések megismétlődésétől tartva, az amerikai kongresszus által elfogadott Sarbanes-Oxley törvény előírta a tőzsdei társaságoknál a könyvvizsgálói függetlenséget. A hatalmi egyensúly megteremtése érdekében

az USA-ban változtatásokat vittek végbe a tulajdonosok–igazgatótanács–menedzserek vállalatkezelési háromszögben (Bartók, 2007). Más országokban (így többek között Nagy-Britanniában és Németországban) ugyancsak szigorodtak a felelős társaságirányítás szabályai. Például részletesebb, szabatos előírások láttak napvilágot a kéttanácsos német kormányzási modell ún. felügyelőtanácsai mandátumának (perszonálunió) ellenőrzési szerepéről (Dobák & Tari, 2015).

Fogyasztói értékteremtés

A fogyasztói érték (customer value) kategóriája a stratégiai menedzsment fejlődésének korai szakaszában közismert fogalom volt: a sikeres vállalati működés zálogát a fogyasztói igények maradéktalan kielégítésében látták. Az uralkodó nézet szerint akkor valósult meg a fogyasztói értékteremtés, ha a vevők elismerték vásárlásaikkal a termékek és szolgáltatások árban kifejezett értékét. A fogyasztónak nyújtott érték már Porter klasszikusnak számító értékláncmodelljében szerepelt az utolsó, végső láncszemként. Porter (1985) a vállalatok üzletágainak (üzleti egységeinek) értékalkotó tevékenységét stratégiai szempontból lényeges fázisokra (elsődleges és támogató tevékenységek) bontotta, hogy kimutathatók legyenek az egyes üzletágak potenciális versenyelőnyei.

A fogyasztói érték akkori kitüntetett szerepe olyan elméleti állásfoglalásra inspirált egyes stratégiai gondolkodókat, miszerint a fogyasztói igények kielégítése, a fogyasztói értékteremtés tekinthető az alapvető vállalati célnak. Ezt a felfogást megerősíteni látszott egy innovatív fejlemény: az előző század utolsó évtizedeiben a tömegtermelés versenyelőnyét felváltotta a „tömeges testre szabás” (mass customization) korszaka, azaz a vevők igényeit maximálisan kielégítő termelés és szolgáltatás térhódítása (Szabó & Kocsis, 2002).

Mindazonáltal napjainkban általánosan elfogadott a racionális-normatív szemléletű stratégiai menedzsmentben, hogy a vállalati értékteremtés folyamatában kettős célnak kell vezérelnie a menedzsereket: értéket nyújtani a fogyasztónak és értéket létrehozni a tulajdonosoknak. Czákó (2007) érvelése szerint a kettős cél hosszú távon nem valósítható meg egymás rovására, ezért kölcsönösen kiegészítő és erősítő folyamatokként helyes értelmezni a fogyasztói értékteremtést, valamint a tulajdonosi érték növelését.

A kettős értékteremtés eszerint nem kérdőjelezi meg a vevői igény feltétlen érvényesítését a stratégiaalkotásban. Ennek tudatában vannak maguk a vállalatok: különböző tartalommal és formában fogalmazzák meg fogyasztói irányultságú küldetésüket, illetve vázolják fel jövőképeiket. Az általuk kommunikált missziók és víziók jellegzetességeinek tipizálására tett kísérletet Salamonné Huszty (2000).

A fogyasztói értékteremtés az utóbbi években fókuszponti jelentőségűnek bizonyult a rohamosan fejlődő infokommunikációs ágazatokban. Ezt ismerte fel Moore (2002) sajátos „hídállás”-koncepciójával, amelynek útmutatása szerint a vevői értékkelvárások különféleségére célszerű alapozni az IT-szektor piacépítését. Moore megkülönböztette az

információtechnológiai újdonságok első lelkes vásárlói (pionírok), továbbá a korai elfogadókat (early adopters) és a vásárlási kockázatot nem kedvelő korai többséget (early majority), valamint az újonnan piacra dobott IT-termékeket utolsóként megvásárló késői többséget és tunya vevőket.

A fogyasztói értékteremtéshez közvetlenül kapcsolódott Kim és Mauborgne (2005) értékinnováció (value innovation) felfogása. A szerzők szakítottak a versenystratégia hagyományos tantétével, az érték-költség kompromisszummal: sikeres vállalatok példáival mutatták be, hogy az általuk „kék óceán stratégiának” nevezett irányvonal egyidejűleg célozza meg a termékdifferenciálást és az alacsony költségeket. Tapasztalataik szerint az innovatív cégek túllépnek a zaklatott piaci versenytér (vörös óceán) határain azzal, hogy „elébe mennek” a fogyasztói értékelvadásoknak olyan termékekkel és szolgáltatásokkal, amelyekre nézve még nem fogalmazódtak meg a vevői igények. Az érintetlen piaci terek (kék óceánok) megteremtésével érhető el a versenytársak teljes kiiktatása – állapították meg a nagyhatású fogyasztói értékinnováció-elmélet kidolgozói. Új könyvükben (Kim & Mauborgne, 2017) a vevői élményciklus szakaszainak azonosítása kapcsán – Moore-hoz hasonlóan – jellegzetes fogyasztói szegmenseket különböztettek meg a „reménybeli vevők” körében, mégpedig a vonakodó vevők, az elutasító vevők és a feltáratlan vevők csoportjait.

A tradicionális piaci versengésen egy alapvetően másfajta üzleti logikával „emelkedtek felül” a jelenkor technológiai óriás cégei, az Apple, a Google, a Microsoft, az Amazon és a Facebook – tettek összehasonlítást az értékinnováció-elmélettel Jacobides és MacDuffie (2013). Az általuk példaként felsorolt, kiemelkedően sikeres vállalatok új típusú platformok és iparági standardok kialakításával ellenőrzést gyakorolnak a szektorban keletkező profit felett úgy, hogy az ágazati nyereség „ne vándoroljon” az iparágon túlra, az értékképződés távolabbi szakaszaihoz – mutatták rá elemzésükben a szerzők.

Az iparági platform olyan speciális hálózat (ökoszisztéma), amelyben a közösségi stratégia egyazon szintérré „hozza össze” a fogyasztói értékteremtésben részt vevő vállalatokat és felhasználókat. A platform legfontosabb szereplője a tulajdonos társaság, amely felel a szintéren létrejött szellemi tulajdon jogaiért és a piactér standardokkal történő szabályozásáért. A platformtulajdonos cég mellett – kiegészítő játékosokként – egymástól látszólag független szervezetek, csoportok vannak jelen a piactéren (például interface szolgáltatók, tartalomkészítő alkotók, végső fogyasztók). A platform sikerességét a résztvevők hálózati hatásereje és az általuk kölcsönösen megosztott erőforrások, információk biztosítják (McIntyre & Srinivasan, 2017). A vevői értékteremtés ilyenformán az ökoszisztéma értékmaximalizálásán keresztül valósul meg!

Visszatekintve a 2007-es évre, az akkori legismertebb mobiltelefon-készülék gyártók (Nokia, Samsung, Motorola, Sony Ericsson, LG) együttvéve az iparági nyereség 90%-át mondhatták a magukénak. Abban az évben dobta piacra az Apple az iPhone-t, amely 2015-ben már az iparági profit 92%-át generálta. A meghökkenítő siker kulcsa: az Apple egy szintérré hozta a kínálókat és keresőket, az

applikációfejlesztőket és felhasználókat. Az értékteremtés nem a hagyományos lineáris folyamatban ment végbe, hanem egy iteratív, visszacsatoláson alapuló tevékenység-együttesben zajlott le (Van Alstyne et al., 2016).

Az Apple-platform igazában nem más, mint a cég üzletviteli módjának, azaz üzleti modelljének megújítása. A legutóbbi években számos vállalat döntött az addigi üzleti modell innovációjáról, mert jószerével „elfogytak” a műszaki fejlesztés lehetőségei, kimerültek a termelés-szolgáltatás racionalizálásának tartalékai. Ezért – vonták le a következtetést közel 200 üzleti modellre kiterjedő felmérésük alapján Amit és Zott (2012) – a vállalatok körében megerősödött az üzletviteli mód megújításának törekvése.

Az üzleti modell a szakirodalom értelmezése szerint négy kapcsolódó összetevőből (fogyasztói értékajánlat, nyereségképlet, kulcsfontosságú erőforrások, kulcsfolyamatok) áll, amelyek együttesen teremtenek és nyújtanak értéket. Az üzletimodell-innováció pedig a meglévőtől alapvetően különböző üzletviteli mód tudatos bevezetését jelenti a cégnél (Móricz, 2007). Az üzleti modell nem azonosítható a vállalat stratégiájával, hiszen egyáltalán nem vagy kevéssé ad felvilágosítást a versenykörnyezetről, az iparági versenytársakról, a versenyelőny forrásairól. Tapscott (2001) szerint az üzleti modellt célszerű kiegészíteni a riválisokat felülmúló versenystratégiával. Némi- leg másként fogalmazva: az üzleti modell csak a stratégia keretébe ágyazva lehet sikeres, mármint a vállalati stratégia céljaival összhangban teremthet valós fogyasztói (és tulajdonosi) értéket (Barakonyi, 2008).

Amit és Zott (2012) vizsgálataiból kitűnt, hogy az üzleti modell megújítását alternatívaként vagy kiegészítőként tekintik a vállalatok, a meglévő termékek és termelői folyamatok innovációja helyett vagy mellett. A kutatók három különböző útját azonosították az üzletimodell-innovációnak:

- új tevékenység(ek) „hozzáadása”, illesztése az üzletvitel meglévő építőköveihez (tartalmi innováció),
- az üzleti modell elemeinek, az „üzlet darabkáinak” újszerű összekapcsolása (strukturális innováció),
- az üzleti modell „kormányzásának” módosítása (governance innováció).

A stratégia megvalósítása és végrehajtásának ellenőrzése, az értékrendek összehangolása

A stratégiai menedzsment racionális-normatív közéletismódjának elterjedésével növekvő számban jelentek meg olyan stratégiai tárgyú könyvek, tanulmányok, amelyek már címükben is jelezték a stratégiamegvalósítási szakasz fontosságát. Az első, korai művek szerzői (többek között Hrebiniak & Joyce, 1984; Galbraith & Kazanjian, 1986) három feladat teljesítését tartották szükségszerűnek a cégstratégia sikeres végrehajtásához:

- erőforrások elosztása a stratégiai prioritások szerint,
- stratégia és szervezet összhangjának megteremtése,
- stratégiai változtatások menedzselése.

Ezek a vezetői feladatok, funkciók a mai kor stratégiai menedzsmentjében is okvetlenül teljesítendőek (Farkas, 2005; Balaton, 2010; Csath, 2015). Másfelől a stratégia végrehajtásának értékelése a visszacsatolási szakaszhoz

nélkülözhetetlen: a megvalósítás ellenőrzése létfontosságú annak mérlegeléséhez, vajon a felső szintű menedzsment módosítson-e a vállalati stratégián, illetőleg a végrehajtás módján.

A múlt század első évtizedeiben a pénzügyi teljesítmény mérését szolgáló egyszerűbb mutató számok (eszközmegetérülési mutatók, operatív kerettervek, cash flow-kimutatók) elégséges információt szolgáltatottak a fejlődő piacgazdasági vállalatok vezetőinek az eredményes irányító munkához. Később, az 1960-as, 1970-es évek nagyvállalati menedzserei olyan pénzügyi beszámolórendszer kialakítását támogatták, amely megkönnyítette számukra a belső üzletági divíziók, stratégiai üzleti egységek teljesítményének, rövid távú pénzügyi eredményességének értékelését. Az 1990-es évek derekára született meg egy stratégiai szemléletű vezetési értékelési rendszer: az elgondolás túllépett a pénzügyi szempontok egyoldalú, kizárólagos érvényesítésén, egyensúlyt teremtve a pénzügyi és a nem pénzügyi, illetve a visszatekintő és az előrejelző mutatók, értékelési szempontok között.

A Balanced Scorecard (BSC) alkotói (Kaplan & Norton, 1996) egy kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer kidolgozására és egyben új stratégiai menedzsmenteszköz felhasználására törekedtek. A vállalati teljesítményt négy nézőpontból (pénzügyi szempontok, vevői elégedettség, működési folyamatok, tanulási-fejlesztési kompetenciák) ragadták meg azért, hogy ez az egyszerű teljesítményértékelési módszer segítséget nyújtson a gazdasági társaságok és más szervezetek stratégiai céljainak lebontásához és megértéséhez, továbbá támogatást adjon a stratégiamegvalósítás ellenőrzéséhez. A BSC tulajdonképpen összehangolja a tulajdonosi és fogyasztói értékrendeket a vállalati működés folyamataival és a szervezet képességeivel!

A Balanced Scorecard gyakorlatiasan „fordítja le” a vállalat küldetését, jövőképét és alapértékeit konkrét célokra és feladatokra a stratégiai térkép (valamint a stratégiai költségvetés) segítségével. A kiegyensúlyozott mutatószámrendszerre épülő, az ok-okozati kapcsolatokat bemutató stratégiai térkép illusztratív keretként ábrázolja, miként köti össze a vállalati stratégia az anyagi erőforrásokat és az immateriális javakat az értékteremtő folyamatokban (Kaplan & Norton, 2004).

A BSC pénzügyi mutatói között Kaplan és Norton szerepeltettek egy már népszerűvé vált, hozzáadott érték típusú mutatót, az EVA-t. Ez a tulajdonosi értéket kifejező teljesítménymérési mutató, a gazdasági hozzáadott érték (economic value added) megadja azt az értéket, amivel a vállalat profitja felülmúlja a cég teljes tőkeköltését. Az EVA tehát figyelembe veszi a tevékenység lekötött tőkéjének összes költségét, s akkor mutat pozitív értéket, ha a gazdasági társaság nagyobb eredményt ér el, mint amennyi a számára tartósan juttatott összítőke elvart hozama (Stewart, 2013).

Becker et al. (2005) szerint az EVA-mutató vázolt jellege, szemlélete a magyarázata annak, hogy kiváltképpen alkalmas a stratégia-teljesítmény összefüggés elemző értékelésére.

A leíró-magyarázó szemléletű stratégiai menedzsment fejlődése az ezredforduló körüli évektől (példaként négy markánsan jelentkező, illetve megerősödő elméleti áramlat bemutatásával)

Vállalati stratégia és kollaboratív stratégia – magatartástudományi nézőpontból

Megelőzően tárgyaltuk, hogy az ezredforduló körüli években számos tőzsdei vállalat beszámolóját kérdőjelezték meg a pénzügyi kimutatók manipulálása miatt. Az ismétlődő számviteli botrányok okainak feltárásánál óhatatlanul került reflektorfénybe a cégvezetők emberi magatartása, etikai viselkedése. Az újonnan jelentkező, magatartástudományi nézőpontú stratégiafelfogás elméleti gyökerei a magatartási (avagy viselkedési) közgazdaságtanra (behavioral economics) vezethetők vissza.

Miként illeszthető be az emberi magatartás a közgazdaságtani diszciplínába? Hogyan vehetők figyelembe az indulati mozgatórugók a közgazdasági elemzésben? Kahneman et al. (1982) úttörő munkássága adta meg az első válaszokat ezekre a kérdésekre. Kahneman és szerzőtársai többek között jellemezték az individuális magatartás olyan kognitív visszaságait, anomáliáit, mint az érvényességi elfogultság és a reprezentativitási előítélet. Az előbbi fogalom azt fejezi ki, hogy az emberek – amikor döntéseket hoznak – többnyire túlértékelik az általuk személyesen tapasztalt pillanatnyi, látványos jelenségeket. Ugyanígy szubjektíve nagyobb jelentőséget tulajdonítanak azoknak az eseményeknek, illetve dolgoknak, amelyek valamilyen okból erőteljes hatást gyakorolnak rájuk. A reprezentativitási előítélet kategóriája viszont arra utal, hogy az egyének következetesen félreértelmezik az emlékezetükben időbelileg közelebbinek tűnő jelenség-valószínűségeket.

A magatartástudományi közelítésű stratégiafelfogás (behavioral strategy) – szorosan kapcsolódva az elméleti előzményeknél jelzett kognitív iskolához – integrálja az emberi megismerés, észlelés és érzélem, valamint a szervezeti magatartás és a társadalompszichológia elemeit a stratégiai menedzsment elméletébe és gyakorlatába (Powell et al., 2011; Gavetti, 2012). A koncepció a stratégiai folyamat lélektani vonatkozásainak hangsúlyozásával kísérel meg hozzájárulni olyan releváns kérdések árnyaltabb megválaszolásához, mint:

- Mely okok miatt követnek eltérő stratégiákat és alakítanak ki eltérő szervezeti struktúrákat a vállalatok?
- Miért érnek el különböző stratégiai teljesítményeket az egymással rivalizáló társaságok?
- Hogyan képesek eredményesen gazdálkodni merőben eltérő stratégiákat követő szervezetek hasonló külső környezetben?

Ennek az elméleti vonulatnak a jegyében vizsgálták meg Lovallo és Kahneman (2003) az ezredforduló tájkának vállalati kudarcait, különös tekintettel a cégvezetők észlelési elfogultságára (cognitive bias) és önhiúságra (hubris). Amint a pszichológiai indíttatású kutatás kimutatta, a felső vezetők stratégiai döntéseit számos esetben befolyásolták előítéletek, egyoldalúságok, ellenérzések, kitalációk, vagy illogikus értelmezések. A grandiózus

vállalati stratégiai elképzelések születésénél például a vezérigazgatók (és a döntés-előkészítő menedzsmentteamek) nem egyszer túlzottan optimistán becsülték meg a várható hasznot, míg a költségeket „alátervezték” (tervezési téveszme, planning fallacy). Az indokolatlan optimizmust táplálta továbbá a saját eminens képességekbe vetett hit, az önbizalom túltengése, de közrejátszott a versenytársak erősségeinek lebecsülése is.

A McKinsey tanácsadó cég egy későbbi felméréseinek keretében Lovallo és Sibony (2010) arra következtetésre jutottak, hogy még a leginkább rátermettnek ismert cégvezetők stratégiai elhatározásait is befolyásolta a kognitív elfogultság: az általuk kezdeményezett akvizícióknál és vállalategyesítésekénél rendre elmaradtak a szinergikus hatások, a nagy beruházási projekteknél pedig több ízben jelentősen túllépték az idő- és költség kereteket.

A kognitív vezetői elfogultság tipikus példájaként idézhető fel a Mercedes-modelleket előállító német Daimler-Benz és az amerikai Chrysler autógyár megafúziója. A Daimler-Benz AG igazgatóságának elnöke és a Chrysler Corporation elnök-vezérigazgatója az 1990-es évtized vége felé jelentették be a két óriáscég egyesülését, DaimlerChrysler néven. Az új konszern társelnökei a világ legnagyobb gépkocsigyártó társaságát vizionálták a XXI. század évtizedeire. Az egyenlők összeolvadásaként (merger of equals) meghirdetett fúzió előkészítésére szokatlanul kevés időt fordítottak, a felső szintű német és amerikai menedzserek szűk körének bevonásával (Tari, 2005).

Az egyesült DaimlerChrysler első évének összevont pénzügyi adatai igazolni látszottak a fúzió célszerűségét. A kedvezőnek tetsző eredményeket túlértékelve, az egyesített német-amerikai menedzsment indokoltnak látta felfelé módosítani az előirányzatokat. A túlzott optimizmust tükröző termvmódosítást követően nem sokkal azonban, átszervezést jelentett be a DaimlerChrysler vezetése. Következmény: a részvénytársaság tőzsdei árfolyama csökkenni kezdett a Wall Streeten. Mindazonáltal a társelnökök továbbra is vonzó perspektívaként kommunikálták a „broad-based transportation company” elnevezésű jövőképeket.

Néhány hónap múlva, az egyesített konszern amerikai társelnökének – korábban egyeztetett – visszavonulásával felerősödött a német befolyás a Chrysler-nél. A DaimlerChrysler új első számú menedzsere, a német Schremp magabiztosan jelentette ki: „A jövőben valamennyi piaci szegmensben jelen kívánunk lenni, a világ legnagyobb autógyártójaként!” Időközben a Chrysler-nél komoly gazdasági nehézségek mutatkoztak, s ez ismét kihatott a vállalatcsoport részvényeinek árfolyamára. Az intő jelek ellenére Schremp kitartott a „global giant” elképzelés mellett, folytatva agresszív terjeszkedési irányvonalát addig, amíg a DaimlerChrysler igazgatósága és felügyelőtanácsa – a Mercedes részlegeknél is kezdődő veszteséges termelés miatt – meg nem vonta tőle a bizalmat. Ezt követően az új német vezetésnek csak tetemes deficittel sikerült megszabadulnia 2007-ben a Chrysler autógyártól, mint ballasztként tekintett „idegen” szervezeti egységtől (a stuttgarti központú részvénytársaság Daimler AG néven folytatta gépjárműgyártó tevékenységét).

Az elméleti előzményeknél röviden kitértünk arra, hogy lendületet vett az 1990-es évektől elterjedt stratégiai szövetségek elméleti kutatása. A szakemberek egyfelől összehasonlító elemzésekkel mutatták be a gyakorlatban kialakult vállalati együttműködések tartalmi-formai jegyeit, másfelől iránymutató céllal dolgozták ki, milyen ésszerű lépések, tevékenységi fázisok szükségesek a sikeres stratégiai szövetség létrehozásához és működtetéséhez (Tari, 1998).

Az utóbbi években a leíró-magyarító stratégiai menedzsmentelmélet egyes képviselői a kollaboratív stratégia magatartási vetületeire világítottak rá (behavioral alliance strategy). Közülük Mellewigt et al. (2017) azt tárták fel, hogyan befolyásolják a szövetségek létrejöttét és menedzselését az individuális résztvevők jellemvonásai, motivációi, preferenciái, továbbá a kognitív folyamatokban megnyilvánuló problémaértelmezési és döntéshozatali képességei, valamint tanulási adottságai és felejtési szokásai.

Az intézményalapú megközelítés

A leíró-magyarító jellegű elméleti áramlatok közül, a XXI. század első évtizedében észrevehetően „előretört” az intézményalapú megközelítés. Ez a nézőpont (institution-based view) az állam és társadalom intézményi, kulturális, etikai vetületeire fókuszál a vállalati stratégiaalkotás és – megvalósítás kérdései kapcsán. A megközelítés teoretikus alapjának a leíró-magyarító szemléletű környezeti iskolát és a szervezetszociológiából sarjadt intézményi elméletet tekintik: az utóbbi nézetrendszer a szervezetekre nehezedő intézményi nyomást írja le, sajátos analízis-eszközeivel (Guerras-Martin et al., 2014).

Az intézményi elmélet egyik jeles képviselője, North (1990) a „társadalom játékszabályainak” nevezte az intézményeket, amelyek rendeltetésszerűen csökkentik a gazdasági-társadalmi szereplők bizonytalanságát: jelzést adnak, mi tartozik a legitím cselekvések tartományába és mely ténykedés ütközik korlátokba. Scott (1995) regulatív, normatív és kulturális-kognitív intézményeket különböztetett meg. Oliver (1991) azt emelte ki, hogy az intézményi formációk nem maradnak változatlanok, mert a szervezetek különféle „stratégiai válaszokkal” reagálnak az institutionális nyomásokra, visszahatva ilyenképpen az intézményi berendezkedésre.

A szociológiai alapvetésű intézményi elméletnek kifejlődött az utóbbi években egy társtudománya, nevezetesen a közgazdaságtan, a jogi szaktudást, a szervezetelméletet, a politikatudományt, a szociológiát és az antropológiát interdiszciplináris koncepcióvá „gyűrű” intézményi közgazdaságtan (institutional economics). Felsmann (2016) mutatott rá egy tanulmányában, hogy az intézményi szempontokat érvényesítő stratégiaelméletben az „intézményalapú nézőpont” kifejezés terjedt el az „intézményi elmélet”, „intézményi közgazdaságtan” elnevezésektől való fogalmi megkülönböztetés célzatával.

Az intézményalapú nézőpont úgy tekint a stratégiai menedzszeri döntésekre, mint az intézmények és vállalatok dinamikus interakciójának eredőjére, a formális és informális intézmények tükröződésére. A felfogás szerint nemcsak az iparági struktúrához és a szervezeti erőforrásokhoz igazodó vezetői megfontolások befolyásolják a

stratégiai választásokat, hanem az intézményi hatások is közre játszanak a stratégiai döntéshozatali folyamatban. Olyannyira nem pusztán háttérfeltételt képez az intézményi rendszer Peng et al. (2009) szerint, hogy – az öt tényezőös porteri modell és az erőforrás-kiaknázás RBV koncepciója mellé – javasolták egy harmadik tartópillér beépítését a stratégiai menedzsment elméletébe, és pedig az intézményi perspektíva bázisán. Annál is inkább szükségeszerű az intézményalapú nézőpont érvényesítése, mert a nemzeti intézmények közvetlenül határozzák meg a stratégiai folyamatot – vélték Ingram és Silverman (2002). A stratégiai menedzsment új intézményi szempontjairól szerkesztett könyvükben a szerzők egyértelműen cáfolták Porter paradigmátikusnak nevezhető versenyelőny-modelljét, hiszen a „five forces” logikája szerint az intézményi nyomás (kitüntetetten a kormányzati politika) csak közvetve befolyásolja az iparági jövedelmezőséget azáltal, hogy az öt erőtényezőn keresztül hat.

Az intézményalapú megközelítés mellett érvelők a gyakorlatból vett példákkal törekednek igazolni elméleti hipotéziseik helyességét. A szakirodalomban megkülönböztetett figyelmet keltett egy széles körű felmérés, amely Crossland és Hambrick (2007) nevéhez fűződik. Az USA, Németország és Japán cégvilágából egyaránt száz társaságot vontak be mintájukba, 15 éves időszakot felölelően: a vállalatokat három, feltételezhetően hatást gyakorló intézményi tényező (nemzeti értékek, társasági tulajdonosi szerkezet, vállalatkormányzás rendszere) alapján hasonlították össze.

A következő elméleti hipotézist fogalmazták meg a kutatók: a minta amerikai társaságainak csúcsmenedzserei (CEO-k) nagyobb stratégiai mozgástérrel befolyásolhatják a vállalati teljesítményt (pozitív vagy negatív értelemben), mint a másik két ország vállalatainak vezetői, elsősorban a nemzeti intézményeknek tulajdoníthatóan.

Korszerű matematikai-statisztikai összehasonlító módszerekkel mutatták ki Crossland és Hambrick, hogy a három intézményi tényező az amerikai vezérigazgatókra „nehezedett” a legkevésbé. A német társaságokat korlátozó intézményi nyomás erőteljesebbnek mutatkozott: koncentráltabb (főleg banki érdekeltségű) tulajdonosi szerkezet mellett, a német csúcsmenedzserek viszonylagosan szűkebb stratégiai mozgástérrel rendelkeztek, főként a kéttanácsos (Aufsichtsrat-Vorstand) társaságirányítási rendszernek és a munkavállalói érdekképviseleti szisztémának (Mitbestimmung) tulajdoníthatóan. A japán vállalati vezetők stratégiai döntéshozatali önállósága bizonyult a leginkább korlátozottnak, kiváltképp a nemzeti hagyományok, illetve a keirecu-k (vállalatcsoportok) belső területi kontrollmechanizmusa következtében.

Mindent összevetve, az empirikus vizsgálat erős bizonyossággal (strong, robust evidence) támasztotta alá, hogy az intézményi tényezők befolyása az amerikai vezérigazgatóknál érződött a legkevésbé, míg a japán menedzserek stratégiai mozgásterét szűkítették leginkább az intézményi „nyomások”. Crossland és Hambrick még hozzáfűzték a következtetésekhez: a felmérés eredményei konzisztensek a japán vállalati stratégiák közismerten homogén, egymástól csekély mértékben eltérő jellegével!

A stratégiai vállalkozásemélet

Közismert, hogy a vállalkozásemélet közgazdaságtani gyökerei Schumpeterig nyúlnak vissza. Felfogása szerint a gazdasági növekedés fő motorjai a vállalkozók, akiknek „kreatív rombolása” hajtja előre a kapitalista rendszert. A Schumpeter nyomdokait követő osztrák vállalkozáseméleti iskola egyik képviselője, Kirzner (1979) úgy tekintett a piacokra, mint az individuális vállalatok által létrehozott új termékek, új technológiák és új kombinációk versenyközegére, ahol az uralkodó tendencia nem más, mint az „a priori” ismeretlen lehetőségek szüntelen vállalkozói keresése és megragadása. Ebben a közelítésben az iparági és intézményi kontextus egyáltalán nem adott a vállalkozások számára, hanem a szakadatlan vállalkozói akciókban tárulnak fel az átmenetileg jelentkező lehetőségek. Ezen alkalmak felismerésével és kihasználásával születnek az innovatív fogyasztói értékajánlatok (Jacobson, 1992).

A fenti elméleti megfontolásokból vezethető le a stratégiai vállalkozás (strategic entrepreneurship) alapfogalata, amely összekapcsolja a vállalkozó személyiség mérésén kreatív magatartásformáját a racionális stratégiai menedzsment versenyelőnyre fókuszáló szemléletével.

Korábban, a vállalkozásemélet és az előíró szemléletű stratégiai menedzsmentelmélet jórészt egymástól függetlenül fejlődtek, noha – amiként Mintzberg et al. (1998) rámutatnak – mindkét áramlat az első számú vállalati menedzsment „eredeztette” a stratégiaalkotást. A vállalkozói iskola (entrepreneurial school) azonban a vállalkozó intuitív személyiségére összpontosított, a függetlenségre való törekvése, az akaratérvényesítésre és a belső szűkegletből fakadó teljesítményigényre. Az iskola képviselői alapvető kategóriaként kezelték a víziót, a vállalkozó fejében ösztönösen formálódó jövőképet. A stratégiai menedzsmentelmélet racionális-normatív irányzata ezzel a leadership „köntössel” szemben – mint láttuk – következetesen állította előtérbe a stratégiai folyamat formális jellegét, az irányzat teoretikus fejlődését pedig végig kísérte a versenyelőny elérésére és tartósítására irányuló szándék.

McGrath és Macmillan (2000) a vállalkozói gondolkodásmódról írott könyvükben vetették fel a vállalkozói személyiség és a stratégiai perspektíva integrálásának eszméjét. A vállalkozó lehetőségkereső (opportunity-seeking) viselkedését szervesen egészítené ki a versenyelőnykeresés (advantage-seeking) nézőpontja – vélekedtek a szerzők. Hasonlóan gondolkodtak Ireland et al. (2003): egy új stratégiai vállalkozásemélet a stratégiai szemlélet egyidejű érvényesítésével adjon ösztönzést a vállalkozói lehetőségek azonosítására és megragadására. Hozzájuk csatlakozva Madhok és Marques (2014) az akcióalapú szemléletet hangsúlyozták: szerintük a versenyképesség magyarázó tényezői között feltétlenül indokolt figyelembe venni a vállalkozói „fürgeséget”.

A stratégia mint gyakorlat

Az ezredforduló környékén jelentek meg a stratégiai menedzsment nemzetközi irodalmában azok az első tanulmányok, amelyek a vállalati stratégiát szokatlanul újszerű nézőpontból, a praxeológia (helyes cselekvés tana) oldaláról közelítették meg.

Korábban széles körben elfogadott volt a stratégiakutatás tartalom és folyamat szerinti felosztása (Balaton, 1997):

- a stratégia tartalma azt fejezi ki, hogy mi a stratégiaalkotás eredménye (célok és eszközök),
- a stratégia folyamata arra utal, hogy miképpen formálódik a stratégia (áttekintő tárgyalásmenetünk szerint: kialakítják vagy kialakul).

A stratégia mint gyakorlat (strategy-as-practice) koncepció feloldani kívánta az előbbi csoportosítások közötti választóvonalat: az áramlat képviselői azonosították a stratégiát mindazzal, amit „a szervezet cselekszik”, avagy amit a stratégia „gyakorlói” (practitioners) tesznek. Ez a tevékenység alapú (activity based) értelmezés mindenkit „stratégának” tekint, aki napi munkájával hozzájárul a vállalati teljesítményhez. A stratégia nem más, mint ahogyan a szervezeti szereplők átültetik a stratégiát (strategizing) a gyakorlatba (Jarzabkowski, 2005).

Az új megközelítést többen üdvözölték a stratégiai menedzsment elméleti művelői közül mondván: a tevékenység alapú felfogás figyelemreméltó hozzájárulás a tudományág fejlődéséhez. Más szakemberek élesen bíralták a vállalati stratégia ilyesfajta tág értelmezését, kifogásolva a „strategy-as-practice” koncepció elvont, homályos jellegét. Ismét más teoretikusok (Hrebiniak & Joyce, 2005) azt vetették a praxisközpontú felfogás híveinek szemére, hogy megengedhetetlenül „egybemossák” a stratégia kidolgozását és a stratégia megvalósítását, egyazon jelenségként (the same thing) kezelve a stratégiai folyamat két alapvető ösztetevőjét.

A stratégia mint gyakorlat felfogás továbbfejlődésével – úgy tűnik – erősödött a megközelítés „kézzelfoghatóbb” értelmezésének szándéka. Egy későbbi tanulmány (Whittington et al., 2011) a stratégiai folyamat fejlődését a sokáig „bizonytalan” foglalkozásának tekintett professzionális stratégiai team szemszögéből látatja. A cikk szerzői „professzionálisnak” nevezik a vállalati stratégiai tervezőket, továbbá a külső stratégiai tanácsadókat, akik egyaránt a stratégiaalkotás „első vonalában” tevékenykednek. Ezek a szakértő munkatársak egy bizonyos időszakban (az 1980-as évektől az új évszázad kezdetéig) kikerültek a stratégia „academic” folyóiratainak látómezejéből.

Itt az idő, hogy újra felfedezzük a stratégiai tervezőket – érveltek a szerzők –, mert a formális stratégiai tervezési elemek csökkenésével, a szervezeti decentralizáció előre haladásával, a stratégia „nyitottabbá” válásával gyökeresen megváltozott a stratégiai munkafolyamat jellege. A változás jeleként a tanulmány hivatkozik a tervező apparátusok vállalati megújulására: e részleg irányítását több helyütt az újonnan kinevezett Chief Strategy Officek látják el. Megjegyzendő, hogy néhány évvel korábban Kaplan és Norton (2005) hasonló fejleményről számoltak be a stratégiaimenedzsment-irodák (offices of strategy management, OSM) szerveződése kapcsán.

A „stratégia mint gyakorlat” elméleti áramlat egyik mellékvonulatának tekinthető a stratégia kommunikációját hangsúlyozó nézőpont. Ez a megközelítés (Barry & Elmers, 1997) a stratégiát diszkurzív-narratív formaként értelmezi: kitüntetett szerepe van a stratégia hihetőség-

nek, elfogadhatóságának, mélyebb érthetőségének, valamint hatáskeltő story-jellegének. A stratégiai folyamat elbeszélő és megértető felfogása tudatosan használja fel a nyelvi interakciókat, a történetelmondást (storytelling) a szervezeti tagok befolyásolására, cselekedeteik ösztönzésére és „narratív szükségleteik kielégítésére.”

A stratégia mint diszkurzív-narratív megnyilatkozás – vallják a rendhagyó értelmezést követő stratégiakutatók – valahol a történelmi regény, a színházi dráma és az önéletrajz között helyezhető el. Ez a gondolkodásmód „erőtényezőként” kezeli a stratégiáról folytatott közös beszélgetés, társalgás nyelvezetét, amelyet a menedzserek használnak fel a stratégia közvetítésére és elfogadtatására.

Fejlődéstörténeti vizsgálódásunk lezárásaként jegyezzük, hogy – tekintettel a napjainkban is gyarapodó vállalatstratégiai irodalom terjedelmességére – lemondunk a vadonatúj írások feldolgozásáról.

Túlhaladott-e a stratégiai menedzsment, különös tekintettel a 2008-2009-es pénzügyi válság és gazdasági recesszió vállalati stratégiaalkotási tanulságaira? Indokolt-e paradigma váltás a tudományterületen? Megkérdőjelezhető tudományági létjogosultság vagy a stratégiai menedzsment elméleti foglalatának belső megújítása

A racionális-normatív szemléletű stratégiai menedzsmentelmélet hazai szaktekintélye, Barakonyi (2000) úgy ítélte meg teoretikus munkássága és oktatási tapasztalatai alapján, hogy a tudományterület szemléletmódja „napjaink egyik legjobbnak tartott stratégiaalkotást és -megvalósítást segítő koncepciója”. Egyszersmind figyelmeztetett: a stratégiai menedzsment nem csodaszer; elmélete és módszertana nem kezelhető a sikeres vállalati működést feltétlenül garantáló modellek és eljárások csalhatatlan gyűjteményeként.

A figyelmeztetés időszerűnek bizonyult, mert az ezredfordulós eufória lecsengése, a dot-com epizód és a 2001. szeptemberi terrorcselekmények okozta válsághangulat megkérdőjelezték a stratégiák – racionalitásra alapozott – érvényességét. Az EBF (European Business Forum) akkori jogos körkérdése (2001) választ várt a felkért szakértőktől: tekinthetők-e még a vállalati víziók és missziók a cégműködés helyes irányítóié?

A válaszadók – neves elméleti kutatók, vezetési tanácsadók, üzletemberek – egyöntetűen a tudatos stratégiaalkotás változatlan értékét hangsúlyozták. A prominens hozzászólók egyike, Porter így fogalmazott: „Ezt a pillanatot kell megragadnunk a stratégia újra felfedezésére!” Porter állásfoglalását megerősíteni látszott egy nem sokkal előbb végzett, vállalatok százaira kiterjedő felmérés. Bowman és Helfat (2001) matematikai-statisztikai elemzési módszerekkel mutatták ki, hogy pozitív korreláció létezik a rendszerint írásos formába öntött cégstratégiák és a megjelölt irányvonalat követő vállalatok eredményessége között.

A következő néhány éves időszakban folyamatosan fejlődött tovább a stratégiai menedzsment szakterülete, ámbar „forradalmi” változást nem hoztak a XXI. század első éveit. Vélhetőleg ezt a fordulatot hiányolta Hermann

(2005), aki szerint igény érzékelhető a hiperverseny feltételei között egy alapvetően új stratégiai nézetrendszer (dominant design) kialakítására. Más fejlődéskutatók ezzel szemben úgy ítélték meg, hogy a stratégiai menedzsment viszonylag fiatal tudományterülete nem húzhatja magára egy uralkodó teória vagy módszertan „kényszerzubbonyát” (strait-jacket). Nag et al. (2007) inkább úgy ítélték helyénvalónak, ha a stratégiai menedzsment felmutatja kollektív identitását, illetve megkülönböztető jegyeit azal, hogy körül írja képlékeny tudományági határait és érzékelteti a vele járó plurális jelleget.

Tény ugyanakkor, hogy a pénzügyi és gazdasági világválságot közvetlenül megelőző évek stratégiai szakirodalmá egyáltalán nem vetette fel egy esetleges jövőbeli krízis vállalati forgatókönyveinek kidolgozását, mint lehetséges változatot. A stratégiai menedzsment fejlődését évtizedek óta kutató és oktató Mészáros (2015) családottan számolt be arról, hogy – nagyszámú írást elolvasva – „a világ vezető stratégiai menedzsment folyóirataiban nemigen sikerült olyan tanulmányt találni, amelyik ezen >felkészítő hadműveletre<, mint reális stratégiai alternatívára, annak módszertani támogatására ráirányította volna a figyelmet” (p. 101). Tanulságos emlékeztetőül tette hozzá a szerző: a nagy gazdasági társaságok, multinacionális cégek egyoldalúan a divatos növekedési stratégiát részesítették előnyben, főként a kockázatos fúziós és felvásárlási ügyletek révén.

Polowczyk (2012) kutatásai szerint a világválságot rövidebb követően még nem lehetett kimutatni a krízis közvetlen „lecsapódását” a stratégiai menedzsment elemelésében. A válság hatásait elemző, szervezeti szintű tanulmányok jobbra azt vizsgálták, miként reagáltak gyakorlatilag a vállalatok arra a globális méretű recesszióra, amelynek káros következményei messze felülmúlták a három évtizeddel korábban kialakult regionális válságok veszteségeit. Az elemzők megállapították, hogy a 2008-2009-es válság alatt szinte kizárólag a költségcsökkentés stratégiája érvényesült (háttérbe szorítva a minőséget), de előfordultak kartellezések, fizetési késedelmek, illegális foglalkoztatások. Elvértve végeztek egyes vállalatok innovációs célzatú beruházásokat is, számítva a kereslet későbbi megélénkülésére.

Elméleti sikon Ghemawat (2010) az elsők között gondolta át a válság stratégiaalkotási tanulságait. A globális vállalati stratégiák addigi alkalmazását elemezve arra a következtetésre jutott, hogy a gazdaságos termelést biztosító standardizálás mellett, a jövőben fokozott figyelmet érdemes szentelni a lokális, helyi igények kielégítésének. A multinacionális konszernnek kívánatos tevékenységi diverzifikációja egyben a szervezeti kultúrák kohéziót erősítő szerepét is felértékeli – vetítette előre a szerző.

Hong és Doz (2013) szerint a kétféle (globális-lokális) szempont következetes érvényesítését jól példázza a párizsi központú L'Oréal kozmetikai óriáscég kutatási-fejlesztési stratégiája. A L'Oréal Paris úgy biztosítja a szervezeti integráció és a regionalitás összhangját az iparág kritikus funkcionális területén, az új termékek fejlesztésénél, hogy a sokszínű helyi kulturális háttérből „toborzott” munka-

erőt szép számmal foglalkoztatja időlegesen a központban. A különböző földrajzi térségekből érkező leányvállalati munkatársak két-három éves központi fejlesztési gyakorlat után térnek vissza saját régiójukba, mint funkcionális igazgatók vagy márkamenedzserek.

Az elméleti tanulságok levonásának újabb mozzanataira következtethetünk, amikor a vezető amerikai stratégiaelméleti folyóirat, a Strategic Management Journal különszámot jelentetett meg 2010 végén az átmeneti (transient, temporary) versenyelőny értelmezéséről. A special issue bevezető tanulmányában D'Aveni et al. (2010) a fenntartható versenyelőny két klasszikus modellje (öt erőhatás és RBV) helyett az átmeneti versenyelőnyök megragadásának alternatíváját vetették fel. Hogyan, mi módon versenyezzenek a vállalatok, ha a cég-specifikus előnyök erodálódnak? Erre az időszzerű kérdésre Wiggins & Ruefli (2002) és McGrath (2013) úgyszintén keresték a választ. McGrath kézzelfogható javaslata: a tartósabb vezető piacipozíció-örzés érdekében az újabb és újabb átmeneti előnyök megteremtése, illetve kihasználása a követendő vállalati stratégia. Kétségtelen, hogy a fenntartható versenyelőny teóriájának megkérdőjelezése egy korábban általánosan elfogadott stratégiaelméleti koncepció cáfolatát jelentette D' Aveni és társai, Wiggins & Ruefli, valamint McGrath részéről.

A pénzügyi és gazdasági válság immár egyértelmű tükröződéseként lehetett értelmezni azt a vitát, amely a jelenkori kapitalizmus reformjáról bontakozott ki, az intézményi rendszer szükségzerű átalakításának vezérgondolatával. Porter indokoltnak érezte, hogy (szerzőtársal publikált) tanulmányban (Porter & Kramer, 2011) lépjen túl a felelős társaságirányítás (CSR) elvein, s újfajta értékteremtési elméletet fogalmazzon meg. Eszerint a gazdasági értékalkotásnak magában kell foglalnia a társadalom egészének szóló értékteremtést is: ez a megosztott értéképződési (shared value) folyamat adhat lendületet az üzleti innováció és növekedés új hullámának. Barton (2011) amellet tett hitet a vitában, hogy a megújuló hosszú távú (longterm) kapitalizmus a jövő társadalmi prosperitásának legerősebb „motor-biztosítéka” lesz. Martin (2010) úgy vélte, hogy a kapitalizmusnak egy korábbi szűk, haszonelvű értelmezése akadályozta meg az üzleti tevékenység „kiteljesedését” a társadalom széles rétegeinek javára.

Az örökifjú Porter figyelmét nem kerülte el az „okos, kapcsolódó termékek” (smart, connected products, SCP) viharos gyorsasággal terjedő alkalmazása sem. Az IT-fejlesztés által forradalmasított produktumok módosítják az iparági verseny jellegét, következésképp a stratégia irányultságát is. Az új funkcionális, a termék vagy szolgáltatás jóval nagyobb teljesítménye és megbízhatósága szétfeszítik az eddig ismert iparági határokat, illetve értékláncokat. Porter és szerzőtársa, Heppelmann (2014) részéről magától értetődően vetődtek fel a vállalati menedzsereknek szánt kérdések az új helyzetben, amikor az információtechnológia a termékek integráns részévé válik: Hogyan változtassuk meg üzleti modellünket? Belépünk-e új üzleti területekre? Kiterjesszük-e a vállalat tevékenységi határait?

A stratégiai menedzsment (mint önálló tudományterület) tárgya és feladata nem kérdőjeleződött meg!

Porter és Heppelmann jellegzetes stratégiai orientációjú kérdései arról győztek meg bennünket, hogy napjainkban is hasznosíthatónak, alkalmazhatónak fogadhatók el a stratégiai menedzsment kategóriái, koncepciói, módszertani eszközei (az adott időszak követelményeihez adaptálva). Jóllehet kétségessé váltak egyes tradicionális stratégiai vélelmek (stabil ágazati határok, globalitás hozadéka, fenntartható versenyelőny), a tudományterület közmegegyezően alapuló előfeltevése (nevezetesen: mi a stratégiai menedzsment tárgya és feladata) nem kérdőjeleződött meg, a világválság hatására sem. Így hát továbbra is a diszciplína keretében indokolt megjeleníteni az elméleti (és gyakorlati) fejlődést, amely fokozatos átmenetekkel volt jellemezhető az elmúlt évtizedekben. Következésképpen a tudományterületre vár a kulcsfontosságú kérdés megválaszolása: Mely környezeti faktorok hatnak a jövőben a stratégia tudatos kialakításának, illetőleg menetközbeni formálódásának folyamatára?

A racionális-normatív szemléletű stratégiaelmélet művelői minden bizonnyal úgy tekintenek a manapság hihetetlenül gyorsan fejlődő technológiai világra, az ún. negyedik globális forradalom (Ipar 4.0) kibontakozására, mint a stratégiai menedzsment következő evolutív szakaszának egyik fő mozgató erejére. Jelenleg, az Ipar 4.0 technológiák alkalmazásának kezdeti szakaszában már megállapítást nyert, hogy a digitalizáció lényegesen módosítja a vállalati értékláncot, továbbá új értékképző munkaterületek létrehozását követeli meg (Szalavetz, 2016).

A stratégia kialakítását befolyásoló más kontextuális tényezők közül változatlanul indokolt figyelniük az elméleti szakembereknek a feltörekvő országok piacainak kihívásaira, valamint a társadalmi értékek által vezérelt, újonnan megfogalmazott elvárásokra. Kézenfekvő ugyanakkor, hogy a stratégiai menedzsment korábban kikristályosodott értékteremtési fókuszai (fogyasztói érték, tulajdonosi érték, felelős vállalati magatartás, megosztott üzleti-társadalmi érték) irányítúként szolgálhatnak a stratégiaalkotóknak. A menetközben kialakuló stratégiák teljesebb magyarázatához a vezetői döntéshozatal lélektani megközelítése nyújthat újabb támpontokat, míg az intézményalapú nézőpont megkönnyítheti az institutionális nyomás szerepének alaposabb feltárását a vállalati stratégia kialakulási folyamatában.

Mindent egybevetve, az általunk végig követett fejlődési tendenciák, a fokozatos előre lépések feltehetően érzékeltek a stratégiai menedzsment „megőrizve-továbbfejlesztve” gondoltságát, az előző fázisok eszmei vívmányainak és praktikus újításainak alkotó felhasználását. A stratégiai menedzsment perspektíváit fontolgatva, Kornberger (2017) a stratégiaelmélet óriásainak „lábnyomában haladva” képzelet el a stratégiakutatás jövőjét, amelynek alakulása három fókuszterületből kaphat ösztönzést: stratégia és tér, stratégia és idő, stratégia és érték.

Felhasznált irodalom:

Adner, R. & Zemsky, P. (2006). A demand-side perspective on sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 215-239.

- Amit, R. & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, no.3.
- Anderson, J.W.Jr (1989). *Corporate social responsibility*. New York: Quorum Books.
- Angyal Á. (2001). *Vállalati kormányzás*. Budapest: Aula Kiadó.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Balaton K. (1997). A stratégiai vezetés folyamata. In Antal-Mokos Z., Balaton K., Drótos Gy., & Tari E. (Szerk.), *Stratégia és szervezet* (pp. 53-112). Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Balaton K. (2010). A stratégia megvalósítása és ellenőrzése. In Balaton K., Hortoványi L., Incze E., Laczkó M., Szabó Zs. R., & Tari E. (Szerk.), *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Aula Kiadó.
- Barakonyi K. (2000). *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Barakonyi K. (2008). Üzleti modellek. *Vezetéstudomány*, 5. szám.
- Barry, D. & Elmers, M. (1997). Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 429-452.
- Barton, D. (2011). Capitalism for the long term. *Harvard Business Review*, March.
- Bartók I. (2007). A felelős vállalatirányítás és a vállalat-kormányzás. In Könczöl E. (Szerk.), *Vállalati stratégia*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Becker P., Turner A., Varsányi J., & Virág M. (2005). *Értékalapú stratégiák*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Black, A., Wright, P., Bachman, P., & Davies, J. (1999). *In search of shareholder value*. London: Price Waterhouse, U.K.
- Bowman, E.H. & Helfat, C.E. (2001). Does corporate strategy matters? *Strategic Management Journal*, 1-23.
- Bógel Gy. (2000). Verseny az elektronikus üzletben. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Bromiley, P. & Rau, D. (2014). Towards a practice-based view of strategy. *Strategic Management Journal*, 1249 – 1256.
- Burgelman, R.A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 1.
- Csath M. (2015). Nemzetközi vállalatok stratégiai menedzsmentje. In Blahó A., Czákó E. & Poór J. (Szerk.), *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Chikán A. (2008). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó.
- Child, J. & Faulkner, D. (1998). *Strategies of cooperation*. Oxford: Oxford University Press.
- Copeland, T., Coller, T., & Murrin, J. (1994). *Valuation: measuring and managing the value of companies*. New York: John Wiley and Sons.
- Crossland, C. & Hambrick, D.C. (2007). How national systems differ in their constraints on corporate executives. *Strategic Management Journal*, 767-789.
- Czákó E. (2007). A vállalati stratégia és az érintettek. In Könczöl E. (Szerk.), *A vállalati stratégia*. Budapest: Alinea Kiadó.

- D' Aveni, R.A. (1994). *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.
- D' Aveni, R.A., Dagnino, G.B., & Smith, K.G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, special issue, 1371-1385.
- Dobák M. & Tari E. (2015). Nemzetközi konsernek és holdingok irányításáról. In Blahó A., Czako E., & Poór J. (Szerk.), *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Dyer, J.H. (2000). *Collaborative advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- EBF (European Business Forum) (2001). Does strategy really matter anymore? issue 8, winter.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities – what they are? *Strategic Management Journal*, 1105-1121.
- Evans, P. & Wurster, T. (2000). Blown to bits – how the new economics of information transform strategy. Boston: Harvard Business School Press.
- Farkas F. (2005). *Változás-menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Felsmann B. (2016). Do institutions matter in business strategy? *Vezetéstudomány*, 5. szám.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R.E. & McVea, J. (2005). A stakeholder approach to strategic management. In Hitt, M.A., Freeman, R.E., & Harrison, J.S. (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management*. Malden: Blackwell Publishing.
- Galbraith, J.R. & Kazanjian, R.K. (1986). *Strategy implementation: structure, systems and process*. St. Paul: West Publishing.
- Garavetti, G. (2010). Toward a behavioral theory of strategy. *Organization Science*, no.1.
- Ghemawat, P. (2010). Finding your strategy in the new landscape. *Harvard Business Review*, March.
- Grant, R.M. (1996). Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 109-122.
- Grant, R.M. & Visconti, M. (2006). The strategic background to corporate accounting scandals. *Long Range Planning*, no.8.
- Grove, A.S. (1997). *Only the paranoid survive*. New York: Harper Collins Publishers.
- Guerras-Martin, L.A., Madhok, A., & Montoro-Sanches, A. (2014). The evolution of strategic management research: recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*, no.2.
- Hermann, P. (2005). Evolution of strategic management, the need for new dominant design. *International Journal of Management Reviews*, issue 2.
- Hong, H-J. & Doz, Y. (2013). L'Oréal masters multiculturalism. *Harvard Business Review*, June.
- Hrebiniak, L.G. & Joyce, W.F. (1984). *Implementing strategy*. New York: Macmillan.
- Hrebiniak, L.G. & Joyce, W.F. (2005). Implementing strategy: an appraisal and agenda for future research. In Hitt, M.A., Freeman, R.E., & Harrison, J.S. (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management*. Malden: Blackwell.
- Huff, A.S. (Ed.) (1990). *Mapping strategic thought*. New York: John Wiley and Sons.
- Imre T. (2017). *Stratégiai menedzsment a vállalati gyakorlatban*. Budapest: Magánkiadás.
- Ingram, P. & Silverman, B. (2002). Introduction. In Ingram, P. & Silverman, B. (Eds.), *The new institutionalism in strategic management*. Amsterdam: Elsevier.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., & Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*, 963-989.
- Jacobides, M.G. & MacDuffie, J.P. (2013). How to drive value your way. *Harvard Business Review*, July-August.
- Jacobson, R. (1992). The „austrian” school of strategy. *Academy of Management Review*, no.4.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage.
- Kahneman, D., Slovic, P. & Tversky, A. (1982). *Judgement under uncertainty: heuristics and biases*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). *Strategy maps*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2005). *The office of strategy management*. Harvard Business Review, October.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*, no.4.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2017). *Blue ocean shift: beyond competing*. New York: Hachette Books.
- Kirzner, I.M. (1979). *Perception, opportunity and profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kocsis É. & Szabó K. (2000). *A posztmodern vállalat*. Budapest: Oktatási Minisztérium.
- Kornberger, M. (2017). Stepping on the toes of giants, or how to review the future of strategy research. In Czarniawska, B. (Ed.), *A research agenda for management and organization studies*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Könczöl E. (2007). Stratégiai megközelítések, stratégia és a vállalati érték. In Könczöl E. (Szerk.), *Vállalati stratégia*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R., & Guth, W.D. (1965). *Business policy: text and cases*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Lovalló, D. & Kahneman, D. (2003). Delusions of success: how optimism undermines executives' decisions. *Harvard Business Review*, July.
- Lovalló, D. & Sibony, O. (2010). The case for behavioral strategy. *McKinsey Quarterly*, March.
- Lynch, R. (2006). *Corporate strategy*. London: Prentice Hall-Financial Times.
- Madhok, A. & Marques, R. (2014). Towards an action-based perspective on firm competitiveness. *BRQ Business Research Quarterly*, no.2.
- Marosán Gy. (2006). *A 21. század stratégiai menedzsmentje*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Martin, R. (2010). The age of customer capitalism. *Harvard Business Review*, January-February.

- McGrath, R.G. & MacMillan, I. (2000). *The entrepreneurial mindset*. Boston: Harvard Business School Press.
- McIntyre, D.P. & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy. *Strategic Management Journal*, 141-160.
- Mellewigt, T., Bruhs, S.M., & Keller, A. (2017). Behavioral alliance strategy. In Mesquita, L.F., Ragazzino, R., & Reurer, J.J. (Eds.), *Collaborative strategy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Mészáros T. (2002). *A stratégia jövője – a jövő stratégiája*. Budapest: Aula Kiadó.
- Mészáros T. (2015). Van-e élet a stratégiai menedzsment után? In Bakacsi Gy. & Balaton K. (Szerk.), *Vezetés és szervezet társadalmi kontextusban. Tanulmányok Dobák Miklós 60. születésnapja tiszteletére*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Miller, D. (1979). Strategy, structure, and environment. *Journal of Management Studies*, 294-316.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, April.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. New York: Free Press.
- Moore, G.A. (2002). *Crossing the chasm*. New York: Harper Business.
- Móricz P. (2007). Üzleti modellezés és az internetes üzleti modellek. *Vezetéstudomány*, 4. szám.
- Nag, R., Hambrick, D.C., & Chen, M.-J. (2007). What is strategic management? *Strategic Management Journal*, 935-955.
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. New York: Norton.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 145-179.
- O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 185-206.
- Pearce, J.A. & David, F.R. (1987). Corporate mission statements: the bottom line. *Academy of Management Executive*, May.
- Peng, M.W., Sun, S.L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, no.3.
- Polowczyk, J. (2012). Strategic management at the beginning of the XXI. century: the impact of crisis turbulences. *Poznan University of Economics Review*, no.3.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, January.
- Porter, M.E. & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, January-February.
- Porter, M.E. & Heppelmann, J.E. (2014). How smart, connected products are transforming the competition. *Harvard Business Review*, November.
- Powell, T.C., Lovallo, D., & Fox, C.R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 1369-1386.
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Rappaport, A. (1998). *Creating shareholder value*. New York: Free Press.
- Rappaport, A. (2006). 10 ways to create shareholder value. *Harvard Business Review*, September.
- Salamonné Huszty A. (2002). *Jövőkép- és stratégiaalkotás*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Schwenk, C. (1988). The cognitive perspective in strategic decision-making. *Journal of Management Studies*, 41-56.
- Scott, W.R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Gilbert, B.A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage. *Journal of Management*, 1390-1412.
- Stevenson, H.H. & Gumpert, D.E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, March-April.
- Stewart, G.B. (2013). *Best-Practice EVA*. New York: John Wiley and Sons.
- Szabó K. & Kocsis É. (2001). *Digitális paradicsom vagy fálanszter? (a személyes tömegtermelés)*. Budapest: Aula Kiadó.
- Szalavetz A. (2016). Az ipar 4.0 technológiák gazdasági hatásai. *Külgazdaság*, 7-8.szám.
- Szintay I. (2001). *Stratégiai menedzsment*. Miskolc: Bíbor Kiadó.
- Tapscott, D. (2001). Rethinking strategy in a networked world. *Strategy+Business*, fall.
- Tari E. (1998). *Stratégiai szövetségek az üzleti világban*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Tari E. (2005). Egy szervezeti összeolvadás (beolvasztás?) esete: a német-amerikai Daimler Chrysler. In Bakacsi Gy., Balaton K., & Dobák M. (Szerk.), *Változás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó.
- Tari E. (2007). A stratégiai gondolkodás fejlődése. In Balaton K. & Tari E. (Szerk.), *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: Aula Kiadó.
- Tari E. (2015). Adalékok a stratégiai menedzsment fejlődéstörténetéhez. In Bakacsi Gy. & Balaton K. (Szerk.), *Vezetés és szervezet társadalmi kontextusban. Tanulmányok Dobák Miklós 60. születésnapja tiszteletére*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Taródy D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány*, 5.szám.
- Thompson, A.A.Jr & Strickland, A.J. (1992). *Strategic management. Concepts and cases*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Tricker, B. (2015). *Corporate governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Van Alstyne, M.W., Parker, G.G., & Choudary, S.P. (2016). Pipelines, platforms and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, April.
- Wang, C.L. & Ahmed, P.K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 31-51.
- Whittington, R., Caillaud, L., & Yakis-Douglas, B. (2011). Open strategy: evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, 531-544.
- Wiggins, R.R. & Ruefli, T.W. (2002). Sustained competitive advantage: temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization Science*, no.1.

A STRATÉGIAI MENEDZSMENT FEJLŐDÉSI IRÁNYAI AZ EZREDFORDULÓT KÖVETŐEN

DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT AFTER THE MILLENNIUM

Az elmúlt 15-20 évben a stratégiai menedzsment jelentős változásokon ment keresztül világszerte. Az új megközelítések a gazdasági, társadalmi, politikai és technológiai változásokra adott válaszként értékelhetők. A felgyorsult környezeti átalakulások időszakában elavultakká váltak a korábbi, szisztematikus tervezésre épülő megközelítések. Érthető ezért, hogy a gazdasági válság után új utakat kerestek a vállalatok, mind a viszonylag sikeresek, mind pedig a komoly túlélési problémákkal küzdő társaik. Radikálisan új nézetek jelentek meg, amelyeket indokolt kritikusan szemlélni. Az azonban bizonyosnak tekinthető, hogy a jövőben nem lehetnek sikeresek a vállalatok a korábban alkalmazott stratégiai megközelítésekkel.

Kulcsszavak: stratégiai menedzsment, hálózatelmélet, stratégia mint gyakorlat

During the last 15-20 years strategic management has experienced relevant changes worldwide. The new developments may be evaluated as responses to the economic, social, political and technological changes. In the period of accelerated environmental transformations the formerly used approaches based on systematic planning have proved to be outdated. It is understandable that after the last economic crises enterprises have been searching for new pathways – both the successful ones and those having serious problems of survival. Radically new concepts have emerged which have to be viewed through a critical lens. It seems to be sure however that enterprises can not be successful by relying on the previously used strategic approaches.

Keywords: strategic management, network theory, strategy-as-practice

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:

Dr. Balaton Károly DSc, egyetemi tanár, Miskolci Egyetem, (szvbk@uni-miskolc.hu)

A cikk beérkezett: 2019.01.23-án, javítva: 2019.07.12-én, elfogadva: 2019.09.02-án.

This article was received: 23.01.2019, revised: 12.07.2019, accepted: 02.09.2019.

A stratégiai menedzsment változásai több tényezőre vezethetők vissza. Egyrészt megváltozott a vállalatok környezete, ami alkalmazkodást igényelt a szervezetek részéről. Ez főleg a stratégiaalkotási folyamatok gyorsabbá és rugalmasabbá tételét követelte meg. Változott a stratégia elmélete is: az erőforrás- és képességalapú stratégiafelfogás a belső tényezőkre irányította a figyelmet, s a stratégiák kidolgozásánál nem csupán a környezeti hatásokra, hanem a belső erőforrásokkal és képességekkel való összhang megteremtésére is törekednek a szervezetek. Megjelent a hálózatelmélet, illetve annak alkalmazása a vállalati struktúrákban, a vállalatközi együttműködések változatos formáit eredményezve. A külső tényezők közül a változások ütemének felgyorsulását, a globalizáció magasabb szintjének megjelenését emelhetjük ki. E változási folyamatban új követelmények jelentek meg a vállalatok vezetőivel szemben. Felértékelődött a vállalkozó szemléletű, kockázatot vállaló vezetés. A 2000. év után tapasztalt változások egy részének előzményei már az 1980-as és 90-es években megjelentek, de azok gyakorlati alkalmazása a 2000. év után következett be.

A tanulmányban alkalmazott módszerek

A cikk gondolatmenete kettős szálon fut. Egyrészt igyekszik bemutatni a stratégiai menedzsment gyakorlatának fejlődését, másrészt tárgyalja az elmélet fejlődésének fontosabb területeit. A gyakorlati vizsgálat döntően a Versenyben a világgal kutatási program keretében végzett empirikus elemzésekre támaszkodik. Az elmélet a témakör hazai és nemzetközi publikációi közül azokat használja fel, amelyek meghatározóak a stratégiai menedzsment fejlődése szempontjából. Látni fogjuk, hogy a fejlődésnek vannak olyan szakaszai, amikor az elmélet járt élen (mint például az erőforrás- és képességalapú stratégiafelfogás esetében), míg más esetekben a gyakorlat haladt előre, s erre reflektált a stratégiai menedzsment fejlődése. Ilyen eset volt például a stratégiaalkotás módszerének megváltozása, azaz a részletes stratégiai tervek kidolgozása helyett a stratégiai koncepciókra való támaszkodás, ami a stratégiaalkotás rugalmasabbá, a környezeti változásokat gyorsabban követő folyamattá vált.

A globalizáció hatása

A vállalati szintű stratégiai vezetés átalakulását kiváltó tényezőket keresve mindenekelőtt ki kell emelnünk a globalizáció megjelenését és gyors ütemű elterjedését. Az információk, a tőke és a munkaerő nemzetközi áramlásának felgyorsulása oda vezetett, hogy a csupán hazai piacra koncentráló vállalkozásoknak is szembe kellett nézniük a nemzetközi piacokon kialakult versennyel, hiszen a külföldi vállalkozások megjelentek a hazai piacokon is, nem egy esetben komoly konkurenciát eredményezve a lokális vállalatoknak (Balaton, 2015). A gyors ütemű változások alkalmazkodásra kényszerítik a vállalatokat, hogy meg tudjanak felelni a vevői elvárásoknak. Az alkalmazkodás a sikeres vállalatoknál többnyire nem a régi termékek és technológiák alkalmazásával valósul meg, hanem az innováció révén új termék- és szolgáltatáskínálattal.

Magyarország európai uniós csatlakozása 2004-ben felgyorsította a globalizációs hatások hazai megjelenését. Új, korábban nem várt versenytársakként jelentek meg a velünk párhuzamosan csatlakozó közép-kelet-európai országok vállalatai, amelyek egyes iparágakban, pl. a tejiparban jelentős piaci részesedést szereztek a magyar vállalatok kárára (Balaton, 2015). Új, korábban nálunk nem létező iparágak jöttek léte (pl. autóipar) amelyek létrehozta egy beszállítói hálózatot, amelyben a technológiák új elemei jelentek meg, s korszerű gyártási rendszerek valósultak meg (Gelei & Mandják, 2011). Hasonlóan gyors fejlődés valósult meg a gyógyszeriparban, az informatikában és a biotechnológiában.

A versenyképesség növelése a magyar gazdaság fejlődési lehetőségeinek alapvető befolyásoló tényezőjévé vált (Chikán & Czakó, 2009). A hazai gazdaság ugyanakkor jelentősen hátrébb sorolódott a nemzetközi versenyképességi rangsorban. Elemzések szerint hazánk a régióon belüli korábbi vezető helyről 2013-ban sereghajtóvá csúszott le a nemzetek versenyképességi listáján a Világgazdasági Fórum jelentése szerint (Chikán & Czakó, 2014). Különösen aggályos, hogy a hazai tulajdonban lévő kis- és középvállalatoknál a 2013-ban végzett empirikus vizsgálatunkban alig találtunk példákat kutatás-fejlesztési tevékenységre és innovációra (Chikán, 2014).

A világgazdasági átrendeződés folyamatában új hatalmi központok alakultak ki. Kína, India, Brazília, Oroszország (BRIC-államok) – illetve gyakran e csoporthoz sorolják még Dél-Afrikát is – a világ jövőbeli meghatározó gazdaságaiként jelentek meg a gazdasági előrejelzésekben. Kína a világ második legnagyobb gazdaságává nőtte ki magát, India világméretben meghatározó szerepet tölt be egyes iparágakban (pl. informatika), s növekedési üteme is messze meghaladja a világ átlagát. Brazília és Oroszország jelenleg komoly gazdasági gondokkal küzd, de hosszabb távon jelentős növekedési potenciállal rendelkeznek. Az USA kormánya vámok kivetésével, illetve a korábban külföldön végzett termelő tevékenységeknek az anyaországba való visszatelepítésével kíván javítani a foglalkoztatási helyzeten, valamint az állam pénzügyi egyensúlyán (Gulati, Nohria, & Wohlgezogen, 2010). Ezek a lépések azonban nem csak pozitív hatásokkal járnak. A termelés USA-beli folytatása a költségek – mindenekelőtt a munkaerő-költségek – jelentős növekedésével járnak, ami rontja az USA termékeinek világpiaci versenyképességét. Ma még nem megítélhető, hogy az importból befolyó többletadók hogyan viszonyulnak az exportból származó bevételekhez és adókhöz.

A fentebb vázolt világgazdasági átrendeződés időszakában a vállalatoknak fel kell készülniük az új környezeti hatásokra, ami ugyancsak a változás és az innováció szükségességét helyezi előtérbe (Fejes, 2015).

A kutatás-fejlesztés-innováció és az EU-pályázatok kapcsolata

A nemzetközi versenyben markánsan érzékelhető az Európai Unió lemaradása. Az Unió 2000-ben elfogadott lisszaboni stratégiája azt a célt tűzte ki, hogy az Unió 2010-re a világ egyik leggyorsabban növekedő, s legver-

senykésebb régiójává válik. Ezt a cél összekapcsolták azzal, hogy az Unió átlagában 2010-re 3%-os GDP-arányos K+F ráfordítást kell elérni. Ezeket a célokat nemcsak az EU átlagában nem sikerült elérni, hanem egyetlen ország (Finnország) kivételével az összes többi országban sem. Az EU 2005-ben módosította a célokat, s 2020-ig 2%-os GDP-arányos K+F ráfordítást tűzött ki célul (<http://www.bruxinfo.hu/2005.02.03>).

A kutatás-fejlesztési ráfordítások azonban nem automatikusan eredményezik az innovációt és azáltal a versenyképesség javulását. Számos hazai vállalatnál tapasztaltuk a 2013-ban készített interjúk során, hogy a kis- és közepes vállalkozások jelentős hányada nem rendelkezik K+F+I stratégiával, s fejlesztéseik olyan témákra irányulnak, amelyekhez EU-forrásokat lehet szerezni (Chikán, 2014). Ezen esetekben csupán a költségkeretek felhasználása tekinthető biztosnak, ugyanakkor nagyon bizonytalan, hogy lesz-e piacképes innováció a pályázathoz kapcsolódóan. Szükséges lenne tehát, hogy a kis- és középvállalatok is alakítsanak ki innovációs stratégiát, s annak megvalósításához igényeljenek EU pályázati forrásokat. Az innovációs stratégia létezése önmagában nem garantálja a sikert. Szükség van a végrehajtást támogató vállalati rendszer kialakítására is, azaz a stratégia, a vállalati folyamatok és struktúrák, a kultúra és a szervezeti magatartás megváltoztatására is.

Megítélésünk szerint a magyar gazdaság versenyképességének javításához nélkülözhetetlen az innováció, s annak beépülése a vállalatok működésébe. A folyamatos megújulás, amely érinti az üzleti modelleket is, nyújthatja azokat a vállalati képességeket, amelyek az üzleti sikert biztosíthatják a gyorsan változó feltételek esetén (Fejes, 2015).

A nagyfokú külső bizonytalanság vállalati kezelése, a stratégiai tervezés kudarca

A nagyfokú bizonytalanság kezelésére fejlesztették ki és alkalmazzák az innovatív vállalatok az ún. „korai figyelmeztető rendszereket” (early warning systems) (Goldstein, Kaminsky & Reinhart, 2000). E rendszerek az információforrások széles körét vizsgálják (pl.: sajtóhírek, szállítók véleménye, vevők véleménye, versenytársak megítélése, gazdaságkutató és közvélemény-kutató intézetek tanulmányai, egyetemi kutatók véleménye). Az így begyűjtött véleményeket kritikai elemzésnek vetik alá, hiszen lehetséges például, hogy egy versenytárs irigységből, vagy presztízsrombolási szándékkal adott negatív véleményt a vállalatról. A relevánsnak bizonyuló információk alapján hozzá kell kezdeni a vállalati működés átgondolásához és a változtatásokat elindító döntések meghozatalához.

A világgazdasági válság, s annak gyors ütemű terjedése új kihívások elé állította a világ gazdagabb államait is. A 2008 szeptemberében kirobbant válság a korábbiakhoz viszonyítva nagyságrendekkel gyorsabb ütemben terjedt szét a fejlett gazdaságokban (Gulati, Nohria, & Wohlgezogen, 2010). Hazánkban kezdetben az volt a hivatalos álláspont, hogy a válság nem fog jelentős hatást gyakorolni a magyar gazdaságra. Két hónappal később az MNB arra koncent-

rálta erőit, hogy el tudjuk kerülni a magyar gazdaság fizesésképtelenségét. A válság a hálózatokra jellemző horizontális kapcsolatrendszereken keresztül terjedt el a világban, amelynek mechanizmusairól ma is kevés információval rendelkezünk (Barabási, 2016). A bürokratikus berendezkedés, az igazi vezető egyéniségek hiánya a változó körülményekhez való lassú alkalmazkodásban nyilvánul meg. A fentiekben vázolt tényezők a gazdasági vállalkozások környezetét rendkívül kiszámíthatatlanná tették. Emiatt a stratégiai vezetésben korábban alkalmazott – alapvetően a tervezésre támaszkodó – módszerek elavultakká váltak (Mintzberg, 1994). Újak keresésére volt szükség ahhoz, hogy a vállalatok meg tudják őrizni versenyképességüket. Az 1970-es és 80-as években uralkodó stratégiai megközelítés a környezeti alkalmazkodást állította a középpontba. Ez arra a logikus gondolatra épült, hogy a vállalati stratégiáknak alkalmazkodniuk kell a mindenkor fennálló környezeti feltételekhez (Porter, 1980), tehát az adaptáció a stratégia kialakításának központi kérdése kell, hogy legyen.

A vállalatok stratégiai tervezésében azonban egyre nagyobb gondot jelentett a gyorsuló ütemű környezeti változások megjelenése. Különösképpen érzékelhető volt a hetvenes években kialakult részletes, bürokratikus stratégiai tervezési rendszerek jelen körülmények közötti alkalmazása során. Nagyobb méretű vállalatoknál a stratégiai tervek kidolgozása gyakran egy, másfél éves folyamatot jelentett. Emiatt rendszeresen előfordult, hogy mire készen lett a stratégiai terv, az máris elavult volt (Mintzberg, 1987).

A nyolcvanas évek elején megjelent változtatás eredményeként a vállalatok a részletesen kidolgozott stratégiai tervekkel szemben a rövidebb, de gyorsabban kidolgozható és megváltoztatható stratégiai koncepciókat kezdték preferálni, hogy könnyebben összhangba tudják hozni a stratégiai irányvonalat és a környezeti feltételeket (Balaton et al., 2010). A stratégiai irányvonalat összehangolták a szervezet egyéb jellemzőivel: struktúra, kultúra, személyzet, vezetési stílus, irányítási és ellenőrzési rendszerek. Az így kialakított ún. 7S modell a szervezet teljes részvételét hangsúlyozza a környezeti alkalmazkodás során (Balaton et al., 2010). Bármelyik elem megváltozik a hétből, meg kell vizsgálni, hogy milyen változtatások szükségesek a többi összetevőben ahhoz, hogy az összhang megmaradjon a szervezeten belül.

A scenáriótervezés

Az 1970-es és 80-as években uralkodó stratégiai megközelítés a környezeti alkalmazkodást állította a középpontba. Ez arra a logikus gondolatra épült, hogy a vállalati stratégiáknak alkalmazkodniuk kell a mindenkor fennálló környezeti feltételekhez, tehát az adaptáció a stratégia kialakításának központi kérdése kell, hogy legyen (Porter, 1980).

A környezeti változások üteme és intenzitása a 80-as években tapasztalható viszonyítva lényegesen felgyorsult az ezredforduló utáni években. Ekkor már különös gondot okozott a vállalatok (elsősorban a nagyméretű és bürokratikus struktúra kereteiben működők) számára a gyors alkalmazkodás.

A scenáriótervezés alap gondolata az, hogy a környezet folyamatosan változik, de nem tudjuk pontosan meg-

mondani, hogy milyen irányú lesz a változás. A szenáriótervezés ezért nem egy konkrét jövőbeli állapotot próbál meghatározni, hanem a változások által érintett sávot (Bowman, 2015). Geometriai példával illusztrálva a szenáriótervezés egy körszeletet próbál kijelölni a változások lehetséges irányát és terjedelmét illetően.

Erre a sávra próbálja meg definiálni a változásokat irányító tényezőket, (tényezőváltozók), valamint a változások által érintett változókat (eredményváltozók). A változásokat előidéző és az eredményváltozók közötti összefüggések feltárása ad lehetőséget a vállalat számára, hogy oly módon alakítsa a változást előidéző tényezőket, hogy azok a vállalat számára kedvező eredményváltozókat idézzenek elő (Schoemaker, 1995).

Az erőforrás- és képességalapú stratégiafelfogás elterjedése

A 80-as években jelent meg, majd a 90-es években fejlődött ki a stratégia erőforrásokra és képességekre alapozó felfogása. Az új koncepció szerint a vállalati stratégiaalkotás középpontjába nem a környezethez való alkalmazkodást kell állítani, hanem a vállalat meglévő erőforrása-ira és képességeire kell építeni a stratégiát ahhoz, hogy a vállalkozás tartósan sikeres lehessen. A stratégia kialakítása az alábbi logikára épült (Grant, 1991):

- először is azonosítani kell a vállalat meglévő erőforrásait, ennek során a fizikai, pénzügyi, személyi és szellemi erőforrásokat egyaránt figyelembe kell venni,
- ezután fel kell mérni, hogy a meglévő erőforrások felhasználásával a vállalat milyen képességekre tud szert tenni,
- a következő lépés annak azonosítása, hogy a meglévő erőforrások és képességek alapján a vállalat milyen jövedelemtermelési képességekkel rendelkezik,
- ezután ki kell választani azokat a stratégiákat, amelyek leginkább ki tudják használni a vállalati képességeket,
- a következő lépésben rögzíteni kell a követendő stratégiákat,
- a folyamat utolsó lépése a meglévő képességbeli hiányosságok azonosítása, majd azok megszüntetése.

A vállalati stratégiák fenti logika alapján történő kialakítása a kilencvenes évek közepe óta vált szélesebb körben alkalmazottá. A gyakorlatban azonban kiderült, hogy az egy időpontban meglévő erőforrások és képességek a gyors környezeti változások időszakában hamar elavultakká válhatnak, illetve a versenytársak előbb vagy utóbb megszerzik ezeket az erőforrásokat és képességeket, s megszűnik a vállalat versenyelőnye.

Az elméleti irányzaton belül az első fejlődési lépést a komplex képességek előtérbe kerülése jelentette. Ez azt jelentette, hogy nem egyedi erőforrásokra és képességekre kell a hangsúlyt helyezni, hanem azok összetett kombinációira. Ezen erőforrás- és képességkombinációk nemcsak a kodifikált (rögzített), dokumentumokban hozzáférhető képességekre építenek, hanem azok nehezen kiismerhető és másolható kombinációira. Minél összetettebb egy képesség, annál nehezebb annak másolása, illetve más vállalatokhoz való átvitele.

A fejlődés következő lépcsőjében megjelent a dinamikus képességek koncepciója, illetve annak gyakorlati alkalmazása. A felfogás abból indul ki, hogy bármennyire is összetettek a vállalat által birtokolt erőforrások és képességek, azok csak korlátozott ideig képesek versenyelőnyt nyújtani a vállalat számára (Ambrosini & Bowman, 2009). Ennek magyarázata egyrészt abban van, hogy a versenytársak egy idő után el tudják sajátítani azokat, másrészt pedig a környezeti változások következtében a meglévő erőforrások és képességek elavultakká válhatnak, s ezért szűnik meg a vállalat versenyelőnye.

A feladat tehát az, hogy folyamatosan fejleszteni és tökéletesíteni kell a képességeket, hogy mindig a versenytársak előtt tudjon járni a vállalat. Ezt fejezi ki a dinamikus képességek koncepciója, tehát a vállalat vezetésének a folyamatos megújulásra kell törekedni, s ily módon biztosítani a versenyelőnyt. Az aktív környezeti alkalmazkodást segítheti a vállalatok által alkalmazott üzleti modellek, illetve azon megújítása. Egyes felfogások szerint a dinamikus képességek jelenléte egy vállalatban az üzleti modellek megújítási képességét jelzi (Bohl, 2015). E gondolatmenetet követve a vállalat „átmeneti versenyelőnyre” (transient advantage) tehet szert, s folyamatosan dolgozva azon elérheti, hogy az egymást követő átmeneti versenyelőnyök hosszabb távon is előnyös pozíciót biztosíthatnak a vállalat számára (McGrath, 2013).

A képességek fejlesztésében fontos szerepe van a szervezeti tanulásnak. A tanulás irányulhat egyrészt a múltbeli tapasztalatok feldolgozására (learning by exploitation), másrészt a kísérletezés révén történő új tudás megszerzésére (learning by exploration) (March, 1991). A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy nehéz a kétféle tanulás egyidejű alkalmazása egy vállalatnál. A múltbeli tapasztalatokra épülő tanulás gyakran elnyomja a kísérletezést, s elmarad a vállalat megújulása (Fejes, 2015). Fordítva is előfordulhat az egyoldalú tanulás, amikor a kísérletezés preferálása miatt nem fordítanak kellő figyelmet a javításra, tökéletesítésre, azaz a tapasztalatok alapján történő tanulásra.

A vezetéstudomány egyik fő kérdése, hogy miképpen lehet egyidejűleg megvalósítani a múltbeli tapasztalatok feldolgozását és a kísérletezés útján történő tanulást (Popadiuk & Souza Bido, 2016). Az eddig alkalmazott megoldások fajtái:

- a felső vezetők között megosztják a kiaknázással és a kísérletezéssel kapcsolatos feladatokat,
- a középszintű szinten alakítanak ki az egyik, illetve a másik tanulási típusú foglalkozó vezetői pozíciót,
- az elsőszámú vezető feladatává teszik a kétféle tanulás összehangolását,
- külső partnereket vonnak be egyrészt a kiaknázási feladatokra, másrészt a kísérletezéssel való tanulás megoldására (Smith & Tushman, 2005).

Mindegyik fenti megoldásnak vannak előnyei és hátrányai, s a konkrét szervezeti kontextus, illetve az érintett személyek képessége határozza meg, hogy mennyiben lehet eredményes az egyik vagy másik megoldás. Az eredményes megoldás az ún. „kettős képességű szervezetet” (azaz olyan szervezet, amely egyidejűleg képes a rövid

távú hatékonyság és a hosszabb távú fejlődés megvalósítására), amely a mai üzleti viszonyok között sikerrel alkalmazható.

A szervezeti képességek fejlesztése révén elérhető tartós versenyelőny koncepciójának kritikája is megjelent a szakirodalomban. McGrath (2013) cikke kétségbe vonja a tartós versenyelőny elérésének lehetőségét a jelenlegi, gyorsan változó környezeti feltételek közepette. A szerző szerint a reális lehetőség az átmeneti versenyelőny elérése, amely egy adott környezeti feltételrendszer érvényesülése esetén lehetséges. A feltételek megváltozása esetén újra kell gondolni a vállalati stratégiát és a működési folyamatokat, hogy a vállalat az új körülmények között is meg tudja szerezni a versenyelőnyt. A felkészülést akkor kell elkezdeni, amikor még rendelkezik versenyelőnnyel a vállalat, ezáltal érheti el, hogy megfelelő választ tud adni az újonnan megjelenő környezeti állapotokra.

A stratégia mint gyakorlat

A 2000-es évek elején jelent meg a stratégia mint gyakorlat (strategy as practice) koncepció (Jarzabkowski, 2004). Az új felfogás elterjedése válaszként jelent meg a korábban megjelent kritikákra, amelyek kifogásolták, hogy a stratégia elmélete és gyakorlata elszakadt egymástól (Mintzberg & Quinn, 1991). A koncepció a stratégia gyakorlati megjelenését három fogalom alapján vizsgálja: stratégiai folyamatok, a stratégiaalkotás szereplői és az alkalmazott módszerek (Whittington et al., 2017). Vizsgálódásai a tényleges végbemenő folyamatokra helyezik a hangsúlyt a szervezeti stratégiák kialakulása során.

A megközelítés a stratégia kialakítását és végrehajtását mint egymást követő és visszacsatolásokkal megvalósuló folyamatot tekinti. Ez egyúttal megváltoztatja a stratégiai menedzsmenttel foglalkozó szakemberek feladatait (Whittington et al., 2017). A részletesebb elemzések kiterjednek a stratégiai tervezéssel foglalkozók szerepére, az alkalmazott normákra és rutinokra, a stratégiai tervezési eljárásokra és a tervezők konkrét tevékenységeire (Balaton & Regele, 1996; Balaton & Kerek, 2012).

A hálózatelmélet alkalmazása

A szervezetek a hagyományos felfogás szerint hierarchikus rendszerek, amelyekben az irányítás a szervezet felső szintjeiről indul ki, s utasításokkal, illetve szabályokkal, vagy ösztönzési eszközök alkalmazásával irányítja az alsóbb szinteken lévő szervezeti egységeket vagy személyeket. Az alá- és fölrendeltségi viszonyok tehát alapvető jelentőségűek a szervezetek életében. Ezt a felfogást alakította ki a klasszikus iskola, de ezzel számolt az emberi viszonyok iskolája és a döntéelmélet is (Dobák et al., 2006).

Az azonos szinten lévő egységek (személyek) közötti kapcsolatot a felettes szervezeti egység (személy) biztosította. Hazánkban is hosszú időszakon át érvényesült ez a szervezeti felfogás. A II. világháború után kialakult szocialista tervgazdasági rendszer is erre a szervezeti modellre épült, azzal a sajátossággal, hogy a legtöbb szervezeti döntés a hierarchia felsőbb (politikai) szintjein született a gazdasági ügyekben is. A rendszer merevsége, a körü-

löttünk lévő világ változásai egyre gyakrabban jelezték, hogy elavult ez a modell, de – a politika primátusa alapján – annak megváltoztatására nem volt lehetőség. Részben ezzel is magyarázható, hogy a hazai vállalatok nem tudtak intenzív üzleti kapcsolatokat kialakítani a tőkés gazdaságok vállalataival. A szükséges horizontális kapcsolatokat ugyanis megzavarta a felsőbb szintek hierarchikus beavatkozása. A vezetők ebben a helyzetben „Janus arcú” vezetők képét mutatták (Dobák et al., 2006), akiknek egyik arca felfelé – a hierarchia felsőbb szintjei felé mutat, másik arca pedig oldalirányba – az üzleti partnerek felé. A kettő együtt nem lehetséges, s előidézi a kognitív disszonancia jelenségét az érintett vezetőknél (Kindler, 1974).

A gyakorlatban ez a disszonancia úgy oldódott fel, hogy a vállalati vezetők a felsőbb hierarchia követelményeihez igazodtak, hiszen attól függött mind a vállalat jövőbeli lehetősége (akár a fennmaradása is), valamint a vezetők pozíciójának megőrzése és a javadalmazásuk. A fentebb említett „Janus arc” úgy vált „egyarcúvá”, hogy a vezetők kiiktatták a horizontális kapcsolatokkal való foglalkozást, s a hierarchia követelményeivel azonosultak (lásd: a politikai megbízhatóság szerepe a vezetőkkel szemben a rendszerváltást megelőzően.) A rendszerváltást követően gyors ütemben (ugyan az állami vállalatoknál viszonylag lassabban) lépült a hierarchikus alárendeltség a vállalatok és a felüyeleti szervek viszonyában, s a piaci kapcsolatokra koncentrálnak a vállalatok.

A hálózatok létjogosultsága a hierarchia leépülésével párhuzamosan egyre fontosabb szerepet kapott. Ebben a tanulmányban nem foglalkozunk a hálózatok valamennyi típusával és azok irányultságával, hanem a vállalaton belüli, illetve a vállalatok (és más szervezetek, intézmények) közötti horizontális kapcsolatokra koncentrálnak. A hálózati kapcsolatok egyes formái már a rendszerváltást megelőzően megjelentek és működtek. Gondoljunk itt a vállalatközi termék- és információáramlásra, a személyes kapcsolatokra, a fővállalkozói rendszerekre, a helyi piaci kapcsolatokra, a magángazdaság létező elemeire. A rendszerváltást megelőző évtizedben a nagyvállalatokon belüli gazdasági munkaközösségek (VGMK, azaz vállalati gazdasági munkaközösség), az önálló jogi személyként megjelenő Gazdasági Munkaközösségek, (GMK), a helyi társulások fontos tapasztalatokat nyújtottak a magángazdaság piaci viszonyok közötti kifejlődéséhez.

A vállalaton belüli horizontális kapcsolatokat felhasználó hálózatok fontos szerepet kaptak a termék- és információáramlás működtetésében, s ezáltal a vevői igények korábbinál sokkal rugalmasabb kielégítésében. A kutatás-fejlesztés–beszerzés–termelés–készletezés–értékesítés–értékesítés utáni szolgáltatások tevékenységláncolata az egyik legfontosabb elem a vállalatokon belüli hálózati kapcsolatokban. Feltétlen említést érdemelnek a vállalatok közötti hálózatok, amelyekkel a szervezetközi logisztika, a JIT-termelésirányítás és más üzleti területek foglalkoznak (lásd pl. Chikán, 2008; Szász & Demeter, 2017).

A vállalaton belüli hálózatosodásnak van egy másik vetülete is, amely témánk szempontjából legalább olyan fontos, mint a termék- és információáramláshoz kapcsolódó hálózatok. A szocialista rendszertől örökölt nagyváll-

latok felbomlásával sajátos vállalatközi hálózatok alakultak ki. A Dunai Vasmű például 20 jogi személyiséggel rendelkező vállalatcsoportra bomlott, de hasonló példák találkozhattunk a Videotonnál, a Bakony Műveknél, s még hosszan sorolhatnánk ezeket a példákat (Bühner, Dobák & Tari, 2002). E vállalatcsoportok sajátossága, hogy az irányításban mind a hierarchikus, mind pedig a hálózatos elemeket felfedezhetjük. Hierarchikus irányítás jellemzi például azokat a vállalatcsoportokat, ahol a termelési folyamat több önálló vállalat részvételével valósul meg. Ilyen esetben célszerű fenntartani a hierarchikus irányítást a termelésstervezés és programozás szintjén, hogy a folyamatos termékáramlás megvalósulhasson. Más területeken viszont a hálózatos irányítás elemei dominálnak.

A hálózatok és klaszterek szerepének felértékelődése

A vállalatok működésére hosszú ideig az volt a jellemző, hogy a tevékenységek integrált szervezeti keretek között valósultak meg, s a hierarchikus irányítás koordinálta a tevékenységeket. A környezeti változások felgyorsulása, valamint a számítógépes hálózatok megjelenése oda vezetett, hogy a vállalatok egyre több tevékenységet szerveztek ki vállalaton kívülre, s vállalatközi együttműködés keretében valósulnak meg az összetett tevékenységek.

Ez a folyamat eredményezte a hálózatok elterjedését, amely a piac és a hierarchia közötti megoldást jelenti (Thorelli, 1986). Jól látható ez a fejlődés például az autóiparban, az építőiparban, de a gazdasági és társadalmi élet más területein is. A hálózatok alkalmazásával a vállalatok sokkal rugalmasabban tudnak alkalmazkodni a változó feltételekhez, s alacsonyabb költségek mellett tudják megvalósítani a tevékenységeket, mint az integrált hierarchikus szervezetek.

A hálózatok sajátos formáját képviselik a klaszterek, amelyek földrajzilag közel lévő, s szoros együttműködésben megvalósuló szervezeteket jelentenek (Boeva, Lundberg, Kota, & Sköld, 2018). Ennek leghíresebb példája a Szilícium-völgy, de Európában is számos klaszter alakult ki, pl. Észak-Olaszországban a sonka és csempe klaszterek, a Ruhr-vidéki ruházati klaszter stb. A klaszterbe tartozó vállalatok összehangolják stratégiai törekvéseiket, s szorosan együttműködnek azokon a funkcionális területeken, ahol kölcsönös előnyök elérésére van lehetőség (pl.: közös beszerzés, közös értékesítés). A vállalati alaptevékenységeket (pl. termelés) általában nem osztják meg egymással a klasztertagok. Példa erre az Észak-Olaszországban működő St. Danielle sonkaklaszter, ahol az együttműködés a beszerzés és értékesítés mellett kiterjed a munkaerő-biztosításra is. A helyi önkormányzatok bevonásával közösen alakítják ki a szakképzést, ami a klasztertagok szakemberellátását biztosítja (Chikán, 2008). A termelést (a sonka előállítását) az egyes tagszervezetek saját belső ügyének tekintik, s nem osztják meg egymás között a tapasztalatokat.

Hazánkban a klaszterek eddig kevés sikeres példát mutattak, amelynek egyik magyarázó tényezője a bizalom hiánya a potenciálisan együttműködő szervezetek között (Gelei & Mandják, 2011). A klaszterek létrejötte nem je-

lenti a hierarchikus irányítás megszűnését. Egy vállalat például lehet egy hierarchikus nagyvállalat egyik divíziója, amely ugyanakkor klaszterhez kapcsolódik a saját működési körén és földrajzi körzetén belül. Ilyen esetben a nagyvállalat hatásköri rendszerében kell szabályozni a klasztertag divízió önállóságának területeit, illetve korlátait. A klaszterek fő előnye, hogy munkamegosztást alakítanak ki egymás között, s közösen oldanak meg olyan feladatokat, amelyek valamennyi klasztertag számára hasznosak. Észak-Olaszországban például számos borászati klaszter jött létre, amelyek közösen oldják meg az értékesítési feladatokat pl. a nagy áruházi láncok felé. Egyedül a kisebb borászati nem lenne képes arra, hogy olyan mennyiségben szállítson standard borokat, amely mennyiség megfelel az áruházlánc igényeinek (lásd: Chikán, 2008).

A fentiekben tárgyalt szervezeti strukturális megoldások csak akkor vezethetnek eredményre, ha azok megfelelő szemléletű vezetéssel párosulnak. A következő részben ezt a követelményt fejtsük ki.

A vállalkozó vezetés jellemzői

A bizonytalan és gyorsan változó környezetben működő vállalkozásoknál a siker részben azon múlik, hogy rendelkeznek-e olyan vállalkozói képességekkel rendelkező vezetőkkel, akik alkalmasak arra, hogy szembenézzenek a kihívásokkal, s azokra újszerű válaszokat adjanak (Hortoványi, 2010).

A vállalkozó vezetők (Raposo et al., 2011) a bizonytalanságot természetesnek tekintik, hiszen az új lehetőségeket kínálja a vállalat számukra. Nagyfokú innovációs készség jellemzi őket, keresik az újdonságot, s ennek érdekében kockázatokat és konfliktusokat is felvállalnak. Jellemzőjük a proaktivitás, azaz elébe menni a várható változásoknak, sőt megpróbálják befolyásolni a változások irányát. Magas a bizonytalanságvállalási hajlandóságuk, ebben a környezetben érzik jól magukat. A tanulás iránti igényük meghaladja az újdonságokkal szembeni aggályait és félelmeiket. Erős versenyszellem jellemzi őket. Nem az árral való sodródásra törekszenek, hanem a trendek meghatározását tekintik feladatuknak. A változtatások keresztülvitele érdekében nagyfokú az autonómia iránti igényük, szeretik irányítani az eseményeket, s nem kedvelik a szoros irányítást és ellenőrzést (Hortoványi, 2010a).

A szociológiai szakirodalom a vállalkozó vezetőket a „belülről irányított” vezetők kategóriájába sorolja (Nemes, 1981). A belülről irányított vezetői szerepfelfogást a kezdeményezőkésség, a kockázatvállalási hajlandóság, a konfliktusok felvállalása jellemző a magasabb szintű eredmény elérése érdekében. Úgy fogják fel vezetői szerepüket, hogy ők mozgatják az eseményeket, s meghatározzák a haladás irányát. Ellentétük a „kívülről irányított” vezető, akire az a jellemző, hogy igyekszik megfelelni az elvárásoknak, kerülje a kockázatokat és a konfliktusokat, jó személyes kapcsolatok kialakítására és ápolására törekszik.

Piacgazdasági körülmények között határozott igény van a belülről irányított, azaz vállalkozó vezetőkre. Probléma viszont, hogy a működő oktatási rendszerek nem igazán kedveznek a vállalkozó vezetők kinevelésének.

Szerte a világon a business school-ok oktatási programjában a technikák, módszerek elsajátításán van a hangsúly, s a kreatív gondolkodási képességek kifejlesztése hátrányban marad. Harold Levitt három típusú vezetőt különböztetett meg: iránykijelölő (pathfinder), problémamegoldó és megvalósító vezető (Leavitt, 1987). Az iránykijelölő vezető nem merül el a napi problémák megoldásában, azokat beosztottjaira bízta. Ő a jövő lehetőségeivel, a hosszabb távú perspektívákkal foglalkozik. Ezek a koncepciók alapozzák meg a vállalat jövőbeli stratégiáit. Az iránykijelölő vezető tulajdonságai sok tekintetben hasonlóak a vállalkozó vezető jellemzőihez (Leavitt, 1987).

A problémamegoldó vezetők rengeteg adattal dolgoznak, azokat elemezzé próbálnak megoldást találni a felmerült döntési helyzetekben. A strukturáltság, a részletes szabályozottságra törekvés jellemzi a vezetői tevékenységüket.

A megvalósító vezető kiemelkedő képességekkel rendelkezik az emberek meggyőzésében és motiválásában. Képes elfogadtatni elképzeléseit, s a beosztottak felsorakoznak mögötte, s támogatják a kiadott feladatokat végrehajtását.

Leavitt (1987) véleménye szerint egy vállalatnál mindhárom vezetői típusra szükség van. Tapasztalatai szerint az Egyesült Államok vállalatainál az a probléma, hogy alig lehet találni iránykijelölő vezetőket. E jelenség oka a szerző szerint az egyetemi oktatásban rejlik. Megjegyzi, hogy a business school-okban szinte minden tárgy az elemzéssel foglalkozik: pénzügyi elemzés, piac elemzés, költségelemzés, piaci részesedés elemzése stb. Az egyetem tehát megtanít a technikák elsajátítására és alkalmazására, de nem készít fel az önálló, kreatív gondolkodásra. A szerző szerint oktatási reformra lenne szükség ahhoz, hogy nagyobb számban legyenek a kreatívan gondolkodó, iránykijelölő vezetők (Leavitt, 1987).

A hazai vállalati gyakorlatban a rendszerváltást követően megjelentek a vállalkozó vezetők, többen széles körben is ismertté váltak. Lásd például Bojár Gábort, aki alapítóként és fő tulajdonosként sikerre vezette a Graphisoft vállalatot. A vállalkozó vezetők száma gyarapodik, főleg az újonnan alapított kisvállalatok vezetői körében. Az ilyen tulajdonságokkal rendelkező vezetőkre nagyobb számban lenne szükség, s nem csupán a kisvállalkozásoknál. Az angol szakirodalomban megjelent a „vállalaton belüli vállalkozás” kategóriája (entrepreneurship in established firms), ami általában úgy jön létre, hogy a vállalaton belül olyan szervezeti egységeket alakítanak ki, amelyek más elvek alapján működnek, mint a vállalat hagyományos egységei. Nagyfokú önállósággal rendelkeznek, s elsődleges feladatuk, hogy újdonságot (ami lehet termék, szolgáltatás, gyártási eljárás is) hozzanak létre. Amennyiben az új kezdeményezés sikeres, akkor beépül a vállalat hagyományos szervezetébe, s az „új vállalkozási divízió” újabb innovációk létrehozásán dolgozik (Burgelman, 1985).

A fentiekben leírtak nem jelentik azt, hogy kizárólag vállalkozó típusú vezetőkre van szükség a vállalatoknál. Emellett kellene ún. adminisztratív típusú (Hortoványi, 2010b) vezetők is. A kérdés az, hogy milyen arányban vannak az egyes szervezetekben a különböző tulajdonságokkal rendelkező vezetők. A probléma hazánkban (és más országokban is régióinkban) abban van, hogy kevés

a vállalkozói tulajdonságokkal rendelkező vezető, ami akadályozza a vállalatok sikerességét. Gyorsan változó, dinamikus környezetben ugyanis a vállalkozó vezető tulajdonságai nélkülözhetetlenek az üzleti sikerhez (Raposo et al., 2011).

Mennyiben használhatóak a jövőben az eddig alkalmazott stratégiaalkotási megközelítések?

A fentiekben láthattuk, hogy az üzleti világ gyorsuló ütemű változásai új lehetőségeket és kihívásokat jelentenek a vállalatok vezetői számára. A nemzetközi kutatások azt mutatják, hogy stratégiára a gyorsan változó környezeti feltételek között is szükség van, sőt ilyen körülmények fennállása esetén sokkal inkább szükség van a stratégiára, mint stabil körülmények közepette (Grant, 2003). Az igazi kérdés tehát az, hogy milyen tartalmú stratégiák és milyen stratégiaalkotási folyamatok szükségesek a mai körülmények között az üzleti sikerhez.

Felmerül a kérdés ekkor, hogy mennyiben alkalmazhatóak az eddigi stratégiaalkotási módszerek a megváltozott körülmények között. Ez a gondolatkör már régóta jelen van a stratégiai menedzsment szakirodalmában. Mintzberg már az 1980-as években arról írt, hogy a stratégiai tervezés helyett a stratégiai gondolkodást kell előnyben részesíteni. Azaz nem a részletesen kidolgozott terv a fontos, hanem az, hogy a vállalat rendelkezzen jól átgondolt koncepcióval a jövőbeli működésére vonatkozóan (Mintzberg, 1990).

Evans és Wurster (2000) szerint az internet radikálisan átalakítja az iparágakat, emiatt az iparágaelemzés Porter által kidolgozott modellje (Porter, 1980) jelentős változtatásokra szorul. Véleményük szerint az eddig alkalmazott, racionális döntéshozatalra és formalizált eljárásokra épülő módszerek haszontalanok a jövőben, ezek helyett új megoldásokat kell kitalálni. A szerzők szerint a káoszelmélet nyújthatja a megoldást, azaz a fizika bizonytalansággal kapcsolatos törvényeinek megismerése és alkalmazása szükséges.

Eisenhardt és Sull (2001) szintén a korábban alkalmazott elemzési módszereket kritizálják. Véleményük szerint nem a részleteket feltáró elemzések kellene, hanem néhány egyszerű hüvelykujj-szabály, amely alapján a vállalat kialakíthatja, illetve szükség esetén megváltoztathatja stratégiáját.

A fenti – sokszor radikális – nézetekben jogosnak tekinthető a változás igényének kifejeződése. Mindazonáltal nem hiszem, hogy emiatt minden eddig használt megközelítést és módszert ki kellene dobni. A tapasztalatok inkább azt mutatják, hogy a korábbi, és a változásoknak jobban megfelelő új módszerek együttes alkalmazása a kívánatos a jövőben. A helyzet hasonló ahhoz, amit March professzor a múltbeli tapasztalatokon, illetve a felfedezésen alapuló stratégiaalkotás kapcsán kifejtett (lásd fentebb), azaz, hogy a kettő összhangjának megtalálása jelentheti a hosszabb távon is sikert ígérő megoldásokat (March, 1991).

A stratégiaalkotás módszereinek megváltoztatását a kialakult szabályok, rutinok is befolyásolják, s korlátozzák a változtatásokat. A szervezetelmélet szerint a szer-

vezeti tagok szembenéznek az „útfüggőség” problémájával, azaz hogy a korábban alkalmazott gondolkodásmód és gyakorlat befolyásolja a jelenbeli, illetve a jövőre irányuló gondolkodásunkat. Emiatt gyakran késik az új megközelítések elfogadása. Mintzberg szerint a stratégiai menedzsment legfontosabb feladata, hogy felismerje, meddig célszerű az eddig alkalmazott módszereknél maradni, illetve mikor kell váltani és új környezet–stratégia–szervezet konfigurációkat kialakítani (Mintzberg et al., 1998).

Az útfüggőségnek van egy személyes és egy szervezeti dimenziója. A szervezeti dimenzió azt jelenti, hogy a szervezeti rutinok, szabályok a múltbeli működési mód irányába terelik a konkrét jelenlegi feladatok megoldását, a döntések meghozatalát, ezáltal viszont akadályozzák az újszerű megközelítéseket. Az útfüggőség egyéni dimenziója azt jelenti, hogy az emberek többségére jellemző, hogy analógiákat keres a felmerült problémák megoldására, ismert típusokba igyekszik besorolni az újonnan felmerült megoldásokat (Simon, 1982.) Amennyiben sikerült egy típusba besorolni a problémát, akkor az adott típusnál alkalmazott megoldások közül választhatunk a probléma megoldása érdekében. A kiválasztott megoldási módszerek véletlenszerűek is lehetnek, azaz éppen az a módszer került a döntéshozó elé, minden szisztematikus és tudatos szelekció nélkül. James March és szerzőtársai évtizedekkel korábban a döntéshozatal „szemetes kanná” modelljeként írta le ezt a problémát (Cohen, March & Olsen, 1972).

Összefoglalás

A vállalatok vezetésének alkalmazkodnia kell a változó környezeti feltételekhez. Mint azt fentebb láttuk, az elmúlt 15 évben jelentős átalakulások mentek végbe a vállalkozások társadalmi, politikai, technológiai és gazdasági környezetében. A stratégiai menedzsmentben bekövetkezett változások nagyrészt a változó gyakorlati igényekkel és lehetőségekkel magyarázhatók. Az alkalmazkodás, a versenyképesség megőrzése új és új megoldásokat igényel a vállalatok vezetésétől. Ebben a környezetben azok a vállalatok lehetnek sikeresek, amelyek hamar felismerik a változások irányait, s megfelelő válaszokat tudnak adni az új kihívásokra. Nem lebecsülendő ugyanakkor az elméleti fejlődés hatása sem az új stratégiaalkotási módszerek és stratégiatípusok kialakítása terén. Ilyennek tekinthető például az erőforrás- és képességalapú stratégiáfelfogás, a hálózatelmélet alkalmazása. Azaz az elméleti és a gyakorlati fejlődés együttesen alakította ki azokat a megközelítéseket, amelyeket a vállalatok a jelenlegi időszakban alkalmaznak.

A fentiekben tárgyalt megközelítéseknek van egy közös jellemvonása, nevezetesen az, hogy azok mind a változáshoz kapcsolódnak. Kissé sarkítva az is mondhatjuk, hogy a szervezetek vezetése a jelen korban a változások vezetését jelenti. Ezzel függ össze az a jelenség is, hogy egyre nagyobb figyelmet kapott a változásvezetés a menedzsment kutatása és oktatása területén. A változásvezetés sikerét biztosíthatják azok a megközelítések, amelyekről a jelen tanulmány szól.

Felhasznált irodalom:

- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1). DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Balaton, K. (2015). The Effect of Enterprise Strategies Employed During the Crisis on Growth Options of Companies. *Theory, Methodology, Practice*, 11 (1), 3-9.
- Balaton K. et al. (2010). *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Aula Kiadó.
- Balaton K. & Kerek J. (2012). *A stratégiaalkotás folyamatának jellemzői a 2009. évi kérdőíves felmérés alapján* (Műhelytanulmány). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ.
- Balaton K. & Regele D. (1996). *A stratégiaalkotás folyamata a hazai vállalatoknál* (Műhelytanulmány). Versenyben a világgal kutatási program. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ.
- Barabási, A. L. (2016). *A hálózatok tudománya*. Budapest: Libri Kiadó.
- Bohl, P. (2015). Dynamic capabilities and strategic paradox: a case study. *Vezetéstudomány*, 46(11) 25-38.
- Bowman, G. (2015). The practice of Scenario Planning: An Analysis of Inter- and Intraorganizational Strategizing. *British Journal of Management*, 27(1) DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12098>
- Burgelman, R. A. (1985). Managing the New Venture Division: Research Findings and Implications for Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 6(1), 39-54. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250060104>
- Bühner, R., Dobák, M. & Tari E. (2002). *Vállalatcsoporthok*. Budapest: Aula Kiadó.
- Chikán A. (2008). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó.
- Chikán A. (szerk.) (2008). *Klaszterek Észak-Olaszországban*. Budapest: Rajk László Szakkollégium.
- Chikán A. & Czákó E. (2009). *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Chikán A. & Czákó E. (2014). Éllovasból lett sereghajtó Magyarország. *Világgazdaság*, augusztus 4.
- Chikán A. (szerk.) (2014). *Gyorsjelentés a 2013. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképességi Kutató Központ.
- Cohen, M.D., March, J.G. & Olsen, J.P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1) 1-25. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392088>
- Dobák M. et al. (2006). *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Dobák M., Tari E., & Bühner, R. (2002). *Vállalatcsoporthok – Konzern szervezetek, holding struktúrák*. Budapest: Aula Kiadó.
- Eisenhardt, K.M. & Sull, D.N. (2001). Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*, January, 107-116.
- Evans, P. & Wurster, T. (2000). *Blown to bits – how the new economics of information transforms strategy*. Boston: Harvard Business School Press.

- Fejes, J. (2015). Innovációs kalandozások az elmélettől a stratégiáig. *Vezetéstudomány*, 46(6), 58-69.
- Ford, D., Gaddle, L.-E., Hakansson, H., & Snehota, I. (2010). Hálózati menedzsment. In *Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete* (pp. 35-55). Budapest: Alinea Kiadó és Rajk László Szakkollégium.
- Gelei A. & Mandják T. (2011). *Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3) 3-33.
- Grant, R. M. (2003). Strategic Planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24, 491-517. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.314>
- Grove, A. S. (1998). *Csúcsteljesítményű vezetés*. Budapest: Bagolyvár Kiadó.
- Gulati, R., Nohria, N., & Wohlgezogen, F. (2010). Roaring out of recession. *Harvard Business Review*, March, 62-69.
- Hodgkinson, G.P. & Healey, M.P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.964>
- Hortoványi L. (2010a). Stratégiai innováció és vállalkozás. In Balaton et al. (Szerk.), *Stratégiai Menedzsment*. Budapest: Aula Kiadó.
- Hortoványi L. (2010b). Vállalkozó vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 41(4) 21-31.
- Imre T. (1996). A szcenáriótervezés mint a stratégiaalkotás része. *Vezetéstudomány*, 36(6).
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25(4) 529-560. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840604040675>
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). On the Risk of Studying Practices in Isolation: Linking What, Who and How in Strategy Research. *Strategic Organization*, 14(3), 1-22. DOI: <https://doi.org/10.1177/1476127015604125>
- Kindler J. (1974). *A rendszerszemléletű döntésmélet egyes kérdései figyelemmel a vezetői döntésekre* (Kandidátusi értekezés). Budapest.
- Leavitt, H. (1987). *Corporate Pathfinders*. New York: The Free Press.
- McGrath, R. (2013). Transient advantage. *Harvard Business Review*, March.
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, no 4, July
- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 11, 171-195. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250110302>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. & Quinn, J.B. (1991). *The strategy process*. Englewood Cliff, NJ.: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. New York: The Free Press.
- Nemes F. (1981). A vezetői szerepfelfogás és magatartás néhány problémája vállalatainknál. *Közgazdasági Szemle*, 28(7-8), 787-806.
- Popadiuk, S. & Souza Bido D. (2016). Exploration, Exploitation, and Organizational Coordination Mechanisms. *Revista de Administracao Contemporanea*, 20(2). DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150018>
- Porter, M. A. (1980). *Competitive Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Price, R. W. (2004). *Roadmap to entrepreneurial success: powerful strategies for building a high-profit business*. New York: Americal Management Association.
- Raposo, M., Smallbone, D., Balaton, K., & Hortoványi, L. (2011). *Entrepreneurship, Growth and Economic Development*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Ringland, G. (1998). *Scenario planning: Managing for the Future*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario Planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, January.
- Simon, H. A. (1982). *A vezetői döntés új tudománya*. Budapest: Statisztikai Kiadó.
- Smith, W.K. & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Szász L. & Demeter K. (2017). *Ellátásilánc-menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250070105>
- Whittington, R., Basak, J.-D., Kwangwon, A., & Ldovic, C. (2017). *Strategic Planners in More Turbulent Times: The Changing Job Characteristics of Strategy Professionals, 1960-2003*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.021>
- Wold, C. & Floyd, S.W. (2013). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1-35. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>

A HAZAI ÉLETSTÍLUS-KUTATÁSOK TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉSE

THE HISTORY OF LIFESTYLE-BASED SEGMENTATION RESEARCHES IN HUNGARY

A hiánygazdaság megszűnése után megnyílt az út a marketingtevékenység aktív művelése előtt, ami a gazdasági döntéshozók mérlegelendő szempontjai között a fogyasztók státusának felértékelődését is eredményezte. A hirtelen sokszínűvé vált társadalmi környezet megértésének, a sikeresebb piaci fellépés igényének céljával került a marketingszakemberek érdeklődésének homlokterébe az életstílus vizsgálata, aminek gyökere a szociológusok stratifikációval kapcsolatos gondolataiban, a korábban végzett életmódkutatásaikban kereshető. A szerzők tanulmányukban áttekintik a magyarországi életstílus-kutatásokat, azok eredményeinek tanulságait, elemezve a társadalom szerkezetében mutatkozó elmozdulások nyomait. Törekedtek arra, hogy az egyes kutatások koncepcionális alapjait, illetve az alkalmazott módszertant is ismertessék, így jutnak el az 1990-es évektől a legfrissebb, 2018-ban végzett kutatásukig. Kifejtik, hogy milyen módszertani problémákat jelent ma az ilyen típusú kutatás, illetve azt, miképp tematizálódik az életstílus kérdésköre.

Kulcsszavak: életstílus-kutatások, fogyasztói magatartás, értékek, életstílusmérések

With the end of the shortage economy economic decision makers started to appreciate consumers' status again. As the social environment suddenly became diverse, marketing experts began to focus on lifestyles, based on the related insights and previous lifestyle-research of social scientists. This study provides an overview of lifestyle-researches in Hungary and their findings while analyzing the traces of shifts in the social structure. The study also presents the conceptual foundations of the reviewed researches as well as their underlying methodologies. It starts with the studies of the 1990s and concludes with the findings of the authors' latest, 2018 survey. The authors also investigate what methodological questions arise from the topic of lifestyle and in what ways it is presented currently.

Keywords: lifestyle research, consumer behaviour, values, measuring lifestyle

Finanszírozás/Funding:

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

A kutatás az EFOP-3.6.1-16-2016-00004 „Átfogó fejlesztések a Pécsi Tudományegyetemen az intelligens szakosodás megvalósítása érdekében” pályázat támogatásával készült el.

This research was supported by a grant from the Higher Education Institutional Excellence Programme of the Hungarian Ministry of Human Capacities to the University of Pécs (Increasing the role of domestic companies in the re-industrialization of the nation, 20765-3/2018/FEKUTSTRAT).

This research was supported by a grant from EFOP-3.6.1-16-2016-00004 Comprehensive developments at the University of Pécs for smart specialization.

Szerzők/Authors:

Dr. Törőcsik Mária, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem, (torocsik@tk.pte.hu)

Dr. Szűcs Krisztián, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem, (szucsk@tk.pte.hu)

A cikk beérkezett: 2019.04.17-én, javítva: 2019.06.17-én, elfogadva: 2019.10.22-én.

This article was received: 17.04.2019, revised: 17.06.2019, accepted: 22.10.2019.

A marketingszakma érdeklődése megkétszerezte az életstílus-kutatások eredményei iránt. Először a marketingkommunikációs szakemberek figyelmét keltették fel a szociológia által vizsgált témakörök, így pl. a társadalmi csoportok egyenlőtlensége (Burzan, 2012), a csoportok egymástól való távolsága, a hátrányok megélése (Hradil & Schiener, 2001), a meglazult társadalmi keretek következtében megjelent diverzitás. Az eredmények marketingkommunikációs alkalmazhatósága a hatékonyabb üzenetmegfogalmazás, üzeneteljuttatás területén merült fel (Plummer, 1974). A 70-es évektől ugyanis egyre inkább bebizonyosodott, hogy a korábbi, a társadalom vertikális szerkezetére vonatkozó megállapítások már nem elegendőek a viszonyok leírására, hiszen izgalmas fejlemények mutatkoztak horizontális vetületben is, gondoljunk a hippimozgalomra (Miles, 2005), vagy akár a „semmittevés” szubkultúrájára (Corrigan, 1976). A legtöbb életstílus-kutatás eredménye azonban egyszerre mutatja a vizsgált társadalom képét a vertikális és horizontális differenciálódás kivetítésével, így bizonyítottan érvényesnek mutatkozik a társadalmak leírására, köztük a magyar társadalomra is (Vastagh, 2013). Az életstílustipológiák és miliók mutatta társadalmi szerkezet már nem osztályok vagy rétegek tagolását, hanem homogén fogyasztói csoportok képét adja, vallja pl. Hradil (1995 [1992]), vagy Beck (2003 [1986]).

Közben komoly fejlődésnek indult a kutatómódszertan, az adatfeldolgozás, az adatelemzés, így egyre komplexebb módon lehetett pl. életstíluscsoportokat képezni (Szűcs, 2016). Ekkorra az eredmények marketingalkalmazása már nem annyira a marketingkommunikációt, hanem inkább a szegmentációs döntéseket támogatta, a termékfejlesztési elképzelések célirányosságát segítette. Az életstílus-kutatási eredmények a marketingstratégiai döntések megalapozásához is hozzájárulnak, már csak a fogyasztók megértése vonatkozásban is, nem beszélve az általuk nyerhető, az adott társadalom szerkezetéről nyújtott átfogó képről, amire oly sokan vágnak (Klug, 2018).

Felmerülnek kétségek, vitapontok is az életstílus-kutatások kapcsán, hivatkozva arra, hogy a nagyobb társadalmi csoportok, amelyek akár néhány éve is relevanciával bírtak, ma már kevésbé írják le a társadalom szerkezetét (Hetesi, 2004). Vitára ingerlő az is, hogy a lefolytatott kutatások következményeként sem tudott kikristályosodni egy irányadó módszertan, vagy legalább néhány olyan, amit a szakma egységesen elfogadna. Ennek magyarázata az is lehet, hogy az életstílus-kutatások többségénél a kiinduló koncepció egy-egy kutatócég márkaterméke, amik a hozzá tartozó módszertant nem hozzák nyilvánosságra, így az nem is ismételhető szabadon. El is fordult mára már az életstílus-közéltéstől a szociológia (Kozák, 2019), de a marketingszakma is. Megjelentek egyrészt ugyanis a szcénák (Prykop, 2005), a virtuális élet/életstílus, a márkánsan sajátos életszemléletű csoportok (Hitzler, 2008), így a differenciálódott életek leképezése sokak véleménye szerint már nem történhet meg a klasszikus életstílus-kutatásokkal (Cova & Cova, 2002). Másrészt hódít a perszónák keresése (Häusel & Henzler, 2018), a nagy adatbázisokból nyerhető típusok megfogalmazása, azok egy-egy

területen való magatartásának leírása. Problémát jelenthet továbbá a céges gyakorlatban való alkalmazás esetén az is, hogy az életstílus az átfogó minták megértését támogatja, nem pedig egy-egy iparág, konkrét piac vásárlóinak megmutatását, így az eredményeket kevésbé érzik relevánsnak a döntéshozók saját területükre vonatkozóan. Úgy véljük azonban, hogy minden közelítésnek megvan a maga érvényessége, alkalmazási magyarázata, így ma is szükség van arra, hogy a stratégiai döntések előtt a panorámaképet is tanulmányozzuk, ne csak a szelfiket.

Kétségtelen, hogy az életstílus-kutatásoknak megvan a maga korlátjai, hiszen ez is csak egyike a társadalom struktúrájának megragadását célzó közelítéseknek (Berger, 2017). Más közelítések példájának elég csak felhozni a magyar viszonyokról nemrégben megjelent átfogó közleményeket (Kolosi & Tóth (szerk.), 2018; Monostori et al. (szerk.), 2018; KSH, 2018), amelyek szorgos tanulmányozása segíti a társadalmi mozgások megértését. Jelen tanulmányban legújabb kutatási eredményeinket is bemutatjuk, amibe a csoportok leírásához új jellemzőket emeltünk be (Töröcsik et al., 2019). Nyilván vitát generálhatnak a kutatás koncepcióját képező dimenziók, valamint a feldolgozás során meghozott módszertani döntések, az eredményeket mégis a valóság lenyomatát adónak gondoljuk.

Ha valaki belebonyolódik az életstílushoz kapcsolódó, azzal közel közös halmazt alkotó kategóriák értelmezésébe, azonnal kiderül, hogy korántsem egységes az életstílus, de a társadalmi osztályok, rétegek, társadalmi státus, szubkultúra (Hradil ezt ellenkultúráként definiálja, 1992, p. 25), a milió értelmezése sem, sőt, egymáshoz való viszonyuk mibenléte sem. Főképp akkor válik bonyolulttá ez a viszonyrendszer, ha a gondolkodásunkba bevonjuk az emberek életívén való időbeni elmozdulásait (Töröcsik, 2011), a változást kiváltó szituációkat (ami pl. milióképzést, milióváltást eredményezhet), vagy különbséget teszünk családi és egyéni életstílus között. Az érdeklődő olvasó megteheti az elmélyülést a vázolt kérdéskörben (Geissler, 2014), határtudományi kutatóként mi csupán letesszük egy meghatározás mellett a voksot és a továbbiakban azzal dolgozunk.

Tanulmányunk célja ugyanis a magyarországi életstílus-kutatások eredményeinek, tanulságainak összegzése, kitekintve a témakör komplexitására, interdiszciplináris jellegére, módszertani és alkalmazási kérdéseire, és kevésbé az egyes definíciók, koncepciók vitatása. A fentieket általános közelítésként használjuk, korlátként azt is jelezzük, hogy jelen munkában nem térünk ki az egyes nemzetközileg ismert életstílus-kutatások elméletére, hanem a hazai eredményekre koncentrálnak (lásd erről Töröcsik et al., 2019).

Az életstílus

A stílus ma is hívószó, mert alkalmasnak érezzük arra, hogy ezzel megmutassuk magunkat, egyedinek, megismételhetetlennek gondolva megnyilvánulásainkat (Lasch, 1996; Tari, 2013; Bánki, 2018). Erre reagálva ígérjük nagy örömünkre a személyre szabott kínálatot (Anderson, 2007), ami vagy teljesül, vagy csak az illúziója válik nyilvánvalóvá. Mindennapi életünk színterein figyelemmel kísérhetjük

a stílusváltásokat, ezeket elemezhetjük, rácsodálkozhatunk arra, hogy a tárgyak választása milyen mélységben adja vissza életfelfogásunkat, mutatja gondolkodásunkat, vagy akár vágyainkat (Kapitány & Kapitány, 2000).

Egyre inkább kiterjed a figyelmünk a „kis különbségek” megjelenítésére, a fogyasztás demonstratív elemeire. A stílus hierarchikus, dinamikáját az adja, hogy az uralkodó osztály esztétikáját a társadalmi közép áhítja, mint mintát használja, másolja. Az alsó rétegekben pedig a szükség irányítja a „stílust” (lásd ehhez ma a prekáriusokat pl. Artner, 2018; Huszár & Sik, 2017). Alapvető megállapításokat tett erre vonatkozóan Weber (1967), Veblen (1975), Simmel (2004). Bourdieu (1978) a kultúra vizsgálatából kiindulva kultúraszociológiai osztályelméletet alkotott, szerinte az osztályhoz tartozókat a látható „osztálystílus” jellemzi. Bourdieu (1984) a „finom különbségek” fogalmának bevezetésével, a különféle eredetű tőke (társadalmi, anyagi, kulturális) elemzésével mutat rá a státuskülönbségekre, ami ma újabban habitustökével egészül ki (lásd ehhez Márton, 2019). A csoportok meghatározásához már nem elegendő önmagában a pénz, a képzettség, a státus, a hatalom, hanem kreativitás is kell, hogy társuljon hozzá. Halbwachs (1971) azt bizonyítja, hogy még a legalapvetőbb emberi szükségletek kielégítésében is erősen differenciálódnak a társadalmi rétegek. Hradil (1995) a társadalmi struktúrában elfoglalt pozíció megállapítására az életmód, az életstílus és az azt befolyásoló értékek alapján különbözteti meg a társadalmi struktúrán belül társadalmi miliókat. A társadalmi miliók folyamatosan változnak, régieket váltanak fel újak, és a mindennapi esztétikai sémák (magas kultúra sémája, triviális séma, feszültség-séma) leírásával érzékelhetővé válik a miliók tartalma is (Schulze, 2000, 1992).

Jelen tanulmány célja – mint jeleztük – nem a definíciók keresése, azok egymástól való lehatárolása, mélyebb értelmezése, ezért elfogadjuk, hogy a fentebb jelezett kategóriák némiképp fedik egymást, mégis önálló jelentésűek. Praktikus leegyszerűsítése a témakörnek, de elengedhetetlen döntés az, hogy adjunk egy definíciót és a továbbiakban azzal dolgozzunk. Az *életstílus* tehát mindazon az emberi alapszükségleten alapuló szociális jellemző, ami az emberek integráció (tartozni valahová) és differenciálódás (az egyediség) iránti egyidejű igényét testesíti meg. Az életstílus a kulturális és a szubkulturális magatartásmintákat mutatja meg egy közösségen belül.

Hazai életstílus-kutatások, eredmények, tanulságok

Ahogy már jeleztük, az életstílus-kutatások elméleti kiindulópontjai a szociológusok gondolkodási eredményeinek köszönhetőek. Ez nem csupán a nemzetközi irodalom vizsgálata kapcsán állapítható meg, hanem a hazai kutatások esetében is. Érdekes módon nálunk a szociológiában a rendszerváltás előtti időszakban mutatkozott fokozott figyelem az életmód, a társadalmi rétegződés kérdései iránt (lásd pl. Andorka, 1997; Losonczy, 1977; Utasi, 1982), bár azért napjainkban is rendszeresen olvashatunk a témakörhöz kapcsolódó eredményekről.

Utasi (1984) disszertációjában nagy elemszámú mintára támaszkodva tíz életstíluscsoportot különböztetett meg: Eliték, Intellektuális orientációjúak, Családorientáltak, A hierarchiában magasabb helyzetű rétegek mintáját követők, Tárgyorientáltak, Emberi kapcsolatokban gazdagok, Emberi kapcsolatokban szegények, Elmagányosodottak, Hátrányos helyzetüket kompenzálók, Robotolók, Elesetek, Szegények (Tibori, 2017).

Később is fel-felmerült az igény az életstílus-kutatás, vagy ahhoz közel álló témakörök kibontására (lásd pl. Róbert, 2006; Bukodi, 2005; Keller, 2008; Berger, 2008; Farkas, 2018; TÁRKI publikációk (pl. Kolosi & Tóth, 2018; Fábrián et al., 2000)).

Az 1990-es években jelentek meg az első magyar életstílus-vizsgálatok, túlnyomórészt üzleti célú kutatások formájában, de kétségtelenül igényes kutatás-módszertani felkészülést mutatva. Ugyan mind a mai napig készülnek ilyen elemzések, de az a pezsgés a témakör körül, ami a rendszerváltás után volt tapasztalható, az mára megszűnt. Az üzleti célú kutatások túlsúlya egyébként nem csupán magyar jellemző, gondoljunk csak a Sinus-milió életstílus-kutatások világot átfogó alkalmazására, miközben rendszerük a tudományos igényű publikációkban is a leginkább elterjedt hivatkozási alap.

Elemzésünkben az időrendet követjük, megvizsgáljuk, mikor, milyen közelítéssel, milyen koncepciókkal, módszertannal dolgoztak a kutatók a rendszerváltás után. Bemutatjuk az egyes nevesített és átfogónak értékelt kutatásokat, de foglalkozunk a kísérletjellegű vizsgálatokkal is. Megvizsgálva az irodalmakat, ma is találhatunk olyan kutatásokat, amelyeket „életstílus” címkével láttak el, de amik annak jellegzetességeivel nem rendelkeznek. Ezeknek egyrészt nem világos a módszertanuk azon kívül, hogy klaszterelemzést végeznek, így csoportokhoz jutnak, más nem köti őket az életstílus központi kérdéséhez, vagyis éppen a koncepcionális mélységük nincs meg. Másrészt ellentmondanak az életstílus átfogó rendezőeljellegének is, mert ezek inkább termékcsoportokhoz, kiválasztott kategóriákhoz készített munkák.

Az irodalomelemzés azt is megmutatta, hogy az eddigi eredmények összegzésére már történtek kísérletek, amelyek az egyes közelítések kimeneteinek összevetését tartalmazzák (Benecz, 2007; Hetesi et al., 2007; Kozák, 2011). Kiemelnénk még azt, hogy a közleményekben változó az eredmények vizualizálására való törekvés, így sokszor pont az eredmények vertikális dimenziója marad homályban.

VALS pilot-study

A rendszerváltás után az első kutatás 1996-ban pilot-study jelleggel készült, aminek kérdőíve a VALS (Mitchell, 1983) kérdések engedélyeztetten adaptált változata volt (lásd Törőcsik & Hofmeister-Tóth, 1996). A kutatás 1996 áprilisában zajlott Pécs városában szóbeli megkérdezéssel. A megkérdezéseket képzett kérdezőbiztosok, marketingspecializációs egyetemi hallgatók végezték. A reprezentativitást az életkor, a lakókerület szerinti minta-beállítás volt hivatott biztosítani. A kutatás ebben a fázisban kizárólag nők megkérdezésére vonatkozott. A kérdőív

változás nélküli átvétele néhány felismerhető gond miatt nem volt lehetséges, bár még így is jelentkeztek kisebb-nagyobb problémák a lekérdezés során, amelyek azonban kezelhetőek voltak. Komolyabb elemzési és értelmezési problémát jelentett akkoriban a megkérdezettek számára pl. a társadalmi osztályokba, rétegekbe való önbesorolás. Arra kértük ugyanis az interjúalanyokat, hogy jelezzék saját értékelésük szerint szociális pozíciójukat a következő dimenziók mentén: alsó osztály, alsó középosztály, középosztály, felső középosztály, felső osztály. Ilyen besorolásokkal a megkérdezettek többsége addig nem találkozott. A csoportok tömörítésére volt tehát szükség, vagyis nem tudtunk mind az öt eredeti kategóriával dolgozni, hanem csak hárommal: alsó osztály (35,2%), középosztály (50,8%), felső osztály (14,0%). A feldolgozás során klaszterelemzést is alkalmaztunk, aminek eredménye a következőkben foglalható össze.

Feltörekvők (18%): A felső osztályba tartozóak, jellemzően 30 év körüli, diplomás nők, akiknek még nincs gyerekük. Véleményük szerint teljesítményeik még előttük állnak, optimisták. Vonzódnak az aktív, egészséges életmódhoz, keveset tartózkodnak otthon, kifelé forduló. Ez a csoport ért egyet legkevésbé saját neveltetésével. *Boldog individualisták* (8,3%): Általában alsó középosztálybeli, 25 év körüli, középfokú végzettségű nők alkotta csoport. Hagyományos értékeket képviselnek, felnevelésükkel elégedettek, megítélésük szerint a háziasszony is élhet teljes életet. Sokat foglalkoznak magukkal (étkezés, testmozgás), optimisták. A fegyverkezést, a kábítószeres cigaretta legalizálását elutasítják. *Optimista középszer* (13,8%): Alsó középosztálybeliek, egy-két gyermekesek. 30-35 éves, legfeljebb főiskolai végzettségű nőkről van szó. Anyagi helyzetük nem változott az elmúlt három évben jelentősen. Boldogok, bár nem várnak már sokat az életől, de még nem adták fel elképzeléseiket. Felnevelésükkel egyetértenek, fontos számukra a munka. *Befelé forduló megállapodottak* (20,2%): Felső középosztályba tartozó, kétgyermekes, diplomás nők alkotják a csoportot, 45-54 év közöttiek, igényes belső életet élnek. Nagyobb teljesítményt a csoport többsége már nem vár magától, nem ért egyet felnevelésével. Az új sodrásból kimaradtak, de alapvetően nem elégedetlenek. Szabadidejüket főképp otthon töltik. *Rezignált új generáció* (11,0%): Középosztálybeli, fiatalok alkotják a csoportot, akik még inkább tanulnak (egyetem). Úgy érzik, kimaradnak a dolgokból, a döntésekből, bár legfontosabb teljesítményeik még előttük állnak. Ez a csoport ért leginkább egyet a kábítószeres cigaretta legalizálásával. A testmozgás, az egészséges étkezés erősen foglalkoztatja a csoporttagokat. Ez a legkevésbé boldog csoport. *Lemaradók* (33,9%): Alsó osztálybeli, kétgyermekes, 50-55 éves nők alkotják a csoportot. Iskolai végzettségük alacsony, teljesen kimaradnak a dolgokból. Otthonülők, nem túl boldogok, nem érdeklődők, úgy tűnik, hogy feladták a jobb életért való küzdelmet.

Ez a kutatás a tervek szerint országos kiterjedtségű lett volna, de végül több ok miatt nem valósult meg. Érdekes lenne újra lefolytatni a megkérdezést, várhatóan ma már olyan kérdésekre, amiket annak idején kevésbé tudtak értelmezni a megkérdezettek, most könnyebben tudnának

válaszolni (pl. „A kábítószeres cigaretta fogyasztását és vásárlását legalizálni kellene.”). Az eredmények ábrázolása rajzok készítésével történt.

TGI

1997-ben indította a TGI (Target Group Index) nemzetközi standardokra építő, de a magyar viszonyokat is szem előtt tartó MaRS Életstílus Tipológia kutatását. Vizsgálatukban a 14-69 év közötti lakosság körében történt az adatfelvétel. A TGI Életstílus Tipológia kutatást négy évvel később megismételték. A 2001-es eredményekben már a márkahasználati csoportok mellett a kommunikációs és a fogyasztói életstíluscsoportokat is megjelenítették, férfi és női csoportokat megkülönböztetve (Andics & Kéri, 2003). Felső és felső közép társadalmi csoportokként definiálták a *Fogyasztói elit*, *Sikerés*, *Élménygyűjtő* csoportokat, középrétegekhez kapcsolt fogyasztói életstíluscsoportokat a *Hedonista beilleszkedett*, *Beilleszkedett mértékletes*, *Megkapaszkodó*, alsó társadalmi csoportként a *Lemaradó* kategória fogalmazódott meg (lásd lentebb csak a csoportok leírását női válaszadókra).

Fogyasztói elit (7%): Fogyasztásában márka- és minőségorientált, újdonságok iránt nyitott, divatkövető, vásárlásai során a nemzetközi márkákat preferálja, igényes saját magával és környezetével szemben, a hagyományos nemi szerepeket elutasítja, élvezi a kihívásokat, kockázatos helyzeteket, igényei és lehetőségei harmóniában állnak egymással. *Sikerés* (15%): Fogyasztásában minőség-, de nem márka- és divatorientált, újdonságok iránt nyitott, család- és kapcsolatorientált, egészség- és környezettudatos, lehetőség szerint a magyar termékeket preferálja, igényes saját magával és környezetével szemben, élvezi a kihívásokat, de nem szereti a kockázatos helyzeteket, elutasítja a hagyományos nemi szerepeket, pénzügyi döntéshozó, jól tud a pénzzel bánni, megfontolt, fontos számára a munkája. *Élménygyűjtő* (10%): Fogyasztását a divat- és márkaorientáció határozza meg, újdonságok iránt nyitott, élvezi a kihívásokat, kockázatos helyzeteket, vonzzák a távoli helyek, külföldi ételek, hajlamos a gyors döntéshozatalra, a gondolkodás nélküli pénzköltésre, szeret kitűnni a környezetéből, mindenféle vásárlást élvez, a hagyományos polgári értékekkel kevésbé ért egyet, elutasítja a hagyományos nemi szerepeket. *Hedonista beilleszkedett* (9%): Közepes tőkevolumennel (anyagi, kulturális, kapcsolati tőke) rendelkezik, attitűdjei alapján erősen minőség- és márkaorientált, maximalista, újdonságok iránt nyitott, szeret lépést tartani a divattal, gyakran cselekszik a pillanat hatása alatt. *Beilleszkedett mértékletes* (10%): Közepes tőkevolumennel (anyagi, kulturális, kapcsolati tőke) rendelkezik, családorientált, újdonságok iránt nyitott, a fogyasztásban kalandot keres, szeret vásárolni, beosztással él és a legalacsonyabb árakat keresi vásárláskor, nem tart lépést a divattal, fontosak számára a hagyományos polgári értékek (szorgalom, tisztesség), nem élvezi a kihívásokat, kockázatos helyzeteket, megfontolt, egészségtudatos, lehetőség szerint a magyar márkákat preferálja. *Megkapaszkodó* (20%): Alacsony tőkevolumennel rendelkezik, fogyasztói igényei és lehetőségei nincsenek összhangban, magas kockázatvállalói hajlandóság jellem-

zi, szeret sokféle márkát kipróbálni, hajlamos a megfontolás nélküli pénzköltésre, néha olyasmit is megvesz, amire nincs szüksége, könnyen befolyásolható, divatorientált, a tradicionális polgári értékek és a családi kapcsolatok az átlagnál kevésbé fontosak számára. *Lemaradó (Szükséglet által vezérelt)* (26%): Alacsony tökekvolumennel rendelkezik, családorientált, újdonságok iránt nem nyitott (új termék, márka, recept, technikai újdonságok), vásárláskor a legalacsonyabb árakat keresi, beosztással él, kockázatkerülő, a konyha a legfontosabb helyiség az otthonában, szeret kertészkedni, a magyar termékeket preferálja, jól tud a pénzzel bánni, kerüli az adósságot, szabadidejét otthon szereti eltölteni.

A csoportok a rendszerváltás utáni társadalomképet mutatják, megjelenik benne a munkanélküliségi hullám, a nyelvtudó fiatalok gyors felemelkedése, a nehéz tájékozódás az újonnan megjelenő termék kategóriák, márkák körében, az értékviszáltság/értékváltás. A fogyasztói életstílus-csoportok a vizsgált demográfiai jellemzők közül az életkor mentén mutatnak legnagyobb különbségeket, ami az egyes generációk piacképességével hozható kapcsolatba. Ez volt az az időszak, amikor a fiatalság egyértelmű előnnyé formálódott a társadalomban mind gazdasági, mind politikai szempontból.

4C's

A Young and Rubicam ügynökség 4C's (Cross Cultural Consumer Characteristics = 4C's) tipológiájának eredményeit időnként nyilvánossá tették, így a magyar eredmények rezüméjét is, de egy ideje nincs hír ismételt kutatásról. A csoportok arányait nem, de leírásukat közölték, ezt mutatjuk be lent.

Egyediek (the explorer): Ezt a típust a tapasztalat iránti vágy vezérli, kedveli a kihívásokat. Gyakran próbálnak ki új ötleteket, kalandokat. Kedvelik azokat a márkákat, amelyek új, azonnali élményeket ígérnek. *Törekvők* (the aspirer): Anyagi emberek, akiket inkább mások róluk alkotott véleménye vezérel, semmint a saját értékei. Ezáltal fontosak számukra a felszínes dolgok: image, megjelenés, divat, valamint a személyiség, a karizma. Életük központi szükséglete a státus. *Sikeresek* (the succeder): A sikerorientáltak bíznak önmagukban, erősen céltudatosak és a szervezethez törekuszenek. A társadalomban felelős pozíciók elfoglalása a céljuk. A fogyasztásukban a jutalmat és a presztízst keresik, gyakran megkeresik a legjobbat, hiszen úgy gondolják, hogy azt megérdemlik. Ugyanakkor gyakran fordulnak gondoskodó, védelmező márkákhoz, agresszív életfilozófiájuk miatt alkalmanként nyugalomra vágnak. Életük alapvető igénye a kontroll. *Reformerek* (the reformer): Nekik nem lehet megmondani, mit tegyenek, vagy gondoljanak, csak saját, független ítéletüket követik. A legkevésbé anyagi típus, életükben sokkal inkább az intellektus dominál. Szociálisan érzékeny, büszke toleranciájára. Ellentétben a felfedezővel, a reformer nem vásárol meg semmit azért, mert az új. Életének irányító igénye a gondolkodás. *Átlagpolgárok* (the mainstream): Az egyszerűség és a hétköznapi világban élnek, életmódjuk alapvető eleme a napi rutin. Életükben inkább a „mi” dominál, mint az „én”. A társadalom legna-

gyobb többségét teszik ki, a 4C's legszámosabb csoportja. A jól megalapozott, „családi” márkákat keresik, valamint a gazdaságos (value for money) ajánlatokat preferálják. Életük központi szükséglete a biztonság. *Küszködők* (the struggler): A mának élnek, nem különösebben tervezik a holnapjukat. Mások szemében gyakorta áldozatnak, vesztetnek látszanak, csekély anyagi erővel és tartalékokkal rendelkeznek, eltekintve a saját fizikai képességeiktől. Az alkohol és a junk food nagy fogyasztói. Márkaválasztásukban fontos szerepet tölt be a vizuális hatás és a fizikai élmény. Valójában a mindennapok előli menekülést keresik. *Beletörődők* (the resigned): Dominánsan idősebb emberek, akiknek értékei az idők folyamán felépültek, így azok már változatlanok. Erős nosztalgiával gondolnak a múltra. A rendszert elfogadják, élvezik a tradicionális szerepeket. Márkaválasztásukat a biztonság igénye és a gazdaságosság vezérli. Leginkább azt választják, amit ismernek. Alapvető céljuk az életben a túlélés.

Meglehetősen jó társadalomképet lehet nyerni ezekből az eredményekből is, bár a munka középpontjában az emberek márkákkal kapcsolatos attitűdjei álltak. Az eredmények ábrázolása montázsokkal, a montírozott vélemények, kapcsolódó márkák megjelenítésével történt.

Sinus miliók

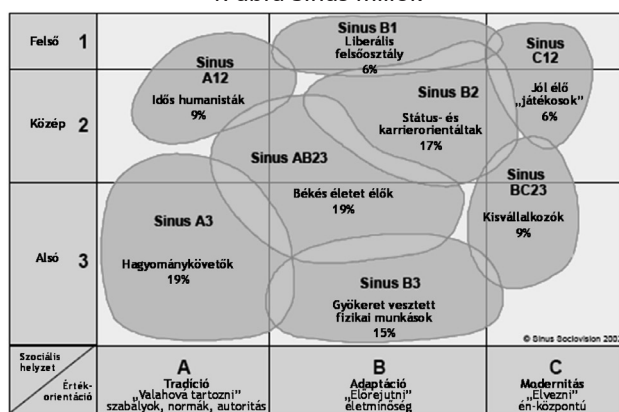
A Sinus Institut 2002-ben Magyarországon is végzett életstílus-kutatást, ami 3.000 fős megkérdezéssel, az adaptált, standard kérdéseikre kapott válaszok alapján készült. A kutatás kérdőívének adaptálását, az eredmények értelmezésének segítségét jelen tanulmány szerzői végezték, a terepmunka lefolytatása a GfK megbízásával történt. A kapott eredmények értelmezéséhez változtatás történt a Sinus akkori értékorientáció dimenzióin: tradicionális (kötelességteljesítés, rend), modern I. (fogyasztás, hedonizmus, posztmaterializmus), modern II. (patchwork, virtualitás). Új értékdimenziókat alkalmaztak: a tradíció („valahová tartozni, szabályok, normák, autoritás), adaptáció (előrejutni, életminőség), modernitás (élvezni, énközpontúság), hogy a rendszerváltó társadalom jegyeit meg tudják ragadni. Az ily módon kialakult csoportokat lentebb tanulmányozhatjuk.

Idős humanisták (9%): Főleg idősebb, tanult emberek; jól informáltak és nyitott gondolkodásúak; kozmopolita látókör jellemző rájuk, erősen kötődnek a magyar és a közép-európai kulturális örökséghez; hajlamosak az individualizmusra és a finom élvezetekre. *Liberális felső osztály* (6%): Magas végzettség és jövedelem jellemzi őket; magabiztosak, nyitottak és toleránsak; státusuk tudatában vannak, privilegizált helyzetükből a legtöbbet akarják kihozni. Relativizálják a materiális dolgokat, érzékük van a spontaneitáshoz, sokrétű intellektuális érdeklődéssel rendelkeznek. *Jól élő „játékosok”* (6%): Az arany-ifjúság; magas végzettség és biztos anyagi helyzet; minden téren (szakmai siker, barátok, fogyasztás, szórakozás) élvezetre törekuszenek. Szeretik az életet élni, out-door-orientált aktív városi életstílusúak, intenzív érdeklődést tanúsítanak a legújabb divat és trendek iránt. *Státus- és karrierorientáltak* (17%): Tipikusan városi diplomások, akik a személyes sikerért küzdenek, nyitottak az új esélyek és lehetőségek

íránt; kiemelten jellemző vonzódásuk a nyugati fogyasztási sémákhoz; magas affinitást mutatnak a presztíztárgyakkal kapcsolatban. *Békés életet élők* (19%): Fokozatosan alkalmazkodnak az új szituációkhoz, de prioritása a biztos/zavartalan és nyugodt magánéletnek van, az élet középpontjába a családi védőburkot, a kemény munkát és az áldozathozatal erkölcsiségét, vagy az anyagi javak felhalmozását állítják. *Hagyománykövetők* (19%): A tradicionális munkás- vagy paraszti kultúrához kötődő idősebb emberek; passzívak és rezignáltak; szerény igények és nagyon szerény életkörülmények jellemző rájuk. *Gyökeret veszített fizikai munkások* (15%): Az aktuális szociális változások által háttérbe szorított, alacsony végzettséggel rendelkező, elkeseredett és rezignált vesztesek, az életben maradásért küzdenek, a visszavonulás tendenciája jellemzi őket. *Kisvállalkozók* (9%) Fiatalok és fiatal felnőttek, tengődők, a pénz és a szakmai siker a legfontosabbak számukra, a középhez való tartozást próbálják elérni, igyekeznek a közelebbi baráti és családi kapcsolatokat ápolni.

Az eredményeket a „szokott” krumpliszerű csoportpozíció ábrázolással összegezték (1. ábra).

1. ábra Sinus miliók



Forrás: Sinus Institut 2002

GfK

A GfK saját modelljei alapján több alkalommal végzett életstílus-kutatást Magyarországon (GfK csoport Euro Socio Style 1995; 2005). 2005-ben a GfK tíz kelet- és közép-európai országban kutatta a 15 évesnél idősebbek esetében azt, hogy milyen értékeket tartanak fontosnak, milyen értékeket utasítanak el, milyen értékek mentén szervezik a mindennapjaikat. A kutatási eredményeket két dimenzióban ábrázolták, úgy, mint a birtoklás vs. létezés (ez a szerzést, vagy az élmények megélését, a tevékenységek fontosságát jelzi), illetve a nyugalom/biztonság vs. szenvedélyes élet.

Megállapodott világ (31,3%): Ebbe a csoportba tartozik honfitársaink közel egyharmada, s így messze ez a legnépesebb. A csoportban sok nyugdíjas és idős ember található, közös jellemzőjük a hagyománytisztelet. A megelégedettségre vágnak, a nyugalmat keresik. Bevált márkákat vásárolnak, ésszerűen költik a pénzüket. *Biztonságos világ* (18,8%): Ebbe a csoportba sorolhatunk megközelítőleg minden ötödik magyart. Ők úgy vélik, hogy az élet élvezete leginkább családi körben az igazi,

hagyománytisztelők, fontos számukra a biztonság és az anyagi függetlenség. Árérzékenyek, s kihasználják az akciók kínálta előnyöket. *Varázslatos világ* (5,7%): Minden huszadik honfitársunk tartozik ebbe a célcsoportba. Úgy is fogalmazhatunk, ők az ösztönösen fiatalok. Nagyra becsülik az anyagi értékeket, a birtoklást. Hisznek a sorsszerűségben, a dolog rendjében. Fogyasztásukra a hedonizmus sokkal inkább jellemző, mint az ésszerűség, a trendit többre tartják, mint a hasznosat. *Fortélyos világ* (9,3%): A minta 10 százalékára jellemző az e célcsoportba tartozók értékvalasztása. Ők a dinamikus fiatalok, akikben erősen munkál a kitűnni vágyás. Sikeresek és függetlenek szeretnének lenni, s korlátozott anyagi lehetőségeik ellenére mindent meg is tesznek ezért. *Kényelmes világ* (2,6%): Az ide tartozók egészen kicsiny csoportot alkotnak, arányuk alig több mint 2,5 százalék. Zömében középkorú, aktív párok, akiknek fontos a stabilitás és az élet minősége. Élvezik a mindennapokat, erős bennük a személyes fejlődés vágya akár a szakmájukat, akár a hobbijukat tekintve. Racionálisan vásárolnak, de nem kifejezetten árérzékenyek. *Új világ* (3,8%): Ők is kicsiny csoportot alkotnak. Minden tekintetben meghatározó számukra a tolerancia, élvezik a fogyasztást, valójában határok nélkül élnek. Létszükségletük a személyes harmónia, éheznek az új élményeket, s ezért is válik fogyasztásuk szabadidő-központúvá. *Hiteles világ* (16,5%): Minden hatodik honfitársunk sorolható ebbe a csoportba. Ők a „két lábbal a földön állók”, akik ésszerű és erkölcsös életet élnek, természetközponitúak, tudásukat folyamatosan bővítik. A harmonikus és kiegyensúlyozott élet az ideáljuk, s ennek megfelelően pragmatikusan fogyasztanak. *Állandó világ* (12,0%): A magyarok 12 százaléka tartozik ebbe a csoportba. Felelősségtudatos, kulturált és művelt polgárok, akik erkölcsös életet élnek, de nem bezárkózottan, hanem nyitottan az új dolgokra. A hagyománytisztelet náluk a kulturális célú utazásokban és programokban is megnyilvánul, de bizton számíthatunk rájuk humanitárius akciókban is.

Nem igazán terjedt el a rendszer alkalmazása, talán magyar társadalom értékeitől is idegen volt a kiinduló koncepció. Az ábrázolás mentesnek tűnt a társadalmi rétegződéstől, éppen ezért az értelmezését is nehézkesnek gondolták.

Szegedi kutatás

A Szegedi Tudományegyetem 2007-ben indította el az „Életstílus-alapú fogyasztói szegmentumkutatás” elnevezésű OTKA-kutatását (Veres et al., 2010). A kutatók az életstílus-szegmensek fogyasztási szerkezetének feltárására és az életstílus-kutatások módszertanának fejlesztésére, csiszolására egyaránt vállalkoztak (Hetesi et al., 2007). A kutatás első fázisában 30 mélyinterjú készült a kvantitatív kutatás előkészületeként. A második fázisban, 2008-ban 2850 fős, a 15-78 éves szegedi lakosságra reprezentatív minta került megkérdezésre. 2009-ben Budapesten és újra Szegeden készült megkérdezés. Öt mini fókuszcsoporthos vita szervezésével zárult a terepmunka. Nyolc csoportot eredményezett a klaszterelemzés, a *Sikeresek* 13%, a *Minőségorientált sikeres* 3%, a *Presztízs fogyasztó* 5%, az *Otthonülő igényes* 23%, a *Márkahű szerény* 11%, az *Ott-*

honülő leszakadó 16%, a Kalandor lemaradó 8%, a Konservatív szegényes 21% csoportokat.

Sajnálatos módon a kutatási tervek miatt (Szegedre és Budapestre való koncentrálás) az eredmények kevésbé alkalmasak a többi országos mintán készült életstílus-kutatással való összehasonlításra.

GfK-Tárki

A GfK-Tárki fogyasztásszociológiai indíttatású életstílus-kutatást végzett 2008-ban a magyar lakosság csoportjainak meghatározására. A több mint 3.000 fő megkérdezésével készült vizsgálat alapvetően csak „hard” változók bevonásával készült, vagyis nem beállítódást mérő kérdésekre adott válaszok, hanem tényszerű fogyasztási adatok adták az elemzési bázist. A mindennapok fogyasztásának dimenzióira koncentrálnak (élelmiszerek, ruházkodás, háztartási tisztítószerek, személyes higiénia, tartós fogyasztási cikkek, infokommunikációs javak, pénzügyi termékek és szolgáltatások kulturális és szabadidős fogyasztás) alakították ki a jellemző csoportokat (GfK Hungaria Piac-kutató Intézet-Tárki, 2008).

Felső plusz (4%): Jövedelmük alapján messze az átlag felett helyezkednek el. Fiatalabbak az átlagnál, a harminc év alattiak felülreprezentáltak az átlaghoz képest. Gazdaságilag aktívak, vagy még tanulnak, 60% az alkalmazottak aránya, harmaduk még tanulmányait végzi – ők a jól szituált szülők magas fogyasztási szinttel jellemezhető gyermekei. Fogyasztásuk jól jellemezhető az igényes étkezéssel és az átlagon felüli műgyűjtéssel. **Felső klasszik (1,9%):** Felsőfokú végzettség jellemzi őket, a háztartások összjövedelme szintén jelentősen a társadalmi átlag felett van. Szintén magas körükben a tanulók aránya. Műgyűjtési hajlandóságban minden más klasztert meghaladnak, éppígy jelentős a magaskultúra fogyasztásuk. Sok további fogyasztási területen is magas értékekkel bírnak. **Befutott értelmiségiek (14%):** Végzettségük átlagon felüli, háromnegyedük jelenleg is gazdaságilag aktív a fővárosban vagy nagyobb városokban, megyeszékhelyeken. Pénzügyeik intézésében nem jellemzőek a hedonista attitűdök, amire inkább a gondolkodásukban érdemes magyarázatot keresni, semmint anyagi korlátozottságukban. **Hedonista fiatalok (17%):** Jellemzően megyeszékhelyeken élnek. Végzettségük nem tér el jelentősen az átlagtól, amire az a magyarázat, hogy nagy arányban még tanulmányaikat végzik, de az aktív aránya is jelentős. Ahogy elnevezésük is mutatja, pénzügyi költségeikben a pazarló, hedonista magatartás dívik, lehetőségeiken felül költenek, ami az életkorukból és a generáció, a kor sajátosságaiból egyaránt adódik. IT-kultúrájuk messze átlagon felüli, valamint az alapvető élelmiszerek és az egyszerű kultúra fogyasztását tekintve is kiemelkednek az átlagból. **Városi alsó közép (7,3%):** Részarányát tekintve visszafogott, de fogyasztását tekintve változatos csoport. Leginkább tanulókból és „kisegzisztenciákból” (kiskereskedők, szakmunkások, beosztott értelmiségiek) áll a szegmens. Kifejezetten jellemző rájuk a változatos étkezés és a vendéglátás, szolgáltatások igénybevétele. Jövedelmük elköltéskor hedonista attitűdöt mutatnak. Egyszerű kultúrát fogyasztanak, lakásuk átlagos minőségű. **Szegény nyugdíjasok (25%):**

Fogyasztásuk átlagon aluli, de még nem depriváltak. Jellemző rájuk a napi háromszori otthoni étkezés és a gyakori főzés. Mértékletességre, takarékosagra kényszerülnek mindennapi fogyasztásukban. **Szegény munkások (13%):** Nagy eséllyel szakmunkások kerülnek ebbe a csoportba. Sokan közülük naponta kétszer étkeznek csupán, nagy arányuk azonban meleg vacsorát fogyaszt. Életkoruk jellemzően 31-45 év közé esik, gazdaságilag tehát aktív korcsoportokról beszélünk. Élelmiszer- és ruhafogyasztásuk, valamint lakáskörülményeik elmaradnak az átlagtól, a második legrosszabb helyzetű klaszter. **Underclass (18%):** A hazai társadalom legrosszabb helyzetű tagjai. Fogyasztásuk erősen korlátozott, sokan közülük még az alapvető élelmiszerek esetében is anyagi korlátokba ütköznek. Egzisztenciális problémáik határozzák meg az életüket, válsárlásait.

A kutatás arra a kemény kitételre épített, miszerint az attitűdök alapján képzett csoportok helyett a tényeket kell preferálni, vagyis a fogyasztás jellegéből, annak kiterjedtségéből, intenzitásából lehet reális eredményekhez jutni. Ilyen értelemben inkább a rétegződés és fogyasztás, semmint a „finom különbségek” kimutatásának irányát választották.

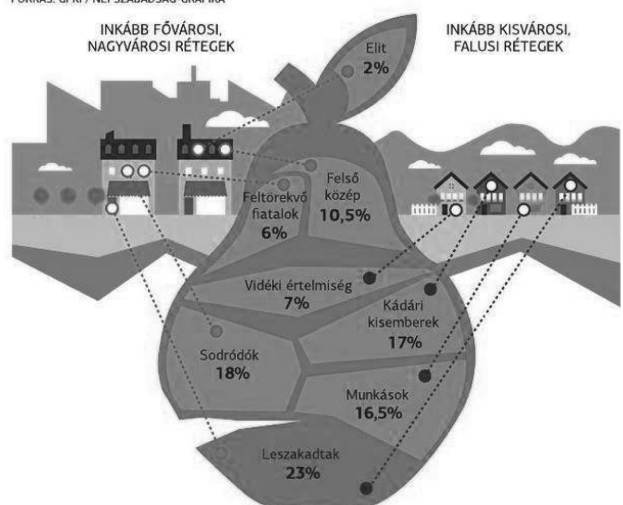
GfK-MTA

A 2014-es, Osztálylétszám elnevezéssel publikált kutatást a GfK kezdeményezte, tudományos partnerként megnyerve az MTA Társadalomtudományi Kutatóközpontja Politikatudományi Intézetének kutatócsoportját. Az adatgyűjtésre jellemző, hogy 13.560 online és 1.000 személyes interjú készült. Az eredmények szociológiai és marketingszemponturnak elemzéseinek kimeneteit ábrázolták (2. ábra), leírták (Kozák & Veres, 2014).

2. ábra A hasas körte: A magyar társadalom szerkezete

A társadalmi körte

FORRÁS: GFK / NÉPSZABADSAÁG-GRAFIKA



Forrás: GfK-MTA Osztálylétszám 2014

Elit (2%): Gazdagok, magaskultúra fogyasztói, kapcsolati szempontból zárt csoport. Magas a felsőfokú végzettségük és a budapestiek aránya, státusuk „örökletes”, szüleik is hasonló társadalmi körülmények között éltek.

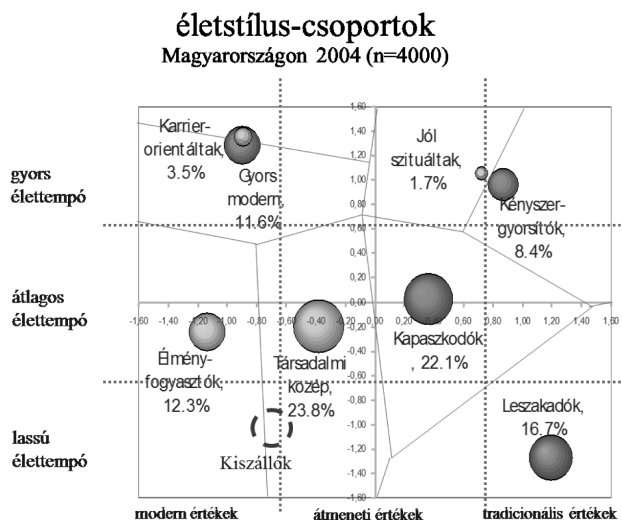
Felső közép (10,5%): Fővárosi és nagyvárosi lakhelyűek, gazdasági, kulturális és kapcsolati tőke terén jó eredményeket mutatnak. Magasan képzettek, sok embert ismernek és kapcsolataikat jól is használják. Magaskultúra-fogyasztás és aktív közösségi élet jellemző. *Feltörekvők* (6%): Főleg még szüleik pénztárcáját használják, de tudásuk, saját és szüleik kapcsolatai révén bennük van a jövő ígérete, bármi lehet belőlük. A csoport egy részét a fiatalos attitűddel rendelkező középkorúak alkotják. *Vidéki értelmiség* (7%): Mindennel rendelkeznek, amivel a felsőbb társadalmi osztályok, de mindenből kevesebb van nekik. Kisvárosi tanárok, orvosok, helyi közéleti szereplők, akik mindenkit ismernek. Biztonságos jövedelem, nyaralnak, járnak nyaralni, magas a kultúra iránti igényük, állami alkalmazottak vagy vállalkozók. *Kádári kisember* (17%): Nehezen, de kijönnek a jövedelmükből, nyaralni nem járnak, alig beszélnek idegen nyelvet, állami munkahelyen dolgoznak, ahol irodai foglalkozást üznek. Főleg kisebb településen élnek. *Munkások* (16,5%): Szakmunkás végzettségűek, sok embert ismernek, de kapcsolataik alacsony presztízsűek. Kis vagyonnal, jövedelemmel rendelkeznek, egyáltalán nem fogyasztanak kultúrát, barátokkal ritkán járnak össze, leginkább otthonukban szórakoznak, „tévéznek”. A leszakadtaktól egyetlen tényező különbözteti meg: van munkájuk. *Sodródók* (18%): Fiatalos réteg, szüleik az alsó középosztályba tartoznak. Képzetlenebbek, nincs elég kapcsolatuk (sem személyes, sem szervezeti), nem művelődnek, de otthon vannak az újkultúrában. A mindennapoknak élnek, újkultúra-tudásuk (internet) feljebb is viheti őket a társadalomban. Jelentős részük a „mamahotel” viszonylagos biztonságában él. *Leszakadtak* (23%): A legnagyobb réteg. Jövedelmi, vagyoni helyzetük kedvezőtlen, kapcsolatszegények, kultúrafogyasztásuk elhanyagolható. Szakképzetlenség: ha dolgoznak, fizikai vagy mezőgazdasági munkát végeznek, de leginkább munkanélküliek, közfoglalkoztatottak, segélyezetttek, magas a rokkantak, a nyugdíjasok aránya. Szüleik is hasonló jellemzőkkel bírnak, vagyis a legalsó réteg is újratermeli önmagát.

ÉletstílusInspiráció modell

Az ÉletstílusInspiráció modell alap gondolata az, hogy az évezred elejére megváltozott fogyasztói magatartás új dimenziók figyelembevételét igényli a fogyasztói csoportok képzésénél (Törőcsik, 2004). Megtartva az életstílus-kutatások széles körben használt értékorientáció dimenzióját, felváltották a másik, pl. a szociális helyzet dimenzióját az élettempó csoportképzésre alkalmas jellemzőjével. A hipotézis az volt, hogy aki gyors életet él, annak jobb jövedelme, tudásszintje és a modern technikával (ICT) szorosabb kapcsolata van. Aki lassú életet él, az vagy választja azt és „ellentrendi”, vagy kiszorul a társadalom fő áramlataiból.

A 2003-ban, az ÉletstílusInspiráció modell szerint végzett 4.000 fős szóbeli megkérdezésen, fókuszcsoportos vitákon alapuló empirikus kutatás első közleményei 2004-ben jelentek meg (Törőcsik & Szűcs, 2004). A 16-64 évesek megkérdezésével keletkezett adatbázis elemzésével a modellnek megfelelő életstílus-térkép jött létre (3. ábra).

3. ábra ÉletstílusInspiráció modell



Forrás: Törőcsik & Szűcs (2004)

Karrierorientáltak (3%): Olyan fiatal, magas iskolai végzettségű nő és férfiak tartoznak a csoporthoz, akik főképp a fővárosban, egyedül vagy párkapcsolatban, de gyerek nélkül élnek. A leggyorsabb életet élik, központban a munkával. Magas a jövedelmük, szívesen vásárolnak, de ezt extrém módon teszik, akár éjjel, nagy alapterületű boltokban, külföldön, outdoor-os tevékenységekre sokat költenek. Az IT életük része, modern értékeket vallanak, az ár/érték-arány fontos számukra, nem márkahűek. Vagyoni helyzetük még nem stabil, inkább bérelt lakásokban laknak. *Gyors-modern* (12%): A karrierorientált csoport családos változata, kissé lassabb az életük, de ez inkább csak árnyalatnyi eltérés a fenti csoporthoz képest, ez a csoport is sokat dolgozik, igaz jó jövedelem, sőt erősödő vagyoni helyzet mellett. Inkább nagyvárosokban élnek, nagy arányban új ház vagy lakás tulajdonosai. Magas iskolai végzettség jellemzi őket, több a férfi a csoportban, mint a nő. A csoporttagok gyerek(ek)et nevelnek. IT-használók. *Élményfogyasztók* (12%): Ez a legfiatalabb csoport, főképp még tanulók, vagy újonnan munkába lépők alkotják. Gyorsaságuk elsősorban azért átlagos, mert jellemző a hétfégi gyors, „pörgős” élet, majd a lassabb mindennapok. Ők is nagyobb városokban élnek, átlagos vagy a feletti jövedelemmel. Meghatározó a szülői háttér. IT-felszereltségük jó, jól reagálnak a modern kommunikációs eszközökre, elérhetőek. Az élménykeresés fontos számukra. *Jól szituáltak* (2%): Ez az inkább érett középkorúak (átlag életkor 44 év) alkotta csoport alacsony arányúnak tűnik, aminek oka a csoporttagok megkérdezésekkel lehetséges elérhetőségében is rejlik. Végzettségük vegyes képet mutat, mind közép-, mind felsőfokú végzettségűek vannak közöttük, jellemző a vállalkozói státus is. Hagyományos értékeket vallanak, kiemelkedő a jövedelmi és a vagyoni helyzetük. Sokat dolgoznak, gyors életet élnek, de hagyományos és nem a modern csatornákon át érhetőek el. Márka- és presztízorientáltak, ragaszkodnak a bevált megoldásokhoz. *Társadalmi közép* (24%): A társadalmi közép nagy aránya és jellege miatt is az átlagos gyorsaság és vegyes, átmeneti értékrendet képvisel. Olyan aktív

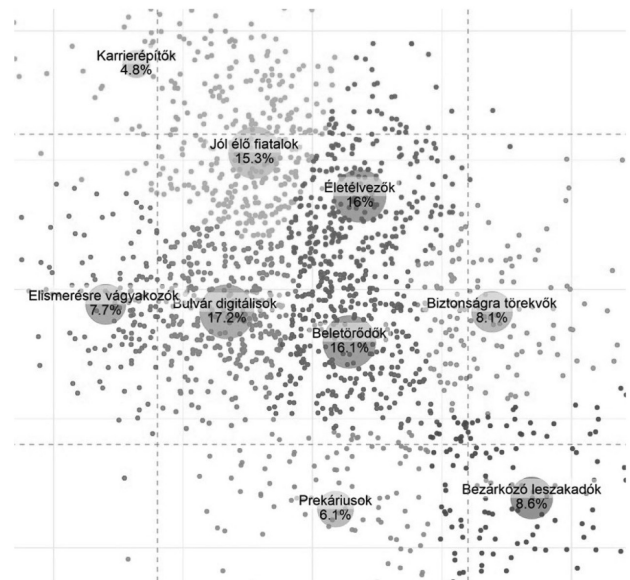
emberek tartoznak ide, akiket a modern értékek és azok lenyomatai elsősorban a tömegkommunikációból érik el. Inkább városi lakosok, átlag körüli jövedelemmel rendelkeznek. **Kapaszkodók** (22%): Olyan középgenerációs csoport a kapaszkodóké, akik bizonytalan anyagi helyzetben vannak, könnyen megboruló egyensúlyt próbálnak tartani. Miután tartalékaik nincsenek, jövedelmük, anyagi helyzetük átlag alatti, így a felszínen maradásért küzdenek. A fiatalabb csoporttagok feltörekvők, bár a csoporttagok iskolázottsága is alacsony, így kitörési lehetőségeik bizonytalanok. Kistelepülések lakói, tradicionális értékorientációt képviselnek. **Leszakadók** (17%): A leszakadók legjellemzőbb tagja az idős, nyugdíjas, falun élő nő, kirívóan alacsony jövedelemmel, alacsony iskolai végzettséggel, rossz vagyoni helyzettel. A legmarkánsabban tradicionális értékeket mutatnak, a leglassabb életet élnek a társadalomban. A peremre szorult emberek csoportja ez, rossz egészségügyi mutatókkal. **Kiszállók (?)** Szám szerint nem mutatható ki a csoport nagysága, de növekvő a számuk. Kevesebb és/vagy más munka, jobb életminőség a céljuk. Gyakran a rohanó nagyvárosból kis településekre költöznek, kiszállásuk lehet időleges vagy végleges. Fontos jellemzője a csoportnak, hogy a lassú élet élése mellett modern csatornákon (Internet) elérhető, IT-használók.

2013-ban a 15-24 éves fiatalok, a *Z és Y generáció életstílusának kutatására* is sor került a már jelzett elméleti konstrukció alapján (Töröcsik et al., 2014). Miután a modell alkalmazhatósága bizonyítható volt (Szücs et al., 2010), így az adatfeldolgozás ezen alapról indult. Tanulságos volt az a tapasztalat, hogy a közösségi média, az internethasználat, a mobiltelefon, a növekvő narcizmus milyen új vonásokat emel ki, és hogy ezek hatása már nem korlátozódik a fiatal generációra. Ezeket a konklúziókat figyelembe véve módosult a modell alapját képező attitűdkérdések sora. Így 2018-ban a két nagymintás kvantitatív kutatás (2003, 2013) és a kapcsolódó kvalitatív kutatás eredményeire támaszkodva lehetett újabb életstílus-kutatás lefolytatásához kezdeni.

A *2018-as életstílus-kutatás* eredményei egy országosan reprezentatív minta személyes megkérdezése során keletkező adatbázis elemzésén alapulnak. Az elemzés a kérdőíves módszerrel elért 2.001 fős országos mintából azon résztvevők válaszait tartalmazza, akik esetében az elemzéshez felhasznált attitűdállítások a konzisztencia-vizsgálatot követően relevánsnak mutatkoztak, így összességében a teljes vizsgált minta 1.833 főre szűkült. A minta reprezentatív jellegének megőrzésére a kiemelt demográfiai változókat az alapsokasági megoszlásoknak megfelelően súlyoztuk. Az elemzések eredményeként létrejött kilenc életstíluscsoportot kétdimenziós térképen ábrázoltuk az ÉletstílusInspiráció modell szerint (4. ábra). Az 55 kérdésből álló megkérdezés az életstílus-vizsgálathoz szükséges attitűdkészlet mellett különféle részterületek megismerésére is lehetőséget adott. Az értékorientáció értékeinek meghatározásához a Schwartz-féle érték-készletet (1992) használtuk, az élettempó értékeinek meghatározásához pedig a korábban kifejlesztett és validált attitűdállításokat alkalmaztuk. Az életstíluscsoportok értelmezéséhez további kiegészítő témákkal kapcsolatos

állítások értékelését is felhasználtuk (Prónay, 2016), így például kiemelten kezelve a digitális világ hatását, az online vásárlások térnyerését (Kemény & Simon, 2015).

4. ábra Életstíluscsoportok Magyarországon 2018-ban (n=1833)



Forrás: saját kutatás 2018

Az egyes életstíluscsoportok jellemzőit az alábbiakban mutatjuk be, kiemelve az általános csoporttulajdonságokat (Töröcsik et al., 2019).

Karrierépítők (5,2%). A leginkább modern és gyors élettempót mutató csoport, amire a szegmens demográfiaja is magyarázatot ad, hiszen döntő részük a fiatal, 34 év alatti korosztályba tartozik, akik tanulnak és/vagy dolgoznak. A klaszter tagjai meglehetősen jó anyagi körülmények között hozzák vásárlási döntéseiket. **Jól élők fiatalok** (16,7%): Ők is gyors élettempóban élnek és modern értékeket vallanak, akik többsége kereső, gazdaságilag aktív élethelyzetben van, bár még folytathatnak egyetemi tanulmányokat is. A csoportban, a karrierépítőkhöz képest nagyobb arányban vannak középgenerációs tagok, akik családi kötelékben élnek. **Bulvár digitálisok** (18,8%): Egyértelműen modern értékeket vallanak, de átlagos élettempóban működő életstílust képviselnek. A javarészt 34 év alattiakból álló csoport tagjai jellemzően nőtlen/hajadon családi állapotúak, kisebb arányuk házas. Bár fiatalok, de alacsony iskolai végzettségükből fakadóan aktív fizikai munkát végeznek, vagy munkanélküliek. Éppen ezért jövedelmük bizonytalan, ami vágyaik ellenében is korlátozza a fogyasztásukat, törekvéseiket, költségeiket erősen kénytelenek megszorítani. Nyilatkozatuk szerint közel állnak a modern technológiákhoz, amit vélelmezhetően nem a munkájukhoz, sokkal inkább a szórakozáshoz használnak. **Elismerésre vágyakozók** (8,5%): Modern értékeket preferálnak, de elvárásaikhoz képest nem elég gyors élettempóban élők, elégedetlenek csoportja. A főként középkorú (35 év feletti) férfi túlsúlyú csoportra a jobb életszínvonal és a környezet elismerése iránti vágyakozás jellemző, amit képtelenek elérni, hiszen hiányzik

náluk a kitartás és a lehetőségek megfelelő kihasználásának képessége. Magas arányban vannak közöttük elváltak. *Életélvezők* (17,5%): Inkább idősebb és tradicionális értékeket valló csoport. A klaszter tagjai jellemzően középgenerációsok, kiemelkedően 35-54 év közöttiek, akik már döntően családosak, többnyire nem egyedül élnek. Főként felsőfokú iskolai végzettségű, aktív szellemi foglalkozású nők tartoznak ide, akik jó szintű napi kiadásaik mellett megtakarításra is képesek. *Beletörődők* (17,6%): Átlagos élettempót mutatnak, a tradicionális és lassú kategória felé húzó, kissé depresszív tagokkal. A nagy arányban 45 év feletti elvált vagy özvegy nőket is tartalmazó csoport tagjai jellemzően középszintű iskolai végzettséggel és átlagosnak mondható jövedelemmel rendelkeznek, azonban egészségi állapotuk vagy koruk miatt többen gazdaságilag inaktívak vagy nyugdíjasok. *Biztonságra törekvők* (8,8%): Tradicionális értékeik mellett átlagos élettempót élnek, tehát érettebb koruk ellenére sem jellemző rájuk a lassú életvitel. A csoport tagjai főként 45 év feletti nők, akik házastársi kapcsolatban élnek, esetleg elváltak vagy özvegyek. Megjelennek körükben a nyugdíjasok is, de közép- vagy felsőfokú iskolai végzettségükből adódóan megélnék a keresetükből, a csoport egy része megtakarítani is képes. *Prekáriusok* (6,7%): Ez a leginkább lassúnak tekinthető csoportok városban élő kategóriája, akik helyzete szinte minden szempontból bizonytalan. Értékvesztettnek tűnő csoport, sem tradicionálisnak, sem pedig modernnek nem tekinthető, viszont – korukból, helyzetükből adódóan – jellemzően lassú élettempóban élnek. A csoport tagjai főként 55 év feletti, egyedül élnek, gyermekeik pedig (ha vannak) már nem élnek velük. Alapvetően alacsony képzettségűek, sokan nyugdíjasok, ezért is látunk ebben a kategóriában rossz anyagi körülmények között élő embereket. *Bezárkózó leszakadók* (9,4%): A lassú élettempójú csoportok vidéken élő, tradicionális értékeket valló és leginkább idős generációhoz tartozó kategóriája. A jellemzően 65 év feletti, egyedül élő (özvegy) nyugdíjas csoport, akik a prekáriusokhoz hasonlóan nagyon korlátozott anyagi körülmények között élnek.

Összegezve az eddig bemutatott kutatások jellemzőit, láthatjuk, hogy a kiemelt kutatások nem igazán hatottak egymásra, nem alakult ki Magyarországon sem egyfajta, több kutatóintézet által is alkalmazott, széles körben elfogadott koncepció és módszertan. Az is nyilvánvaló, hogy az életstílus-kutatások tervezésében, az eredmények létrehozásában komoly szellemi energia mutatkozik meg. Az eredmények értelmezésébe további energiát kell befektetni, hiszen, ha a cégek döntéshozói, de akár a kutatók is értelmezni akarják a létrejött eredményeket, szükséges hozzá némi közelmúlt történeti, fogyasztástörténeti (Valuch, 2015), marketingtörténeti (Nagy, 2014) háttérismeret is.

Változások a kutatómódszertanban

Az életstílus, mint szegmentációs ismérv – ahogyan fentebb bemutatuk – kiterjedt mérési eszköztárral rendelkezik a mérés tárgyát, implementációját illetően. Vagyis léteznek univerzálisan alkalmazható modellek, de vannak olyanok is, amelyeket határozott fókusszal fejlesztettek és validáltak a kutatók. Az életstílus-vizsgálatok módszertana

ni eszköztára nem különbözik jelentősen a szegmentációkutatás (Szűcs, 2015) során használt eszköztől, noha egyre fokozódó viták alakulnak ki arról, hogy vajon a nagymintás kérdőíves megkérdezésekkel valóban azonosíthatók-e az eltérő mintázatokat, preferenciákat mutató fogyasztói csoportok.

A mérésekhez fejlesztett változókészletek többsége a kérdőíves megkérdezéseket támogatja, ami persze lehet amiatt is, mert a vizsgálatok meghatározó része ezt az adatfelvételi megoldást alkalmazta és alkalmazza mind a mai napig. A kutatók legtöbbször valamely széles körben elfogadott elméleti modellt (AIO, VALS) alkalmazzák, vagy alakítják át/egészítik ki a kutatási célnak megfelelően, de természetesen előfordul olyan megoldás is, hogy teljesen új elméleti konstrukció alapján fejlesztenek attitűdállításokat, vagy éppen szekunder adatok alapján vizsgálják fogyasztási mintázatokat (Mellár & Rappai, 1993). Ezekben az esetekben a skálák validációja feltétlenül szükséges, amelynek külön irodalma érhető el (Bruner et al., 2001).

A kérdőíves megkérdezések használatakor felmerülő módszertani kihívások több kategóriába sorolhatók, ezek összegzését végeztük el 2014-ben megjelent tanulmányunkban (Hornják et al., 2014). Eszerint jelentősen befolyásolja az eredményeket a kutatási eszköz kiválasztása, vagyis az adatfelvétel módja, a kutatás módszertanának, végső soron a kellekek felépítésének minősége, valamint a kiválasztott alapsokaság válaszadói hajlandósága. Ezen hatások egy része előzetesen kiküszöbölhető, vagy legalábbis mérsékelhető, de sajnos a legtöbb esetben az adatok konzisztenciáját javítani, a válaszadók konformizmusából eredő torzításokat kezelni kell. Jó példa erre a GfK-Tárki felmérés, amelyben az attitűdállítások és a szubjektív értékelések helyett főként ún. kemény (hard) változókkal, vagyon- és használati tárgyak számbavételével, a fogyasztás mérésével közelítették az életstílust.

Több kísérlet történt arra vonatkozóan is, hogy a kérdőíves adatfelvétel helyett más megoldást használjunk a vizsgálatokban. Az eredmények megbízhatósága, általánosíthatósága miatt a minta összetétele továbbra is kiemelten fontos szempont, így a kvalitatív típusú eszközhasználat inkább csak az előkészítő, feltáró szakaszban lehetséges. Érdekes kiindulópontot mutat a Sinus milió kutatások kezdete, amelyeket mélyinterjúkkal kezdtek, éppen azért, hogy ne a megkövesedett viszonyokat képezzék le a kutatók, hanem friss információkhoz jussanak. 1979-ben és 1980-ban 1.400 többórás mélyinterjút folytattak le, majd ezek elemzését végezték el (Barth et al., 2017), ez a kutatási design azonban nem tudott áttörést hozni a módszertani közelítésben.

Napjainkra viszont a kutatókat az egyre komplexebb vállalati ügyfél-adatbázisok, a közösségi médiában elérhető nagy mennyiségű adatok arra csábítják, hogy kerüljék a direkt megkérdezéseket és helyett megfigyeléses adatokra támaszkodjanak az elemzésekben. A legújabb trendek szerint megoldható a felhasználók által feltöltött és megosztott képek, multimédiás tartalmak nagy tömegű elemzése (Daniel & Baier, 2013), de az öntanuló neurális hálózatok használata is (Decker, 2006) a céges adatbázisokban annak érdekében, hogy az életstílusszegmensek azonosíthatók legyenek.

Ha az előkészítő munka során minden lehetséges (vagy annak vélt) intézkedést megtettünk az adatok legjobb minőségének biztosítása érdekében, még akkor is számítanunk kell arra, hogy a kérdezői, válaszadói és mintavételi torzítások miatt az adatokat tisztítani szükséges. Ezt követően fejlett elemzési eszköztárból választhatjuk ki az adott kutatási célnak leginkább megfelelő technikákat. A standard elemzési folyamat kezdő lépése a változók leíró statisztikai elemzése, a fontosabb mutatók kiszámítása. Ezek alapján már megtörténhet az első szelekció a további vizsgálatba vonható változók körére vonatkozóan, majd többváltozós elemzésekkel tovább finomíthatók a változók közötti összefüggésekre koncentrálnó kérdések. Amennyiben a „klaszszikus” megoldást követve attitűdskálákat alkalmaztunk a megkérdezések során, feltételezhető, hogy érdemes a dimenziószámot csökkenteni exploratív vagy konfirmatorikusfaktorelemzésekkel (természetesen annak függvényében, hogy az előzetes elméleti konstrukció mennyiben validálható vagy éppen validálandó). A változók együttmozgását értékelhetjük többdimenziós skálatérképek segítségével is, de újabban egyre több elemzés alkalmazza a strukturális egyenletek modellezésének eszközeit is (Kemény, 2015; Kontor et al., 2019).

Számos elemzési eszköz került kifejlesztésre, bevonásra a szegmentációkutatásban és így az életstílus-vizsgálatokban is (Wedel & Kamakura, 2012), kezdve a kismintás adatfelvételeken alapuló szimulációs megoldásoktól a látens struktúrák mélyebb elemzéséig bezárólag, a gyakorlatban mégis az egyszerűbb technikák váltak népszerűvé, igaz, hogy a klaszterelemzéseknek többféle típusát használják a kutatók egy-egy vizsgálatban, amivel biztosítják a megfelelő csoportszámot, illetve a csoportok profiljának plasztikus megalkotását.

Összegzés

Elveszítették ugyan az életstílus-kutatások azt a felfokozott érdeklődést, ami az eredmények iránt a rendszer-váltás után megnyilvánult, de relevanciáját ez a kutatási kiindulópont nem veszítette el. Az utóbbi időben a szociológia, a marketing új utakat talált a fogyasztók jobb megértéséhez, vagy legalábbis több kutató így véli. Az életstílus-vizsgálatok azonban olyan komplexitást adnak, amik az egyes döntések keretére világítanak rá, függetlenül termékektől, iparágaktól. A fogyasztó így a maga „természetes közegében”, a maga teljességében mutatkozik meg. A „megint új a fogyasztó” felismerésből következő hatás pedig a 2018-as kutatásban jelenik meg, az eredmények a mindennapokba, a fogyasztói döntésekbe beépült új elemekre mutattak rá.

Ugyan láttuk, hogy az egyes kutatások eltérő körülmények, koncepciók, kutatási design mellett készültek, mégis felmerül az összehasonlítás iránti igény. Amennyiben ugyanis néhány magyarországi életstílus-kutatás eredményeit összevetjük, akkor az is kiderül, milyen elmozdulásokat jelentettek az egyes kutatásmódszerek, főképp pedig az, hogy milyen fordulatokat, változásokat hoztak az egyes adatfelvételek között eltelt időszakok és azok eseményei (ld. 5. ábra).

5. ábra Életstíluscsoportok összehasonlítás 2004-2018

| ÉletstílusInspiráció (2004) | GIK-MTA kutatás (2014) | ÉletstílusInspiráció (2018) |
|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| Jól érződők 1,3% | Elő 2,9% | Karrieristák 4,3% |
| Karrieristák 3,5% | Felső közép 10,5% | Jól élő fiatalok 15,3% |
| Gyors-modern 11,6% | Feltrékvő fiatalok 6,0% | Életélvezők 16,0% |
| Élményfogyasztók 12,2% | Vidéki értelmiség 7,0% | Elismerésre vágyók 7,8% |
| Kényszergyorsítók 8,4% | Kádári kisemberek 17,0% | Bulvár digitálisok 17,2% |
| Társadalmi közép 23,7% | Sodródók 18,0% | Beletörődők 16,1% |
| Kapaszkodók 22,1% | Munkások 16,5% | Biztonságra törekvők 8,1% |
| Leszakadók 16,8% | Leszakadtak 23,0% | Prekariások 6,1% |
| | | Bezárkózó leszakadók 8,6% |

Forrás: saját kutatás 2019

Az ÉletstílusInspiráció modell alapján végzett 2003-as kutatás például három nagyobb drive-ra alapozódó halmazt mutatott, melyek a teljesítmény, a szórakozás és a szükség. A 2018-as eredményeket már kevésbé lehetett ily átfogó módon halmazba rendezni, sokkal kevertebbé vált a csoportok motivációja. Ugyan a teljesítmény még értéknek mutatkozott, de csak annak jutalmával együtt, így a jobb körülmények között élők több kényeztetést is engednek meg maguknak. Kialakult és megmutatkozott az elismerésre vágyók halmaza, akiknek ehhez új platformot teremtett a közösségi média, megadva a multiidentitás szórakoztató/veszélyes lehetőségét. Az irigység is megmutatkozott, mintegy új dimenziót kapva, hiszen ma sokkal több embert, sokkal több munícióval ellátva lehet irigyelni, de akár etalonnak is tekinteni. Nem szűnt meg a jobb életből kiszorultak tömege, legfeljebb ezek helyzete is „színesedett”, fontossá vált jellemzőikben a lakhely, de vélekedésükben alapvetően a kiürültség, kiábrándultság mutatkozik meg.

Összességében változatlanul releváns kutatási területnek értékeljük az életstílus vizsgálatát a társadalmakban azzal együtt, hogy a csoportok vertikális helyzete mellett egyre jelentősebbnek véljük a horizontális mozgások vizsgálatát. Ezzel együtt nem gondoljuk, hogy az egyre gyarapodó kisebb csoportok mozgatórugóinak feltárása megszüntetné az átfogó képre vágyók igényét, amit az életstílus-alapú közelítés nagymértékben képes kiszorgálni.

Felhasznált irodalom:

- Anderson, C. (2007). *Hosszú farkok*. Budapest: HVG Kiadói Rt.
- Artner, A. (2018). Aggasztó tendenciák az Európai Unió munkaerőpiacán. *Statisztikai Szemle*, 96(4), 341–374. DOI: <https://doi.org/10.20311/stat2018.04.hu0341>
- Andics, J. & Kéri, Zs. (2003). Életstílus – média- és kulturális fogyasztás. In Enyedi Nagy M., Polyák G. & Sarkady I. (Szerk.), *Médiakönyv 2003*, Budapest: Enamiké. Letöltve: 2019. 01. 29-én: ahajo.hu/files/images/1236/medkonyvszov.doc
- Andorka R. (1997). *Bevezetés a szociológiába*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Barth, B., Flaig, B. B. & Schäuble, N. (2017). *Praxis der Sinus-Milieus®: Gegenwart und Zukunft eines modernen Gesellschafts- und Zielgruppenmodells*. Wiesbaden: Springer VS.

- Bánki Gy. (2018). *A legnagyobb könyv a nárcizmusról*. Budapest: Ab Ovo.
- Beck, U. (2003 [1986]). *A kockázat-társadalom. Út egy másik modernitásba*. Budapest: Századvég Kiadó – Andorka Rudolf Társadalomtudományi Társaság.
- Benech J. (2007). *Életstílus-vizsgálati módszerek összehasonlító elemzése*. II. KHEOPS Tudományos Konferencia, Mór, 2007. május 30. tudományos kötet (pp. 252-265).
- Berger V. (2017). Szociológiai fogyasztáskutatások: Strukturális meghatározottság, szabadon lebegő életstílusok vagy valami más? *Marketing & Menedzsment*, 51(3), 1-9.
- Berger V. (2008). Életstílus és miliókutatások a német szociológiában. A hagyományos struktúramodellek alternatívái? *Replika*, (64–65), 115–130.
- Bourdieu, P. (1978). *A társadalmi egyenlőtlenségek újratermelődése*. Budapest: Gondolat.
- Bourdieu, P. (1984 [1979]). *Distinction*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bukodi E. (2005). *A „puha” rétegződés: Életvitel*. Budapest: TÁRKI.
- Burzan, N. (2012). *Soziale Ungleichheit: Eine Einführung in die zentralen Theorien* (Studentexte zur Soziologie) VS Verlag für Sozialwissenschaften; Auflage: 4. Aufl. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90742-0>
- Bruner, G. C., Hensel, P. J., & James, K. E. (2001). *Marketing scales handbook*. Chicago: American Marketing Association.
- Corrigan, P. (1976). Doing nothing. In S. Halt S. & T. Jefferson (Eds.), *Resistance through rituals* (pp. 103-105), London: Hutchinson.
- Cova, B. & Cova, V. (2002). Tribal marketing. The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing. *European Journal of Marketing*, 36(5/6), 595–620. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090560210423023>
- GfK Euro (1995; 2005). GfK Socio Style.
- Daniel, I. & Baier, D. (2013). Lifestyle segmentation based on contents of uploaded images versus ratings of items. In *Algorithms from and for Nature and Life* (pp. 439-447). Wiesbaden: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-00035-0_44
- Decker, R. (2006). A growing self-organizing neural network for lifestyle segmentation. *Journal of Data Science*, (4), 147-168.
- Farkas Z. (2018). A társadalmi rétegződés értelmezései. *Statisztikai Szemle*, 96(5), 468–488. DOI: <https://doi.org/10.20311/stat2018.05.hu0468>
- Fábián Z., Kolosi T. & Róbert P. (2000). Fogyasztás és életstílus. In Kolosi Tamás, Tóth István György & Vukovich György (Szerk.), *Társadalmi Riport 2000*. (pp. 225-259), Budapest: TáRKi. Letöltve 2019. 04. 12-én: <http://old.tarki.hu/adatbank-h/kutjel/pdf/a850.pdf>.
- Halbwachs, M. (1971 [1913]). A munkásosztály fogyasztási tendenciái. In Ferge Zsuzsa (szerk.) *A francia szociológia* (pp. 57-123). Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Häusel, H. G. & Henzler, H. (2018). *Buyer Personas: Wie man seine Zielgruppen erkennt und begeistert*. Freiburg: Haufe Lexware.
- Hetesi E., Andics J. & Veres Z. (2007). Az életstílus-kutatói eredmények fogyasztásszociológiai interpretációs dilemmái. *Szociológiai Szemle*, 17(3-4), 115–134.
- Hetesi E. (2004). A fogyasztás szociológiája. In Czagány L. & Garai L. (szerk.), *A szociális identitás, az információ és a piac* (pp. 267-281). Szeged: JATEPress Kiadó.
- Hitzler R. (2008 [1994]). Értelembarakcsolás. Az életstílusok szubjektív elsajátításáról. *Replika*, (64–65), 41–54.
- Hofmeister-Tóth Á. (2016). Fogyasztói értékek, trendek és magatartás: Korreferátum Töröcsik Mária: A fogyasztói magatartás új tendenciái című tanulmányához. *Vezetéstudomány*, 47(4), 26-29.
- Hofmeister-Tóth Á. & Töröcsik M. (1996). *Fogyasztói magatartás*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Hornyak M., Kehl D., Kruzsliz F., & Szűcs, K. (2014). Az életstílus-alapú szegmentáció módszertani kihívásai. *Marketing & Menedzsment*, 48(2), 69-82.
- Hradil, S. & Schiener, J. (2001). *Soziale Ungleichheit in Deutschland*. Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hradil, S. (1995 [1992]). Régi fogalmak és új struktúrák. Milió-, szubkultúra- és életstílus-kutatás a 80-as években. In Andorka R., Hradil, S. & Peschar, J. (Szerk.), *Társadalmi rétegződés* (pp. 347–387). Budapest: Aula.
- Huszár Á. & Sik E. (2017). Rétegződés, szegmentáció, prekariátus. In Kovács I. (Szerk.) *Társadalmi integráció: Az egyenlőtlenségek, az együttműködés, az újraelosztás és a hatalom szerkezete a magyar társadalomban* (pp. 239-264). Budapest, Magyarország, Szeged, Magyarország: Belvedere Meridionale, MTA TK Szociológiai Intézet.
- Geissler, R. (2014). *Die Sozialstruktur Deutschlands* (Aufgabe: 7). Wiesbaden: Springer VS. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19151-5>
- Kapitány Á. & Kapitány G. (2000). *Látható és láthatatlan világok az ezredfordulón*. Budapest: Új Mandátum.
- Keller T. (2008). Értéktrend és társadalmi pozíció. *Századvég*, 47(1), 151–187.
- Kemény I. (2015). *A versenytársak csak egy kattintásra vannak. Az újvásárlási és továbbajánlási szándék alakulása különböző e-kereskedelmi kategóriákban*. (Competition is just a click away. Repurchasing and Word of Mouth Intention in the Different E-Commerce Categories) (Doctoral dissertation). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Kemény I. & Simon J. (2015). Termékek és szolgáltatások vásárlása on-line – vajon mások az elvárások? *Vezetéstudomány*, 46(7), 28-40.
- Klug, K. (2018). *Vom Nischentrend zum Lebensstil: Der Einfluss des Lebensgefühls auf das Konsumentenverhalten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kolosi T. & Tóth I. Gy. (szerk.) (2018). *Társadalmi Riport 2018*. Budapest: TÁRKI.
- Kontor E., Kovács B., Szakály Z., & Kiss M. (2019). A védjegyekkel kapcsolatos attitűd és az életstílusjegyek összefüggései. *Statisztikai Szemle*, 97(4), 364-386. DOI: <https://doi.org/10.20311/stat2019.4.hu0364>
- Kozák Á. (2019). *A fogyasztói kutatások története*. *Marketing & Menedzsment*, (2), (megjelenés alatt)

- Kozák Á. (2011). *A fogyasztói életstílus leírására szolgáló kutatási megközelítések kritikai elemzése* (PhD-értekezés). Pécs: PTE Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola.
- Kozák Á. & Veres E. (2014). Társadalom és rétegződés. In Hetesi E. & Révész B. (Szerk.), "Marketing megújulás": Marketing Oktatók Klubja 20. Konferenciája (pp. 16-29). Szeged.
- KSH (2018). *A háztartások életszínvonaláról, 2017*. Letöltve 2019. 02.29-én: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/hazteletszinv/hazteletszinv17.pdf>
- Lasch, C. (1996 [1979]). *Az önimádat társadalma*. Budapest: Európa.
- Losonczi Á. (1977). *Az életmód az időben, a tárgyokban és az értékekben*. Budapest: Gondolat.
- Märtin, D. (2019). *Habitus: Sind Sie bereit für den Sprung nach ganz oben?* Frankfurt – New York: Campus.
- Mellár T. & Rappai G. (1993). A fogyasztás és a fogyasztói magatartás Magyarországon. *Statistikai Szemle*, 71(2), 147–158.
- Miles, B. (2005). *Hippik*. Budapest: Jászöveg.
- Mitchell, A. (1983). *The Nine American Lifestyles*. New York: Macmillan.
- Monostori J., Öri P. & Spéder Zs. (szerk.) (2018). *Demográfiai portré 2018 - Jelentés a magyar népesség helyzetéről*. Budapest: KSH Népeségtudományi Kutatóintézet.
- Nagy B. (2014). *A marketing magyarországi intézményszerülésének története* (PhD-disszertáció). Eötvös Loránd Tudományegyetem, ELTE Történelemtudományi Doktori Iskola. Budapest.
- Plummer, J. T. (1974). The Concept and Application of Life-Style Segmentation. *Journal of Marketing*, 38(1), 33–37.
- Prónay Sz. (2016). Új megoldások a fogyasztói magatartás tendenciáinak vizsgálatára, korreferátum Töröcsik Mária „A fogyasztói magatartás új tendenciái” című művéhez. *Vezetéstudomány*, 47(4), 30-34.
- Prykop, C. (2005). *Szcene-marketing*. Wiesbaden: GWV.
- Róbert P. (2006). Az életstílus meghatározottságának változása, 1982-1998. Letöltve 2019. 04. 10-én: http://szserv.socio.u-szeged.hu/HEFOP/HEFOP_2006_november_2_retegzodés_CD/6.1.pdf
- Schulze, G. (2000 [1992]). *Die Erlebnisgesellschaft*. (8. kiadás.) New York – Frankfurt am Main: Campus.
- Simmel, G. (2004 [1900]). *A pénz filozófiája*. Budapest: Osiris.
- Szűcs K., Töröcsik M., & Soós J. (2010). Consumers' trend affinity in the Hungarian society. In Bauer, András; Agárdi, Irma (Szerk.) *Ist EMAC Regional Conference: Marketing Theory Challenges in Emerging Societies* (pp. 24-25). Budapest, Magyarország: Corvinus University of Budapest.
- Szűcs K. (2016). Marketingkutatás 2.0: Korreferátum Simon Judit "Kutatás-módszertani trendek a marketingben" című tanulmányához. *Vezetéstudomány*, 47(4), 67-70.
- Szűcs K. (2015). Szegmentációkutatás. In Gyulavári T., Mitev A. Z., Neulinger Á., Neumann-Bódi E., Simon J., & Szűcs K. (Szerk.), *A marketingkutatás alapjai* (pp. 269-286). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Tari A. (2013). *Ki a fontos: Én vagy Én?* Budapest: Tericum Kiadó.
- Tibori T. (2017). Utasi Ágnes szociológusról és a gyűjteményről. *Társadalomtudományi Szemle*, (3), 86-95. Letöltve: 2019. 04. 13-án: https://socio.hu/uploads/files/2017_3/gyujt_utasi.pdf
- Töröcsik M., Szűcs K., Nagy Á., & Lázár E. (2019). Életstíluscsoportok Magyarországon a digitalizáció korában. Életstílus-kutatások és a marketing. *Replika*, 110. (megjelenés alatt)
- Töröcsik M., Kehl D., & Szűcs K. (2014). Generációs gondolkodás – A Z és az Y generáció életstíluscsoportjai. *Marketing & Menedzsment*, 48(2), 3–15.
- Töröcsik M. (2011). *Fogyasztói magatartás - insight, trendek, vásárlók*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Töröcsik M. & Szűcs K. (2004). Tempo-Based Lifestyle Segmentation. Theoretical Framework and Empirical Experiences in Hungary. In José L Munuera (Szerk.): *Worldwide marketing: 33rd EMAC conference proceedings*. Murcia.
- Töröcsik M. & Hofmeister-Tóth Á. (1997). A VALS életstílus-vizsgálat alkalmazása Magyarországon. *Marketing & Management*, 31(2), 33-37.
- Utasi Á. (1984). *Életstílus-csoportok, fogyasztási preferenciák* (Műhelytanulmány). Budapest: Társadalomtudományi Intézet.
- Utasi Á. (1982). *Életstílusok. In Elméletek és hipotézisek. Rétegződés-modell vizsgálat I*. Budapest: MSZMP KB Társadalomtudományi Intézet.
- Valuch T. (2015). *A jelenkori magyar társadalom*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Vastagh Z. (2013). Életstílus vagy státusfogyasztás. *Statistikai Szemle*, 91(11), 1092-1117.
- Veblen T. (1975 [1899]). *A dologtalan osztály elmélete*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Veres Z., Andics J., Hetesi E., Kovács P., Prónay Sz., & Vajda, B. (2010). *Életstílus alapú fogyasztói szegmentumkutatás* (OTKA K67803 zárótanulmány). In Veres Zoltán (szerk.): *Életstílus alapú fogyasztói szegmensek Magyarországon* (pp. 7–190). Szeged: Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézete.
- Veres Z., Hoffman M., & Kozák Á. (2006). Életstílus kutatások. Szegmentációs kutatások az életstílus kutatások megjelenése előtt. In *Bevezetés a piackutatásba*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Weber, M. (1967 [1921–1922]). *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Wedel, M. & Kamakura, W. A. (2012). *Market segmentation: Conceptual and methodological foundations*. (Vol. 8). Wiesbaden: Springer Science & Business Media.

A KÖLTSÉGELEMZÉSTŐL AZ ADATHASZNOSÍTÁSIG –

A HAZAI VÁLLALATOK ÁLTAL HASZNÁLT CONTROLLINGESZKÖZÖK ALAKULÁSA AZ ELMÚLT ÖTVEN ÉVBEN

FROM COST ANALYSIS TO DATA UTILIZATION –

MANAGEMENT CONTROL TOOLS USED BY HUNGARIAN ENTERPRISES IN THE LAST FIFTY YEARS

E történeti áttekintő cikk a hazai vállalatok által használt controllingeszköztár változását követi végig az elmúlt öt évtizedben. A külső környezet, a kontextus jellegzetességei alapján ez az öt évtized három jól elkülöníthető szakaszra osztható: a gazdasági reform kezdetétől a rendszerváltásig, a piacgazdaságra való áttérés kezdetétől az ezredfordulón induló technológiai fordulat kezdetéig, s végül a digitális átalakulás kezdetétől napjainkig. Milyen eszközök voltak ismertek és elérhetők a vállalatvezetők és controllerek számára a különböző korszakokban? Melyeket véltek hasznosnak a döntéstámogatás minősége, a vállalati hatékonyság és eredményesség javítása szempontjából? A cikk az elmúlt fél évszázad controllinggyakorlatának egy lehetséges olvasatát tárja fel oktatók, tanácsadók, módszertani szakértők megfigyelései és javaslatai alapján.

Kulcsszavak: controlling, vezetői számvitel, döntéstámogatás, adat, adatgazdaság

This review article tracks the change of Hungarian enterprises' formal management control toolset during the last five decades. Based on the characteristics of the external environment and the context, these five decades can be divided into three distinct phases: from the beginning of economic reform to the change of regime, from the beginning of the transition to a market economy to the start of the technological boom at the turn of the millennium, and finally from the beginning of digital transformation to the present. What tools were known and available to managers and controllers in different periods? What did they consider as useful for improving the quality of decision-making, corporate efficiency and effectiveness? The article reveals a possible reading of control practices over the past half century based on observations and suggestions from academicians, consultants and experts.

Keywords: management control, management accounting, decision support, data, data-driven economy

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Szukits Ágnes, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, (agnes.szukits@uni-corvinus.hu)
Dr. Bodnár Viktória, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (viktoria.bodnar@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019.04.23-án, javítva: 2019.07.12-én, elfogadva: 2019.10.20-án.

This article was received: 23.04.2019, revised: 12.07.2019, accepted: 20.10.2019.

Egy évforduló mindig jó alkalom a visszatekintésre és a színtézisre, még akkor is, ha olyan területtel foglalkozunk, ahol a számunkra fontos jelenségek megismeréséhez, leírásához, pláne: okainak feltárásához, megértéséhez kevés forrással, empirikus megfigyeléssel, adattal rendelkezünk. A menedzsmentkontroll – a folyamat, melynek segítségével a vezetők a stratégia megvalósítás irányába befolyásolják az irányításuk alá tartozó szervezeti tagok döntéseit (Anthony & Govindarajan, 2009) – nehezen megfigyelhető. Nehezen megfigyelhető, korlátozottan írható le “objektíven”, hiszen mindennapi vezetői döntésekről, vezetői magatartásról van szó, amit nehéz a maga teljes terjedelmében tetten érni, és a maga komplexitásában rögzíteni. Az ezzel foglalkozó klasszikus kutatómunka dokumentumokat elemez, a résztvevők – vezetők, controllerek, fejlesztők – visszaemlékezéseire hagyatkozik, amiből következtethetünk a döntések vélt előzményeire, a döntés-előkészítés és magatartásbefolyásolás vélt, feltételezhetően használt eszközeire, de azt nem tudjuk pontosan, hogy valójában mi is befolyásolta a döntéshozókat: a kontrollt gyakorlókat és a kontrolláltakat. Ez a probléma – a korlátozott kutathatóság – a vizsgálandó terület sajátja.

A menedzsmentkontroll hazai gyakorlatáról nemcsak a téma nehezen kutatható jellege miatt nem tudunk sokat, hanem azért sem, mert ezen a területen – mint a vezetési eszközökkel kapcsolatos kutatásokban általában – nem a vezetők, a döntéshozók mindennapi cselekedeteit s azok mozgatórugóit próbálták megfigyelni és megérteni, hanem inkább javaslatokat fogalmaztak meg a mindenkori szakértők: oktatók, tanácsadók, megoldásokat árusítók. Vagyis, amiről tudunk, mert sok dokumentum áll a rendelkezésünkre, az az oktatók és tanácsadók, módszertani szakértők megfigyelései, de még inkább az ezek alapján megfogalmazott “fejlesztési javaslatai”. Az elmúlt 50 év vállalatiirányítási, döntéstámogatási eszközökkel kapcsolatos írásos lenyomatának feldolgozása, a tankönyvek, szócikkek, kutatási tervek és beszámolók alapján tehát leginkább arról tudunk áttekintést adni, hogy milyen lehetett ezen évtizedekben az “akadémia” által megismert, megfigyelt vezetői eszközrendszer, illetve ebből mit tartották ők, az “elméleti szakemberek” javítandónak, megváltoztatandónak. Persze ez sem kevés, sőt. Bizonyosan egy lehetséges releváns olvasata annak, hogy hogyan működött a “controlling a gyakorlatban” az elmúlt fél évszázad hazai vállalatainál. Milyen eszközök voltak ismertek, széles körben elérhetőek a vállalatvezetők és controllerek számára, és miről gondolták azt – remélhetőleg nemcsak a “tanítók és tanácsadók”, hanem az eszközöket használók is –, hogy hasznosak, jobb döntésekhez, nagyobb vállalati hatékonysághoz és eredményességhez vezet a rendszeres használatuk.

A vezetők által, illetve az őket az irányításban segítő controllerek által használt eszközök – kitalálók, tanítóik, fejlesztőik szerint – akkor vezetnek jobb szervezeti teljesítményhez, ha az adott szervezetre jellemző külső (piaci) és belső (strukturális és kulturális) jellemzőkhöz igazodnak. Ez adhatja az alapot ahhoz, hogy a hazai vállalati controllinggyakorlat elmúlt ötven évét korszakokra osszuk, hogy legalább a külső környezet jellegzetességei

alapján egymástól jól elválasztható, illetve – a korszakhatárokon belül – nagyon hasonló kontextusokat azonosítsunk. Így bontottuk szét e fél évszázadot három szakaszra: a gazdasági reform kezdetétől a rendszerváltásig, a piacgazdaságra való áttérés kezdetétől az ezredfordulón induló technológiai fordulat kezdetéig, és a digitális átalakulás kezdetétől napjainkig tartó szakaszokat különböztettünk meg, és igyekeztünk bemutatni a hazai nagy- és élenjáró vállalatok jellemző, és korszakonként jellemzően átalakuló gyakorlati vállalatiirányítási és döntéstámogatási eszköztárát.

A gazdasági reform bevezetésétől a rendszerváltásig – egy lépés a költséghatékonyságtól az eredményességvizsgálat felé

A német üzem-gazdaságtani alapokon nyugvó költségszámítási írásokban, a német vállalatiirányítási gyakorlatban, valamint az amerikai vállalatok vezetői számviteli gyakorlatában már a két világháború közötti időszakban bevezették és alkalmazták azokat a fogalmakat, melyeket a vezetői számvitel és a controlling a mai napig használ (Bodnár, 1999). A korszakból származó hazai források azt mutatják, hogy az üzemgazdasági számítások és a költségszámítás módszerei a tervezettség vállalatainak gyakorlatában, illetve az ezzel foglalkozó oktatók és kutatók publikációiban is megjelentek már viszonylag hamar. A 2. világháborút követő tervezettség rendszerben, ahol a piaci szabályozás szerepét az állam vette át, a vállalatok ezen eszközöket új kontextusban és új célrendszer mellett alkalmazták. A részletes, központilag készített – s a realitást sokszor nélkülöző terveket – a gazdálkodás alapegységéig, a vállalatok szintjéig lebontották (Lázár, 2002). A vállalati vezetők végrehajtották szoros központi kontroll mellett, gyakori, és részletekbe menő szigorú beszámolási követelményeknek kellett eleget tenniük. A vállalatban belüli elemzési tevékenység fő fókuszsa a termelési terv adataitól való eltérések utólagos elemzése volt (Baricz, 1968).

1968. január 1-én hatályba lépett az új gazdasági mechanizmus, melynek hatására a központi tervezés szerepe csökkent, s a vállalatok gazdálkodási önállósága nőtt. A decentralizáció következtében a mindenre kiterjedő központi utasításos rendszer megszűnt, a részletes tervlebonthatást pedig felváltották az átfogóbb népgazdasági, ágazati mutatószámok és állami gazdasági szabályozások, mint keretek (Rainer M., 2010). A központi tervek részletezett-ségének és szerepének csökkenése a vállalatok tervezési feladatait növelte: „*Ha viszont a központi transzmisszió közvetve a gazdasági környezet befolyásolása útján valósul meg, akkor a vállalat önállóan kell, hogy elkészítse a tervét*” (Baricz, 1968, p. 5). E vállalati szintű tervezés alapvető célja a termelési összetétel meghatározása volt, a megmaradó állami előirányzatok, mint a például a minimális termelési mennyiségek vagy a fogyasztói árak, mint előre adott paraméterek figyelembevétele mellett.

A tervezést – az ajánlások szerint már akkor – prospektív, azaz előremutató elemzésekkel támogatták. A nyereségelemzések alapvetően a kumulatív eltéréselemzés elvére épültek, s az elemzésekben a főbb termelési és

értékesítési jellemzők (fix és változó költségek, az értékesítési egységár és volumen) függvényszerű együttmozgását keresték. Az összefüggések szemléltetésére és elemzésére statisztikai eszközök és matematikai modellek sorát (pl. lineáris programozás, optimumszámítás) vonultatták fel a szakkönyvek (Ladó, Kocsis, & Deli, 1970; Baricz, Rabóczki, Róth, & Szücs, 1972). Az elméleti szakemberek a gazdaságmatematikai alapon nyugvó programozott döntések fontosságát hangsúlyozták, mely racionális döntésekre, mint a vállalati nyereségesség letéteményeseire tekintettek (Kádas, 1968). A gazdag eszköztár ellenére az ilyen jellegű előremutató elemzések a gyakorlatban nem terjedtek el, a vállalatok nagy részénél „kevésbé művelt terület” maradt, mert nem álltak rendelkezésre a megfelelő részletettségű adatok (Borda, 1970, p. 130). A szélesebb körű gyakorlati elterjedést az is gátolta, hogy a bemutatott modellek alkalmazása esetenként komoly matematikai-statisztikai felkészültséget igényelt.

A gyakorlatban azonban továbbra is a retrospektív elemzések töltötték be fontos szerepet, mely elemzések fő tárgya a megtermelt javak önköltsége, s azok normákkal történő összevetése maradt – összhangban a fő vállalati céllal, a hatékony termeléssel. Ennek módját, a felhasználó költségek körét az 1968-os önköltség-számítási rendelet egyértelműen szabályozta (Dimény, 1971).

Míg a 60-as évek végén, a 70-es évek elején a gazdasági mechanizmus reformja következtében megnövekedett vállalati önállóság indukálta a vállalati gyakorlat változásait, addig a 80-as évek elején az olajválság kihatásai, a fokozódó költségnomás mozdították előre a gazdasági számítások terjedését, így az ún. ÁKFN (ár-költség-fedezet-nyereség) struktúrák elemzését (Ladó, 1981). 1981-ben lett bevezetve a „kisvállalat”, mint új vállalkozási forma, mely immár közvetlen állami befolyás nélkül működhetett, s nagyvállalatok is alapíthattak saját kisvállalatot (Antal & Baksa, 2015). Mindez a vállalaton belüli szervezeti egységek teljesítményének önálló megítélésére, azaz az ún. ’belső önálló elszámolás’, s a ’belső átadási-átvételi árak’ kialakításának jelentőségére irányította a figyelmet (Scholz, 1982; Tompa, 1982). Az elméleti érdeklődés mellett a gyakorlati jelentősége ennek azonban szerény maradt, hiszen a leányvállalatok nem tudtak valódi nyereségközpontként működni a továbbra is centralizáltan irányított, funkcionális munkamegosztáson alapuló nagyvállalatokban (Tari, 1996). A 80-as évek szocialista nagyvállalatainak közgazdasági és/vagy elemzési osztályai által végzett tervezési, elemzési és beszámolási munka még mindig leginkább az operatív (termelési) teljesítmény nyomon követését célozta, s a könyvelésből származó adatokra épített (Bodnár, 1997).

A rendszerváltás előtti években már jól érezhető változások kezdődtek. A szakma érdeklődve, a változásokra nyitottan várta az újabb gazdaságpolitikai reformot, s találgatta a vállalatok gazdálkodására gyakorolt hatásait.¹ A kutatók és oktatók egyre inkább hozzáfértek a nyugati forrásokhoz, s új fogalmak terjedtek el a köztudatban. A ’vállalati belső önálló elszámoló egység’ utódjaként megjelent a felelősségi központ fogalma (Dobák, 1988), megkülönböztették a ’vezetésorientált számvitelt’ (Bordáné Rabóczki, 1986), avagy

a ’vezetési számvitelt’ (Bordáné Rabóczki, 1989) a pénzügyi számviteltől. Egyre inkább használatossá vált a ’controlling’ (avagy kontrollig) kifejezés is. Mindeddig ugyanis a szakkönyvek, publikációk a részterületek megnevezésével (tervezés, beszámolás, költségszámítás, gazdaság(osság)i számítások, nyereségelemzés stb.) hivatkozták rá. A szétdaraboltság szervezeti szinten is megjelent és egyre inkább problémát okozott: *“Vállalataink költséggazdálkodásának jelenleg sem gazdája, sem felelőse nincsen. Azazhogy a feladatok szétaprózottsága miatt nagyon sok kis pástor öröködik a költségek kordában tartása felett...”* (Lukács, 1987, p. 81).

A nyolcvanas évek végén nemcsak hazánkban, de nemzetközi porondon is jelentős változásoknak, a controlling addigi eszköztárának hirtelen bővülésének lehetünk tanúi: egyrészt bővült az időhorizont, másrészt olyan új költség-számítási módszerekⁱⁱ születtek, melyeket a mai napig innovatív controllingeszközökként tart számon a szakirodalom. Időhorizontját tekintve a controlling eddig csupán operatív tevékenységként jelent meg: a számviteli periódushoz igazodóan egy évre előre gondolkodott (Bodnár, 1999). A hosszabb távú célkitűzésekkel és azok megvalósításával való szorosabb kapcsolat igénye nyomán terjedt ki a controllingszemlélet és az eszköztár a stratégiai irányítás szintjére is, s honosodott meg hazánkban stratégiai controlling néven, megkülönböztetve azt az operatív controllingtól.

A rendszerváltástól a digitális korszak kezdetéig – a piacgazdaságban releváns eszközök megismerésének és meghonosításának időszaka

A hazai szakmai közéletben hihetetlen pezsgést hoztak a 90-es évek. A rendszerváltás utáni években a hazai folyóiratokban mind gyakrabban jelentek meg a controlling fogalmát tisztázó és népszerűsítő írások (Radó, 1990; Szabóné Laluk, 1991; König, 1991). Elsők között fordították magyarra Horváth Péter (1990) német nyelvű könyvét, melyet további fordítások (Mann & Mayer, 1993; Witt & Witt, 1994), majd magyar szerzőségű controllingkönyvek követtek (Csikós, Juhász, & Kertész, 1993; Körmendi & Tóth, 1996; Boda & Szlávik, 1999). A német források mellett az angolszász megközelítést is egyre több hazai oktató és kutató ismerte meg nemcsak a szakirodalomból, hanem a Magyarországra érkezett angolszász vállalatok által meghonosított controllingeszköztár révén is. A fordítások és a külföldi forrásmunkák magyar feldolgozásai nagy jelentőségűek voltak: elérhetővé tették a nyugati menedzsmentgondolatokat a hazai közönség számára egy olyan időszakban, amikor a controlling ilyen kiterjedt, sokszínű eszköztárra a magyar vállalatokban még nem terjedt el (Bodnár, 1997).

Az új kiadványokat fogalmi sokszínűség jellemezte. Az újonnan felfedezett német, de még inkább az angol kifejezések magyar megfelelőjét keresték a szerzők. A controlling mellett megjelent az angolszász eredetű ’menedzsmentkontroll’ kifejezés is, melyet akkor még szinonimaként használtak (Bodnár, Császár, & Dobák, 1996, p. 166). A két fogalom elkülönítése vezetői funkcióra és az azt támogató eszköztárra a 2000-es évek elején történt meg (Bodnár,

2009). A magyar szerzők által jegyzett publikációkban megjelenő különböző controllinglejtelmzésekről és azok időbeli változásáról Zéman (2016) ad áttekintést.

Az évtized végére a tudományág fogalomhasználata letisztult. Az egységes és a nemzetközi standardoknak megfelelő használatot volt hivatott elősegíteni a Nemzetközi Controlling Egyesület (IGC) értelemző szótárának magyar adaptációja, mely 120 controlling-szakkifejezés német, angol és magyar megnevezését és értelmezését tartalmazza (Bodnár, Dobák, & Radó, 2004), valamint a 99 fogalmat tisztázó Controllinglexikon (Hauerndinger & Probst, 2007) magyar kiadása, illetve az angol és német fordításokra szorítókozó controllingszótár (Merz & Gyárfás, 2010).

Az átfogó, a kontrollfunkció lényegét és a controlling teljes eszköztárát a magyar közönséggel megismertetni kívánó publikációk mellett az újdonságokról is lehetett már magyar nyelven olvasni. Így csupán pár évvel az angol és német cikkek után a tevékenység alapú költség-számítási rendszerek megjelentek a hazai szaklapokban is (Koltai, 1994; Dolgos & Wimmer, 1995). A széles körű gyakorlati alkalmazásról ekkor azonban még nem beszélhetünk, a hazai cégek controllingrendszerében az érdemi változás csak lassan kezdődött.

A tervgazdálkodó vállalatokat intenzív tervezési, önköltség-számítási és beszámolási gyakorlat jellemezte, s adatokban, kalkulációkban sem volt hiány, azok megbízhatósága és realitása azonban – különösen a korai időszakban – megkérdőjelezhető volt. A költség-számítási és kalkulációs módszerek tehát korántsem voltak idegenek a 90-es évek magyar vezetői és szakemberei számára, a poszt-szocialista Magyarország első controllingrendszerei ezekre az örökölt rendszerekre épültek. Vámosi (2003) egy korábban állami tulajdonban lévő hazai termelő cég példáján vezette végig, hogy a rendszerváltás után ugyanazon eszközöket, számítási módszereket használták a cégek, szinte változatlan formában. Az újítás nem a módszerben, hanem az alkalmazás okában következett be. A gazdasági rendszer átalakulása a tervutasításos logikáról a piacgazdaságra első körben nem a controlling eszközeit változtatta meg, hanem a vállalatok célrendszere, s így az irányítási eszközök alkalmazási célja módosult. A nehézséget az jelentette, hogy a vezetők sokszor a régi eszközöktől várták az új igényeknek való megfelelést, úgy, mint például a releváns információk riportolását a külföldi tulajdonosoknak (Bodnár, 1999; Lázár, 2002).

Számos sikertörténetről, új controllingrendszer(elemek) bevezetéséről olvashatunk a folyóiratok korabeli lapszámaiban (Kujbus, 1994; Mészáros, 1995; Hanyecz & Nagy, 1996; Szintay & Urbán, 1996). A feladathoz nagyon különböző módon közelítettek a vállalatvezetők, a tulajdonostól, annak elvárásaitól, saját képzettségüktől és habitusuktól függően. A korai 90-es évek controllingrendszereinek jellemző bevezetési módjait tipizálta Bodnár (1997), aki felhívta a figyelmet a bevezetések részlegességére és hiányosságaira is. E hiányosságok az irányítási rendszer többi elemének gyengeségéből, a működési környezet átalakításának hiányából, illetve a külföldi tulajdonosok által importált kész rendszerek átvételének nehézségéből fakadtak.

Annak ellenére, hogy a nemzetközileg elfogadott megközelítések ekkor már elterjedtek a magyar vállalatokban, s a 80-as évek végétől ennek jegyében alakították át a meglévő tervezési, beszámolási, költség-számítási, teljesítménymérési rendszereket, a korábban nem használt, valóban új eszközök csak lassan épültek be a gyakorlatba. A hosszú és középtávú tervezési gyakorlat még hiányzott, s a legtöbb vállalatra a szocializmusból örökölt éves szintű, funkcionális tagolásban készített tervek készítése volt jellemző, valódi koordináló szerepet az operatív terv nem tudott betölteni (Angyal et al., 1997). A teljesítménymérés és az információszolgáltatás fókuszában még mindig a múlt állt, a vezetői beszámolók dominánsan továbbra is a pénzügyi számviteli információkra támaszkodtak. A teljesítmény nem pénzügyi aspektusai és a külső fókuszú adatok ritkán jelentek meg a vezetői beszámolóiban (Dobák, Bodnár, & Lázár, 1997; Wimmer, 2000).

A rendszerváltás utáni évtizedben az átlagos szervezeti méret csökkent, a külföldi tulajdonosok aránya nőtt és a gazdasági szereplők közti bizalom lassan, de fokozatosan erősödött. Míg a 90-es évek elején a controllingrendszerek még jellemzően kontrollfókuszúak, eredmény- és múltorientáltak voltak, az ezredforduló környékén a fókusz lassan átkerült a döntéstámogatásra és a jövőorientációra, elmozdulás kezdődött az interaktívabbⁱⁱⁱ használat irányába (Bodnár, Dankó, & Lázár, 2005).

Bár a kis- és középvállalatok többsége a vezetői számvittel, illetve a controllingeszköztárral és/vagy annak alkalmazási céljaival sem volt még tisztában (Szóka, 2007), a nagyobb vállalatok esetében a hagyományos eszköztár új, innovatív eszközökkel bővült az ezredfordulót követően (Bodnár et al., 2005; Dankó D. & Kiss, 2006). A gyakorlati szakemberek figyelmét leginkább két eszköz mozgatta meg: több folyamat-költség-számítási rendszer (Bitó, Borka-Szász, & Krekó, 2006; Dankó D. & Szegedi, 2006) és a Balanced Scorecard rendszer (Fekete & Mészáros, 2007) bevezetésének lehetünk tanúi az 2000-es években.

A nagyobb vállalatcsoportok esetében az eszköztár bővítése mellett egyre erőteljesebb igényként fogalmazódott meg a vállalatvezetés (és a tulajdonosok) részéről a csoporton belüli beszámolási és tervezési standardok megteremtése, a hatékonyságnövelés, s ennek eszközeként a leányvállalatokban elaprózott controllingmunka centralizációja. A 90-es évek óta növekvő népszerűségnek örvendő szolgáltató központok (Quinn, Cooke, & Kris, 2000) az informatikai, létesítménygazdálkodási, számviteli stb. feladatok után a controllingfolyamatokra is kiterjedtek. A controlling szolgáltató központok – avagy controllinggyárak (Radó, 2008) – nemcsak a méretgazdaságosságban rejlő előnyöket voltak hivatottak kihasználni, az ismétlődő tranzakciós tevékenységek mellett specializált szakértői feladatokat is elláttak, illetve egyre növekvő számban központilag nyújtott üzletiintelligencia-szolgáltatásokat is elérhetővé tettek (Matos, Székely, & Szukits, 2008). E szervezeti megoldás nemzetközi jelentőségét jelzi a CIMA^{iv} (2009) felmérése, ahol a válaszadó szervezetek 50%-ában a pénzügyi terület már szolgáltató központként működött.

A szolgáltató központok kialakítása nemcsak a controllingtevékenységek centralizációját jelentette, hanem

üzletorientációt is elvart. Ez egyrészt jelentette az üzleti területek hatékonyabb és minőségibb kiszolgálását, illetve a controllingszolgáltatások belső piaci alapra helyezését, hasonlóan más támogató területek szolgáltatásához. Mindennek előfeltétele volt a controllingtevékenységek mérhetőségének megteremtése, szolgáltatáskatalógusok összeállítása. A gyakorlati igényekre reagálva – illetve az addigi projektekből felhalmozott tudást összegezve – a Nemzetközi Controlling Egyesület kiadta ajánlását egy egységes controlling-folyamatmodellre (International Group of Controlling, 2012b), melyet a folyamatokat mérő kulcs mutatószámok listája követett (International Group of Controlling, 2012a).

Az ezredforduló utáni időszakban a különböző ágazati sajátosságokhoz illesztett controllingmódszerek is kitüntetett figyelmet kaptak. Ekkorra már elég hazai tapasztalat gyűlt össze a különböző iparágakban tevékenykedő vállalatok controllingrendszerének eltéréseiről (Véry, 2004), a különböző profilú vállalatok jellegzetes, iparági sajátosságokra visszavezethető problémáiról (Sinkovics, 2012). Az ágazati sajátosságok mellett a vállalat belüli funkciók specialitásaival is egyre többet foglalkoztak mind az elméleti, mind a gyakorlati szakemberek. A termelés, a beszerzés-logisztika és értékesítési területek funkcionális controllingja mellett a támogató területek eszköztára is szélesedett. Az egyes funkciók, így például az emberi erőforrás-gazdálkodás (Lindner & Dihén, 2005), vagy a vállalati informatika (Drótos, 2006) jellemzőihez illesztett kulcs teljesítménymutatók azonosítása és finomítása volt az elsődleges cél. Mindezt úgy, hogy illeszkedjenek az összvállalati célokból levezetett funkcionális stratégiához, s ily módon mérhető váljon nemcsak a terület teljesítménye, hanem megragadható legyen az üzleti célokhoz való hozzájárulás is.

A 2000-es években több esemény is a gazdasági-pénzügyi területre, azonban belül pedig a controllingra irányította a vállalatvezetők figyelmét. A megkérdőjelezhető számviteli eljárások és a gyenge belső beszámolási rendszerek (és nyomás alatt tevékenykedő audit partnerek) olyan gigavállalatok bukásához vezettek, mint az Enron vagy a WorldCom. E vállalati összeomlások nemcsak a külső kontrollmechanizmusok hibáit jelezték, de a belső kontroll hiányosságait is. E botrányok után pár évvel, 2008-ban kezdődő pénzügyi, majd gazdasági válság még inkább egyértelművé tette, hogy szükség van a kontrollmechanizmusok változtatására, sőt a teljes pénzügyi funkció újradefiniálására (A. Dankó & Barakonyi, 2012).

A válság és hatásai két szempontból terelték a vállalatvezetők figyelmét a controllingra. Egyrészt a növekvő környezeti bizonytalanság miatt a vezetők által igényelt információk köre és gyorsasága nőtt, másrészt a gazdasági recesszióra jellemzően megszorításokkal reagáltak a vállalatok, mely fokozódó költségnomás kezelésében a controlling volt a vállalatvezetés partnere. Ezt a partneri, tanácsadói szerepet, a controlleri feladatok és felelősség (vélelmezett) növekedését a hazai szakma is előszeretettel hangsúlyozta (A. Dankó & Barakonyi, 2012). A megváltozott, kibővült feladatok mellett a szükséges controlleri képességek változását is kiemelik a controlleri szerepvál-

tozást vizsgáló tanulmányok (áttekinti Szukits, 2017). A felmérések szerint a controllingszaktudásnál fontosabbá vált az üzlet ismerete és a controllerek ügyfélorientációja, s egyre előkelőbb helyet foglalt el az informatikai tudás (Radó, 2013).

A 90-es években a módszertani fejlődés volt a meghatározó, a bevezetett controllingeszközök száma folyamatosan bővült, s így a controllerek módszertani fejlesztésén volt a hangsúly. Az ezredforduló után egy évtizeddel azonban a kutatások szerint már inkább stagnáltak az alkalmazási ráták (Wimmer & Csesznák, 2012). Az újnak, innovatívnak nevezett módszerek (pl. Balanced Scorecard, EVA-mutató, célköltségszámítás) pedig valójában már (több) évtizedes múltra tekintenek vissza. Az újdonságot ekkor már nem a controllingeszköztár bővülése jelentette, hanem sokkal inkább a controllingrendszereket támogató információtechnológia, azaz az adatgyűjtés, adattárolás, adatfeldolgozás és továbbítás módja, valamint az alkalmazott technikai eszközök hihetetlen ütemű fejlődése.

Az adatgazdaság időszaka – Digitalizáció a vállalatiirányításban

A számviteli információs rendszer és annak számítógépek általi támogatása már a tervgazdálkodó vállalatok életében is fontos kihívás volt (Schuster, 1977). A rendszerváltást követően a controllingrendszerek bevezetése pedig egyben a támogató információtechnológia korszerűsítését is jelentette (Angyal et al., 1997). A korszerűsítés eleinte sokszor nem volt más, mint az örökölt informatikai rendszerek toldozása-foldozása. E rendszerek jellemzően egy-egy funkciót elszigetelten támogató megoldások halmozásából álltak, hamar gátat szabva a megnövekedett és új típusú beszámolási igényeknek. Az új hívószó az integráció lett: a szakterületi rendszerek közötti integráltság megteremtése (Drótos & Szabó, 2001). Szerencsére nemcsak a nyugati controllingmódszertanok váltak ekkorra hozzáférhetővé, hanem a 90-es évek elejétől megjelentek a vezető külföldi informatikai megoldások (Heteyi, 1999) is a hazai piacon. Az integrált, széles körű funkcionalitással rendelkező vállalatiirányítási információs rendszerek (ún. ERP-k) elterjedésének és bevezetésének korszaka volt ez, legalábbis a nagyvállalatok körében.

Az SAP, s annak CO modulja támogatta a költség helyi és költségviselői könyvelést, a belső teljesítményátadások elszámolását, a különböző objektumok közti költségelszámolásokat és kalkulációs mechanizmusokat, így a bevezető vállalatok számára rendelkezésre álló információk köre jóval túlmutatott azon, mint amit a pénzügyi számvitel tudott nyújtani. A szakértők mégis arra hívták fel figyelmet, hogy az ERP-implementációk controllinggyakorlatra kifejtett hatása csak mérsékelt maradt (Fabricius Ferke, 2011). Leginkább az okozott problémát, hogy az előre definiált beszámolókon túli ad-hoc vezetői információigények kielégítése hosszadalmas és költséges volt, s az ERP-rendszerek jellemzően nem tartalmaztak terv- és történeti adatokat (Drótos, 2010).

Az ERP-kben és más tranzakció-feldolgozó rendszerekben tárolt adatok jobb hasznosítására számos vállalat vezetett be valamilyen üzleti intelligencia (BI – Business Intel-

ligence) rendszert, mely által lehetőség nyílt az adatok több szempont szerint történő, gyors és felhasználóbarát lekérdezésére. 2011-ben a hazai nagy- és középvállalatok folyó informatikai fejlesztéseinek listáját már az üzletiintelligencia-projektek vezették (Drótos, Scholz, Szél, & Molnár, 2012).

A BI-eszközök használata az adatok időbelisége és a beszámolás rugalmassága tekintetében nagy előrelépést jelentett, de az adatminőség és adatmegbízhatóság továbbra is a gyenge pont maradt. Nyilvánvalóan rossz szemmel nézték a vezetők, ha a központi controlling és a szakterület által készített beszámolóban ugyanaz a költségadat különböző értékekkel szerepelt, mert más forrásrendszerekből származtak. Az összvállalati szintű adatkezelésre a központi adattárházak nyújtottak megoldást, melyek az adatok mellett a köztük lévő kapcsolatokat is tárolják. Az egységes adatkezelés, a történeti összehasonlító adatok és a külső forrásból származó adatok rendelkezésre állása jelentősen javította a vezetői beszámolók minőségét (Fajsz, Cser, & Fehér, 2013). Az adattárházak kiépítésének és általában az adatminőség növelésére tett erőfeszítéseknek a fő célja a döntéstámogatás javítása: azaz a fő hajtóerő nem technológiai, hanem üzleti jellegű. A megvalósítás régi/új controllingproblémákat is felvetett: milyen adatokat, milyen részletezettségben érdemes tárolni a beszámolási igények kielégítésére, s ki, mely ponton viheti be ezeket az adatokat a rendszerbe.

Míg az ERP-k esetében a controllingra gyakorolt hatás inkább áttételes volt, addig a BI és az adattárházak esetében a hatás sokkal közvetlenebb és markánsabb. Bár a tervezés alapvető logikáját a rendszerek önmagukban nem változtatták meg, a kapcsolódó workflow-eknek köszönhetően a tervezés strukturáltabb és gyorsabb lett. A beszámolók tartalma gazdagodott, mert az könnyebben a döntéshozók megnövekedett információs igényeire szabható lett, s az adatvizualizációs eszközöknek köszönhetően megjelenésükben is könnyen felhasználóbaráttá váltak. Az IT-innovációk újabb controllingmódszertanok – mint például a Balanced Scorecard – alkalmazására is facilitáló hatással voltak, hiszen az új típusú adatigények (nem pénzügyi mutatószámok, külső forrásból származó adatok) immár könnyebben kielégíthetőek lettek, mint pusztán egy operatív tranzakciós rendszerből (Nespeca & Chiucchi, 2018).

A controlling rendeltetése, hogy ne csak adatgazdag legyen a vállalat, hanem információgazdag is, azaz a controller és az általa fejlesztett, használt rendszer betöltse döntéstámogató funkcióját. Talán soha nem volt ez olyan nehéz, mint most, az ún. adatközpontú gazdaság (röviden: adatgazdaság) időszakában, amikor a digitalizáció^v révén az adatok gyakorlatilag korlátlan mennyiségben 'termelődnék' és ez az adatvagyon egyre nagyobb értéket képvisel a szervezetek számára. Az utóbbi évtized technológiai innovációi az adatgyűjtés, -tárolás, -feldolgozás és -felhasználás területeit forradalmasították, s ezáltal drasztikusan csökkentették ezek költségeit. Így rövid idő alatt hatalmas mennyiségű, sokszor strukturálatlan, valós idejű adat gyűlik össze, s áll a szervezetek rendelkezésére. A Big Data^{vi}-nak nevezett technológiai környezetnek köszönhetően ezen adatállományok ma már feldolgozhatók és elemezhetőek.

A vállalati működés valamennyi területét – és a magánéletét is – átható digitalizáció várhatóan a controllinggyakorlatot is meg fogja változtatni. Egyrészt az új digitális üzleti modellek új követelményeket támasztanak a vállalatirányítás számára. Már nem elég szervezeti határokon belül gondolkodni, hiszen a fogyasztói értéket jellemzően nem egy-egy vállalat, hanem azok hálózata hozza létre. A digitális üzletek tipikus költségstruktúrája is más: a platformok és informatikai hálózatok fejlesztése nagy kezdeti beruházási igényt, s ezáltal nagy fix költséget jelent, míg a szolgáltatáshoz/termék-előállításához köthető közvetlen változó költség elenyésző. A különböző árazási stratégiáknak (pl. ingyenes alapszolgáltatás mellett fizetős prémium szolgáltatáshoz/termék-előállításához) köszönhetően a bevételi oldal is több bizonytalanságot rejt. A klasszikus termékszintű fedezet- és eredményszámítás és erre épülő tervezési-beszámolási logika így sok esetben nehezen értelmezhető lesz (Michel, 2017).

Másrészt a digitalizáció az információgyűjtési, tervezési és beszámolási folyamatokat közvetlenül is érinti, független az üzleti modell hagyományos vagy digitális jellegétől. A GKI Digital felmérése szerint a hazai vállalatok értelmezésében a digitalizáció leginkább a szervezet meglévő szoftvereinek összekapcsolása és hálózatban való kezelése mellett a digitális adatgyűjtést és adatelemzést jelenti (Madar, 2018). A digitális adatgyűjtésnek köszönhetően nagy mennyiségű elemi adat áll rendelkezésre olyan, eddig szisztematikusan kevésbé elemzett területekről is, mint például a munkavállalói betegszabadságok mintázatai vagy a fogyasztói magatartás jellemzői (McKinsey Global Institute, 2011). A külső – és újonnan rendelkezésre álló belső – adatok integrálása a döntéshozatalba minőségi javulást ígér. Ugyanakkor a rendelkezésre álló óriási adathalmaz hasznosítása matematikai-statisztikai eszközöket kíván, egy más eszköztárat, mint ami az elsősorban vállalatban belül keletkezett, gazdasági tartalmú, s szinte kizárólag kvantitatív adatok elemzésében jártas controllerek sajátja. A hiátus betöltésére egy új szakma született, az adattudósoké és adatelemzőké, akiknek a szervezeti hierarchiában elfoglalt helyét és a controllinghoz való viszonyát még keresik a vállalatok (Gulyás, 2019).

E széles körű adatoknak köszönhetően a matematikai-statisztikai modellek már egyre valósághűbben képesek leírni a valóságot, így előrejelzésre jól alkalmazhatók. Ez a prediktív, azaz előrejelző elemzés valóban megváltoztathatja a vállalatok tervezési gyakorlatát, s a korábbi tervtény összehasonlításokról a terv-előrejelzés eltérésekre helyezheti a hangsúlyt. Az in-memory adatbázisoknak köszönhetően a beszámolás immár valóban valós idejű lehet, s a BI-eszközök bevezetésével korábban már megtapasztalt önkiszolgáló jelleg tovább erősödik (Kieninger & Schimank, 2017). A beszámolási és előrejelzési feladatok automatizálása, az önkiszolgáló jelleg erősítése és a rutinmunkák várt robotizálása lehetőséget teremt arra, hogy az érdemi döntéstámogatásra a jövőben valóban több idő jusson, s megvalósuljon a controllerek hön áhitott tanácsadó szerepe (Grönke & Ahr, 2017).

Az első – nemzetközi – tapasztalatok azt mutatják, hogy a modern elemzési eszköz bevezetése először a telje-

sítménymérési gyakorlatot és a stratégiaalkotás mikéntjét alakítja át. Bár a folyamatok alapvetően (még) nem változtak meg, sőt a mért mutatószámok köre is lassan változik, a döntések időbelisége egyértelműen javult. Ugyanakkor az említett most zajló változások – automatizáció, robotizáció, prediktív elemzések térnyerése – csak az élen járó vállalatok sajátja, a többség számára ez még a jövő. Még nemzetközi szinten is kevés olyan vállalat található, amelyik ezek bevezetését, fejlesztését sikeresen lezártnak tartja (Lawson, Hatch, & Desroches, 2019).

Összegzés és kitekintés

Jelen tanulmányban arra tettünk kísérletet, hogy pár oldalban áttekintsük a hazai vállalati controllinggyakorlat alakulását az elmúlt ötven évben. Az áttekintés szükségszerűen szelektív és szubjektív, hiszen egy mindenre kiterjedő történeti áttekintés bőven meghaladja egy cikk korlátait. Ugyanakkor minden kornak megvannak azok egyedi jellemzői, amivel az utókor azonosítja. Ebben tanulmányban e sajátosságokat, egy-egy időszak legfontosabb tendenciáit igyekeztünk kiemelni (lásd 1. táblázatot).

Fél évszázaddal ezelőtt a gazdasági mechanizmus 1968-as reformja a vállalatok (relatív) önállósodását hozta: a reform „a vállalatokat a tervszerűen szabályozott piac feltételei között autonóm gazdasági egységekké változtatta” (Baricz et al., 1972, p. 3). A növekvő autonómia lehetővé tette többek között azt is, hogy az addig kötelező központi számadáson túlmenően a vállalatok saját igényeire, ágazati sajátosságaira szabott tervezési és beszámolási rendszer és kalkulációs módszerek szülessenek, továbbra is erős központi kontroll, s sokszor kozmetikázott adatok mellett.

A tervgazdaság e sajátos időszakának a rendszerváltás vetett véget. A 90-es években a piacgazdasági feltételek által támasztott új követelményeknek való megfelelés szükségessé tette az addigi irányítási eszközök: az erőforrás-elosztás, a teljesítménymérés és vezetői információszolgáltatás eszközeinek átalakítását. A 2000-es évek egyfajta konszolidációt hoztak, a controllingrendszerek összvállalati szintű egységesítése, standardizálása és hatékonyságnövelése volt a napirenden a hazai szervezetekben. Mindeközben az alkalmazott controllingeszköztár lassan, de folyamatosan bővült. Az új módszertanok, a

1.táblázat Az elmúlt fél évszázad hazai controllinggyakorlatának korszakokénti áttekintése

| Időszak | A gazdasági reform kezdetétől a rendszerváltásig 1968-1989 | A rendszerváltástól a digitális korszak kezdetéig 1989-től a 2000-es évek elejéig | Az adatgazdaság időszaka A 2000-es évek elejétől napjainkig |
|--|---|--|---|
| Kontextus | Erős központi állami kontroll mellett, korlátozott önállósággal rendelkező vállalatok. A vállalat-összevonásoknak köszönhetően nagy átlagos szervezeti méret. Fő vállalati cél az előirányzatok teljesítése, hatékony termelés. | A gazdasági rendszer átalakulása: áttérés a tervutasításos logikáról a piacgazdaságra. Csökkenő átlagos szervezeti méret, külföldi tulajdonosi kör és az általuk importált eszközök megjelenése. Korlátlan hozzáférés a nyugati szakirodalmi forrásokhoz, a nemzetközi megközelítések terjedése, az angolszász befolyás erősödése. | Rohamos fejlődés az adatgyűjtés, tárolás és feldolgozás minden területén, s ennek köszönhetően a kapcsolódó költségek drasztikus csökkenése. A vállalati működés valamennyi területét átható digitalizáció, új (digitális) üzleti modellek megjelenése. |
| Tervezés | Éves szintű, funkcionális tagolásban készített tervek, melyek alapvető célja a termelési összetétel meghatározása a központilag adott állami előirányzatok mellett. | Az éves tervezés valódi koordináló szerepének megjelenése. a hosszú és középtávú tervezési gyakorlat lassú terjedése. | Strukturáltabb és gyorsabb tervezés az intenzívebb IT-támogatásnak köszönhetően, egyre pontosabb előrejelzések kvantitatív üzleti modellekkel támogatva. |
| Beszámolás | (Sokszor kozmetikázott) pénzügyi számviteli adatokon alapuló rendszeres és intenzív beszámolási gyakorlat, mely elsősorban az operatív termelési teljesítmény nyomon követését célozta. | Jelentősen bővülő vezetői információs igény, melynek ellenére a beszámolók jellemzően még nélkülözik a teljesítmény nem pénzügyi aspektusait és a külső fókuszú adatokat. | Hangsúly az adatok időbeliségén és megbízhatóságán. Gazdagodó tartalmú beszámolók: nem pénzügyi és külső forrásból származó adatok bevonása a beszámolásba. Adatvizualizáció és önkiszolgálás térnyerése. |
| Költségszámítás, gazdaságossági számítások és elemzések | Fókuszban a megtermelt javak önköltségének utólagos elemzése és normákkal történő összevetése. ÁKFN (ár-költség-fedezet-nyereség) struktúrák elemzése. | A meglévő eszköztár új célrendszer mentén történő alkalmazása mellett erőteljes módszertani fejlődés, új eszközök bevezetése. | Óriási mennyiségű és új típusú adatok rendelkezésre állása. A vállalat működését valóságosan leírni képes modellek megnyitják az utat a prediktív, azaz előrejelző elemzéseknek. |
| Szervezeti keretek | Szocialista (nagy)vállalatok közgazdasági és / vagy elemzési osztályai, akiket intenzív tervezési-beszámolási-költségszámítási tevékenység jellemez. | Nagy- és középállalatokban megjelenő önálló controlleri munkakörök / önállócontrolling osztályok - immár elkülönítve a könyveléstől - a pénzügyi / gazdasági vezetés alatt. | Specializálódó szakmai területek. Az adatelemzés egyre bővülő, informatikai és matematikai-statisztikai ismereteket igényel. Önálló adatelemzői munkakör megjelenése a controlleri munkakör mellett. |
| Egyéb jellegzetességek | A gyakorlat szűkre szabott mozgásterét mellett az elméleti érdeklődés egyik fő tárgya már ekkor is a matematikai-statisztikai modelleken alapuló előremutató elemzések készítése, illetve a nagyvállalatokon belüli belső teljesítményátadások elszámolása. | A 90-es évek útkeresését és rendszer-bevezetéseit követően hatékonyságnövelés és centralizáció a controlling területén, az első szolgáltató központok megjelenése. Ágazati és funkcionális controlling témák terjedése. | A döntéstámogatás minőségének javítása jegyében indított nagyszabású IT-fejlesztések. Automatizáció és robotizáció, mely a rutinszerű controlling feladatok mellett már a döntéshozatal támogatásában is cél. |

technológia fejlődése, s a továbbra is turbulensen változó piaci környezet (EU-csatlakozás, gazdasági válságok) hatására megnövekedett információs igényt azonban már egyre kevésbé szolgálták ki a korábban bevezetett, használatba vett rendszerek, s az adatminőség és megbízhatóság kérdése egyre égetőbb és sürgetőbb problémává vált. A controllinggyakorlat fejlődése a 2010-es évekre egybeesett az azt támogató információtechnológia fejlődésével. Ma az új nagyságrendű és típusú adatok hasznosítása jelent kihívást és egyben óriási lehetőséget az adatgazdaság vállalatainak.

A történelem ismételi önmagát, szokták mondani. S valóban, az elméleti szakemberek már ötven évvel ezelőtt is a vállalatvezetési döntések gazdaságmatematikai modellekre építését szorgalmazták (Kádas, 1968). A matematikai-statisztikai eljárások ekkor már adottak voltak a döntések programozottá tételéhez, de hiányzott a jó minőségű nyersanyag, az adat. És sokáig ez így is maradt. S ma, amikor a kvantitatív üzletei modellezés számára nagy mennyiségű, változatos adatállományok állnak rendelkezésre, ismét arról folyik a szakmai diskurzus, hogy az algoritmusok modellezni lesznek képesek a teljes vállalati működést. Állítólag 2050-re a jelentősebb döntések 95%-át gépek hozzák meg, majd végre is hajtják azokat (Vocelka, Bauer, Belitski, & Pott, 2017). S ha csak arra gondolunk, hogy mekkora utat jártunk be 20 évvel ezelőtthöz képest, amikor a magyar vállalatok 42%-ának még internetcsatlakozása sem volt (Drótos & Szabó, 2001), ezúttal nem is tűnik olyan hihetetlennek és távolinak ez a jövő.

Felhasznált irodalom:

- Angyal et al. (1997). *Versenyben a világgal - A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői* (Műhelytanulmány PZ6). Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem.
- Antal, Z., & Baksa, M. (2015). *A 20. századi magyar vezetőképzés, vezetés- és szervezéstudomány története*. Budapest: CC Printing Kft.
- Anthony R. N., & Govindarajan V. (2009). *Menedzsmentkontroll-rendszerek*. Budapest: Panem.
- Baricz, R. (1968). *Iparvállalatok gazdasági tevékenységének elemzése I*. Budapest: Tankönyvkiadó.
- Baricz, R., Rabóczki, M., Róth, J., & Szücs, J. (1972). *Elemzési számítások az iparvállalatok gazdasági tevékenységének értékeléséhez*. Budapest: Tankönyvkiadó.
- Bitó, J., Borka-Szász, J., & Krekó, I. (2006). *Folyamatmenedzsment a gyakorlatban: Árbevétel-növelés és költségcsökkentés tartósan jó folyamatteljesítménnyel* (G. Vida & V. Bodnár, Szerk.). Budapest: IFUA Horváth and Partners Kft.
- Boda, G., & Szlávik, P. (1999). *Vezetői controlling. Hogyan vonhatjuk kontroll alá az üzletet?* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Bodnár, V. (1997). *Menedzsmentkontroll, controlling, vezetői számvitel: nemzetközi elmélet és hazai gyakorlat - hazai tapasztalatok. A controlling hazai gyakorlata*. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, (7&8), 20–30.
- Bodnár, V. (1999). *Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság. A magyarországi üzleti szervezeteknél bevezetett controlling rendszerek összetevői és rendszer szintű jellemzői* (PhD-értekezés). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. Elérés forrás <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/602/>
- Bodnár V. (2009). Miért éppen menedzsmentkontroll? In Anthony R. N. & Govindarajan V. (Szerk.), *Menedzsmentkontroll-rendszerek* (pp. xxi – xxvii). Budapest: Panem.
- Bodnár, V., Császár, C., & Dobák, M. (1996). 4.5. Kontroll. In *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Bodnár, V., Dankó, D., & Lázár, L. (2005). *Transition and management control – the case of Hungary* (Előadás). Annual congress of EAA, Göteborg.
- Bodnár, V., Dobák, M., & Radó, I. (2004). *Controlling értelmező szótár*. Budapest: IFUA Horváth and Partners Kft.
- Borda, J. (1970). *A nyereség elemzésének módszerei az iparvállalatoknál* (Doktori értekezés). Budapest.
- Bordáné Rabóczki, M. (1986). *Nyereségtervezés és -elemzés - Vállalatvezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Bordáné Rabóczki, M. (1989). *A gazdasági társaságok pénzügyi megítélése*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- CIMA. (2009). *Improving decision-making in organizations – the opportunity to reinvent finance business partners*. Elérés forrás <http://www.cimaglobal.com/Thought-leadership/Research-topics/Development/Improving-decision-making-in-organisations/>
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1988). Measure Costs Right – Make the Right Decisions. *Harvard Business Review*, (5), 96–103.
- Csikós, I., Juhász, T., & Kertész, T. (1993). *Operatív controlling I*. Budapest: Novorg.
- Dankó, A., & Barakonyi, K. (2012). Challenges the Finance Profession Has Been Facing Following the 2008–2009 Financial Crisis. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 43(4), 2–11.
- Dankó D., & Kiss N. (2006). *A teljesítménymenedzsment-eszköztár változása Magyarországon 1996 és 2004 között* (32. sz. műhelytanulmány). Elérés forrás <http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=55998>
- Dankó D., & Szegedi Z. (2006). A tevékenység alapú költség-számítás módszertani problémái és az idővezérelt tevékenység alapú költség-számítás. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 37, 39–53.
- Dimény, E. (1971). *Költség- és fedezetszámítási módszerek* (Doktori értekezés). Budapest.
- Dobák, M. (1988). *Szervezetalakítás és szervezeti formák: Divizionális és mátrix-szervezetek*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Dobák M., Bodnár V., & Lázár L. (1997). *„Szervezettervezés és Menedzsmentkontroll” alprojekt zárótanulmánya* (Z23. kötet). Elérés forrás <http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=56003>
- Dolgos, O., & Wimmer, Á. (1995). A tevékenység alapú költség-gazdálkodás a logisztikában és az iparban. *Ipar és Gazdaság*, (5-6).

- Drótos, G. (2006). *Az IT-controlling előzményei, küldetése és jövőbeli trendjei*. Előadás XVIII. Budapesti Menedzsment és Controlling Fórum : Controlling régi-új köntösben, Budapest.
- Drótos, G. (2010). A kontrolling információkezelő rendszer, a kontrolling informatikai támogatása. In M. Dobák & M. Veresné Somosi (Szerk.), *Szervezet és vezetés* (pp. 231–238). Budapest: Magyar Könyvvizsgálói Kamara.
- Drótos, G., Scholz, D., Szél, Z., & Molnár, V. (2012). *Az IT benchmarking kutatás eredményei: Részletes kiértékelés a kutatásban közreműködő szervezetek számára*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem - IFUA Horváth & Partners.
- Drótos, G., & Szabó, Z. (2001). Vállalati informatika Magyarországon az ezredfordulón - Mítosz és valóság. *Vezetéstudomány*, 32(2), 17–23.
- Fabricius Ferke, G. (2011). *A controlling és a vezetői számvitel információ-technológiája*. Budapest: CompLex.
- Fajszai, B., Cser, L., & Fehér, T. (2013). *Business Value in an Ocean of Data - Data Mining from User Perspective*. Budapest: Alinea - T-Systems Hungary.
- Fekete M., & Mészáros Á. (2007). *Balanced Scorecard a gyakorlatban*. Budapest: IFUA Horváth and Partners Kft.
- Gulyás, A. (2019). *Az Advanced Analytics helye a szervezetben avagy hol legyen a SWAT (Special Workforce for Analytical Tools)?* Elérés forrás: <https://www.controllingportal.hu/az-advanced-analytics-helye-a-szervezetben/>
- Hanyecz, L., & Nagy, G. (1996). Modellekkel támogatott üzleti tervezés egy holding típusú szövetkezetben. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 27(4).
- Hauerdinger, M., & Probst, J. (2007). *Controllinglexikon A-Z*. Budapest: Raabe Tanácsadó és Kiadó Kft.
- Hetyei, J. (Szerk.). (1999). *Vállalatirányítási információs rendszerek Magyarországon*. Budapest: Computer-Books.
- Hiromoto, T. (1988). Another hidden Edge-Japanese Management Accounting. *Harvard Business Review*, 66(4). Elérés forrás <https://ci.nii.ac.jp/naid/80004623944/>
- Horváth, P. (1990). *Controlling: a sikeres vezetés eszköze*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Horváth, P., & Mayer, R. (1989). Prozesskostenrechnung – der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien. *Controlling*, 1(4), 214–219.
- International Group of Controlling. (2012a). *Controlling Process KPIs - A Guideline for Measuring Performance in Controlling Processes*. Elérés forrás <https://www.igc-controlling.org/fileadmin/downloads/Standards/ControllingProcessKPIs.pdf>
- International Group of Controlling. (2012b). *Controlling Process Model - A Guideline for Describing and Designing Controlling Processes*. Elérés forrás https://www.igc-controlling.org/fileadmin/downloads/Standards/Controlling_Process_Model.pdf
- Kádas, K. (1968). A vállalatvezetési döntések főbb gazdaságmatematikai alapjai. In J. Susánszky, *Vezetési ismeretek II.* (pp. 30–61). Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Kato, Y. (1993). Target costing support systems: lessons from leading Japanese companies. *Management Accounting Research*, (4), 33–47.
- Kieninger, M., & Schimank, C. (2017). Auf dem Weg zur digitalisierten Unternehmenssteuerung. In M. Kieninger (Szerk.), *Digitalisierung der Unternehmenssteuerung* (pp. 3–18). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Koltai, T. (1994). A tevékenység alapú termékkalkuláció elvi alapjai és gyakorlati bevezetése. *Számvitel és Könyvvizsgálat*, (10), 445–451.
- König, R. (1991). Miben segít a controlling? *Ipargazdaság*, 43(6), 28–31.
- Körmendi L., & Tóth A. (1996). *Controlling a hazai vállalkozások gyakorlatában* (1. kiad.). Budapest: Tudek Kiadó.
- Kujbus, T. (1994). A kontrolling-rendszer kialakítása a Hajdúsági Sütődék Rt.-nél. *Ipargazdaság*, 45(11), 30 –.
- Ladó, L. (1981). *Teljesítmények és ráfordítások - Tervezés, mérés, értékelés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Ladó, L., Kocsis, J., & Deli, L. (1970). *Fedezetorientált vállalati tervezés*. Budapest: KGM Távlati Fejlesztési Főosztály.
- Lawson, R., Hatch, T., & Desroches, D. (2019). *The Data Analytics Implementation Journey in Business and Finance*. Elérés forrás Institute of Management Accountants website: <https://www.imanet.org/insights-and-trends/the-future-of-management-accounting/the-data-analytics-implementation-journey-in-business-and-finance?ssopc=1>
- Lázár, L. (2002). *Értékek és mértékek. A vállalati erőforrás-felhasználás leképzése és elemzése hazai üzleti szervezetekben* (PhD-értekezés). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. Elérés forrás <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/185/>
- Lindner, S., & Dihén, L. (2005). HR Scorecard a tervezéstől az ösztönzésig. *Munkaügyi Szemle*, 49(9).
- Lukács, J. (1987). *Racionális költséggazdálkodás = Takarékoság* (Doktori értekezés). Budapest: Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem.
- Madar, N. (2018). *A GKI Digital és a Siemens digitalizációs kutatása*. Elérés forrás https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/public.1536829328.95a166cb-bcff-4119-a555-5b738d3ff68c.gkid-siemens_digikut-sajto2018hun.pdf
- Mann, R., & Mayer, E. (1993). *Controlling kezdők számára*. Budapest: Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt.
- Matos, Z., Székely, Á., & Szukits, Á. (2008). The Reporting Factory - Service-Center bei E.ON Hungária. In *Management Reporting - Grundlagen, Praxis und Perspektiven* (1. kiad., pp. 249–268). Freiburg: Rudolf Haufe Verlag.
- McKinsey Global Institute. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. Elérés forrás <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation>
- Merz, L., & Gyárfás, E. (2010). *Controlling szakszótár*. Szeged: Grimm Könyvkiadó.

- Mészáros, Á. (1995). A controlling sajátosságai magyar konzern- és holdingszervezetekben. *Vezetéstudomány*, 26(3), 25–37.
- Michel, U. (2017). Controlling digitaler Geschäftsmodelle. In M. Kieninger (Szerk.), *Digitalisierung der Unternehmenssteuerung* (pp. 33–50). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Nespeca, A., & Chiucchi, M. S. (2018). The Impact of Business Intelligence Systems on Management Accounting Systems: The Consultant's Perspective. In R. Lamboglia, A. Cardoni, R. P. Dameri, & D. Mancini (Szerk.), *Network, Smart and Open* (pp. 283–297). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-62636-9_19
- Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. (2000). *Shared Services - Mining for Corporate Gold*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Radó, I. (1990). Controller's toolbox - A hatékony irányítás és controlling segédeszköze. *Vezetéstudomány*, (11), VIII – XII.
- Radó, I. (2008). *Controllinggyár, controlling-szolgáltatóközpont*. Elérés forrás https://www.controllingportal.hu/controllinggyar_controlling-szolgáltatokozpont/
- Radó, I. (2013, május). *Sikerés controller felmérés 2013, az IFUA Horváth&Partners és Profession.hu közös felmérése*. Előadás Budapesti Management és Controlling Fórum, Budapest.
- Rainer M., J. (2010). *Magyarország története. A Kádárkorszak 1956–1989*. Budapest: Kossuth.
- Scholz, R. (1982). A vállalat belüli önelszámolás szervezésének irányelvei, időszerű kérdései. *Számvitel és Ügyviteltechnika*, 24(8-9), 317–318.
- Schuster, E. (1977). *A számítógépek és a számviteli információs rendszer*. Budapest: KGTMTI.
- Simons, R. (1994). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Sinkovics, A. (2012). *Controlling esszék*. Budapest: CompLex.
- Szabóné Laluk, C. (1991). Controlling a vállalatvezetésben. *Ipargazdaság*, 43(2), 5–8.
- Szintay, I., & Urbán, R. (1996). Az Áramszolgáltató Rt. controlling rendszerének szervezési tapasztalatai. *Ipargazdaság*, 48(3-4), 53–56.
- Szóka K. (2007). *A pénzügyi-számviteli tervezés és a controlling összefüggései és gyakorlata (Különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra)* (PhD-értekezés). Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron.
- Szukits, Á. (2017). Menedzsmentkontroll rendszerek és a controller szervezeti szerepe (PhD-értekezés). Budapest: Budapest Corvinus Egyetem. Elérés forrás DOI: <https://doi.org/10.14267/phd.2017035>
- Tari, E. (1996). Szervezeti formák és struktúrák fejlődése Magyarországon a legutóbbi másfél évtized társadalmi-gazdasági átalakulásának feltételei között. In M. Dobák (Szerk.), *Szervezeti formák és vezetés* (pp. 209–251). Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Tompa, M. (1982). Az önálló elszámoló egységek gazdálkodásának értékelése. *Számvitel és Ügyviteltechnika*, 24(7), 280–285.
- Vámosi, T. S. (2003). The role of management accounting in a company in transition from command to market economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(2), 194–209. DOI: <https://doi.org/10.1108/14626000310473210>
- Véry, Z. (Szerk.). (2004). *Ágazati és funkcionális controlling I*. Budapest: Saldo.
- Vocelka, A., Bauer, H., Belitski, A., & Pott, J. (2017). Big Data Revolution in der Unternehmenssteuerung. Quantitative Modelle maximieren den 4. Produktionsfaktor. In M. Kieninger (Szerk.), *Digitalisierung der Unternehmenssteuerung* (pp. 187–202). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Wimmer, Á. (2000). *A vállalati teljesítménymérés az értéktérítés szolgáltatásban. A működési és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatának vizsgálata* (PhD-értekezés). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. Elérés forrás <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/559/>
- Wimmer, Á., & Csesznák, A. (2012). Vállalati teljesítménymérés a döntéstámogatás tükrében. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 43(7/8), 99–116.
- Witt, F.-J., & Witt, K. (1994). *Controlling kis- és középvállalkozások számára*. Budapest: Springer Hungarica.
- Zéman, Z. (2016). A controlling fejlődéstörténetének főbb irányzatai. *Társadalom és Gazdaság*, 8(2), 77–91. DOI: <https://doi.org/10.21637/GT.2016.2.04>

Végjegyzetek

- ⁱ Lásd például az 1987. évi, Érdekeltség és számvitel címmel megtartott IV. Számviteli konferenciáról szóló beszámolót a Számvitel és Ügyviteltechnika folyóirat 1987. évi 10-11. számában.
- ⁱⁱ A 80-as években kidolgozott új költségszámítási módszerek a célköltségszámítás (Hiromoto, 1988; Kato, 1993), a tevékenységköltség-számítás (Cooper & Kaplan, 1988) és a német megfelelőjének tekinthető folyamatköltség-számítás (Horváth & Mayer, 1989).
- ⁱⁱⁱ A menedzsmentkontroll-rendszerek diagnosztikus és interaktív használatáról ír Simons (1994).
- ^{iv} Az 1919-ben alapított Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) a legnagyobb, vezetői számviteli szakembereket tömörítő szervezet a világon.
- ^v Olyan digitális technológiák alkalmazása, melyek az üzleti modellek megváltoztatását, új bevételi vagy egyéb értéktérítési lehetőségek megteremtését célozzák. <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/>
- ^{vi} Nagy mennyiségű, nagy sebességgel változó és/ vagy nagyon változatos információs eszközök, melyek költséghatékony, innovatív információfeldolgozást igényelnek. <https://www.gartner.com/it-glossary/big-data/>

A ZÖLD ELLÁTÁSILÁNC-MENEDZSMENT FEJLŐDÉSE –

MÚLT, JELEN ÉS JÖVŐ

DEVELOPMENT OF THE GREEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT –

PAST, PRESENT, FUTURE

A globalizálódó és hálózatosodó világban az ellátási láncok irányítása és a gazdasági tevékenységek környezetvédelmi, illetve fenntarthatósági szempontú értékelése és menedzsmentje egyre inkább összekapcsolódik. A tanulmány áttekintést nyújt a két terület metszetében létrejövő zöld ellátásilánc-menedzsment koncepció kialakulásáról és fejlődéséről az elmúlt 20-25 év távlatában, értékeli a jelenlegi kihívásokat és a várható jövőbeli tendenciákat. Fókuszába kerülnek a zöld ellátásilánc-menedzsment kialakulásában szerepet játszó tendenciák, kiemelve az érintettek és a mérés szerepét. A terület kialakulásában több egymással párhuzamosan fejlődő tendencia is megfigyelhető, ilyen például a kockázati és a lehetőség fókusz. Hasonlóképpen, a tevékenység alapú megközelítés az ellátási lánc résztvevőinek környezeti teljesítményjavítására fókuszál, míg a termék alapú megközelítés a végtermék – teljes életciklusára értelmezett – zöldítésére összpontosít. Ugyan a tanulmány az ellátásilánc-menedzsment környezetvédelmi vonatkozásaira koncentrálnak, kitekintő jelleggel bemutatja az előbbinél jóval később megjelenő társadalmi fókuszot, illetve az ezek integrálását célzó fenntartható ellátásilánc-menedzsment koncepciót. Bármennyi kihívással küszködik is a zöld ellátásilánc-menedzsment, egy olyan világban, amelyet már nem vállalatok, hanem vállalati hálózatok alkotnak, a környezetvédelmi elvárásokat is csak ezen a szinten érdemes definiálni, ha el akarjuk kerülni, hogy a gazdasági szereplők a tevékenységek kiszervezésével környezetvédelmi buborékokat hozzanak létre, máshova tolvá át a problémákat.

Kulcsszavak: ellátásilánc-menedzsment, zöld ellátásilánc-menedzsment (ZELM), környezeti menedzsment, fenntartható fejlődés

In a globalizing and networking world, supply chain management is increasingly linked with the environmental and sustainability assessment and management of economic activities. This study provides an overview of the evolution and development of Green Supply Chain Management concept in the intersection of the two areas over the last 20-25 years, evaluating current challenges and expected future trends. It focuses on trends in Green Supply Chain Management, highlighting the role of stakeholders and measurement. There are several parallel trends in the development of the area, such as risk focus and opportunity focus. Similarly, the activity-based approach focuses on improving the environmental performance of the participants along the supply chain, while the product-based approach focuses on the greening of the final product throughout its life cycle. While the study focuses on the environmental aspects of supply chain management, the social focus that emerged much later and the concept of sustainable supply chain management aimed at integrating them, are also outlined. No matter how challenging Green Supply Chain Management is, in a world that is no longer based on single businesses but on corporate networks, environmental expectations should be defined at this level, if we are to prevent economic agents from outsourcing environmental impacts, pushing the problems somewhere else.

Keywords: supply chain management, green supply chain management, environmental management, sustainable development

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Harangozó Gábor, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem (gabor.harangozo@uni-corvinus.hu)

Dr. Csutora Mária, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, (maria.csutora@uni-corvinus.hu)

Dr. Tátrai Tünde, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, (tunde.tatrai@uni-corvinus.hu)

Dr. Vörösmarty Gyöngyi, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (gyongyi.vorosmarty@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019.04.29-én, javítva: 2019.07.12-én, elfogadva: 2019.07.28-án.

This article was received: 29.04.2019, revised: 12.07.2019, accepted: 28.07.2019.

A globalizálódó és hálózatosodó világgazdaságban a vállalatok egyre inkább felismerik, hogy a gazdasági teljesítményt nem egymástól független szereplők, hanem egyre összetettebb ellátási láncok hozzák létre. Cikkünk célja, hogy a Vezetéstudomány 50 éves jubileumi számában áttekintést adjunk a két terület metszetében létrejövő zöld ellátásilánc-menedzsment (ZELM) koncepció kialakulásáról az elmúlt 20-25 év távlatában és várható fejlődéséről értékelve a jelenlegi kihívásokat és a várható jövőbeli tendenciákat. A téma jelentőségét kiemeli, hogy a szakirodalma hatalmas. A Scopus adatbázis a sustainable supply chain kifejezésre angol nyelven 5.040 találatot ad, s csak folyóirat-cikkből is közel háromezer (2.965) jelent meg a területhez kapcsolódóan (csak a publikációk címében, kivonatában és kulcsszavaiban keresve). Ekkora adatbázist szisztematikus irodalomelemzéssel nem lehet feldolgozni, így áttekintésünkben az analitikus irodalomelemzés módszeréhez folyamodtunk. Ez a módszer nyilvánvalóan szubjektív, s ellenben a szisztematikus irodalomelemzéssel nem biztosítja a visszakereshetőséget és a replikálhatóságot (Fahimnia et al., 2015; Fink, 2010). Ugyanakkor lehetőséget biztosít arra, hogy szakértői vélemények és a szerzők tapasztalatai alapján elméleti kereteket alakítson ki és további kutatási kérdések megfogalmazását is szolgálja. (Rhoades, 2011)

Ugyan a tanulmány az ellátásilánc-menedzsment környezetvédelmi vonatkozásaira koncentrálna, kitekintő jelleggel bemutatja az előbbinél jóval később megjelenő társadalmi fókuszot, illetve az ezek integrálását célzó fenntartható ellátásilánc-menedzsment koncepciót is.

Cikkünk gondolatmenete a következő lesz. A második fejezetben áttekintjük a ZELM fogalmi és koncepcionális hátterét, illetve bemutatunk néhány, a ZELM fejlődése szempontjából meghatározó tendenciát (kockázati és lehetőségfókusz, illetve tevékenység- és termékfókusz). A harmadik fejezetben a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjét mutatjuk be és értékeljük, különös tekintettel a zöldbeszerzés (illetve a zöld közbeszerzés) fejlődését meghatározó tényezők vizsgálatára. A negyedik fejezetben kitérünk az ellátási láncok környezeti teljesítményének értékelésére és mérésére, bemutatva néhány vállalati példát is. Az ötödik fejezetben a ZELM előtt álló kihívásokat foglaljuk össze és felvázolunk néhány további kutatási irányt.

A zöld ellátási lánc fogalma és koncepcionális háttere

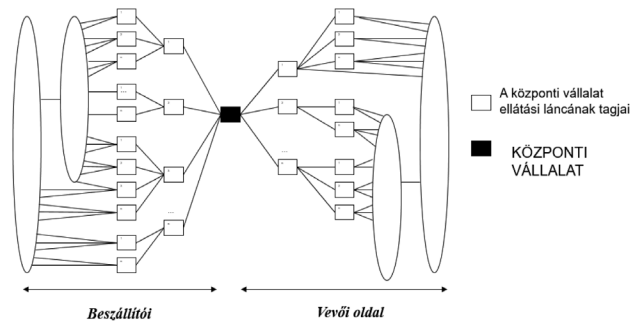
A ZELM kialakulása során több egymással párhuzamosan fejlődő koncepció is jelen van a szakirodalomban. Ezekről a koncepciókról nyújt ez a fejezet áttekintést.

A zöld ellátásilánc-menedzsment fogalma

A globalizálódó világgazdaság alapegységei a vállalatok helyett egyre inkább az ellátási láncok (Gelei & Nagy, 2017). Az ellátásilánc-menedzsment lehetőséget ad az anyag- és információáramlás vállalatokon belüli és vállalatok közötti tervezésére, nyomon követésére és kézben tartására (Cooper et al., 1997). Az idők során az elemzés fókusz kibővült, a szakirodalom az ellátási láncok menedzsmentjének következő aspektusait vizsgálja: i) anyag- és információáramlás, ii) koordinációs, iii) érintettek, iv) kapcsolat, v) értékteremtés, vi) hatékonyság és vii) teljesítmény (lásd például Burgess et al., 2006; Ahi & Searcy, 2013).

Az ellátási láncok struktúráját szemlélteti az 1. ábra.

1. ábra Az ellátási láncok felépítése



Forrás: Lambert et al. (2008).

Az ellátási láncot általában az egyik szereplője, a központi vállalat szemszögéből vizsgáljuk. Logikusnak tűnhet, hogy piaccgazdasági keretek között a központi vállalatnak komolyabb esélye van a beszállítói oldal (az ellátási lánc upstream részének) tevékenységén keresztül befolyásolni az ellátási lánc teljesítményét (például beszerzési kódexek, auditok stb. révén), mintsem a vevői oldalra (az ellátási lánc downstream része) való hatással. A gyakorlat azonban ennél bonyolultabb, hiszen akár az eladói, akár a vevői oldalon lehet olyan meghatározó szereplő, amely felboríthatja az erőviszonyokat (mono-/oligopólium a beszállítói vagy mono-/oligopszónium a vevői oldalon, lásd bővebben Varian, 2016). Monopszóniumok gyakran fordulnak elő a mezőgazdaságban (egy régióban egyetlen nagyobb felvásárló), illetve a közbeszerzésben, ahol az állami vevőnek nincs alternatívája az adott piacon. Az viszont általánosságban is elmondható, hogy minél távolabb van egy beszállító vagy vevő az ellátási láncban a központi vállalatától (tier 1, tier 2, tier 3, vagy első-, másod-, harmad-szintű beszállító/vevő), annál kisebb ráhatással rendelkezik vele kapcsolatban a központi vállalat.

A környezeti vonatkozások már régen megjelentek a vállalati (ellátási lánc) menedzsmentben, ugyanakkor eleinte ez nem a természeti környezet tudatos védelmével, hanem kizárólag a gazdasági szempontokkal függött össze. A hulladék (vesztés) mennyiségének minimalizálása (amely a lean koncepció egyik előfutárának is tekinthető) és a just-in-time (JIT) koncepció bizonyos elemei már a XX. század elejének autóiparában (például a Ford Művekben) is tetten érhetőek voltak (Faurote, 1928). Ebben az időszakban megjelentek a környezetterhelés közgazdasági szabályozásának alapjai is, mint például a szennyezési adó (Pigou, 1920), ez azonban sokáig nem terjedt el széles körben a szabályozásban és nem is épült be a vállalatirányítási gyakorlatba.

A fenntartható fejlődés koncepciójának térnyerésével (Brundtland, 1987) és a társadalmi tudatosság erősödésével párhuzamosan a környezetvédelmi szempontok a vállalati menedzsment különböző területeire is egyre inkább begyűrűztek. A zöld ellátásilánc-menedzsment (ZELM) koncepciója az 1990-es évek első felében jelent meg (lásd például Murphy et al. (1994) munkáját a zöld logisztikáról, vagy Drumwright (1994) ötletét a zöldbeszerzéssel kapcsolatban). A szakirodalom ebben az időben inkább kiragadott területekre, példákra koncentrálna, a ZELM rendszerszintű feldolgozása még váratott magára. A szakirodalomban számos definíciót találunk a terület-

re vonatkozóan, ezek közül az egyik legátfogóbb Sarkis et al. (2011) munkájához kötődik. Az ő gondolatmenetüket alapul véve a ZELM célja *a környezeti szempont ellátási láncokba történő önkéntes integrálása, az anyag, információ és tőkeáramlás hatékonyságának, valamint a szervezet jövedelmezőségének, versenyképességének és rugalmasságának rövid és hosszú távon való növelése a környezeti teljesítmény javításán keresztül*. A szakirodalom a ZELM-mel kapcsolatban kiemeli még az érintettek és a hosszú távú szemlélet szerepét is (Ahi et al., 2013).

A ZELM számos területet magába foglal, ilyenek például (Hervani et al., 2005; Srivastava, 2007; Sarkis et al., 2011; Sezen & Cankaya, 2018):

- zöldbeszerzés,
- környezettudatos termelés és anyaggazdálkodás,
- zöld disztribúció,
- környezetbarát csomagolás,
- zöld marketing,
- zöld, illetve reverz logisztika,
- hulladékgazdálkodás,
- vállalati környezeti nevelés,
- ellátási láncon átívelő környezeti menedzsment,
- környezetközponitú teljesítményértékelés az ellátási lánc mentén.

Mosonyiné (2011), illetve Genovese et al. (2017) az ellátási lánc környezeti teljesítménye szempontjából kiemelten fontosnak tartják a körforgásos gazdaság (circular economy) alapelveinek beépülését a ZELM-be.

Az ZELM-konceptióban problémát jelent, hogy a közvetett (multi-tier) beszállítókra nehezebben tud a központi vállalat hatással lenni, mint a közvetlenekre. Dou et al. (2018) négy olyan esetet találtak a gyakorlatban, amikor a közvetett beszállítók környezeti teljesítményre is ráhatással lehet a vállalat: i) felsővezetői támogatás (ez még a beszállító beszállítójával való szerződéses kapcsolat megléte nélkül is jelentős hatással bírhat), ii) a közvetett beszállító és a központi vállalat földrajzi közelsége, iii) magas fokú bizalom az ellátási lánc tagjai között, illetve iv) a központi vállalat vevőként való meghatározó piaci ereje.

A ZELM-konceptió ugyan már kellően kiforrottan jelenik meg a szakirodalomban, a vállalati gyakorlatban viszont jelenleg inkább egyes összetevői érhetőek tetten, mintsem az egész koncepció; a mélyebb, teljesebb körű integrálódásra még időre van szükség (Fahimnia et al., 2015).

Tevékenység- versus termékfókusz

A vállalatok által érzékelt környezetvédelemmel kapcsolatos érintetti elvárások (amelyek közül általában a legerősebb a vevői és a hatósági elvárások) kezelésére – a saját tevékenység vállalaton belüli zöldítésén túl – Bowen et al. (2001), valamint Seuring & Müller (2008) szerint két lehetőség kínálkozik. Az egyik, hogy a vállalat az ellátási lánc szereplőinek környezetvédelmi tevékenységét próbálja előmozdítani, a másik, hogy a termék teljes életciklusához (beleértve az előállításán túl a nyersanyag kitermelést, szállítást, használatot és hulladékká válást) környezeti paramétereit próbálja meg fejleszteni az ellá-

tási lánc folyamatainak elemzésén és javításán keresztül.

A *tevékenységfókuszú megközelítés* során az egyik lehetőség, ha a központi vállalat közvetlenül monitorozza, auditálja, értékeli a beszállítók környezetvédelmi tevékenységét és szükség esetén szankcionálja is a nem megfelelést. Ehhez szükség van a vállalatok közötti kommunikáció javítására, illetve a vállalati szakemberek (például beszerzők) továbbképzésére is. A beszállítók értékelésének gyakori módja az önértékelés (Trowbridge, 2001), illetve a minimális elvárások támasztása. További kapcsolódó eszközök a beszállítókra vonatkozó etikai kódexek, a beszállítói képzések, fórumok, termékinformációs rendszerek (Pónusz & Kozma, 2017).

Egy másik, az előzőnél kevésbé erőforrás igényesebb gyakorlat, hogy a központi vállalat a beszállítóitól környezeti menedzsmentrendszer bevezetését követeli meg (például ISO 14001 vagy EMAS). Ennek előnye, hogy így nincs szükség arra, hogy a központi vállalat közvetlenül is értékelje vagy auditálja a beszállítóit (Harangozó et al., 2010), ugyanakkor a menedzsmentrendszerek nem tartalmaznak objektív előírásokat a beszállítók környezetvédelmi teljesítményére vonatkozóan, így a közvetlen értékelésre épülő rendszerhez képest bizonytalanabb az eredményessége.

A tevékenységfókuszú megközelítés az előnyök mellett néhány korlátot is felvet, ilyenek például i) az elvárások érvényesítésének erőforrásigénye és költségei, ii) bizonyos beszállítók esetében a megfelelő kommunikációs csatornák hiánya, illetve iii) az elvárásoknak megfelelő termékek magasabb ára (Seuring & Müller, 2008).

A ZELM szakirodalma leginkább arra koncentrálna, hogyan lehet a beszállítókon (illetve az ellátási lánc upstream oldalán) keresztül zöldebbé tenni az ellátási láncokat, ugyanakkor a vevői (downstream) oldalra sokkal kevesebb figyelem jut, pedig a teljes ellátási lánc szempontjából meghatározó a jelentősége. A Toshiba például már régóta rendelkezik zöldbeszerzési útmutatóval, amelyet újabban már nyilvánosan is publikál (Toshiba, 2015), amelyben részletes környezetvédelemmel kapcsolatos elvárásokat támaszt a beszállító felé. Ugyanakkor, arról kevés szó esik, hogyan vehetne részt a vevői oldal a Toshiba ellátási láncának zöldülésében (rendeltetésszerű és kímélő termékhasználat, megfelelő karbantartás stb.). Illetve, ami még inkább izgalmas, hogyan támogathatná ezt a vállalat (részletes információ biztosítása a karbantartással, felelős termékhasználattal kapcsolatban, szervízhálózat biztosítása, esetleg a törvény által előírtnál hosszabb ideig történő alkatrész-utánpótlás stb.). A legtöbb vállalat leginkább addig jut a downstream oldalra, hogy az elhasznált terméket – a szakszerű és környezetbarát újrahasznosítást ígérve – visszagyűjti, de sok esetben gyanús, hogy ez inkább egy marketingeszköz a minél gyakoribb termékcsere érdekében a valóban fenntartható, hosszú távú termékhasználat helyett (Bocken et al., 2014). Ezen túlmenően Maditati et al. (2018) kiemelik, hogy szükséges lenne a ZELM-et a termelési fókusz mellett a szolgáltató vállalatok oldaláról is vizsgálni, illetve nemcsak a piaci szereplők, hanem a nem piaci érintettek (például helyi közösségek, civil szervezetek) perspektívájából is.

A ZELM *termékfókuszú megközelítése* szükségessé tette a teljes életciklus-elemzés (Life Cycle Assessment –

LCA) kifejlesztését, amely a termékek környezeti vonatkozásait azok teljes életciklusára (a nyersanyag kitermelésétől kezdve a termelésen, szállításon, használaton át a hulladékká válásig) vonatkozóan vizsgálja és így megalapozott összehasonlításra ad lehetőséget (Hagelaar et al., 2004; Michelsen, 2007). Az LCA-ra épül a teljes életciklus-menedzsment (Life Cycle Management – LCM), amely a termékparaméterek környezeti célú fejlesztését hivatott elősegíteni és nyomon követni az ellátási lánc mentén (Seuring, 2004).

A ZELM-tevékenység és a termékfókuszú megközelítései inkább kiegészítik, mintsem kizárják egymást. Az autópárhuzban például kifejezetten elterjedt, hogy az egyes vállalatok a vevői, társadalmi elvárások hatására részletes elvárásokat fogalmaznak meg a beszállítóik felé, amelyek azok tevékenységének környezetterhelésének csökkentését célozzák. Ezzel párhuzamosan az EU legújabb gépjárműjármű szén-dioxid-kibocsátási döntése, amely 2030-ra radikálisan csökkenti a termékek megengedett szén-dioxid-kibocsátását (Európa Tanács, 2019), amely a személygépjárművek esetében ez 2-3 l/100km-es fogyasztással lehetséges vagy éppen az elektromos járművek terjedése a tevékenységfókusszal nem valószínűsíthető meg; ezekhez teljes életciklus-alapú termékfejlesztésre van szükség az ellátási lánc kulcsszereplőinek bevonásával. Hasonlóképpen, ha egy zöld termékinnováció sikeresen elterjed, utána megint nagyobb hangsúlyt kap a tevékenységfókusz (további elvárások támasztása az ellátási lánc mentén a lépésről-lépésre történő javulás érdekében).

Kockázati versus lehetőségfókusz

A vállalatok által az ellátási láncok zöldülésének irányába tett lépéseit megkülönböztetjük aszerint is, hogy inkább a „Mit ne tegyünk?” „Mit kerüljünk el?” kérdésekre (kockázati fókusz), vagy a „Mit lehetne jobban csinálni?” „Hogyan fejlesszük a tevékenységünket?” (lehetőségfókusz) keresi a választ (Harms et al., 2013). Kezdetben inkább a kockázati fókusz határozta meg a vállalatok magatartását, jogszabályi elvárásoknak, külső szabványoknak, az ellátási lánc – leginkább vevői oldali – szereplői által támasztott elvárásoknak való megfelelés, gyakran egy jól meghatározott minimumszint elérése révén (Schaltegger & Burritt, 2014). A lehetőségekre fókuszáló stratégia esetében (Hansen et al., 2009), a hangsúly az ellátási lánc tevékenységének zöldítésén keresztül történő versenyelőny szerzésen van.

A ZELM-hez kapcsolódó belső kockázatok általában a vállalat kontrollja alatt állnak, míg a külső kockázatok di-

menzió a vállalatok számára a változó világot jeleníti meg (Kerekes & Kindler, 1997).

Belső (a vállalat tevékenységéből fakadó) jelentős környezeti kockázatok például:

- beszerzés (a rövid távú üzleti érdekekre, alacsonyabb árra, ellátásbiztonságra fókuszálva nem veszik figyelembe a környezeti hatásokat),
- disztribúció, szállítás karbonlábnyoma,
- veszélyes anyagok használata a termelésben vagy a termékben, ezek kezelése,
- csomagolás mennyisége és minősége, a környezetvédelemben aktuálisan kevésbé károsnak tartott csomagolás alkalmazása,
- hulladékkezelés,
- energiahatékonyság,
- vízhasználat, szennyvízkezelés ritkábban, de néha megjelenik a ZELM-ben.

Ezen túlmenően, tágabb értelemben, a fenntartható fejlődés célrendszerét tekintve társadalmi szempontokat is figyelembe véve, kockázati tényezők lehetnek még az emberi jogok/közösségi jogok/egyesületi jog, különösen a fejlődő országokból származó beszállítóknál, a foglalkoztatási feltételek (gyermekfoglalkoztatás, túlóra, bérelt munka stb.), a munkakörülmények (egészség és biztonság, balesetek), az etikai kockázatok (korrupció, pénzmosás, adóelkerülés, szabadalmi jogok, kartell), bármilyen egyéb diszkrimináció, illetve az állatvédelmi kockázatok.

Külső (a vállalat kontrollja alatt nem álló) kockázatok például:

- az extrém időjárási körülményekből (pl. klímaváltozás) adódó kockázatok,
- az új tudományos eredmények vagy új jogi szabályozásból adódó kockázatok, melyek megváltoztathatják egy anyag kockázatára vonatkozó értékelést,
- a helyi konfliktusokból, háborúkból adódó kockázatok, illetve
- a társadalom értékítélete egyes anyagok kockázatára, vagy egyes fenntarthatósági témák jelentőségére vonatkozóan.

A két megközelítés összevetésére mutat be néhány példát az 1. táblázat.

1. táblázat A zöld ellátási lánc-menedzsment eszközei a kockázati és a lehetőségfókuszú megközelítés esetén

| | A kockázati fókuszú ZELM eszközei | A lehetőségfókuszú ZELM eszközei |
|---|---|--|
| Az ellátási lánc részei • központi vállalat/termelés • közvetlen beszállítók • közvetett beszállítók/teljes ellátási lánc | • anyagáram-elemzés, termelési információs rendszer • beszerzési ellenőrző lista • specifikus környezeti adatok bekérése a beszállítóktól • életciklus-elemzés (LCA) • beszállítói auditok, értékelések | • anyagáram-optimalizálás • zöld energiatanúsítvány • pozitív értékelő lista • életciklus-optimalizálás • öködesign • kiterjesztett termékfelelősség (product stewardship) • beszállítófejlesztés és -képzés |
| Környezeti kulcsterületek • szén-dioxid-kibocsátás • vegyszerek használata • vízfelhasználás • hulladékgazdálkodás • biodiverzitásra való hatás | • szénlábnyom-számítás • veszélyes anyag nyilvántartó listák, REACH adatlapok stb. • vízlábnyom szállítás • anyagmérlegek • biológiai sokféleség monitoring | • szénsemlegességi számítások • pozitív kritériumok teljesítése (pl. Fair Trade, organikus termék stb.) • fenntartható üzleti modellek (pl. termék-szolgáltatás rendszerek) bevezetésének megalapozása |

Forrás: Schaltegger & Burritt (2014, p.236) alapján

A táblázatban szereplő eszközök, területek nem teljes körűek, de jól szemléltetik a kockázati és lehetőségfokú megközelítés közötti különbséget.

Beszállítói kapcsolatok menedzsmentje

Ahogy arra már korábban is utaltunk rá, a ZELM egyik kritikus kérdése, hogy a külső kapcsolatokban a vállalatok hogyan és miként törekszenek a fenntarthatósági szempontok figyelembevételére, előmozdítására. Éppen ezért kezelik a szakirodalomban kiemelten a zöldbeszerzés és a zöld közbeszerzés kérdését. A korszerű vállalati gyakorlatban a beszerzés feladata a kiadások (kivéve az adó jellegű tételek és humán kiadások) feletti kontroll, illetve annak biztosítása, hogy a stratégia megvalósítása és a vállalati versenyképesség javítása a beszállítói lehetőségek legjobb kihasználásával legyen lehetséges. Ilyen értelemben a nagyvállalati beszerzők által kontrollált költségek nagysága a GDP-hez mérten is jelentős, s még nagyobb értékről van szó, ha a közbeszerzésben érintett szervezetek költségeit is figyelembe vesszük. A szakirodalom központi témái, hogy milyen tevékenységekkel tehet a környezetért a beszerzés, illetve mi motiválhatja erre.

A zöldbeszerzés fogalma és tevékenységei

A zöldbeszerzés témája az 1990-es években kezdett a figyelem középpontjába kerülni, elsősorban a termelési tevékenységhez kötődően. Min & Galle (1997) a zöldbeszerzés tevékenységeit alapvetően két csoportra bontják: az erőforrás-csökkentésre (recycling, újrafelhasználás, illetve az erőforrás-változtatás és kontrollra), valamint a hulladék-csökkentésre. Carter et al. (1998) tanulmánya zöldbeszerzésnek azt értelmezi, amikor a beszerzést bevonják olyan tevékenységekbe, amelyek célja a recycling (újrahasznosítás), az újrafelhasználás (reuse) és az erőforrás-csökkentés (source reduction) elősegítése. Azaz ezek a publikációk erősen arra fókuszálnak, hogyan lehet a vállalatoknak a beszerzéseken keresztül a saját tevékenységüket zöldebbé tenni a beszállítók bevonásával. E definíciók elsősorban a lehetséges műszaki/technikai kockázatokra összpontosítanak.

Azonban az ellátási lánc fogalmának megjelenésével a beszerzés szerepe is átalakul: a közvetlen műszaki/technikai jellegű szempontok mellett a figyelem a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjére irányul. Fontos az is, hogy a környezetre való odafigyelés már nemcsak a termelő, hanem a szolgáltató cégek problémája is. Arnold et al. (1999) kutatása már inkább lehetőségfokú: a beszerzés jövőjét meghatározó stratégiai területek egyikeként azonosították a környezeti szempontok beépítését. A kutatás jelezte, hogy mind az észak-amerikai, mind az európai cégek várakozása az volt, hogy a környezeti szempontok súlya növekedni fog a beszerzésben. Érdekességként érdemes megemlíteni, hogy a magyar adatok több vonatkozásban is statisztikailag szignifikáns eltérést mutattak a nemzetközi minta válaszaíhoz képest. Hazánkban a beszerzés bevonása a termékek energia- és anyagtakarékosabb tervezésébe lényegesen magasabb volt, mint az észak-amerikai vállalatoknál, ugyanakkor lényegesen kevésbé voltak bevonva a feleslegessé vált berendezések értékesítésébe, illetve a veszélyes anyagok megsemmisítésébe (Arnold et al., 1999).

Az elmúlt időszakban megjelent cikkek jelentős részére is jellemző, hogy a zöldbeszerzést egy tágabb kontextusban, a zöld ellátási lánc-konceptió részeként értelmezik. Az ellátási lánc-szemlélet egyrészt a beszerzés belső folyamatokba és külső kapcsolatrendszerbe való beágyazottságát vizsgálja (Zhu et al., 2005, 2013; Hasan, 2013), másrészt a beszállítómenedzsmenttel kapcsolatos növekvő feladatokat hangsúlyozza (Gavronski et al., 2011; Tachizawa et al., 2015). Ez egyben azt is jelenti, hogy míg a korai definíciók először a vállalati tevékenységek zöldítését várták el a beszerzéstől, addig a későbbiekben megteremtődik a folyamat- vagy termékfokú ellátási lánc-menedzsment alapja: az integrált szemléletű belső rendszer és a külső kapcsolatok aktív befolyásolására irányuló szemlélet.

Ezeket a szervezeti kapcsolatok számos gazdasági elméleti kerettel összeköti a szakirodalom (Zilahy, 2007).

A 2. és 3. táblázatok egy hazai zöldbeszerzés-kutatásban azonosított zöldbeszerzési tevékenységeket rendszerezik (Vörösmarty & Dobos, 2019 alapján).

2. táblázat A zöldbeszerzés tevékenységei - kapcsolódás a vállalaton belül

| Kapcsolódás vállalaton belüli folyamatokhoz | Rövid leírás | Források |
|--|---|---|
| A) Kapcsolódás a termékspecifikáció kialakításához | A specifikáció készítésébe a beszerzés is bekapcsolódik, s a gazdasági szempontokkal együtt környezeti szempontokat is megjelenítenek (erőforrás-csökkentés, újrahasznosíthatóság, veszélyes anyag tartalom csökkentése, csomagolás). | Arnold et al. (1999), Hasan (2013) |
| B) Kapcsolódás a termék- és folyamatfejlesztéshez | A beszerzés bekapcsolódik termék- és folyamatfejlesztési tevékenységbe, s figyelembe vesznek olyan környezeti szempontokat, mint újrahasznosíthatóság, alacsonyabb veszélyes anyag tartalom, kevésbé szennyező folyamatok. | Carter et al. (1998), Arnold et al. (1999), Zhu et al. (2005, 2013), Hasan (2013), Vijayvargy et al. (2017) |
| C) Kapcsolódás a visszatartott logisztikai feladatokhoz | Az elhasznált, meghibásodott anyagok/termékek gyűjtése és hasznosításáról való gondoskodás, felesleges készletek értékesítése. | Arnold et al. (1999), Zhu et al. (2005, 2013), Vijayvargy et al. (2017) |
| D) Kapcsolódás a vállalati környezeti rendszerekhez | Bekapcsolódás a környezeti adutokba. | Zhu et al. (2005, 2013), Hasan (2013), Vijayvargy et al. (2017) |

Forrás: saját szerkesztés Vörösmarty & Dobos (2019) alapján

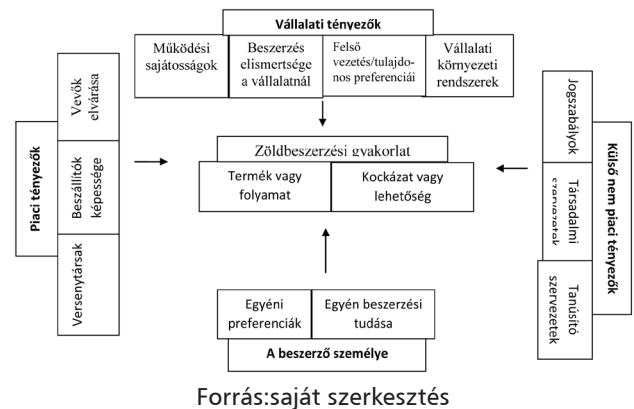
A tevékenységek első csoportja a vállalaton belüli tevékenységek összekapcsolódását, a beszerzés integrációját vizsgálja. A vizsgált források szempontjai négy csoportba kerültek, így kritikus tevékenység a beszerzési folyamat indításkor a specifikáció készítése, egy tágabb kontextusban a beszerzés stratégiai szerepét a termék- és folyamatfejlesztésbe való bekapcsolódása adja, környezeti szempontból kritikus még a visszatás logisztikai folyamatokhoz való csatlakozás, s végül a kapcsolódás a vállalati környezeti rendszerekhez.

Ezek a tevékenységek tulajdonképpen ahhoz szükségesek, hogy a beszállítói kapcsolatokért felelős beszerzés erősen és aktívan tudjon kapcsolódni a vállalat alapfolyamataihoz. Ez a belső integráció alapvető ahhoz, hogy a cég az ellátásilánc-menedzsment irányába el tudjon indulni és a környezeti szempontok ne izoláltak, hanem egy tágabb szemléletként jelenjenek meg. Ezért is láthatjuk azt, hogy a legkorábbi zöldbeszerzési megközelítések ezeket a tevékenységeket hangsúlyozták.

A második csoportba (3. táblázat) azok a tevékenységek kerültek, amelyeket a beszerzés végez annak érdekében, hogy a megszerzett inputok jobb környezeti sajátosságokkal rendelkezzenek, az előállítási folyamatuk környezeti szempontból kedvezőbb legyen, vagy a beszállítót segítik abban, hogy környezeti szempontból jobb megoldások biztosítására legyen képes.

súlyának megerősödésében a beszerzési tevékenységekben, s befolyásolhatná azt, hogy mindezt a lehetőségekre fókuszálva aktívan, ellátási lánc szemléletben kezelje.

2. ábra A zöldbeszerzési gyakorlatot befolyásoló tényezők



A vállalatok zöldbeszerzési gyakorlatát befolyásoló tényezőket négy nagy csoportra bontottuk (2. ábra).

A/ Vállalati tényezők

Az első csoport a vállalati tényezők. Már a tevékenység-

3. táblázat A zöldbeszerzés tevékenységei – kapcsolódás a vállalaton belül

| Beszállítókkal kapcsolatos tevékenységek | Rövid leírás | Források |
|---|--|--|
| A) Beszállító-kiválasztás és termékbehatárolás | A beszállító kiválasztás a termék környezeti jellemzőivel kapcsolatos szempontok figyelembevétele (pl. a termékre vagy a csomagolásra vonatkozó kritériumok figyelembevétele, korlátozások a termék tartalmára, összetevőire vonatkozóan). | Carter et al. (1998), Zhu et al. (2005, 2013) |
| B) Beszállítóértékelés | A beszállítóértékelés elvárásokat fogalmaz meg a beszállító folyamataival szemben (pl. a beszállító rendelkezzen ISO 14001-es minősítéssel). | Arnold et al. (1999), Zhu et al. (2005, 2013), Tachizawa et al. (2015), Vijayvargy et al. (2017) |
| C) Szállítói kapcsolatok menedzsmentje | Együttműködés a beszállítóval, a beszállító zöldebbé válásának elősegítése (pl. kérni a beszállítót, hogy foglalkozzon meg hulladékkezelési célokat, együttműködés a beszállítóval a környezeti szempontból jobb termékért, a beszállító képzése). | Arnold et al. (1999), Zhu et al. (2005, 2013), Tachizawa et al. (2015) |

Forrás: saját szerkesztés Vörösmarty & Dobos (2019) alapján

A tevékenységekkel kapcsolatos hazai eredmények azt mutatják, hogy első sorban az „A” csoportba tartozó tevékenységeknél erősebb. Azaz a hazai gyakorlat a beszállító kiválasztás a termék környezeti jellemzőivel kapcsolatos szempontok figyelembevételére (pl. a termékre vagy a csomagolásra vonatkozó kritériumok figyelembevétele, korlátozások a termék tartalmára, összetevőire vonatkozóan) fordít leginkább figyelmet. Az előremutatóbb eszközök, amelyek már nemcsak a termék azon jellemzőit vizsgálják, amelyekkel a saját folyamatok zöldebbé tehetők, hanem a beszállító folyamatait is vizsgálják, vagy befolyásolni igyekeznek általában kevésbé jellemzők (Vörösmarty & Dobos, 2019; Oláh & Horváth, 2015). Azaz a beszerzési szakirodalom ugyan megfogalmazza azokat a tevékenységeket, amelyekkel az ellátási lánc zöldebbé tételének irányába el lehetne indulni, a vállalati gyakorlat még inkább csak kezdeti lépéseket tett ebbe az irányba.

A zöldbeszerzési gyakorlatot befolyásoló tényezők

A kutatókat már régen foglalkoztatja, hogy milyen tényezők játszanak főszerepet a környezeti szempontok

geknél is láthatjuk, hogy az első megközelítések működési sajátosságokból indulnak ki és a termelő vállalatokkal foglalkoztak. Értelemszerű, hogy bizonyos gyártási folyamatokban (pl. vegyipar, nehézipar) sokkal érzékenyebben vetődik fel a környezeti probléma, mint pl. egy pénzügyi esetben. A később jelenik meg a környezeti kérdésekről való gondolkodásban, hogy a szolgáltató tevékenységek is mennyire érintettek (pl. törekvés az alacsonyabb energiafogyasztásra, papírfelhasználás, gépkocsiflotta stb.). A különböző vizsgálatok szerint a működési sajátosságok közül a vállalati méret szerint lehet különbséget tenni: a nagyobb vállalatok sokkal inkább rendelkeznek erőforrásokkal ahhoz, hogy átfogóbban és kompetensebben kezeljék a környezeti kérdéseket (Wooi & Zailani, 2010; Raghavendran et al., 2012; Vörösmarty, 2015). A nagyvállalatok azok, akik képesek a beszállítókat nyomás alá helyezni annak érdekében, hogy azok jobban figyeljenek tevékenységük környezeti hatásaira, illetve ők azok, akik inkább rendelkeznek környezetimenedzsment-rendszerekkel. Amennyiben ezek nem izoláltak, hanem a

beszerzést bevonva működnek, akkor lehetséges az, hogy az üzleti és a környezeti szempontok integráltan legyenek közvetíthetők a beszállító felé. Ez alapján tud a beszerzés továbblépni az első körös beszállítók menedzsmentjétől az ellátási lánc menedzsmentje felé.

A beszerzés környezeti szempontok beépítésére való motiváltságát a *tulajdonos, illetve a felettesek* elvárása is növeli (Yen & Yen, 2012; Giunipero et al., 2012). A kapcsolat értelemszerű, hiszen a beszerzés az általuk megadott KPI-ok (key performance indicators, kulcsteljesítmény-indikátorok) szerint dolgozik. Ezzel szorosan összekapcsolódó tényező, hogy *a beszerzés milyen szerepet tölt be a vállalat életében*. Ott, ahol nem ismerték fel a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjének a jelentőségét (számos oka lehet, pl. gyors terjeszkedésből fakadó magas profitabilitás), a beszerzés kevésbé tud akár üzleti, akár környezeti értelemben értéket teremteni. Jellemző az is, hogy nem rendelkezik azzal az eszközrendszerrel (kiforrott folyamatok, értékelési, portfólióelemzési rendszerek), illetve kompetenciákkal, amelyek alkalmassá tennék a beszállítói kapcsolatok stratégiai kezelésére.

B/ Külső, nem piaci tényezők

Olyan tényezők tartoznak ide, amelyek nem közvetlen az üzleti környezetből érik a vállalatokat. Elsődlegesen is *a jogi szabályozás* szerepét kell kiemelnünk (számos irodalmi forrás ezt tartja az egyik legerősebb hatóerőnek, például Min & Galle, 1997; Zhu et al., 2005). A jogkövetés (vagy legalább annak a látszatának a fenntartása) alapvetően az egyik legjellemzőbb eleme a kockázatsökkentésre irányuló stratégiáknak. Ahogy arra már utaltunk, mind a nemzetközi, mind az adott országra jellemző, vagy éppen a helyi szabályozás adhat keretet. *A társadalmi szervezetek szerepe* is jelentős, hiszen a számos közülük foglalkozik környezeti kérdésekkel, s képviselve az emberek érdekeit rendszerint fellépnek a rossz gyakorlatok vagy éppen a környezetet potenciálisan terhelő fejlesztések ellen (Walker et al., 2008). Szerepük lehet abban is, hogy a környezeti információ elérhető legyen a vállalatok számára. Csak úgy, mint *a környezetvédelmi tanúsítványt kiadó szervezeteknek*, akik független piaci szereplőként tudnak hasznos információt adni a beszerzőknek. Ez utóbbi azért is fontos, mert a beszerzők az egyik legfontosabb gátló tényezőként érzékelik az információhiányt (Vörösmarty & Dobos, 2019), s egy tanúsítvány megléte akár jelentős egyszerűsítés az értékelésben (Diófási-Kovács, 2015).

C/ A piaci tényezők

A vevők elvárása fontos piaci hajtóerő lehet a környezeti szempontok beépítésre a beszállítókkal szembeni elvárásokba, hiszen ez versenyelőnyt vagy a piacon maradás lehetőségét jelentheti. Hasonló hatása lehet a *versenyársak gyakorlatának* is (Walker et al., 2008; Zhu et al., 2013; Dubey et al., 2013). Ugyanakkor kiemelendő a *beszállítók* hozzáállása, környezettudatossága. Nyilvánvalóan, amennyiben ők nyitottak nem nyitottak a környezeti szempontú fejlesztésekre, az a beszerzés számára komoly akadályt jelent (Mathiyazhagan et al., 2013).

D/ A beszerző személye

A környezeti szempontok beépítése a beszerzési folyamatba igényli a *beszerző szaktudását* (Carter et al., 1998). Elemezni kell, hogy milyen kockázatokat kell az adott terméknél kezelni, s milyen hatása lehet a környezeti szempontok beépítésének az üzleti szempontokra (pl. nyilván az anyagihiány miatti gyártásleállás nem elfogadható, de a megoldásnak költséghatékonyság szempontjából is megfelelőnek kell lennie). Így sokszor kreativitásra, komoly utánajáráásra van szükség. Ebben sokszor a *beszerzők egyéni értékrendje*, környezettudatossága is szerepet játszik (Nemcsicsné, 2006; Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016; Vörösmarty & Dobos, 2019).

A zöld közbeszerzés fogalma és gyakorlata

A közbeszerzésnek különösen fontos szerepe lehet abban, hogy az input igényeit kiszolgáló beszállítói környezet zöldebbé váljon. A közbeszerzések során elköltött összegek nagysága komoly lehetőséget ad arra, hogy a gazdasági célok mellett fontos társadalmi érdekek, így a környezet védelme is szerepet kaphasson. Ugyanakkor bár a tevékenységek elvileg hasonlóak a beszerzésnél bemutatottakhoz képest, a zöldbeszerzés értelmezése és gyakorlata jelentős eltéréseket mutat a vállalati gyakorlathoz képest.

A zöld közbeszerzés definíciójaként leginkább az EU meghatározását szokták elfogadni, melyet *“Közbeszerzés a jobb jövőért”* címmel adott ki (Communication (COM, 2008, 400: “Public procurement for a better environment”). Eszerint a zöld közbeszerzés *“az a folyamat, amelynek során a közbeszerzési szervezetek törekednek arra, hogy olyan termékeket, szolgáltatásokat és munkákat szerezzenek be, amelyek kedvezőbb környezeti terheléssel járnak az életciklusuk egészében, mint más, hasonló elsődleges funkcióval rendelkező termékek, szolgáltatások és munkák, amelyeket egyébként beszereznének.”* A zöld közbeszerzés fontosságát a Fenntarthatósági Akcióterv és az Európa 2020 stratégia (Sustainable Action Plan and the Europe 2020 Strategy) is jelöli (GPP, 2006), kiemelve azt, mint fontos politikai eszközt a fenntartható fejlődés támogatására. A környezeti szempontok közbeszerzési elterjedését nagymértékben elősegítette az európai közbeszerzési irányelvi szabályozás és zöld közbeszerzés-politika, mely a témát megkerülhetetlenné tette az EU-tagállamok közbeszerzői számára.

Ugyanakkor szakirodalmi tapasztalatok szerint az EU tagállamaiban az ajánlatkérők előszeretettel koncentrálnak az eljárást megindító hirdetések tartalmára, s ebben az értékelési szempontokra, alkalmassági követelményekre, melyet adminisztratív módon könnyebb zölddé tenni, mint a műszaki tartalmat, szerződéses tartalmat. Arvidsson-Stage (2012) kifejezetten az értékelési szempontrendszer hatását elemzi zöld szempontból, felhívva a figyelmet annak fontosságára és várható pozitív környezetvédelmi eredményeire. Ennek megfelelően jelenik meg a zöldbeszerzéssel kapcsolatban az az álláspont, mely szerint a környezeti kritérium beépítése a tenderek értékelésébe nemigen jellemző és csak ritkán van hatással a döntésre (Varnäs et al., 2009). Elsősorban az érté-

kelési szempontrendszer kialakításában, alkalmassági követelményként jelenik meg, s csak kevésbé lelhető fel a szerződések tartalmában. Erre utalnak Palmujoki et al. is (2010, p. 250), miszerint bár a zöldbeszerzési kritériumokat az EU és a nemzeti akció terv számos vonatkozásban támogatja, s ennek eredményeképpen egyre gyakrabban jelenik meg értékelési szempontként, ugyanakkor nem állítható, hogy ezek a kritériumok a megkötött szerződések tartalmában is jelen lennének.

A fenti megoldások miatt is többen elégedetlenek a zöld közbeszerzés eredményeivel (Aspey, 2015). Van azonban, aki kifejezetten a gazdasági fejlődés mozgatórugóját (Sikirica, 2015), vagy a környezeti szempontból fenntartható termelés elérésének eszközeit (Testa et al., 2014; Diófási-Kovács, 2018) látja benne. A zöld közbeszerzéssel kapcsolatos tanulmányok a gondolkodás innovatív jellegét emelik ki, nem is véletlen, hogy a jogszabályi környezet is folyamatosan együtt említi a zöld közbeszerzést a fenntartható és az innovatív közbeszerzéssel (Bratt et al., 2013; Magerholm & Zilahy 2011).

New et al. (2002) eredményei a zöldbeszerzés vonatkozásában érdekes hasonlóságokat tártak fel. Közös bennük, hogy a beszerzési feladatkör (a szervezet inputokkal való ellátása) elvileg nagyon hasonló. Hasonlóság még, hogy mindkét terület esetén fontos a szervezeti kontextus, a beszerzők nehezen találhatnak kapcsolatot a szervezetük más érintett területeivel, s azok tudnak elérni eredményeket, ahol a szervezeti kapcsolódás erősebb. A tanulmány különbségként hozza fel azt, amit a bemutatott szakirodalmak is előrevetítettek: azaz a szabályozás és jogi háttér komoly eltérést okoz. New et al. (2002) cikke rámutat egy másik különbségre is: a vállalatok szabadon választják meg céljaikat és így a beszállítóértékelés kritériumait is, a közszféra kritériumválasztását azonban komoly viták övezik (egyrészt üdvöztető a pozitív célok támogatása, másrészt komoly kételyként vehető fel, hogy a környezeti szempont beépítése a közbeszerzések ajánlatértékelésébe csak rövid távon jó, hosszú távon azonban már nem ér el pozitív hatást).

A zöldbeszerzés vállalati és közbeszerzési fogalmának és kutatásainak segítségével eltérő fejlődési utakat azonosíthatók a gyakorlatokat tekintve is. A vállalati gyakorlat korábban elsősorban az anyagbeszerzésekben látta a környezeti szempontok figyelembevételének lehetőségét, de ez a szemléletet később kiterjesztették. A másik fontos azonosítható tendencia, hogy míg korábban az ajánlati tartalmak összevetésén volt a fő hangsúly, addigra az újabb szakirodalmak a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjéhez kötődő tevékenységeket emelik ki. A változás oka, hogy így sokkal szélesebb eszközrendszer és hatékonyabb megoldások alkalmazhatóak a környezeti hatások ellátási láncokon keresztül nyúló csökkentésére. A közbeszerzési vonatkozású tanulmányokban viszont azt láthattuk, hogy a fő eszköz továbbra is a tranzakcióközpontú szállítóértékelés, ebbe igyekeznek összetettebb hatásokat jelző szempontokat beépíteni. Azaz itt egy passzív eszköz alkalmazása történik, míg a fejlettebb beszerzési gyakorlat aktív eszközökkel (beszállítófejlesztés) is törekszik a jobb megoldások elérésére.

Vörösmarty & Tátrai (2019) tanulmánya a közbeszerzési és vállalati beszerzési gyakorlat összevetésekor a következő eredményekre jut:

- *Eltérő hatások:* A két csoport eltérő motivációs hatásokat észlel a beszerzési gyakorlata és a környezeti szempontok figyelembevétele kapcsán. Ennek egyik része, hogy a közbeszerzés és beszerzési gyakorlatban eltérő az egyes érintett csoportok motivációs hatása. A szervezeti kapcsolódási lehetőségek is eltérők: a vállalati szférában a környezeti kérdések belső támogatása sokkal nagyobb. A motivációs hatások különbségeinél jellemző, hogy a jogi szabályozás és a vezetői támogatás hatása az erős. A piaci hatás mindkét szereplőnél gyengébb. A „Beszerzők” számára a vevők és a versenytársak hatása erősebb, mint a „Közbeszerzők” csoport esetén, a „Közbeszerzők” esetében a beszállítói oldal határozza meg jobban a lehetőségeket. A szervezeti környezet a vállalatok számára támogatóbb, ez pedig New et al. (2002) eredményei alapján egyértelműen jobb fejlődési lehetőséget jelent.
- *Eltérő prioritások:* a beszerzési munkára hatást gyakorló belső érintettek (így főként a tulajdonos, menedzsment) hatása leginkább a beszerzési tevékenységgel kapcsolatban megfogalmazott elvárásrendszerben jelenik meg. A vállalati beszerzés a hatékonyabb beszállítói megoldások elérésére törekszik, míg a közbeszerzés szabályozás betartására és a folyamatok lebonyolítására fókuszál. Bár a költségsökkentés mindkét csoport számára fontos, a „Beszerzők” inkább a beszállító menedzsmentben keresik a megoldást, míg a közbeszerzés a belső folyamatokat tartja inkább fontosabbnak. A „Közbeszerzők” számára az oktatás szerepe is nagyobb, melynek elsődleges oka a folyamatosan változó szabályozási környezet lehet.
- *Eltérő gyakorlatok:* a zöldbeszerzési gyakorlatok különbözősége az egyes beszerzési tevékenységek eltérő súlyából érzékelhető. A különböző motivációs hatások és az eltérő elvárásrendszer következtében a környezeti szempontok megjelenése eltérő a beszerzési tevékenységben. A közbeszerzés eszközrendszere szűkebb, kiválasztásorientált, míg a beszerzés módszerei között jelen vannak a kiválasztási folyamathoz kötött értékelésen túllépő, a beszállítókat aktívan befolyásoló gyakorlatok.

Ez utóbbi különösen elgondolkodtató, hiszen a jogi szabályozás és az EU-direktívák kifejezetten motiválni szeretnék a környezeti tényezők fokozott figyelembevételét, s fontos jogalkotói szándék a költségek keresztül a beszállítók, s a gazdaság környezeti szempontból kedvezőbb irányba terelése. Figyelemre méltó továbbá az is, hogy a vállalati szféra eszközrendszere ugyanabban a közgazdasági gondolatmenetben egyértelműen célravezetőbbnek mondható: nem a keresletnek a volumenére, hanem a kínálat jellegére hat, közvetlenül eredményezve ezzel a jobb környezeti teljesítményt nem csak a termékjellemzők, hanem a fizikai folyamatok szintjén is. A közbeszerzés egyelőre jellemzően kockázatfókuszú, különösen hazánkban a környezetvédelmi tárgyú uniós projektek esetében

a jogszabályoknak való megfelelés szempontja dominál a beszerzési során. A közbeszerzés termékfókuszú megközelítése szintén a kockázati fókuszot erősíti, hiszen a műszaki paraméterek előírása kevesebb kockázattal jár, míg tevékenységfókusz esetében nagyobb a valószínűsége a versenykorlátozásnak, mely nagyobb jogorvoslati kockázattal jár a beszerző számára.

A környezeti teljesítmény értékelése és mérése az ellátási lánc mentén

A környezeti teljesítmény értékelése és mérése az értékláncban lehet kockázati fókuszú vagy lehetőség-fókuszú (Seuring & Müller, 2008; Harms et al., 2013). Ahogyan korábban láttuk, a kockázati fókuszú megközelítés elterjedtebb, egyes szerzők a ZELM-et egyértelműen kockázatkezelési eszköznek tekintik (Giannakis & Papadopoulos, 2016). Ebben a fejezetben gyakorlati példákat mutatunk be arra vonatkozóan, hogyan jelenik meg a kockázati, illetve a lehetőségfókusz a környezeti teljesítmény értékelésében és kitekintünk a teljesítménymérés néhány további vonatkozására.

Az ellátási lánc más kockázataival szemben a fenntarthatósági kockázatok nem a működésben okoznak fennakadást, hanem elsősorban a vállalat jóhírét, a jogszabályok betartását vagy piaci/pénzügyi teljesítményt befolyásoló kockázatokat hordoznak. A kockázati fókuszú ZELM esetén a központi vállalat elsősorban saját kockázatát igyekszik minimalizálni, ami a beszállítója nem fenntartható működéséből esetleg rá hárul. Ilyen kockázatot jelent például a fejlődő országbeli beszállítónál a gyermekmunka alkalmazása, az anyaország jogszabályaival ellentétes hulladékkezelési gyakorlat, vagy az erdőirtással szerzett mezőgazdasági terület. A Philips (2016) beszállítóira elkészíti azok kockázati profilját, melyben a következő tényezők alapján értékeli a beszállítótól rá háruló környezeti kockázatát:

- országgkockázat, a beszállító működésének helye szerint,
- a termelés során, illetve a termékben használt anyagok (veszélyes anyagok - pl. higany -, VOC, sugárzó anyag stb.),
- a beszállító részesedése a vállalat vásárlásaiból,
- a központi vállalat számára – közvetlenül vagy közvetetten (pl. a médián keresztül) – jelentett balesetek a beszállítónál (környezeti, egészségügyi-biztonsági vagy etikai esetek),
- a gyártott termék vagy szolgáltatás kockázatai.

A beszállítóktól elvárt, hogy betartsák a vállalat etikai kódexét és saját fenntarthatósági célokkal is rendelkezniük kell. Kockázataik alapján a beszállítókat fenntarthatósági auditokra kötelezi, melyet azok saját költségén végeznek el.

A környezeti kockázatokra ugyanakkor nemcsak az ellátási lánc szereplői világíthatnak rá. 2010-ben a Greenpeace kampányt indított a Nestlé etikátlan palmaolaj-beszerzési gyakorlata ellen, miszerint az egyik beszállítójuk az orangutánok élőhelyének pusztításával szerzett területeket a palmaolaj termeléséhez. A Nestlé kezdetben felvette a harcot és komoly médiaháború bontakozott ki a két fél között. Ennek hamar véget vetett a Greenpeace 'Give a break' Youtube videója, mely olyan gusztustalan termék-

ként ábrázolta a KitKat csokoládét, hogy az komoly üzleti kockázatot jelentett a márkának. A Nestlé változtatott beszerzési gyakorlatán, megszüntette kapcsolatát a kérdéses beszállítóval, vállalati felelős beszerzési szabványt készített és megállapodott egy nem kormányzati szervezettel, a Forest Trusttal, hogy az segíteni fogja ellátási láncának megtisztítását a nem fenntartható gyakorlatoktól (Coombs, 2014; Nestlé 2018).

A külső kockázatok működési kockázatot jelenthetnek a vállalatok számára, hisz bizonytalanul vagy kockázatosabbá tehetik egyes területekről származó alapanyagok beszerzését. Nem állnak a vállalat kontrollja alatt, azonban nyomon követésük és a hozzájuk való gyors alkalmazkodás kritikus lehet az üzleti kockázatok csökkentése szempontjából.

A lehetőségfókuszú megközelítés a teljesítményértékelésben ritkább, de akad erre is példa. 2012 óta a légitársaságok is az Európai Unió üvegházhatású gázokra vonatkozó kibocsátáskereskedelmi rendszerének (2003/87/EC Direktíva) hatálya alá tartoznak. Összkibocsátásukra határértékek vonatkoznak, azonban lehetőségük van kibocsátási egységeket vásárolni, vagy kibocsátásukat ellentételezni. A lehetőségfókuszú karbonlábnyom-mérésre jó példa nagy légitársaságok (Lufthansa, Ryanair, British Airways stb.) azon kezdeményezése, amely keretében a jegyvásárláskor az utas kérheti a repüléshez kapcsolódó karbonlábnyoma meghatározását és ellentételezést vásárolhat a repülőjegyhez kapcsolódóan (vö. Görbe & Gelei, 2014). Ily módon a légitársaság saját közvetlen üvegházgáz-kibocsátását tudja részben ellentételezni, méghozzá az utas költségén. A légitársaság azt vállalja, hogy az utas által fizetett felárat olyan projektekre fordítja, amelyek olyan mértékű üvegházgáz-csökkenést vonnak maguk után, amely egyenértékű a repülőút üvegházgáz-kibocsátásával. Az ellentételező projekt lehet beruházás megújuló energiába, energiahatékonysági projekt, erdőtelepítés vagy üvegházgáz-kibocsátási jogok vásárlása. Gössling (2007) és szerzőtársai bemutatták, hogy az erdőtelepítési projektek különösen népszerűek a vásárlók körében, ugyanakkor nem lehetne a turizmus teljes karbonhatását ily módon ellentételezni.

2021-től az autópári vállalatokra életbe lép az Európai Unióban az autógyárak által értékesített személygépjárművek átlagára vonatkozó 95 g/km-es határérték, amely nem teljesítéséhez jelentős bírságtételek kapcsolódnak. A 95 g/km határértéke egy vállalat által forgalomba hozott összes személygépjármű átlagára vonatkozik. A határértéknek való megfelelés eszközei között szerepel a szervezeti változás, a pooling megoldás alkalmazása (Fiat és Tesla közötti feltételezett megállapodás Tesla autóknak a Fiat flottájához való beszámításáról). A szervezeti változtatások sajnos nem csökkentik a gépjárművek összes kibocsátását, csak az elszámolás módján változtatnak.

További példa, hogy 2010-2011-ben zajlott a Budapesti Corvinus Egyetem energetikai korszerűsítése a Környezeti és Energia Operatív Program támogatásával. A program támogatási feltételei között volt az energiafelhasználás és CO₂-kibocsátás 20%-os csökkentése, valamint az, hogy az egyetem újrahasznosított papír vásárlásával vagy szelektív hulladékgyűjtéssel csökkentse a termelt hulladékmennyi-

ségét 20%-kal. Az Egyetem ezt a feltételt úgy teljesítette, hogy központi beszerzés keretében az előírt aránynál több újrahaznosított irodai papírterméket vásárolt.

Környezetvédelmi szempontból jelentős kihívást jelent az ellátási hálózatok földrajzi kiterjedtsége, az egymásba fonódó hálózatok esetén a környezeti hatások hozzárendelése egy adott szervezethez (Schaltegger & Csutora, 2012). Például a Samsung és az Apple hasonló termékeket gyárt hasonló emissziós profillal. Ugyanakkor az Apple a legtöbb tevékenységet kiszervezte, míg a Samsung a legtöbb alkatrészt maga gyártja. A két vállalat környezeti elszámolásainál ezért – ha nem a teljes ellátási láncot vesszük alapul – az Apple kedvezőbb környezeti mutatókkal rendelkezik. A Samsung ugyanakkor az Apple egyik fő beszállítója, így az Apple-termékek gyártása miatt fellépő környezeti hatások egy része is a Samsungnál jelentkezik. A nem ellátási lánc szintű, hanem a vállalat határainál megálló emisszióelszámolás ezért téves eredményre vezet.

Az ellátási lánc-szintű környezeti teljesítményértékelés sem biztosítja jelenleg a vállalatok környezeti teljesítményének összehasonlíthatóságát, mivel a vállalat kerítésén túlmutató hatások felmérése többnyire önkéntes. A kimutatott magas karbonlábnyom, illetve egyéb környezeti hatások oka többnyire a teljesebb, több hatást felölelő jelentési gyakorlat, nem feltétlenül a rosszabb környezeti teljesítmény.

Bai & Sarkis (2014) az ellátási láncok környezeti teljesítményének egzakt mérőszámokon (KPI-ok) alapuló mutatószámrendszert dolgoztak ki. A javaslat összesen öt területre terjed ki: *i) költségek* (például környezeti hatékonyság javulás következtében elérhető költségcsökkenés, környezetvédelmi bírságok), *ii) idő* (például környezetvédelmi programok bevezetési ideje, környezetvédelemmel kapcsolatos információáramlás időigénye az ellátási lánc szereplői között), *iii) minőség* (például környezetvédelmi együttműködések minősége az ellátási lánc-szereplők között, beszállítók elutasításának aránya a környezetvédelmi teljesítményükkel összefüggésben), *iv) rugalmasság* (például reagálás a beszállítók környezetvédelmi intézkedéseire, illetve a vevők környezetbarát termék igényeire) és *v) innováció* (például új környezetbarát folyamatok bevezetése és termékek kifejlesztése).

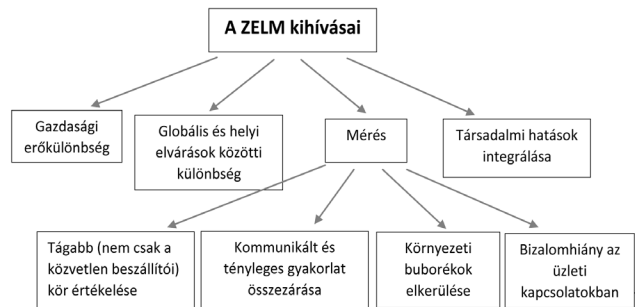
Hervani és szerzőtársai (2005) az ISO 14031 környezeti teljesítményértékelési rendszer kiterjesztését javasolják a teljes ellátási láncra, amely magában foglal *i) működésiteljesítmény-indikátorokat* (amelyek az ellátási lánc által okozott fizikai környezetterhelésre vonatkoznak), *ii) menedzsmentteljesítmény-indikátorokat* (azaz milyen lépéseket tesz a vállalatvezetés az ellátási lánc környezetterhelésének közben tartása érdekében) és *iii) környezetiállapot-indikátorokat* (azaz az ellátási lánc működése milyen hatással van a természeti környezetre).

Az indikátorokat az ajánlások alapján mindkét esetben a vállalatvezetés dolgozza ki. A mérőszámok folyamatos számszerűsítése révén lehetőség nyílik a vállalat, illetve az ellátási lánc környezeti teljesítményében bekövetkezett változások időbeli nyomon követésére. Vállalatok, illetve ellátási láncok közötti összehasonlításokra ugyanakkor ezek a mérőszám rendszerek – a komplexitás és a mérőszámok önkényes megválasztása miatt – nem igazán alkalmasak.

Következtetések, kihívások a zöld ellátási lánc-menedzsment előtt

A ZELM az üzleti élet egy fontos területe, ami hozzájárul a vállalatok üzleti kockázatainak csökkentéséhez, valamint a vállalat tevékenységéből a természeti környezetre és a társadalomra háruló kockázatok csökkentéséhez is. Ugyanakkor a terület számos kihívással és problémával küszködik, melyeket a 3. ábra foglal össze.

3. ábra A zöld ellátási lánc-menedzsment kihívásai



Forrás: saját szerkesztés

Kihívásként jelentkeznek a gazdasági szereplők közötti jelentős erőkülönbség. A központi vállalat – miközben beszállítói auditok révén beszállítói környezeti hatásait csökkenteni képes – ugyanezen auditok révén olyan bizalmas üzleti információkhoz juthat annak anyagforgalmával kapcsolatban, amelyet felhasználhat a beszállítóival folytatott ártárgyalások során. Ez hátráltatja a ZELM fejlődését, bizalmatlanság léphet fel a beszállító és a központi vállalat kapcsolatában.

Úgy tűnik, a termék-, illetve a lehetőségfókusz térnyerése szélesíti a ZELM lehetőségeit, még akkor is, ha a kockázati fókusz, illetve a tevékenységfókusz inkább elterjedt jelenleg. Néhány speciális területen ugyanakkor ez a tendencia még nem jelentős (például a kockázati fókuszú közbeszerzési szabályozás, illetve maga a jogorvoslati kockázat önmagában korlátozza a zöld közbeszerzés fejlődését).

A globális és helyi elvárások közötti szakadékra hívják fel a figyelmet. Az általános, világszintű szabványok nem mindig felelnek meg a helyi viszonyoknak, ugyanakkor a helyi – sokszor alacsonyabb – elvárásoknak megfelelő működés támadhatóvá teszi a vállalatot (Boström et al., 2015). Kevésbé iparosodott országokban működő vállalatok tapasztalják, hogy habár foglalkoztatási körülményeik jóval a helyi normák felett vannak, az anyaország normáitól való eltérés mégis támadásokra ad okot. Például a 16 éves fiatalok foglalkoztatása felnőtt munkakörökben Európában illegális gyakorlatnak minősül, miközben a 16 évesek felnőttnek számítanak számos fejlődő országban. Ha a központi vállalat saját fenntarthatósági elvárásait próbálja is érvényesíteni, a helyi körülmények között való alkalmazás során az sajátos adaptációs változásokon megy keresztül, melyek eredményeként a központi vállalat számára nem elfogadható gyakorlatok valósulhatnak meg. Helin & Babri (2015) megemlítik például, hogy az egyesülési jog értelmezése kínai beszállítók esetében aggályos, hisz ott államilag létrehozott szakszervezetek vannak kötelezővé tett tagsággal.

Kihívásként jelenik meg, hogy a központi vállalat elsősorban közvetlen beszállítóira vonatkoztatja fenntartha-

tósági elvárásait, azonban felmérések szerint a távolabbi körbe tartozó szállítók jelentik a nagyobb kockázatot. Hasonlóképpen, az ellátási lánc környezeti/társadalmi hatásainak jelentős része az ellátási lánc vevői (downstream) részére esik, amelyre a központi vállalat ráhatása jóval kisebb, mint a beszállítói (upstream) oldalra.

A központi vállalat a média és a környezetvédők nyomására készíthet felelős beszerzési szabványokat, útmutatókat, azonban egyes szerzők szerint a tényleges gyakorlat és a dokumentumokban megfogalmazott elvek között jelentős lehet a szakadék (Csutora, 2011; Haffar & Searcy, 2017).

A ZELM fejlődését jelentős mértékben befolyásolja a társadalmi elvárások alakulása is, hiszen a vállalatok akkor lépnek előre, ha kézzel fogható üzleti értéket látnak a zöldülésben, ez igaz mind a kockázati, mind a lehetőségfókuszú megközelítésre. Mindez egyértelműbb motiváció olyan területeken, ahol a környezeti hatásnak közvetlenül piaca van (például a hulladék mennyiségének csökkentése vagy az energiatarékosság). Egyéb esetben ugyanakkor az egyéni felelősségvállalás költségei és a globális hatás jelentéktelenségének érzete miatt a vállalatok inkább a status quo fenntartása felé hajlanak.

Van némi furcsa skizofrénia abban, hogy a beszállító fél attól, hogy megossza adatait a központi vállalattal, a központi vállalat pedig a ZELM kapcsán arra panaszkodik, hogy nincs elég adat. Ugyanakkor attól, hogy mi lesz, ha nem lépnek előre a ZELM-mel kapcsolatos kockázatok kezelésében kevésbé tart mindkét fél.

Végül, bármennyi kihívással küszködik is a ZELM, egy olyan világban, amelyet már nem vállalatok, hanem vállalati hálózatok alkotnak, a környezetvédelmi elvárásokat is csak ezen a szinten érdemes definiálni, ha el akarjuk kerülni, hogy a gazdasági szereplők a tevékenységek kiszervezésével környezetvédelmi buborékokat hozzanak létre, máshova tolvá át a problémákat. Emiatt várható, hogy a szabályozás is abba az irányba tolódik el, amely a ZELM további fejlődését célozza.

A ZELM kezdetben főként környezetvédelmi szempontokra terjedt ki, de ma már megjelennek a fenntarthatóság társadalmi szempontjai is benne, így a terület egyre inkább kiszélesedik a fenntartható ellátásilánc-menedzsment (FELM) irányába. A gyakran vizsgált társadalmi szempontok például a megfelelő munkafeltételek megléte, a korrupció kerülése, az etikus működés, illetve a diverzitás a munkahelyen. Az utóbbi évtizedben a társadalmi kérdések még kritikusabb területként jelentek meg, mint a környezeti kérdések. Ennek oka, hogy a környezeti teljesítményhez jól meghatározott célértékek és indikátorok kapcsolódnak. Az üvegházgáz-kibocsátásra például a nagy kibocsátóknál kvóták vannak megadva, a veszélyes hulladékok esetében világos, hogy mennyiségük csökkentése a cél. A társadalmi indikátorok esetében nem ez a helyzet. A vállalatvezetők számára nem mindig világos, hogy mi lenne a társadalmilag kívánatos, elérendő célérték, és a társadalmi teljesítmény mérése is kérdéses. Például a pályázati értékelési szempont lehet, hogy a vállalatnál dolgozó kisebbség aránya elérje az országos átlagot. Jogszámban ütközik ugyanakkor, ha a vállalat megkérdezi dolgozóitól, hogy a kisebbséghez tartoznak-e. Mi legyen a társadalmilag kívánatos aránya a vállalat vezetésében a nőknek, a kisebbségeknek, a migránsoknak, fogyatékkal

élőknek? Ezekben a kérdésekben nem adható egyszerűen a minél több, annál jobb válasz. A vállalat beszállítóinál érvényesítse-e ugyanazokat az elvárásokat, mint az anyacégnél?

A kutatás korlátairól (miszerint a szakirodalom feldolgozása nem szisztematikus, hanem analitikus módon történt), már a bevezetőben említést tettünk, úgy gondoljuk ugyanakkor, hogy a ZELM-koncepció bemutatása és értékelése során sikerült feltárunk a legfontosabb tendenciákat és kihívásokat. Mindezek alapján a területhez kapcsolódóan számos további kutatási irány fogalmazható meg, amelyek mind elméleti, mind pedig a magyarországi vállalati gyakorlat szempontjából fontosak:

- Az ellátásilánc-menedzsmentben a közvetlen beszállítón túl fontos lenne a közvetett (az ellátási lánc távolabbi pontjain található) beszállítók szerepének pontosabb elemzése is, hiszen a vállalatok így sokkal eredményesebben tudnák menedzselni a teljes ellátási lánc környezeti hatásait. Különösen érvényes mindez a beszerzés területén, ahol jelenleg a legtöbb vállalat legfeljebb a közvetlen beszállítói környezetvédelmi gyakorlatát vizsgálja.
- Az ellátási lánc upstream részén túlmenően fontos lenne pontosabban megérteni, hogyan csökkenthetik a vállalatok a downstream rész környezetvédelmi hatásait.
- A környezetvédelmi fókusz mellett a társadalmi kérdések feltérképezése, nyomon követése és menedzsmentje az ellátási láncok mentén.
- Annak feltárása, milyen koordinációs tényezők, mechanizmusok azok, amelyek elő tudják mozdítani a rövid távú üzleti célok túlmutató szempontokat.
- A társadalmi elvárások és az egyéni környezeti attitűdök pontosabb megértése az üzleti területen.

Felhasznált irodalom:

- Ahi, P., & Searcy, C. (2013). A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 52, 329-341. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.02.018>
- Arnold, U., Cox, A., Debruyne, M., de Rijcke, J., Hendrick, T., Iyongun, P., Liouville J. & Vorosmarty, G. (1999). A multi-country study of strategic topics in purchasing and supply management. *Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS) Research, Tempe, AZ*.
- Arvidsson, A., & Stage, J. (2012). Technology-neutral green procurement in practice—an example from Swedish waste management. *Waste Management & Research*, 30(5), 519-523. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734242X12437566>
- Aspey, E. (2015). Green technical specifications under the new procurement directives. In Piga, G. & Tatrai, T. (Eds.), *Public Procurement Policy* (pp. 205-209). London: Routledge.
- Bai, C., & Sarkis, J. (2014). Determining and applying sustainable supplier key performance indicators. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 275-291. DOI: <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0441>
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

- Boström, M., Jönsson, A. M., Lockie, S., Mol, A. P., & Oosterveer, P. (2015). Sustainable and responsible supply chain governance: challenges and opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 107, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.11.050>
- Bowen, F. E., Cousins, P. D., Lamming, R. C., & Faruk, A. C. (2001). The role of supply management capabilities in green supply. *Production and operations management*, 10(2), 174-189. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2001.tb00077.x>
- Bratt, C., Hallstedt, S., Robèrt, K. H., Broman, G., & Oldmark, J. (2013). Assessment of criteria development for public procurement from a strategic sustainability perspective. *Journal of Cleaner Production*, 52, 309-316. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.02.007>
- Brundtland, G. H. (1987). *Report of the World Commission on environment and development: "our common future"*. New York: United Nations.
- Burgess, K., Singh, P. J., & Koroglu, R. (2006). Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 703-729. DOI: <https://doi.org/10.1108/01443570610672202>
- Carter, C. R., Ellram, L. M., & Ready, K. J. (1998). Environmental purchasing: benchmarking our German counterparts. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(3), 28-38. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1998.tb00299.x>
- Coombs, W.T. (2014). Nestlé and Greenpeace: The Battle in Social Media for Ethical Palm Oil Sourcing. In M. W. DiStaso & D. S. Bortree (Eds.), *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*. New York: Routledge, New York.
- Cooper, M.C., Lambert, D.M., & Pagh, J.D., (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. *International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1-13. DOI: <https://doi.org/10.1108/09574099710805556>
- Csutora, M. (2011). From eco-efficiency to eco-effectiveness? The policy-performance paradox. *Society and Economy*, 33(1), 161-181.
- Diófási-Kovács, O. (2015). A zöldbeszerzés sikertényezőinek vizsgálata: A zöld szempontok hazai beszerzési gyakorlatba történő integrációját támogató eszközrendszer és módszertan fejlesztése (PhD-értekezés). Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.
- Diófási-Kovács, O. (2018). Hogyan lehet a halvány zöldből körkörös közbeszerzés?, *Közbeszerzési Szemle*, 2018(IX), 2-7.
- Dou, Y., Zhu, Q., & Sarkis, J. (2018). Green multi-tier supply chain management: An enabler investigation. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(2), 95-107. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.07.001>
- Drumwright, M.E. (1994). Socially responsible organizational buying: environmental concern as a noneconomic buying criterion. *Journal of Marketing*, 58(3), 1-19
- Dubey, R., Bag, S., Ali, S.S., & Venkatesh, V.G. (2013). Green purchasing is key to superior performance: an empirical study. *International Journal of Procurement Management*, 6(2), 187-210.
- Európa Tanács (2019). *CO2 emission standards for cars and vans: Council confirms agreement on stricter limits*. Press release on 16.01.2019. <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/01/16/co2-emission-standards-for-cars-and-vans-council-confirms-agreement-on-stricter-limits/> Letöltve 2019. 04.02.
- Fahimnia, B., Sarkis, J., & Davarzani, H. (2015). Green supply chain management: A review and bibliometric analysis. *International Journal of Production Economics*, 162, 101-114. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.01.003>
- Faurote, F.L. (1928). Planning production through obstacles, not around them: the key-note of 'straight-line thinking' applied to the new Ford model. *Factory and Industrial Management*, 76, 302-306.
- Fink, A. (2010). *Constructing research literature reviews*. Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications.
- Gavronski, I., Klassen, R.D., Vachon, S., & Nascimento, L.F.M. (2011). A resource-based view of green supply management. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6) 872-885. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2011.05.018>
- Gelei A., & Nagy J. (2017). Ellátási hálózatok alapvető struktúrái. In Varga Bálint (Szerk.), *Logisztikai Évkönyv* (pp. 93-104). Budapest: Magyar Logisztikai Egyesület.
- Genovese, A., Acquaye, A. A., Figueroa, A., & Koh, S. L. (2017). Sustainable supply chain management and the transition towards a circular economy: Evidence and some applications. *Omega*, 66, 344-357. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.05.015>
- Giannakis, M., & Papadopoulos, T. (2016). Supply chain sustainability: A risk management approach. *International Journal of Production Economics*, 171, 455-470.
- Giunipero, L.C., Hooker, R.E., & Denslow, D. (2012). Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 258-269. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2012.06.003>
- Görbe, Sz., & Gelei, A. (2014). „Mennyit ér” a fenntarthatóság? – Esettanulmány az externális hatások mérésére azok internalizálására. *Vezetéstudomány*, 45(7-8), 15-28.
- Gössling, S., Broderick, J., Upham, P., Ceron, J.-P., Dubois, G., Peeters, P., & Strasdas, W. (2007). Voluntary Carbon Offsetting Schemes for Aviation: Efficiency, Credibility and Sustainable Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(3), 223-248. DOI: <https://doi.org/10.2167/jost758.0>
- GPP (2006). *Green Public Procurement in Europe. Conclusions and Recommendations* http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/take_5.pdf (accessed 11.02.2016.)
- Haffar, M., & Searcy C. (2017). Classification of Trade-offs Encountered in the Practice of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 140, 495-522.
- Hagelaar, G.J.L.F., van der Vorst, J.G.A.J., & Marcelis, W.J. (2004). Organizing life cycles in supply chains – linking environmental performance to managerial designs. *Greener Management International*, 45, 27-42.

- Hansen, E.G., Große-Dunker, F. & Reichwald, R. (2009). Sustainability innovation cube: a framework to evaluate sustainability-oriented innovations. *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 683-713.
- Harangozó, G., Kerekes, S., & Zsóka, Á. (2010). Environmental management practices in the manufacturing sector – Hungarian features in international comparison. *Journal of East European Management Studies*, 15(4), 312-347.
- Harms, D., Hansen, E., & Schaltegger, S. (2013). Strategies in aligning supply chains for sustainability, an empirical investigation of large German companies, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), 205-218.
- Hasan, M. (2013). Sustainable Supply Chain Management Practices and Operational Performance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(1), 42-48. DOI: <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2013.31006Pu>
- Helin, S., & Babri, M. (2015). Travelling with a code of ethics: a contextual study of a Swedish MNC auditing a Chinese supplier. *Journal of Cleaner Production*, 107, 41-53. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.056>
- Hervani, A. A., Helms, M. M., & Sarkis, J. (2005). Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An international journal*, 12(4), 330-353. DOI: <https://doi.org/10.1108/14635770510609015>
- Jabbour, C.J.C., & Lopes de Sousa Jabbour, A.B. (2016). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824-1833. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>
- Kerekes, S., & Kindler, J. (szerk.). *Vállalati környezetmenedzsment*. Budapest: Aula.
- Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J., & Croxton, K. L. (2008). The role of logistics managers in the cross-functional implementation of supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 29(1), 113-132. DOI: <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00071.x>
- Maditati, D. R., Munim, Z. H., Schramm, H. J., & Kummer, S. (2018). A review of green supply chain management: From bibliometric analysis to a conceptual framework and future research directions. *Resources, Conservation and Recycling*, 139, 150-162. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.08.004>
- Magerholm Fet, A., & Zilahy, Gy. (2011). A környezetbarát beszerzés gyakorlata Norvégiában és Magyarországon. In *Fenntartható fogyasztás? A fenntartható fogyasztás gazdasági kérdései* (pp. 110-124). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Mathiyazhagan, K., Kannan, G. A., Nooru, H. A., & Yong, G. (2013). An ISM approach for the barrier analysis in implementing green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 47, 283-297. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.10.042>
- Michelsen, O. (2007). Investigation of relationships in a supply chain in order to improve environmental performance. *Cleaner Technology and Environmental Policy*, 9(2), 115-123.
- Min, H., & Galle, W.P. (1997). Green Purchasing Strategies: Trends and Implications. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33(3), 10-17. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1997.tb00026.x>
- Mosonyiné Ádám G. (2011). Zárt láncú ellátási lánc kialakulása avagy a fenntarthatóbb szemlélet megjelenése az ellátási láncokban. In *Fenntarthatóság és versenyképesség? LIII. Georgikon Napok Nemzetközi Tudományos Konferencia, 2011. szeptember 29-30.* (pp. 525-535). Pannon Egyetem Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar, Keszthely.
- Murphy, P.R., Poist, R.F., & Braunschweig, C.D. (1994). Management of environmental issues in logistics: current status and future potential. *Transportation Journal*, 34(1), 48-56.
- Nemcsicsné Zsóka Á. (2006). A szervezeti kultúra szerepe a környezettudatos vállalati magatartásban. *Vezetéstudomány*, 27(9), 27-38.
- Nestlé (2018). *Nestlé's Responsible Sourcing Standard*. <https://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/suppliers/nestle-responsible-sourcing-standard-english.pdf>, letöltve 2019. április 9.
- New, S., Green, K., & Morton B, (2002). An analysis of private versus public sector responses to environmental challenges of the supply chain. *Journal of Public Procurement*, 2(1), 93-105. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOPP-02-01-2002-B004>
- Oláh, J., & Horváth, A. (2015). A zöld logisztika, ezen belül is a zöldbeszerzés szerepe és jelentősége a termelő vállalkozások életében. *Köztes-Európa*, 7(1-2), 191-200.
- Palmujoki, A., Parikka-Alhola, K., & Ekroos, A. (2010). Green public procurement: analysis on the use of environmental criteria in contracts. *Review of European Community and International Environmental Law*, 19(2), 250-262. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9388.2010.00681.x>
- Philips (2016). *Philips Supplier Sustainability Audit Program Manual*.
- Pigou, A.C., (1920). *The Economics of Welfare*. London: Macmillan.
- Pónusz, M., & Kozma, T. (2017). Zöld ellátási láncok és innovatív megoldások. *Logisztikai Trendek és Legjobb Gyakorlatok*, 3(2), 61-66.
- Raghavendran, P. S., Xavier, M. J., & Israel, D. (2012). Green purchasing Practices, A study of e-procurement buying in Indian small and medium sized enterprises. *Journal of Supply Chain and Operations Management*, 10(1), 13-23.
- Rhoades, E. A. (2011). Literature Reviews. *Volta Review*, 111(1), 61-71.
- Sarkis, J., Zhu, Q. & Lai, K. H. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.11.010>

- Schaltegger, S., & Csutora, M. (2012). Carbon Accounting for Sustainability and Management. Status Quo and Challenges. *Journal of Cleaner Production*, 36, 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.06.024> Get rights and content
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2014). Measuring and managing sustainability performance of supply chains: Review and sustainability supply chain management framework. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 232-241.
- Seuring S. (2004). Industrial ecology, life cycles, supply chains – differences and interrelations. *Business Strategy and the Environment*, 3(5), 306–319. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.418>
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710.
- Sezen, B., & Çankaya, S. Y. (2018). Green Supply Chain Management Theory and Practices. In *Operations and Service Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 118-141). IGI Global.
- Sikirica, V. (2015). Procurement for sustainable development. In Piga, G. & Tátrai, T. (Eds.), *Public Procurement Policy* (pp. 178-204). London: Routledge.
- Srivastava, S. K. (2007). Green supply chain management: a state of the art literature review. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 53-80. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00202.x>
- Tachizawa, E.M., Gimenez, C. & Sierra, V. (2015). Green supply chain management approaches: drivers and performance implications. *International Journal of Operations and Production Management*, 35(11), 1546-1566. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2015-0023>
- Testa, F., Annunziata, E., Iraldo, F. & Frey, M. (2014). Drawbacks and opportunities of green public procurement: an effective tool for sustainable production. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1893-1900. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.092>
- Toshiba (2015). *Green Procurement Guidelines*. http://www.toshiba.co.jp/env/jp/products/pdf/greenprocurement_ver4.1_en.pdf, letöltve 2019.04.03.
- Trowbridge, P. (2001). A case study of green supply-chain management at advanced micro devices. *Greener Management International*, 35, 121–35 DOI: https://doi.org/10.1007/1-84628-299-3_17
- Varian, H.R. (2016). *Mikroökonómia középfokon*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Varnäs, A., Balfors, B., & Faith-Ell, C. (2009). Environmental consideration in procurement of construction contracts: current practice, problems and opportunities in green procurement in the Swedish construction industry. *Journal of Cleaner Production*, 17(13), 1214-1222.
- Vijayvargy, L., Thakkar, J., & Agarwal, G. (2017). Green supply chain management practices and performance: the role of firm-size for emerging economies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(3), 299-323. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2016-0123>
- Vörösmarty, Gy. (2015). A zöldbeszerzés motivációs háttere. *Vezetéstudomány*, 46(12), 13-21.
- Vörösmarty, Gy. & Dobos, I. (2019). The Role of Personal Motivation in Sustainable Purchasing Practices. *Amfiteatru Economic*, 21(50), 121-137. DOI: <http://dx.doi.org/10.24818/EA/2019/50/121>
- Vörösmarty, Gy. & Tátrai, T. (2019). Green supply management in the public and private sector in Hungary. *International Journal of Procurement Management*, 12(1), 41-55. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJPM.2019.096996>
- Walker, H., Di Sisto, L., & McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14, 69-85. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.007>
- Wooi, G. C., & Zailani, S. (2010). Green supply chain initiatives: investigation on the barriers in the context of SMEs in Malaysia. *International Business Management*, 4(1), 20-27.
- Yen, Y. X., & Yen, S. Y. (2012). Top-management's role in adopting green purchasing standards in high-tech industrial firms. *Journal of Business Research*, 65(7), 951-959. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.05.002>
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Geng, Y. (2005). Green supply chain management in China: pressures, practices and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(5), 449-468. DOI: <https://doi.org/10.1108/01443570510593148>
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. (2013). Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(2), 106–117. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2012.12.001>
- Zilahy Gy. (2007). Szervezetek közötti együttműködés a fenntartható fejlődés szolgálatában. *Vezetéstudomány*, 38(4), 2-13.

Végjegyzet:

- ⁱ A JIT ugyan az alacsony készlettartás miatt környezetvédelmi szempontból kifejezetten kedvezőnek tűnhet, újabban sok kritika éri az alacsony szállítási mennyiségek miatt megnövekedett abszolút környezetterhelés miatt. Illetve, a központi vállalatnál ugyan előny az alacsony készletmennyiség, a gyakorlatban ez sokszor azt jelenti, hogy a beszállítók kénytelenek nagyobb készletmennyiséget tárolni, hogy a vevői igényeket a JIT szellemében azonnal ki tudják elégíteni.

A SPORTGAZDASÁGTANI KUTATÁSOK NEMZETKÖZI ÉS HAZAI FEJLŐDÉSE

THE HISTORICAL DEVELOPMENT OF SPORT BUSINESS RESEARCH IN HUNGARY AND BEYOND

A tanulmány célja bemutatni a sportgazdaságtani terület elmúlt évtizedekben történő alakulását. A szakirodalmi összefoglalóban a szerzők ismertetik a nemzetközi szinten is fiatal tudományterület önállóvá válásának és fejlődésének nemzetközi és hazai vonatkozású mérföldköveit, valamint tisztázzák a fogalmi kérdéseket, különbözőségeket is. Szekunder kutatásuk során a 2003 és 2018 közötti hazai szakirodalmat tekintik át, tudományos cikkeken végeznek tartalomelemzést. Meghatározott szempontok szerint a magyarországi kiadású sporttudományi folyóiratok menedzsmentmegközelítésű, illetve a gazdálkodástudományi fókusszal rendelkező folyóiratok sportgazdasághoz kapcsolódó cikkeit dolgozzák fel. Megvizsgálják, hogy mely területek kaptak kevesebb figyelmet a hazai szakirodalomban a nemzetközihez képest. Külön figyelmet fordítanak a Chikán-i vállalat-gazdaságtani fogalomkörök használatára, azonosítására. Eredményeik hiánypótló módon megmutatják, mely folyóiratok, szerzők és sportgazdaságtani kutatási területek váltak meghatározóvá.

Kulcsszavak: sportgazdaságtan, sportmenedzsment, sporttudomány, tartalomelemzés

This paper aims to show the development of sport business research in Hungary over the last few decades. The authors' literature review explains the milestones in the history of this relatively new research field, both in international and domestic aspects, and they clarify the key concepts and terms. In their secondary research they processed the academic journal articles of sport business published in Hungarian language journals between 2003 and 2018. Apart from journals of sport science, management and business journals published in Hungary were also selected to the sample. Differences between the importance of different topics domestically and in international field were identified. Special attention was made to the application of business concepts by Prof. Attila Chikán. Their results are filling a gap in literature, and reveal which journals, authors and sport business research fields gained importance in this period.

Keywords: sport business, sport management, sport science, content analysis

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. András Krisztina, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (krisztina.andras@uni-corvinus.hu)
 Dr. Havran Zsolt, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, (zsolt.havran@uni-corvinus.hu)
 Kajos Attila, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, (attila.kajos@uni-corvinus.hu)
 Dr. Kozma Miklós, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (miklos.kozma@uni-corvinus.hu)
 Dr. Máté Tünde, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, (tunde.mate@uni-corvinus.hu)
 Dr. Szabó Ágnes, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, (agnes.szabo2@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019.04.30-án, javítva: 2019.06.27-én, elfogadva: 2019.10.23-án.
 This article was received: 30.04.2019, revised: 27.06.2019, accepted: 23.10.2019.

Minden tudományág esetében kiemelten fontos, hogy az új kutatási irányok kialakítása és eredményeinek értékelése érdekében ismerje és felhasználja a területen korábban megalkotott koncepciókat, módszereket és eredményeket. Szükséges ez amiatt, hogy a kutató tisztában legyen saját tudományterületének fontosabb elméleti és gyakorlati aspektusaival, koncepcióival, elméleti konstrukcióival és irányjaival. Egy tudományterület szakirodalmi bázisa ugyanis tükrözi és meghatározza annak múltját és jelenét (Fielding, Pitts, & Miller, 1991), előre vetíti annak jövőbeni alakulását és elősegíti a tudományos közösség és a társadalom általi elfogadását (Zeigler, 1987).

A XX. század második felében a globalizáció erősödésével, a televízió térnyerésével, a szabadidő megnövekedésével, valamint a fogyasztási szokások megváltozása révén egyre inkább üzletté vált a sport (András, 2011; András, 2013; András, Havran & Jandó, 2012; Dénes & Misovicz, 1994), így a fejlett világban megjelentek a sport üzleti működéséhez kapcsolódó egyetemi képzések és kutatások. A rendszerváltást követően a közép- és kelet-európai országokban a hivatásos sportkluboknak, sportszövetségeknek és egyéb érintetteknek a tőkehiány mellett egy alacsony jövedelemmel rendelkező fogyasztókkal bíró területen kellett első piaci tapasztalataikat megszerezniük. Idővel a régióban, így Magyarországon is létrejöttek a sport gazdasági folyamatait leíró tanulmányok és a sportgazdaságtant középpontba helyező képzések. Mára komoly fejlődés áll a terület mögött nemzetközi és hazai szinten egyaránt. Hiánypótlónak tekinthető tanulmányunk célja, hogy bemutassa a sportgazdaságtan, e nemzetközileg is fiatal tudományág elmúlt évtizedekben lezajlott hazai változását.

A szakirodalmi összefoglalóban ismertetjük a terület önállóvá válásának és fejlődésének nemzetközi és magyar vonatkozású mérföldköveit, valamint tisztázzuk a fogalmi kérdéseket, különbözőségeket is. Ezt követően bemutatjuk a vizsgálatunk során használt módszertant. Szekunder kutatásunk során a 2003 és 2018 közötti hazai vonatkozó tudományos szakkikkekben végeztünk tartalomlemezést. Metakutatásunk során a magyarországi kiadású sporttudományi folyóiratok menedzsmentmegközelítésű, illetve a gazdálkodástudományi fókusszal rendelkező folyóiratok sportgazdasághoz kapcsolódó cikkeit előre meghatározott szempontok szerint dolgoztuk fel. Eredményeink során bemutatjuk, hogy az elmúlt 16 évben mely folyóiratok, szerzők és a sportgazdaságtan mely részdiszciplínái váltak meghatározóvá.

Szakirodalmi áttekintés

Fogalomtisztaítás

A nemzetközi szakirodalomban a „sport economics”, a „sport business” és a „sport management” kifejezésekkel találkozhatunk. Ezeket, ha magyarra fordítjuk, akkor a „sportközgazdaságtan”, a „sportgazdaságtan” és a „sportmenedzsment” kifejezések lehetnek relevánsak. A sportközgazdaságtan a sport területéhez kapcsolódó kérdésekkel foglalkozó közgazdaságtan, tehát a közgazdaság-tudomány egyik szektorális „alágának” tekinthető. A sportmenedzsmentnek egymástól igen távolálló megközelítései ismertek a nemzetközi irodalomban: egyes szerzők a sportban tevé-

kenykedő szervezetek, illetve sportolók menedzseléséhez kapcsolják a fogalmat (Torkildsen, 1992), kiemelve, hogy a sportmenedzsment a korlátozottan rendelkezésre álló erőforrások mozgósításának képessége a sportszervezet céljainak elérése érdekében. Más szerzők a sportban jellemző menedzsment, vezetés-szervezési gyakorlatokat (tervezés, szervezés, vezetés és ellenőrzés) értik alatta (Mulin, 1980). Chelladurai eredeti, 1994-es értelmezésében a sportmenedzsment „olyan terület, amely a korlátozottan rendelkezésre álló emberi, anyagi, technológiai és szituációs tényezők koordinációjával foglalkozik a sportszolgáltatások hatékony előállítására és cseréjére céljából” (p. 15). A sportmenedzsment ezen felül az üzleti tudományokhoz tartozik, amely a hivatásos és szabadidősportokkal, ezek menedzsmentkérdéseivel, vezetés-szervezési kérdéseivel foglalkozik. Az idő múlásával a sportmenedzsment értelmezése egyre tágabbá, szélesebbé vált, így Chelladurai 2005-ben már nem kötötte azt a szolgáltatásokhoz. Pitts és Stotlar (2007) meghatározása szerint olyan emberek, tevékenységek, üzleti aktivitások és szervezetek összessége, amely bármely sporttal, fitnesszel vagy rekreációval kapcsolatos üzleti tevékenység, termék vagy szolgáltatás gyártásával, előállításával, segítségével, promótálásával vagy szervezésével foglalkozik.

A legtágabb értelmezést az Észak-amerikai Sportmenedzsment Szövetség (NASSM) adja. Megfogalmazásukban a sportmenedzsment olyan „diszciplínakon átívelő konstrukció, amelynek része a sporthoz köthető szervezetek menedzsmentje, a leadership, a sport magatartási dimenziói, a sportmenedzsment etikai kérdései, a sportmarketing, a sportban alkalmazott kommunikáció, a sportközgazdaságtan, a sportfinanszírozás, a sport pénzügyi aspektusai, a sportüzlet társadalmi aspektusai, a sport jogi kontextusa, valamint a sportirányítás és a sportmenedzsment-szakemberek felkészítése” (nassm.com, é.n.). Vagyis a nemzetközi sportmenedzsment definíciójának folyamatos változásai egyre lazább konstrukciókat eredményeztek, amelynek oka feltehetően a fogalom egyre gyakoribb alkalmazása.

A sportgazdaságtan mint tudományos szakterület több különböző szegmensből tevődik össze. Ez egy tágabb fogalom, amelynek középpontjában a sportszervezetek és azok érintetti köre áll, így ide tartozó szegmensek lehetnek: a sportturizmus, a sportárak (gyártás és kiskereskedelem), a sportruházat, a hivatásos sport, a szabadidősport, a középiskolai és főiskolai sport, a szabadterei sportok, a sportvállalatok, a sportmarketing cégek, a sportszponzoráció és a sportigazgatás. A sportgazdaságtan elméleti háttérében a vállalat-gazdaságtan, nemzetközi vállalat-gazdaságtan áll. A sportgazdaságtan a gazdálkodástudományokhoz tartozóan épít más társadalomtudományokra, így a közgazdaságtanra is.

A sportgazdaság a társadalmi tevékenység azon területe, ahol az emberek sportszolgáltatásokat és sporttermékeket állítanak elő, osztanak, cserélnek el és fogyasztanak akár fizikailag aktív (szabadidősport), akár passzív (hivatásos sport fogyasztója: helyszíni vagy médiafogyasztó) módon, hogy sport iránti szükségleteiket kielégítsék. Így gazdaságtani szempontból a következő területeit különböztetjük meg:

- *hivatásos sport*, aminek működési keretétől szolgálhatnak a sportvállalatok vagy a hagyományos társadalmi egyesületek,
- *szabadidősport*, sportolhatunk üzleti alapon működő szolgáltatóknál, állami/önkormányzati/közösségi létesítményekben, parkokban, civil szervezetekben (egyesületekben) vagy akár otthon is,
- tehetséggondozáshoz kapcsolatos *esik szó az utánpótlás-nevelésről*, aminek többféle helyszíne lehet, pl. iskola, egyesület, akadémia,
- *iskolai sport*, kiemelten a diáksport, továbbá a sportiskolák rendszere.

A nemzetközi sportgazdaságtani kutatások változásai

A sport gazdasági jelentőségének növekedése teremtette meg a sport gazdasági elemzésének igényét. Az első sportgazdaságtani témájú írások az 1950-es években születtek az Amerikai Egyesült Államokban, majd a 1960-as évek végén Angliában és Kanadában, amelyek a hivatásos sportokkal, jellemzően csapatsportokkal és a ligákkal foglalkoztak (lásd 1. táblázat).

1. táblázat Az első sportgazdaságtani kutatások

| Ország, évszám | Kutató/szerző neve | Kutatási terület |
|------------------|--------------------|---|
| Egyesült Államok | | |
| 1949 | Topkis | Hivatásos sportok monopol helyzete |
| 1956 | Rottenberg | Baseball játékosok munkaerőpiaci helyzete, ligák működése |
| 1956 | Gregory | Baseball-játékosok munkaerőpiaci helyzete |
| 1964 | Neale | Ligák működése |
| 1971 | El-Hodiri & Quirk | A ligák működésének mikroökonómiai modellezése |
| 1973 | Demmert | A csapatsportágak működése |
| 1974 | Noll | A kormány és az üzleti szféra kapcsolata a sportban, antitröszt elemzések |
| Kanada | | |
| 1969 | Jones | A jégkorong sportág gazdaságtana |
| Európa | | |
| 1969 | Sloane | A futballisták munkaerőpiaci helyzete |
| 1975 | Hart | A futball iránti kereslet Versenyrendszerek |
| 1982 | Bird | |
| 1984 | Jannett | |
| 1985 | Andreff | Az ipari vállalatok hatása a sportra |

Forrás: Andreff & Szymanski (2006) alapján Szabó (2012)

Az 1985-ben megalapított NASSM nagy lendületet adott a terület fejlődésének. 1987-ben a tágabb értelmezésben vett „sportmenedzsment” irodalom leginkább a testneveléssel és a főiskolai, egyetemi sporttal, a sportolók karrierjével foglalkozott (Pitts, 2001). 1995-ben a *Journal of Sport Management* cikkeinek 65 százaléka e témákban íródott (Slack, 1996). Még 2000-ben is a testnevelés és a sportolók karrierje volt a fókuszban, és nem a gazdálkodástani kérdések. Jól mutatja a terület viszonylagos újdonságát, hogy a *Journal of Sport Economics* első száma 2000-re datálható, de még az 1987 óta megjelenő *Journal of Sport Management* sem bír túl nagy múlttal. A kutatás, a kutatók és a jelentősebb szaklapok jellemzően az észak-amerikai kontinensről indultak. Az ezredfordulón létező 16 szaklapból 13 észak-amerikai alapítású és működésű volt (Pitts, 2001), valamint a sokat publikáló szerzők (Chelladurai, Slack, Parks, Dunylchuk, Pastore, Weese) is nagy részben az ottani egyetemek (Ohio, Alberta, Ontario) professzoraiként dolgoztak. Costa 2005-ben a 17 legjelentősebb sportmenedzsment professzorral, a véleményvezérekkel készített delphi-kutatást a terület jelenéről és jövőjéről, ahol a résztvevők közül 8 amerikai, 5 kanadai volt, rajtuk kívül 2 ausztrál és 2 brit került a megkérdezettek közé. A kutatás fő tanulsága az volt, hogy a terület interdiszciplináris, de a más tudományterületeken (gazdálkodástan, vezetés-szervezés, marketing, közgazdaságtan, pszichológia, szociológia, közgazgatás) megszerzett tudás mellett saját tudást is generálni kell, elméleteket alkotni, minőségi kutatásokkal, valamint az elmélet és a gyakorlat összekapcsolásával (Szabó, 2012).

A sportgazdaságtan szakirodalmá jelentős fejlődésen ment keresztül annak első nemzetközi és hazai megjelenése óta. Az 1980-as évek óta nemzetközi cél, hogy a terület szakembereit szervezeti keretekbe tömörítsék. A NASSM-et az Európai Sportmenedzsment Szövetség (EASM) követte 1992-ben, míg az Ausztráliai és Új-Zélandi Sportmenedzsment Szövetséget (SMAANZ) 1995-ben, az Ázsiai Sportmenedzsment Szövetséget (AASM) 2002-ben, a Latin-amerikai Sportmenedzsment Szövetséget (ALGEDE) 2009-ben és végül az Afrikai Sportmenedzsment Szövetséget (ASMA) 2009-ben alapították. A kontinentális szövetségek 2012-ben hozták létre a Sportmenedzsment Világszövetséget (WASM).

A sportgazdasági kutatások először – a későbbiekben bemutatásra kerülő magyar esetekhez hasonlóan – a gazdálkodástudományhoz vagy sporttudományhoz kapcsolódó kiadványokban jelentek meg, amíg létre nem jöttek az első, kifejezetten a sportgazdaságra és annak bizonyos részdiszciplináira (sportközgazdaságtan, sportmenedzsment, sportmarketing, sportpénzügy stb.) fókuszáló szakfolyóiratok. E lapokat foglalja össze a 2. táblázat. A táblázatba kerülő lapok kiválasztásakor figyelembe vettük a Scimago Journal & Country Rank értékelését, a „Scientific Journal Ranking”-et (SJR) csakúgy, mint a hagyományosabbnak mondható Clarivate Analytics (korábban Thomson Reuters) által publikált Journal Citation Report „Impact Factor” értékeit.

2. táblázat A legfontosabb, kifejezetten sportgazdaságtani fókuszú folyóiratok (Scimago Journal list alapján)

| Folyóirat | Kiadó | Első kiadás éve és éves megjelenés szám | Scimago besorolás (SJR) | h-index (IF) |
|---|--------------------------------------|---|-------------------------|--------------|
| Sport Management Review | SMAANZ (Elsevier) | 1994 (4-5) | Q1 (1,197) | 34 (3,509) |
| Journal of Sport Management | NASSM (Human Kinetics Publishing) | 1987 (6) | Q1 (0,914) | 30 (2,507) |
| Communication and Sport | SAGE Publishing | 2013 (6) | Q2 (0,385) | 27 (2,896) |
| European Sport Management Quarterly | EASM (Taylor & Francis) | 2001 (5) | Q1 (0,855) | 24 (2,353) |
| Journal of Sports Economics | SAGE Publishing | 2000 (8) | Q1 (0,601) | 22 (1,350) |
| Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education | Elsevier | 1992 (2) | Q2 (0,439) | 16 (1,468) |
| Sport Marketing Quarterly | NASSM (Human Kinetics Publishing) | 1992 (4) | - | 16 (0,694) |
| International Journal of Sport Communication | NASSM (Human Kinetics Publishing) | 2008 (4) | - | 16 |
| International Journal of Sport Management and Marketing (IJSMM) | Inderscience | 2006 (6) | Q2 (0,295) | 14 |
| International Journal of Sport Finance | NASSM (Human Kinetics Publishing) | 2006 (4) | Q1 (0,433) | 13 (0,775) |
| Sport, Business and Management: An International Journal | Emerald | 2011 (5) | Q3 (0,259) | 13 |
| International Journal of Sports Marketing and Sponsorship | Emerald | 1999 (4) | Q2 (0,392) | 12 (0,977) |
| Journal of Applied Sport Management | Applied Sport Management Association | 2009 (4) | - | 10 |

Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: A h-index és az Impact Factor értékek alapján sorba rendezve. (Az öt éves h-indexet a szakirodalomnak megfelelően 5 éves intervallumban 2014 és 2018 között a Harzig Publish or Parish 6-os programjával számoltuk, amely különböző forrásokat pl. Google Scholar, Crossref, Scopus stb. vesz alapul.

A szakterület áttekintése céljából kezdetekben olyan, a kvalitatív tartalomelemzés módszertanával készült munkák születtek, amelyek célja a sportgazdaságtan irányainak, koncepcióinak, kutatási területeinek feltárása, a kutatási rések („research gap”) azonosítása és a jövőbeli kutatási irányok meghatározása volt. Parkhouse és munkatársai (Parkhouse, Ulrich & Soucie, 1982) az első hasonló kutatásban – megfelelő folyóiratok hiányában – az adott évet megelőzően készült doktori disszertációkat elemezték. Az összegyűjtött 336 disszertáció kapcsán vizsgálták az elméleti vagy gyakorlati fókuszot, a kutatási módszertant és a lehatárolt gazdasági részterületeket. Kutatásuk céljaként tűzték ki, hogy azonosítsák a sportgazdaság és sportüzlet aktuális akadémiai kutatási trendjeit, feltárják a kutatási réseket és javaslatokat tegyenek a jövőbeli kutatási témákhoz kötődően. Őket követte Paton (1987) munkája, aki a rendelkezésre álló szakkönyveket, mesterszakos és PhD-dolgozatokat vizsgálva megállapította, hogy az 1965-ös időszak után egyre elméletorientáltabb könyvek és tudományos művek születtek.

Hasonló gondolatmenet vezérelte azon nemzetközi munkákat, amelyek a sportgazdaságtan egy adott részdiszciplínájához kötődően vizsgálták a szakirodalom fejlődését. Ezekben a tanulmányokban sincsenek számszerű adatok, a cél az egyes részterületek konceptuális fejlődésének áttekintése és/vagy egy új konceptuális ke-

retrendszer kialakítása. Stewart és munkatársai (Stewart, Smith & Nicholson, 2003) a sportfogyasztók különböző, a szakirodalomban fellelhető tipológiáit hasonlították össze. Cunningham és munkatársai (Cunningham, Fink & Doherty, 2016) a sportmenedzsment területén kialakított elméleti keretek időszakos változásait vizsgálták.

A nemzetközi szakirodalomban jóval gyakoribbak a kvantitatív tartalomelemzés módszertanával dolgozó cikkek, amelyek az elérhető források nagy száma miatt leginkább egy adott sportgazdasági területre, vagy kifejezetten egy kiválasztott folyóirat meghatározott évszámaira koncentráltak. Mivel a hasonló cikkek száma viszonylag magas, ezért jelen cikkünk tartalmi korlátai miatt csak a kutatásunkhoz leginkább illeszkedőket emeljük ki.

Pitts (2002) a Sport Marketing Quarterly 1992-2001 közötti cikkei esetében végzett kvantitatív tartalomelemzést, vizsgálat alá vonva a cikkek szerzőinek nemét, intézményét, a kutatások módszertanát (kvalitatív vs. kvantitatív), a használt statisztikai elemzési módszereket, valamint, hogy a cikkek a „sportipar” melyik szegmenséhez tartoznak, mely sportágakat vizsgálnak, a sportmarketing melyik részterületével foglalkoznak és hogy van-e a kutatásoknak gender fókuszuk? Quarterman és munkatársai (Quarterman, Pitts, Jackson, Kim, & Kim, 2005) az ugyanezen lapban található cikkek esetében alkalmazott módszertanokat vizsgálták 1992-2004-es időszakban.

Peetz és Reams 2011-ben megismételték Pitts (2002) kutatását, ezzel hozzájárulva a terület változásainak és továbbfejlesztési irányainak felismeréséhez.

Hasonló kutatást végzett Pitts és Pedersen (2005), a *Journal of Sport Management* 1987-2003 közötti számainak elemzése kapcsán, a fentiekkel megegyező módon vizsgálva a lapban megjelent cikkeket. Modello és Pedersen (2003) a *Journal of Sport Economics* esetében 55 cikket vizsgált 2000 és 2002 között. Tanulmányukban a szerzők adatai mellett, a cikkben használt módszertant, sportközgazdasági fókuszot, a vizsgált „sportipari szegmenst” és a kutatás gender fókuszát elemezték. Végül pedig Pitts (2016) ugyanezen elemek mentén vizsgálta az *International Journal of Sport Management* folyóiratot.

A hazai sportgazdaságtani kutatások változásai

A magyarországi kutatások egyik központja a Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) és elődintézményei. Az itt működő kutatóközpontokban 1990-es évek eleje óta folynak sportgazdasági – kezdetben jellemzően futballgazdasági, később olimpiagazdasági, valamint szabadidős – kutatások. A sport társadalomtudományi, menedzsmentkérdéseivel az 1990-es évek eleje óta foglalkoztak egyetemi kutatók, oktatók a Vállalatgazdaságtan Tanszéken a korábbi Sportmenedzsment Kutatócsoportban (1991-től) és a Sport Társadalomtudományi Központban (1994-től). E szellemi műhely alakult újjá a 2000-es évek elején, kifejezetten gazdálkodástani, sportgazdaságtani fókusszal. Jelenleg is Sportgazdaságtani Kutatóközpont névvel működik a BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Üzleti Gazdaságtan Tanszéke mellett, vezetője: András Krisztina. A Kutatóközpont célja, hogy a sportgazdaságtanra vonatkozó tudományos kutatások nemzetközileg elismert hazai központja legyen (András, 2003).

A másik, hasonló műhely a Testnevelési Egyetemhez (TE) és annak Sportmenedzsment Tanszékéhez köthető, különösen dr. Nyerges Mihály munkájához, aki 1989-ben vette át a tanszék vezetését. Emellett az Európai Sportmenedzsment Társaság (EASM) vendégoktatója is volt, és nagy szerepet játszott abban, hogy az EASM harmadik konferenciájának Budapest adhattott otthont 1995-ben.

Magyarországon tehát az 1990-es években jelentek meg az első olyan írások, amelyek a sport gazdaságtani megközelítésével foglalkoztak. A 2000-es évek előtt – illetve még a XXI. század elején is – a kutatási és főként publikációs szokások és elvárások még jelentősen eltértek a maiaktól, emiatt sokkal nagyobb jelentőséget kaptak a műhelytanulmányok, konferenciakiadványok, szerkesztett könyvek és nem tudományos fókuszú gazdasági szaklapok (András, 2003).

Időrendben haladva elsőként szükséges megemlíteni Misovicz kezdeti munkáit (Misovicz, 1994), aki a sport szociológiai kérdéseivel foglalkozott, valamint Dénes és Misovicz írását (1994), akik a sport közgazdasági megközelítésének kérdésköreit mutatták be. Őket követte Nagy (1996), aki kifejezetten a professzionális – mai értelmezésünkben hivatásos – sport közgazdaságtani alapjait fektette le. Dénes (1998a, 1998b) későbbi publikációiban egyrészt a futball iránti kereslet tényezőit vizsgálta, más-

részt a labdarúgás példáján értelmezte a sportban létrejövő szolgáltatásmenedzsment aspektust. Misovicz (1997) – időben későbbi – munkáját a sport és a média közötti kapcsolat vizsgálatának szentelte. Elmondható tehát, hogy az 1990-es évek első fele rendkívül izgalmas időszaka a tudományterületnek, hiszen számos, a mai kutatások alapjának tekinthető sportgazdaságtani és sport-közgazdaságtani elméleti konstrukciók alap letétele ezen időszakban történt. Végül András és munkatársai (András, Kozma, Kynsburg & Rohony, 2000) nemzetközi szintű kutatásukban vizsgálták a labdarúgás üzleti elemeit a humántőke-menedzsment és a vállalati pénzügyek szempontjából.

Összességében kijelenthető tehát, hogy az első jelentősebb tanulmányok jellemzően a hivatásos sport különböző kérdései vizsgálatát, azon belül is főleg a labdarúgás területére koncentrálnak.

Módszertan

Kutatásunk szisztematikus adatgyűjtéssel készített szakirodalmi áttekintés, amely előzetesen megfogalmazott kutatási kérdések és kritériumok mentén, kvantitatív tartalomelemzés révén rendszerezi és vizsgálja a 2003-2018 között a magyar nyelvű, gazdaságtudományi és sporttudományi területen kiemelkedőnek tekinthető ún. „vaklektoros” szakmai folyóiratokban megjelent, a sportgazdaságtanhoz kapcsolható tudományos közleményeket.

A tartalomelemzés „olyan kutatási technika, amely szövegekből (és egyéb, jelentéssel bíró alapanyagokból) megismételhető és érvényes következtetéseket von le azok használatának kontextusára vonatkozóan” (Krippendorff, 2004, p.18). Herring (2010) a kvantitatív tartalomelemzés öt lépését az alábbiakban határozza meg: (1) a kutatási kérdések és/vagy hipotézisek megfogalmazása, (2) mintaválasztás, (3) kódolási kategóriák és elemzési egységek meghatározása, (4) a kódolók képzése és a kódolás megbízhatóságának ellenőrzése, (5) a kódolt adatok eredményének bemutatása és interpretálása.

A kutatás célkitűzése és kérdései

Kutatásunk célja annak feltárása, hogy a magyar szerzők által, a hazai kiadású szakfolyóiratokban a sportgazdaságtan területén megjelent írások esetében mely szerzők, mely intézményi keretek között, milyen sportgazdaságtani területen, milyen módszertan felhasználásával, milyen sportági fókuszban végeztek kutatást a vizsgált években. Mindezek alapján lehetőségünk nyílik a legfontosabb szerzők, kutatói műhelyek, kutatói témák feltárására, valamint az olyan „szakirodalmi rések” azonosítására, melyek révén tudományterületünk tovább fejlődhet. Kutatásunkban az alábbi kérdések mentén kerestük válaszainkat:

- (1) Hogyan alakult a hazai sportgazdaságtani kutatások magyar és angol nyelvű publikációinak száma a vizsgált időszakban? (2) Jellemzően mely hazai folyóiratokban jelennek meg e publikációk? (3) Kik a terület legfontosabb szerzői, milyen neműek és milyen intézményi háttérrel rendelkeznek? (4) Melyek a szerzők által leginkább vizsgált sportágak, iparági/sportgazdaságtani területek, részpiacok, gazdálkodástani funkcionális te-

rületek? (5) Milyen kutatási fókusszal és módszertannal dolgoztak a cikkek szerzői? (6) Milyen fontosabb tudománymetrikai adatokkal rendelkeznek e cikkek és mely szerzők, intézmények, kutatási területek tekinthetők a legnagyobb hatással bírónak? (7) Melyek a területhez kapcsolódóan a legfontosabb hiányosságok és melyek lesznek/lehetnek a jövőbeli kutatások legfőbb irányai?

Források és kiválasztási kritériumok

Jelen kutatás során felhasználtuk az MTA IX. osztály Gazdaságtudományi Doktori Minősítő Bizottság folyóiratlistáját és a kutatásba bevontuk az összes, ott fellelhető olyan magyarországi A, B és C kategóriás folyóiratot, amely a vizsgálati időszakban, vagyis 2003 és 2018 között kiadásra került.

Ez összesen 19 folyóirat potenciálisan 16 évszámát jelentette. Emellett felhasználtuk a téma kapcsán fontos publikációs célpontként megjelenő Sporttudományi Szemle és Kalokagathia című sporttudományi folyóiratokat. Így cikkünk elkészítése 21 lap 1870 lapszámának átnézését tette szükségessé. A cikkek kiválasztásához a magyar folyóiratok tartalomjegyzékeinek kereshető adatbázisát (MATARKA) használtuk. Amennyiben az adott folyóirat (pl. Magyar Tudomány) valamely évfolyama nem volt elérhető az adatbázisában, úgy a folyóirat saját honlapját használtuk. A beválasztási kritériumok biztosították számunkra, hogy a lehető legrelevánsabb publikációkat vonjuk be. Jelen kutatás nem vette figyelembe a nemzetközi folyóiratokban publikált tartalmakat, mivel azokra – mint láthattuk – számos összegző tanulmány létezik.

A kiválasztás és a kódolás módszertana

A folyóiratcikkek cím, majd absztrakt alapján kerültek kiválasztásra. A kiválasztáshoz előzetes kulcsszavakat határoztunk meg. A kulcsszavak alapján igyekeztünk a lehető legtöbb cikket bevonni a kutatás második szakaszába. A kiválasztott cikkek mindegyike elérhető volt vagy elektronikus formában (n=122), vagy a BCE egyetemi könyvtárának archívumából (n=3).

A kiválasztást, elemzést és kódolást (n=125) három, a sportgazdaságtan területét jól ismerő kutató végezte. A kutatásban részt vevő kódolók közötti megbízhatóság vagy egyetértés (inter-coder reliability) a hasonló kutatások egyik kiemelkedően fontos kérdése (Géring, 2014). A megbízhatóság annak mértéke, hogy a független kódolók által végzett kódolás mennyire egyezik meg. A leggyakoribb két kódoló esetében a Cohen-féle kappa mutató használata, de három kódolóra ez nem megfelelő (Gwet, 2014). A kutatásban ezért a Krippendorff alfát (Krippendorff, 2004) használtuk. A Krippendorff alfa előnye, hogy alkalmazható nominális, ordinális, intervallum és arány skálákra is. Ráadásul képes kezelni a hiányzó adatokat és képes alacsony mintaelemszám esetében korrekcióra is (bootstrap) (Hayes & Krippendorff, 2007). Akkor fogadjuk el a kódolók közötti megbízhatóságot, ha a Krippendorff alfa értéke 0,667 fölött van (Krippendorff, 2004).

A kódolás megbízhatóságának ellenőrzésére egy 25 elemből álló részmintát alakítottunk ki, amely a teljes minta 20%-át tette ki. Az egyes, a későbbiekben bemu-

latásra kerülő tartalmi kategóriákban a Krippendorff alfa értéke 0,7 és 0,945 között mozgott, ami megfelel a szükséges kritériumnak.

A további elemzéshez a maradék 100 cikket közel egyenlően felosztottuk a kódolók között. Így a végső kódolást 125 cikkre végeztük el. A kódolási folyamat során 9 közlemény – valamelyik kódoló javaslata nyomán – mintából történő eltávolítása mellett döntött a három kódoló. Az eltávolítás leggyakoribb oka, hogy a cím ellenére a cikk nem sportgazdaságtani, hanem pl. sportpszichológiai vagy sportszociológiai fókuszú volt, illetve egy esetben egy könyv recenziója.

Tartalmi kategóriák

Az egyes tartalmi kategóriák kialakítása két körben valósult meg. Első körben a kutatásban részt vevők megvizsgálták, hogy a nemzetközi szakirodalomban korábban bemutatott tartalomelemzésekben milyen tartalmi kategóriákat és elemeket használtak az egyes szerzők. Ezt követően jelen kutatás kérdéseire és a hazai viszonyoknak megfelelően meghatározták azon kategóriákat, amelyeket a nemzetközi szakirodalom nem, vagy más kritériumok mentén elemeztek.

Második körben a kategóriák és azok elemeinek felülvizsgálatára és bizonyos esetekben kiegészítésére került sor. Az előkódolás során használt mintát ezek alapján frissítettük. A maradék 100 db cikkre ezt a módosított kód-táblát használtuk. A kódolást Excelben végeztük, az adatfeldolgozás Excel és IBM SPSS Statistics for Windows 25 programmal készült. Az egyes cikkekre az alábbiakban részletezett adatokat rögzítettük.

Általános adatok

A cikkek kapcsán rögzítésre került változók: (a) cikk megjelenésének éve, (b) tudományos folyóirat, amelyben a publikáció megjelent, (c) cikk címe és (d) nyelve (magyar vagy angol). A cikk szerzői kapcsán rögzítettük a szerző (e) nevét, (f) nemét és (g) a kapcsolódó – elsődlegesen felsőoktatási – intézmény nevét.

Bibliometriai adatok

A fentiekén kívül fontos mérőszámként jelenik meg a (h) szerzők száma, a publikáció (i) hossza, valamint a rá mutató (j) független és (k) függő hivatkozások száma. Mivel a hivatkozások számát illetően jelentős eltérések lehetnek az egyes források (pl. Google Scholar, Scopus, MTMT) között, ezért azt a döntést hoztuk, hogy a hivatkozások száma esetében az MTA és a doktori iskolák minősítési folyamata során is figyelembe vett Magyar Tudományos Művek Tárában (MTMT) található adatokat vesszük alapul.

Tartalmi elemek

A cikkek tartalmához kapcsolódóan vizsgálat alá vontuk annak (l) típusát, ami alatt a cikk elmélet-, illetve gyakorlatorientáltságát értjük. Az elméletorientált publikációknál külön elemként kezeltük a szakirodalmat összefoglaló, valamint az azt új elemmel (pl. új konceptuális keretekkel, elméletekkel, módszerekkel, eljárásokkal) kiegészítő írásokat.

Külön vizsgáltuk, hogy a publikáció rendelkezik-e (m) sportági fókusszal, valamint kiemelt figyelemmel követtük, hogy a (n) sportgazdaságtan melyik területe, a hivatásos sport, a szabadidősport, vagy a sportpolitika/sportirányítás kérdései vannak-e a középpontjában. Az egyes területeken belül azonosítottuk, hogy a cikk rendelkezik-e meghatározott (o) részpiaci fókusszal. András (2003) a hivatásos sportoknál megkülönböztette egymástól a fogyasztói piacot, a szponzori piacot, a merchandising piacot, a közvetítési jogok piacát, valamint a játékospiacot. A szabadidősport piacait Szabó (2012) a fogyasztói piacra, a sportszakember piacra, a sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat piacára, a szponzori piacra és a merchandising piacra osztotta.

Kiemelt kérdésként jelenik meg, hogy a cikk a gazdálkodástudomány mely fontos, (p) gazdasági funkcionális területe kapcsán kutatja a sport aktuális kérdéskörét. Ebben a kategóriában megkülönböztettük a piac/iparág, értékteremtő folyamatok, fenntarthatóság, globalizáció, humán erőforrás-menedzsment, innováció, környezeti tényezők, marketing, menedzsment és döntésemélet, pénzügy, rendezvény és eseménymenedzsment, sportgazdaságtani oktatás, sportturizmus és stratégia fókuszot.

Használt módszertan

A kategorizálás során szintén fontos figyelmet szentelni annak, hogy az egyes publikációk (q) milyen kutatási módszertant használnak. Ez csoportosításunk alapján lehet primer vagy szekunder. A primer kutatás lehet (r) kvantitatív, kvalitatív vagy vegyes módszerű, míg a szekunder (s) esetében elkülönítettük az adatbázis-elemzést, az esettanulmányt, a forráselemzést és a metaanalízist. A kvantitatív módszertant tovább bontva vizsgáltuk egyrészt az (t) adatfelvétel módját, amely lehet kérdőíves adatfelvétel, saját adatbázis építése, külső (szekunder) adatbázis, metaanalízis, strukturált interjú. A (u) minta alapsokasága lehet „általános” fogyasztói, „általános” sportolói, „korspecifikus” hallgatói és sportolói, „sportágspecifikus” fogyasztói és sportolói, valamint hallgatói és szervezeti minta. A szabadidősporthoz kapcsolódó kérdőívek esetében a sportoló a fogyasztói minta része. A kvantitatív kutatásoknál rögzítettük továbbá a (v) mintaelemszámot, valamint (w) a használt statisztikai módszertant (leíró statisztika és alapvető különbözőségvizsgálatok, korreláció, varianciaanalízis, regresszió, feltáró és megerősítő faktoranalízis, modellépítés és strukturális modellezés, klaszterelemzés). Végül az utolsó vizsgált elem a használt (x) kvalitatív kutatás módszertana, amely lehet fogyasztói interjú, sportolói interjú, szakértői interjú vagy kvalitatív tartalomelemzés.

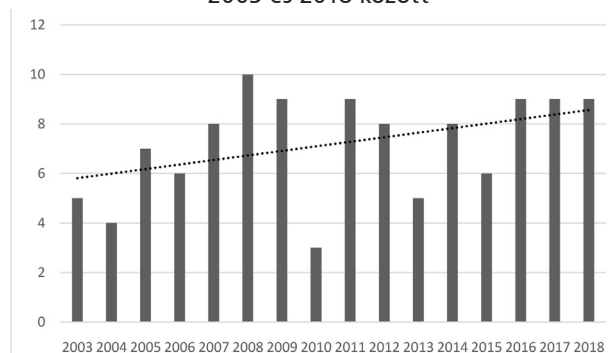
Eredmények és következtetések

Általános és bibliometriai adatok

A megvizsgált 116 cikk időbeni eloszlása egyenetlen, 2004 és 2010 kivételével minden évben legalább öt publi-

káció született sportgazdasági témában. Az elmúlt 15 évben összességében azonban egy enyhén növekvő trendet figyelhetünk meg (1. ábra).

1. ábra A kutatásba vont sportgazdasági cikkek száma 2003 és 2018 között



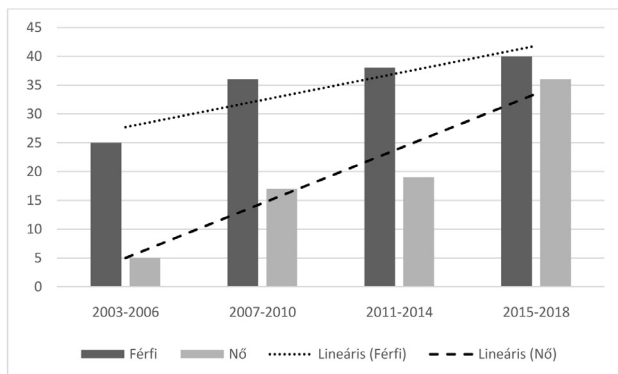
Forrás: saját elemzés

A sporttudományi folyóiratokban 80 (69%) olyan publikációt találunk (65-öt a Sporttudományi Szemlében és 15-öt a Kalokagathia-ban), amelyek gazdasági fókusszal rendelkeznek. Az MTA Gazdálkodástudományi Bizottságának folyóiratlistáján szereplő A-C kategóriájú folyóiratok között pedig 36 (31%) olyan közleményt azonosítottunk, amelyek sporthoz kapcsolódó célkitűzést, kutatási kérdést vagy hipotéziseket fogalmaztak meg. A gazdasági folyóiratok közül kiemelkedik a BCE által gondozott Vezetéstudomány, amelyben 15 cikk érintett, valamint a Marketing & Menedzsment 9 cikkel (bár itt az utolsó 10 évben nem jelent meg hasonló fókuszú cikk). Sportgazdasági publikációt közölt még (1-3 cikket) a Tér és Társadalom, a Society and Economy, a Szociológiai Szemle, valamint a Közgazdasági Szemle. A hazai kiadású lapokban öt angol nyelvű publikációt találtunk, ebből három a csak angol nyelvű cikkeket közlő Society and Economy folyóiratban, egy-egy pedig a Vezetéstudományban, valamint a Sporttudományi Szemlében jelent meg.

A cikkek közel kétharmada (64,7%) esetében az első szerző férfi, míg a női első szerzők aránya 35,3%. A 116 vizsgált cikket összesen 216 szerző jegyzi (itt értelemszerűen többen többször szerepelnek), amelyen belül a férfi szerzők a cikkek 64,35%-a, a női szerzők pedig 35,65%-a esetében fordulnak elő. Mindent egybe véve, összesen 122 szerző működött közre a 116 cikk elkészítésében, közülük 62,3% volt férfi és 37,3% nő. Ez rendkívül hasonló a nemzetközi eredményekhez (Shapiro & Pitts, 2014), ahol ez az arány 61% férfi és 36% nő (3%-ról a név alapján ez nem volt eldönthető).

Ugyanakkor a kutatásban érdekes tényként fedeztük fel, hogy míg a férfi első szerzők száma konstansnak tekinthető a cikkeket négyéves ciklusonként vizsgálva, addig a női első szerzők száma folyamatos emelkedést mutat (2. ábra). Összességében jól követhető, hogy a férfi szerzők közreműködésének száma kis mértékben növekedett, azonban a női szerzők hozzájárulása jelentősen nőtt 2003 és 2018 között.

2. ábra Férfi és női szerzők által szerzett cikkek számának változása 2003 és 2018 között



Forrás: saját elemzés

A szerzők számát tekintve, a cikkek közel fele (49,1%) egyszerűs publikáció és nagyjából harmada (31%) kétszerzős, ennél több szerző a cikkek ötödénél (19,8%) szerepel. Nemzetközi szinten (Pitts & Pedersen, 2005) ez az arány 37-43-20 százalék a három kategóriában, vagyis a kétszerzős cikkek dominálnak. A szerzők intézményeinek száma a publikációk túlnyomó részében (82,8%) egy volt, vagyis az elmúlt 15 évben a hazai sportgazdaságtani kutatásokban nem volt jellemző a különböző intézmények kutatói közötti együttműködés, amely a jövőbeni fejlesztés egyik területe lehet. A nemzetközi példák is azt mutatják, hogy határon átvélt kutatási együttműködések mellett a tudományos eredmények fejlődésének fontos alapját képezik az intézmények közötti kooperációk. Első szerzőket tekintve 47 cikknél (40,5%) a Testnevelési Egyetemhez köthető az első szerző, amelyet a Budapesti Corvinus Egyetem követ 23 esettel (19,8%), majd a Debreceni Egyetem 11-gyel (9,8%). A többi intézménynél az első szerzők száma nem éri el az 5-öt.

A vizsgált cikkek között csupán kettőben működött közre nemzetközi szerző. A nemzetközi kutatásokban való intenzívebb részvétel tehát fontos lehet a hazai sportgazdasági kutatók számára a jövőben. Ugyanakkor fontos annak megemlítése, hogy a hazai szerzők nemzetközi folyóiratban megjelent publikációi jelen vizsgálatnak nem voltak tárgyai, várakozásaink szerint ezek között több hasonló együttműködést azonosíthatnánk.

A hivatkozások száma fontos tudományometriai mutató, amely jelzéssel bír az adott közlemény tudományterületre gyakorolt hatását illetően. A vizsgált cikkek közül összesen 42 (a minta 36,2%-a) rendelkezik független és 27 (23,3%) függő hivatkozásokkal. 22 olyan cikket azonosíthatunk, amely egynél több független hivatkozással rendelkezik. Ez a teljes minta 19, a hivatkozott cikkek 52,4 százaléka. A független hivatkozások összege 171, míg a függők 60. Így egy adott cikkre átlagosan 1,5 független és 0,5 függő hivatkozás érkezett. Közülük számosságában kiemelkedik Ács és munkatársainak (Ács, Hécz, Paár, & Stocker, 2011) a Közgazdasági Szemlében, a fizikai inaktivitás Magyarországot érintő terheiről szóló publikációja 59 hivatkozással, amely önmagában lefedi a hivatkozások 34,5%-át. Fontos cikként tekinthetünk továbbá András (2004), a hivatásos labdarúgóklubok piacait ismertető írására 9 (5,2%), Ács (2007) a magyar területi versenyképességet vizsgáló és Szabó (2011) a szabadidősport és a versenyképesség kapcsola-

tát elemző munkájára 7-7 (4,1%) hivatkozással. A lapok közül – leszámítva azokat, ahol három, vagy annál kevesebb cikk jelent meg, a Vezetéstudomány cikkeire érkezett átlagosan a legtöbb, 2,3 független hivatkozás. A Vezetéstudományt a Kalokagathia és a Sporttudományi Szemle követi, ahol az összesen 65 megjelent cikkre 53 független hivatkozás mutat, amely 0,8-as átlag. Összességében tehát elmondható, hogy a területen a gazdaságtudományi fókuszú, a Közgazdasági Szemlében és a Vezetéstudományban megjelenő cikkek esetében találunk magasabb hivatkozási számokat. A gazdasági fókuszú lapok esetében a független hivatkozások átlagos száma 2,9, míg a sporttudományi lapok esetében ez 0,8. A függő hivatkozásoknál ugyanez 1,1 és 0,3. Vagyis összességében 3,7 és 1,3.

A 116 publikáció terjedelme összesen 1042 oldal, így az átlagos sportgazdaságtani kutatás 8,98 oldalas. A legrövidebb 3, a leghosszabb 29 oldalas. A gazdasági fókuszú lapokban az átlagos oldalszám 13,18, míg a sporttudományi lapokban 7,25 oldal. A Vezetéstudományban megjelenő cikkek 10,47, a Sporttudományi Szemlében megjelenők 6,08, míg a Kalokagathia cikkeinek átlagos hossza 12,33 oldal.

A cikkek tartalmi elemeinek elemzése

A cikkek típusát tekintve elsősorban gyakorlati fókuszú munkák születtek az elmúlt 16 évben, a 116 cikk közül 84 (72,4%) volt ilyen. Az elméleti fókusszal rendelkező munkák között domináltak a kiegészítő/fejlesztő típusú írások, amelyekből 24 készült (a teljes minta 20,7, az elméleti kutatások 75 százaléka) a 8 összefoglaló jellegűvel szemben (6,9%). Az elméleti cikkek esetében a szakirodalmat továbbfejlesztő írásokra átlagosan 1,75 szerzői hivatkozás mutat (összesen 42), míg a szakirodalmat összefoglaló tanulmányoknál ez 1,0 (összesen 8). A gyakorlatorientált cikkeket átlagosan 1,44 mű hivatkozta (összesen 121).

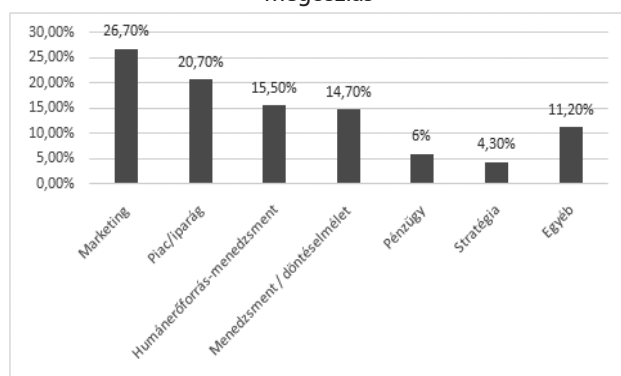
A gazdasági fókusszal rendelkező lapokban a cikkek 69,4%-a gyakorlat-, míg 30,6%-a elméletorientált. Szinte ugyanez az arány a sporttudományi lapokban is (73,8 és 26,2 százalék). Ha megvizsgáljuk a folyóiratok és a cikk típusok közötti összefüggéseket, azt láthatjuk, hogy a Marketing & Menedzsmentben megjelent cikkek 100%-a, míg a Sporttudományi Szemlében megjelent cikkek több mint 80%-a gyakorlati fókuszú, ugyanakkor a Vezetéstudományban a cikkek 66 %-a elméleti fókuszú. A marketingterületen született cikkek 87%-a gyakorlati típusú, humán erőforrás-menedzsmentben 83%, míg a piac/iparág esetében 79% - vagyis ezek tekinthetők a leginkább gyakorlati jellegű kutatások témáinak. Az elméleti fókuszú cikkeknel dominánsan van jelen a menedzsment/döntéseméleti terület, amelyhez 8 cikk (25,9%) tartozik. Találunk még 5-5 (16,1%) stratégiai és piaci vagy iparági fókuszú cikket.

A cikkek sportági megbontása alapján elmondható, hogy túlnyomórészt általános, konkrét sportág kiemelése nélkül született a publikációk döntő hányada (62,1%). A hivatásos sportok közül kiemelkedik a labdarúgás (az összes cikk 22,4%, a sportági fókuszú cikkek 69%-a), de 1-2 cikkben fókuszba kerül a kézilabda, kosárlabda, illetve a jégkorong is. Kilenc cikk (7,8%) kifejezetten valamilyen szabadidős sporthoz kapcsolódik, de találhatunk példát autó-motor sport, extrém sport, vagy lovaglás témájában született írásra is. A labdarúgással foglalkozó tanulmányok 73%-a gyakorlati típusú cikk.

A vizsgált publikációk 59,5%-a a hivatásos sporthoz, 31,0%-a a szabadidősporthoz kapcsolódik, illetve 9,5%-uk valamilyen sportpolitikai/sportirányítási témára fókuszál, amelyek nem egyértelműen beoszthatók a fenti két kategóriába. A hivatásos sport területén a cikkek több mint 70%-a gyakorlati fókuszú. A hivatásos sporton belül kiemelkednek az elsősorban játékos (15 cikk) szponzorációs (13 cikk) és fogyasztói (12 cikk) piaccal foglalkozó publikációk, a közvetítési jogok piaca mindössze két cikk kutatási fókuszában állt, a merchandising piac pedig nem volt vizsgált terület. A játékospiachoz kapcsolódó cikkek elsősorban a Vezetéstudományban (26%) és a Sporttudományi Szemlében (53%) jelentek meg. A hivatásos sport cikkek 31,2%-a a marketing, 18,8%-a emberierőforrás-menedzsment, 17,4%-a menedzsment és döntésmélet, míg 10,1%-a piac és iparág fókusszal rendelkezik. A szabadidősport még gyakorlatorientáltabb. A cikkek 80,6%-a gyakorlati, 19,4%-a elméleti. A publikációk között dominálnak a fogyasztói piaccal kapcsolatos kutatások (27 darab), ezen kívül csak a sportszakember piac (3 darab) volt megtalálható. A szabadidős fogyasztói piacról készült cikkek 74%-a a Sporttudományi Szemlében jelent meg. A szabadidősport publikációk elsősorban a piaccal/iparaggal kapcsolatosak (45,7%), amit a marketing (25,7%) és a humán erőforrás-menedzsment (14,3%) központúak követnek. Természetesen mindkét területen (hivatásos és szabadidős) előfordulnak olyan cikkek, ahol több piacot is érintenek a szerzők, de mindegyik esetében az elsődlegesen vizsgált, fő kutatási kérdéshez kapcsolódó piacot rögzítettük a kódolás során. A jövőben a hivatásos sport területén érdekes lehet a televíziós jogok és merchandising piacainak vizsgálata, a szabadidősport területén pedig a szponzorációs, a sportfelszerelések, valamint a merchandising piac kutatása lehet hiánypótló és releváns. A sportpolitika/sportirányítás cikkek 45,5%-a menedzsment és döntésmélet, 18,2%-a stratégia és pénzügy, 9%-a pedig a fenntarthatóság fókuszú.

A gazdasági funkciók megoszlását mutatja a 3. ábra, melyen látható, hogy a marketingfunkcióhoz és a piac/iparág fogalmi köréhez kapcsolódó folyóirat cikkek dominálnak, de jelentős terület még a HR, a pénzügy és a stratégia is. Az egyéb funkciók között található a sportturizmus, a rendezvénymenedzsment, az értékteremtő folyamatok menedzsmentje és a fenntarthatóság is.

3. ábra Vállalati funkciók és vállalatgazdasági témák szerinti megoszlás



Forrás: saját elemzés

Ezen felül figyelemreméltó, hogy mely területek kutatása mennyire volt kiemelkedő az egyes időszakokban és hogyan jelentek meg az új területek a szakirodalomban. A 3. táblázatban látszik, hogy a marketingterület kezdeti dominanciája az utolsó két négyéves időszakban már kisebb. 2003 és 2010 között a marketingen belül is leginkább a szponzoráció iránti érdeklődés az erőteljesebb. A második időszakban a szponzoráció mellett a szabadidős sportfogyasztás kérdései kerülnek előtérbe, míg a legutóbbi időszakban a sportmédia és a nézői sportfogyasztás motívumai és attitűdjei. A menedzsmentkérdések a 2007 és 2014 közötti időszakban jelennek meg erőteljesebben, kiemelten a teljesítményértékelés és audit, valamint a sport szervezeti és strukturális keretei. A stratégiai központi kutatások az első időszakhoz kötődnek és az egyes sportágak (labdarúgás, kosárlabda, jégkorong) stratégiai kérdései kapcsolódnak hozzájuk. A piac, illetve iparági fókuszú kutatások a harmadik és negyedik időszakban tűnnek fel, amikor a szabadidősport, a sportjellegű kiadások és a sportolási szokások vizsgálata állt a középpontban.

Pénzügyi területen a cikkek a sportági és csapatfinanszírozással, valamint a társasági nyereségadó programmal foglalkoznak. A humán erőforrás-menedzsment az utóbbi években vált egyre fontosabbá, ami a megjelenő cikkek számából is látszik. A kutatók figyelme az utánpótlásra, tehetség- és karriermenedzsment kérdéseire, a játékospiaci és -ügynöki területre, valamint a munkahelyi sportra irányul. A gazdálkodástudományban is manapság vált egyre kutatottabb területté a fenntarthatóság – a sportlétesítmények és az általános fenntarthatóság –, illetve az értékteremtő folyamatok.

3. táblázat Az egyes funkcionális területi fókuszok megjelenése négyéves időintervallumokban

| | 2003-2006 | 2007-2010 | 2011-2014 | 2015-2018 | Összesen |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| Marketing | 10 | 10 | 5 | 6 | 31 |
| Menedzsment/döntésmélet | 3 | 6 | 7 | 1 | 17 |
| Stratégia | 4 | 1 | 0 | 0 | 5 |
| Piac/iparág | 2 | 4 | 11 | 7 | 24 |
| Sportturizmus | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Pénzügy | 1 | 4 | 1 | 2 | 7 |
| Rendezvény/eseménymenedzsment | 0 | 2 | 1 | 2 | 5 |
| Humán erőforrás-menedzsment | 0 | 3 | 5 | 10 | 18 |
| Fenntarthatóság | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| Értékteremtő folyamatok menedzsmentje | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| Összesen | 22 | 31 | 30 | 33 | 116 |

Forrás: saját elemzés

A kiemelkedő témakörökhöz kapcsolhatók az egyes területek meghatározó szerzői is, úgymint a piac esetében András Krisztina (BCE), akinek 2003-as doktori disszertációja az első magyar nyelvű sportgazdaságtani

tudományos munkának tekinthető, illetve Ács Pongrác (PTE) és Szabó Ágnes (BCE), a döntésemélet témában Sterbenz Tamás (TE), a marketing kapcsán Neulinger Ágnes (BCE), Berkes Péter (a cikkek írása idején TE), vagy Kassay Lili (TE), míg az emberierőforrás-menedzsment területen Havran Zsolt (BCE). A folyóiratok közül mind a négy téma esetében a Sporttudományi Szemle a domináns, a marketing témakörében a Marketing & Menedzsment, a piacelemzés tekintetében pedig a Vezetéstudomány, valamint a Tér és Társadalom jelenik meg több tanulmánnyal. A Vezetéstudomány nyolc különböző területről fogadott cikkeket, amivel a legszélesebben fedi le a területek feldolgozását, köztük olyanokét, mint a fenntarthatóság, az értékteremtő folyamatok menedzsmentje vagy a rendezvénymenedzsment.

Módszertan

A vizsgált folyóiratcikkek 30,2%-a tartalmazott csak primer, 37,1%-uk csak szekunder kutatást, míg 22,4%-uknál vegyes módszertanról beszélhetünk. A cikkek 10,3%-a összefoglaló, áttekintő tanulmány, alkalmazott módszertan nélkül. A primer kutatás az emberierőforrás-menedzsmenthez kapcsolódó cikkeknel a leggyakoribb, ahol a 44,8% a primer és 27,8% a vegyes kutatómódszertan aránya. A marketingnél ugyanez 46,7 és 23,3 százalék. A piac/iparág funkcionális területén 37,5 százalék a primer és 29,2 a vegyes kutatás aránya. A szekunder kutatás a sportturizmus (100%), a pénzügy (80%), a stratégia (75%), valamint a menedzsment és döntésemélet (66,7%) esetében a legmagasabb.

A szekunder kutatások közül kiemelkedik a forrás-elemzés (a szekunder kutatást tartalmazó cikkek 57,9%-a esetében) és az adatbázis-elemzés (26,3%), de azonosítottunk esettanulmányokra alapuló kutatást (10,5%), valamint metaanalízist is (5,3%). Az adatbázis-elemzés a pénzügyi cikkekben a leggyakoribb. A szekunder kutatások 50%-a adatbázis-elemzés a pénzügyi fókuszú publikációkban. Ugyanez az arány a piac/iparág esetében 43,8%, a marketing cikkekben 37,5%. A forrás-elemzés a sportturizmus kutatásokban 100%-os arányban van jelen, a humánerőforrás-menedzsment és döntésemélet területén 61,5, míg a piac/iparág témában 56,3 százalék. Összesen hét olyan cikket találunk, amelyekben másodlagos szekunder kutatás is előfordult. Ezek mindig külső adatbázis-elemzést jelentettek.

Primer kvantitatív módszertant az összes cikk 55,2%-a tartalmazott. Ezek többségében (az ilyen típusú cikkek 75,8%-a) kérdőíves adatfelvétel, kisebb részben pedig külső adatbázis elemzése (13,6%) és kvantitatív tartalom-elemzés (7,6%) történt. Egy-egy esetben metaanalízis és strukturált interjú jelentette az adatok forrását.

A kérdőíves adatfelvételt tartalmazó 51 kutatás mintájának alapsokaságát tekintve a kvantitatív kutatást alkalmazó cikkek közül 19 az általános fogyasztókat (37,3%), 11 egyetemi hallgatókat (21,6%), 6 szervezeti (egyesület, szponzor) képviselőket (11,8%) kérdezett meg. A sportág-specifikus fogyasztókat vizsgáló cikkek aránya 9,8, míg az általános sportolói, a korszpecifikus sportolói és fogyasztói minták részaránya egyaránt 5,9 százaléka volt a

kérdőíves megkérdezéseknek. Sportág-specifikus sportolói mintából csupán egyet találunk. Nem meglepő módon a marketingkutatásokban volt a leggyakoribb a kérdőíves megkérdezés. Az 51 esetből 20 a marketinghez kapcsolódó kutatás volt, vagyis a marketing területén készült kutatások 64,5%-a. Szintén nem meglepő módon magas a kérdőíves adatfelvétel a piachoz kapcsolódó (15 db – 62,5%) és a humánerőforrás-menedzsment (10db – 55,5%) területén. Ez a három funkcionális egység fedi le a primer forrásból gyűjtött adatok 84,2%-át.

A minta elemszáma a kvantitatív kutatásokban elég vegyes képet mutat, ugyanúgy megtalálhatók a néhány 100, illetve a több ezer fős minták is. A minták reprezentativitására vonatkozóan nem gyűjtöttünk adatot. A nagyobb elemszámú minták közül a 2000 fő fölötti mintaelemszámú kutatásokból egy dolgozott külső adatbázissal (n=19537) és a magyar lakosság sportjellegű kiadásait vizsgálta. A maradék hat esetben saját kérdőíves adatfelvételre került sor. A minták közül három általános fogyasztói, egy sportág-specifikus fogyasztói, egy korszpecifikus fogyasztói és egy hallgatói minta. A 10 darab 1000 és 1999 fő közötti minta esetében találunk egy több sportágra kiterjedő, a sportágak közötti összehasonlítás céljából végzett sportág-specifikus fogyasztói és kilenc általános fogyasztói adatbázist, amelyeket mind kérdőíves primer módszerrel vettek fel. A még nagy mintának számító 500 és 999 fő közötti mintaelemszámok jellemzően hallgatói mintavételből (3) és korszpecifikus sportolói mintavételből (2) származnak. Az 500 főnél nagyobb mintavételű (24) kutatások 37,5%-a a hivatásos sport, míg 63,5%-a a szabadidősport területének vizsgálatát tűzte ki céljaul.

A kvantitatív módszerrel dolgozó cikkek 50,9%-ánál használnak a szerzők egyszerű leíró statisztikákat. A komplex statisztikák használata azonban ennél sokkal ritkább. A korrelációanalízis a második leggyakrabban használt módszer, ez minden negyedik cikkben fordul elő és a kvantitatív módszertannal készített cikkek 43,7%-ában megtalálható. A különböző paraméteres és nem-paraméteres különbözőségvizsgálatok (pl. varianciaanalízis) a teljes minta 12,1, és a kvantitatív kutatások 21,9%-ában fordul elő. Sokkal ritkábbak azonban az ezeknél komplexebb megközelítések. Feltáró faktoranalízis hat cikkben, míg megerősítő elemzés kettőben fordul elő. Ez azt is jelenti, hogy a faktorelemzést használó kutatások kétharmadában a szerzők nem végezték el az illeszkedésvizsgálatot. Három szerző épített valamilyen modellt hipotézisei vizsgálatára. Egyben készült strukturális egyenlőségi modell (Kajos, Paic & Prisztóka, 2017), egyben regressziós modell (Paár, 2012) és egyben ezektől eltérő statisztikai modell (Ács et al., 2011). Klaszterek kialakítására csupán egy cikk (Vörös, 2017) vállalkozik. A cikkek között mindösszesen 29 olyat találunk, amely az egyszerű leíró statisztikán kívül legalább egy másik, és csupán 11 olyan esetet, amelyik egynél több módszertant használ. Így ezen a téren még jelentős a lemaradás a nemzetközi szakirodalomhoz képest. A módszertanok időbeni megjelenése azonban ad okot bizakodásra, mivel a legutóbbi négyéves periódusban messze a legmagasabb a több statisztikai módszertant is felvonultató publikációk aránya (15,2%) (4. táblázat).

4. táblázat A cikkekben használt kvantitatív kutatási módszertan

| módszer | cikkek száma | százalék a teljes minta arányában | Arány a kvantitatív vizsgálatok között |
|---------------------------|--------------|-----------------------------------|--|
| leíró statisztika | 59 | 50,9% | 92,19% |
| korrelációanalízis | 28 | 24,1% | 43,75% |
| különbözőségvizsgálatok | 14 | 12,1% | 21,88% |
| feltáró faktoranalízis | 6 | 5,2% | 9,38% |
| regresszió | 3 | 2,6% | 4,69% |
| modellépítés | 3 | 2,6% | 4,69% |
| megerősítő faktoranalízis | 2 | 1,7% | 3,13% |
| klaszterelemzés | 1 | 0,9% | 1,56% |

Forrás: saját elemzés

Kvalitatív módszertani bázissal a cikkek 35,3 százalékánál találkozunk. Ezek közül a tartomelemzés (az érintett cikkek 43,9%-a), a szakértői interjúk (36,6%), valamint a sportolói interjúk és a fogyasztói interjúk (12,2%) voltak a leggyakrabban használt módszerek. Kvalitatív módszertannal leginkább a menedzsment és döntésemélet (70%), a humán erőforrás-menedzsment (61,1%), a marketing (38,7%) és a piachoz, iparághoz (26,3%) kapcsolódó cikkekben találkozhatunk. A módszerek vizsgálatakor kiderült, hogy a primer kutatással dolgozó cikkek többsége kvalitatív és kvantitatív eszközöket vegyesen alkalmaz.

A kutatás korlátai

A kutatás fontos korlátjaként azonosítható, hogy kizárólag vaklektoros, a MTA Gazdálkodástudományi Bizottsága által A, B és C kategóriába sorolt, valamint a sporttudományos publikációkat is befogadó hazai lapokban megjelent folyóiratcikkek vizsgálatát. Így nem foglalkozik a 2003-2018 között szerkesztett könyvekben, műhelytanulmányok formájában, teljes szöveggel megjelenő konferenciakiadványokban vagy más hasonló forrásokban megjelenő tartalmakkal, mint ahogy az időszakban befejezett doktori értekezésekkel sem. Így a továbbfejlesztés egyik lehetősége, e tartalmak azonosítása és az elemzésbe történő bevonása. Másik továbbfejlesztési irány Shilbury (2011) munkájához hasonlóan a kiadványok és cikkek közötti keresztcitációk elemzése, amely további információkat adhat a tudományterületről. További korlátként jelentkezik a módszertan alapvetően kvantitatív megközelítése.

Összegzés

Kutatásunk fontos megállapításaként foglalható össze, hogy a cikkek megjelenési volumene (1. kutatási kérdés) enyhén növekvő tendenciát mutat, amely trend esetében, többek közt a területen szerzett PhD-fokokozatok számának növekedése miatt a jövőben a jelenleginél is nagyobb mértékű emelkedés várható. A folyóiratok tekintetében (2) megállapítható, hogy a publikációk többsége még sporttudományi fókuszú lapokban jelenik meg, de folyamatosan növekszik a gazdasági fókusszal rendelkező, kategorizált lapokban megjelenő írások száma. A cikkek szerzőire vonatkoztatva (3) megállapíthatjuk, hogy többségében férfi szerzők mellett egyre nagyobb arányt képviselnek a területen a női kutatók,

különösen az első szerzőként. Affiliációt tekintve a Testnevelési Egyetem kutatói tekinthetők a legaktívabbnak, de egyre több kutatás jelenik meg a gazdasági karok munkatársai által (főleg BCE és DE GTK). Továbbá fontos eredmény, hogy hazánkra kevésbé jellemzők a többszerzős és különösen az intézmények közötti együttműködések, holott a nemzetközi példák azt mutatják, hogy határokon átívelő kutatási kooperációk mellett a tudományos eredmények fejlődésének fontos alapját képezik az intézmények közötti együttműködések. A hazai és nemzetközi kutatási hálózatok kiépítése tehát fontos cél lehet a hazai sportgazdasági kutatók számára a jövőben.

A megjelent tanulmányok túlnyomó része (4) nem rendelkezik sportági fókusszal, ha mégis, akkor a labdarúgás kerül előtérbe. A cikkek többsége a hivatásos sporttal foglalkozik, amelyen belül a játékos-, a szponzorációs és a fogyasztói piaccal foglalkozó publikációk a leggyakoribbak, míg a szabadidősporttal foglalkozó publikációk között dominálnak a fogyasztói piaccal kapcsolatos kutatások. Így tehát mindkét terület esetében kutatási részként tekinthetünk a többi részpiac részletesebb vizsgálatára. A hazai cikkek (5) elsősorban gyakorlati fókuszú munkák, míg az elméleti fókusszal rendelkező cikkek között dominálnak a kiegészítő/fejlesztő típusú írások.

A vizsgált cikkek esetében elmondható, hogy (6) alig több mint egyharmadukra érkezett hivatkozás, amelyek közül csupán minden negyedik rendelkezik független hivatkozással. Ezen felül a hivatkozások száma is viszonylag alacsony, amely azt mutatja, hogy az egyes cikkek hazai felhasználása kevésbé gyakori, vagyis úgy születnek új tartalmak, hogy kevésbé használják fel a korábbi tanulmányok eredményeit. Ugyanakkor elmondható, hogy a gazdasági fókuszú lapok transzparenssebbek, így a terület szerzőinek javasolható, hogy inkább e lapok hasábjain jelentessék meg a kutatásaikat. Ehhez kapcsolódóan megállapítható, hogy (5 és 7) módszertan tekintetében ugyan vegyes a kínálat, de mind a kvalitatív, mind a kvantitatív területen több és sokszínűbb módszertani munka lesz szükséges ahhoz, hogy a nemzetközi és a magasabb színvonalú hazai folyóiratokba nagyobb számban bekerüljenek a terület publikációi.

Kutatásunk továbbfejlesztésének két iránya lehetséges. Egyrészt kvantitatív irányú lehetőségként tekintünk a jelenlegi keretknél szélesebb körben (pl. nemzetközi folyóiratokban megjelent) elérhető szakirodalom részletesebb tartomelemzésére, illetve a szerzői, intézményi kapcsolati hálózatok, kutatási klaszterek feltárására. Másrészt pedig további fontos következtetésekre adhat lehetőséget egy a szerzők körében elvégzett kvalitatív kutatás, amely során feltárhatóvá válna a tudományterület múltja, jelene, jövője, hiányosságai és annak jövőbeli lehetséges fókuszai.

Felhasznált irodalom:

- Ács, P. (2007). *A magyar sport területi versenyképességének helyzetfeltáró empirikus vizsgálata* (PhD-értekezés). Pécs: PTE.
- Ács, P., Hécz, R., Paár, D., & Stocker, M. (2011). A fittség (m) értéke. A fizikai inaktivitás nemzetgazdasági terhei Magyarországon (The value (degree) of fitness. The national economic costs of physical inactivity in Hungary). *Közgazdasági Szemle*, 58(7-8), 689-708.

- András, K., Kozma M., Kynsburg Z. & Rohony, Á. (2000). *Üzleti elemek a labdarúgásban*. ISM-kutatás zárótanulmánya, Budapest.
- András, K. (2003). *Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján* (PhD-értekezés). Budapest: BKÁE.
- András, K. (2004). A hivatásos labdarúgás piacai. *Vezetéstudomány*, 35(K), 40-57.
- András, K. (2011). Piacméretet növelni, de hogyan? – a hivatásos sport példáján. In Dragóner, I. & Györfi, J. (Eds.) *Sportszakember továbbképzési konferencia sorozat III* (pp. 27-32). Budapest: Nemzeti Sportszövetség.
- András, K., Havran, Zs., & Jandó, Z. (2012). *Üzleti globalizációs és a hivatásos sport: sportvállalatok nemzeti közti szerepvállalása*. Budapest: Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ.
- András, K. (2013). Globalizáció és nemzetközivé válás a hivatásos sportban, In Sterbenz, T., & Szóts, G. (Eds.). *Verseny-pályán* (pp. 39-45). Budapest: Magyar Sporttudományi Társaság.
- Andreff, W. & Szymanski, S. (2006). *Handbook on the economics of sport*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Inc. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781847204073>
- Chelladurai, P. (2005). *Managing Organizations. For Sport and Physical Activity. A Systems Perspective* (2 ed.). Scottsdale: Holcomb Hathaway.
- Chelladurai, P. (1994). Sport management: Defining the field. *European Journal of Sport Management*, 1(1), 7–21.
- Costa, C. A. (2005). The status and future of sport management: A Delphi study. *Journal of Sport Management*, 19(2), 117-142. DOI: <https://doi.org/10.1123/jsm.19.2.117>
- Cunningham, G. B., Fink, J. S., & Doherty, A. (2015). Developing theory in sport management. In Cunningham, G. B., Fink, J. S., & Doherty, A. (Eds.) (2015). *Routledge handbook of theory in sport management*. London: Routledge.
- Dénes, F. (1998a). A futball eladásának közgazdasági alapjai. *Marketing & Menedzsment*, 32(3), 9-17.
- Dénes, F. (1998b). A futball eladása a közönségnek. *Marketing & Menedzsment*, 32(5), 59-63.
- Dénes, F. & Misovicz, T. (1994). Bevezetés a sportökonómiába. *Vezetéstudomány*, 25(3), 57-61.
- Fielding, L. W., Pitts, B. G., & Miller, L. K. (1991). Defining quality: Should educators in sport management programs be concerned about accreditation? *Journal of Sport Management*, 5(1), 1-17. DOI: <http://doi.org/10.1123/jsm.5.1.1>
- Gécsi, G. (2006). A sportirányítás szerepe a jégkorong sportág fejlesztésében. *Kalokagathia*, 44(1-2), 181-187
- Géring, Z. (2014). Tartalomelemzés: A virtuális és a 'valós' világ határán: Egy vállalati honlapelemzés bemutatása. *Kultúra és Közösség*, 5(1), 9-24.
- Gwet, K. L. (2014). *Handbook of inter-rater reliability: The definitive guide to measuring the extent of agreement among raters*. Gaithersburg: Advanced Analytics, LLC.
- Hayes, A. F., & Krippendorff, K. (2007). Answering the call for a standard reliability measure for coding data. *Communication Methods and Measures*, 1(1), 77-89. DOI: <https://doi.org/10.1080/19312450709336664>
- Herring, S. C. (2010). Web Content Analysis: Expanding the Paradigm. In Hunsinger, J., Allen, M. & Klastrup, L. (Eds.). *The International Handbook of Internet Research*. Wiesbaden: Springer Science and Business Media. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9789-8_14
- Kajos, A., Paic, R. & Prisztóka Gy. (2017). A nézőtéri sportfogyasztás motivációit mérő, magyar nyelvű SPEEDE-H skála validációja és néhány eredménye. *Vezetéstudomány*, 48(10), 19-31. DOI: doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.03
- Kassay, L. (1998). A szponzorok és reklámozók kiszolgálása. *Marketing & Menedzsment*, 32(3), 25-27.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Misovicz, T. (ed.) (1994). *A sport társadalmi környezete. Sportszociológiai szöveggyűjtemény*, Budapest: AULA Kiadó.
- Misovicz, T. (1997). Mi megy a tévében? A sportműsorok átváltozása. *Jel-Kép*, (1), 23-33.
- Mondello, M. J., & Pedersen, P. M. (2003). A content analysis of the Journal of Sports Economics. *Journal of Sports Economics*, 4(1), 64-73. DOI: <https://doi.org/10.1177/1527002502239659>
- Mullin, B.J. (1980). Sport management: The nature and utility of the concept. *Arena Review*, 4(3), 1-11.
- Nagy, P. (1995). Bevezetés a professzionális sport közgazdaságtanába. In Andorka, R. (Ed), *Új utak a közgazdasági, üzleti és társadalomtudományi képzésben. Jubileumi konferencia 1995* (pp. 488-493). Budapest: BKÁE.
- Nagy, P. (1996). *A sport és a rekreáció közgazdaságtana* (Oktatási segédanyag). Budapest: BKE.
- Nassm.com (é.n.). *Purpose and History*. Retrieved from <https://www.nassm.com/NASSM/Purpose> 2019.04.05.
- Paár, D. (2012). Sportjellegű kiadások különbségei a magyar lakosság körében. *Sporttudományi Szemle*, 13(4), 24-30.
- Parkhouse, B. L., Ulrich, D. O., & Soucie, D. (1982). Research in sport management: A vital rung of this new corporate ladder. *Quest*, 34(2), 176-186. DOI: <https://doi.org/10.1080/00336297.1982.10483776>
- Paton, G. (1987). Sport management research – What progress has been made? *Journal of Sport Management*, 1(1), 25-31. DOI: <https://doi.org/10.1123/jsm.1.1.25>
- Peetz, T. B., & Reams, L. (2011). A Content Analysis of Sport Marketing Quarterly: 1992-2011. *Sport Marketing Quarterly*, 20(4), 208-218.
- Pitts, B.G. (2016). Examining the sport management literature: Content analysis of the International Journal of Sport Management. *International Journal of Sport Management*, 17(2), 1-21.
- Pitts, B.G. (2002). Examining sport management scholarship: An historical review of the Sport Marketing Quarterly. *Sport Marketing Quarterly*, 11(2), 84-92.
- Pitts, B.G. (2001). Sport management at the millennium: A defining moment. *Journal of Sport Management*, 15(1), 1-9. DOI: <https://doi.org/10.1123/jsm.15.1.1>
- Pitts, B.G., & Pedersen, P. M. (2005). Examining the body of knowledge in sport management: A content analysis of the Journal of Sport Management. *The SMART Journal*, 2(1), 33-52.

- Pitts, B.G., & Stotlar, D. K. (2007). *Fundamentals of sport marketing* (3rd ed.). FiT Publishing.
- Quarterman, J., Pitts, B., Jackson, E. N., Kim, K., & Kim, J. (2005). Statistical data analysis techniques employed in Sport Marketing Quarterly: 1992 to 2004. *Sport Marketing Quarterly*, 14(4), 227-23
- Shapiro, D. R., & Pitts, B. G. (2014). What little do we know: Content analysis of disability sport in sport management literature. *Journal of Sport Management*, 28(6), 657-671. DOI: <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0258>
- Shilbury, D. (2011). A bibliometric analysis of four sport management journals. *Sport Management Review*, 14(4), 434-452. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.11.005>
- Slack, T. (1996). From the Locker Room to the Board Room: Changing the Domain of Sport Management, *Journal of Sport Management*, 10(1), 97-105. DOI: <https://doi.org/10.1123/jsm.10.1.97>
- Stewart, B., Smith, A., & Nicholson, M. (2003). Sport consumer typologies: A critical review. *Sport Marketing Quarterly*, 12(4), 206-216.
- Szabó, Á. (2011). Milyen értéket teremt a szabadidősport és mi a kapcsolata a versenyképességgel? *Vezetéstudomány*, 42(1.klncsz), 24-37.
- Szabó, Á. (2012). *A magyar szabadidősport működésének vizsgálata. Piacok, értéktérítés, feladatok a szabadidősportban* (PhD-értekezés). Budapest: BCE.
- Torkildsen, G. (1992). *Leisure and recreation management* (3rd ed.). London: Spon.
- Vörös, T. (2017). Költség–haszon elemzési keretrendszer sportberuházások társadalmi-gazdasági értékeléséhez. *Közgazdasági Szemle*, 64(4), 394-420. DOI: <https://doi.org/10.18414/K.sz.20.17.4.394>
- Zeigler, E. F. (1987). Sport management: Past, present, future. *Journal of Sport Management*, 1(1), 4-24.

Végjegyzet:

- ⁱ A kutatásba vont cikkek teljes listája letölthető a <http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=66137> linken. Köszönjük Szalai Rebeka és Kővágó András Vállalatgazdaságtan intézeti demonstrátorok segítségét a folyóiratok átnézésében nyújtott segítségükért.

A HR HÁROM ÉVTIZEDES MAGYARORSZÁGI FEJLŐDÉSÉNEK FŐBB MOMENTUMAI, NEMZETKÖZI ÖSSZEVETÉSRE ALKALMAS EMPÍRIÁK TÜKRÉBEN

KEY MOMENTS OF THREE DECADES OF HUNGARIAN HR DEVELOPMENT, IN LIGHT OF INTERNATIONALLY COMPARABLE PRACTICES

A kelet-közép-európai (KKE) régió volt szocialista országaiban, köztük Magyarországon a három évtizede lezajlott társadalmi-gazdasági változások óta a szervezetek jellemzőiben éppúgy, mint irányításuk, működtetésük terén lényeges változások következtek be. Ezek közül a szerzők tanulmánya az emberek menedzselési módjában, rendszerei, funkciói gyakorlatában, szereplőiben bekövetkezett módosulásokat vizsgálja, két kutatóhálózat (a Cranet és a CEEIRT) empirikus adatbázisainak longitudinális elemzése révén, nemzetközi összehasonlításra építve. Teszik ezt azért, hogy ily módon az összehasonlító nemzetközi HR elméletében végbement közelítésmód-változásokra is rámutatva hozzájárulhassanak az 50 éves Vezetéstudományt ünneplő külön kiadás célkitűzéseéhez, azaz történeti áttekintést adhassanak hazánk HR-gyakorlatának a KKE-i régióban érvényesülő, illetve a globális megoldásokhoz hasonló, vagy azokétól eltérő, stabil és változó kulcselemeiről.

Kulcsszavak: összehasonlító/komparatív HR, nemzetközi HRM, univerzalista és kontextuális paradigma, konvergencia-divergencia

Attributes as well as management and functioning of organisations of the ex-socialist countries, including Hungary, in Central Eastern Europe (CEE) have changed drastically since the major societal and economic reforms of three decades ago. This study examines the changes in management of human resources, the practices of its systems and functions and its actors, based on the longitudinal analysis of empirical databases of two research networks (Cranet and CEEIRT), making international comparisons. The authors aim to contribute to the goals of the special edition on the 50th anniversary of Vezetéstudomány (Budapest Business Review) with this, pointing at the changes in approach of comparative international HR, giving a historical overview of Hungary's HR practice, its changing or stable key elements that match or diverge from the CEE region or global solutions.

Keywords: comparative HR, international HRM, universalist and contextual paradigm, convergence-divergence

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Karoliny Mártonné Dr. habil., egyetemi magántanár, Pécsi Tudományegyetem, (karoliny.martonne@tk.pte.hu)

Dr. Poór József, egyetemi tanár, Selye János Egyetem, Komárom (Szlovákia), Szent István Egyetem (Gödöllő), (poorjf@t-online.hu)

A cikk beérkezett: 2019.04.18-án, javítva: 2019.07.26-án, elfogadva: 2019.09.13-án.

This article was received: 18.04.2019, revised: 26.07.2019, accepted: 13.09.2019.

A szervezetekben dolgozó emberek vezetésére irányuló tevékenységek eredeti (személyzeti menedzsment, Personnel Management) nevét a világban mintegy 40 éve kezdte felváltani annak új megnevezése, az emberierőforrás-menedzsment (Human Resource Management, rövidítve HR). Az új megnevezés elméleti megalapozásaként az USA-ban született két versengő (Harvard és Michigan) modell három évtizednyi empirikus vizsgálat által megfogalmazható konzekvenciáit 2015-ben tekintette át a vezető angolszász szakirodalom (Karoliny, 2017, pp.35-36). Tanulmányunk kiindulópontjaként erre építve mutatjuk be, hogy milyen sajátosságokkal írható le a hazai HR fejlődési útja, melynek kiindulópontja a rendszerváltáshoz köthető.

A megállapítások empirikus hátterét alapvetően két longitudinális vizsgálatunkra alapozzuk, amivel a HR hazai fejlődésének egy-egy meghatározó jellemzőjére mutatunk rá. A nemzetközi összehasonlítás két típusú, hiszen a Cranet-adatbázisok alapján 2004-től e világhálózat három felmérési fordulójának eredményeiből válogatunk. Másik közelítésünkben a nemzetközi HRM kapcsán a kelet-közép-európai országokat tömörítő CEEIRT-kutatás eredményei alapján a régióban megletelepült multinacionális vállalatok itt működő leányvállalatának HR-gyakorlatában érvényesülő sajátosságokra kívánunk rámutatni.

E cikkünkben saját korábban megjelent munkáinkra támaszkodunk, melyekben a vonatkozó hazai és külföldi hivatkozásokat megtettük, így ezeket itt csak kivételesen ismételjük, néhány viszonylag friss szakirodalmi fejlemény fényében azonban valamikor megállapításainkat kommentáljuk.

A HR hazai térnyerése, fejlődése a három legutóbbi Cranet-felmérési forduló eredményei alapján

Mivel mondandónkat cikkünk első részében alapvetően ennek az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatokat vizsgáló nemzetközi hálózatnak a közös munkájára építjük, mi sem természetesebb, minthogy először róluk szólunk.

A Cranet-hálózat és felméréseinek jellemzői

A Cranet (Cranfield Network) – lásd www.cranet.org – kutatási hálózata 1989-ben – az idén harminc éve – jött létre a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) kezdeményezésére. Az először öt nyugat-európai ország (Egyesült Királyság - Cranfield Business School -, Franciaország, Németország, Spanyolország és Svédország) egyetemre, kutatóira építő hálózat szinte évente ismételt felmérési fordulóiban részt vevő tagjai – a Cseh Köztársaság kivételével – Európa fejlett kapitalista országai voltak.

Az ezredfordulás ötödik felmérés mind az országok számában, mind azok összetételében jelentős változást mutat, hiszen a 24 ország között már Európán kívüli (Japán, Izrael, Tunézia) és két kelet-közép-európai (továbbiakban KKE) volt szocialista országot is találunk (lásd 1. táblázat). A hálózat tagjai között 2004-től az egyre több KKE-ország mellett más földrészek reprezentánsai is szerepelnek. Olyanok mint Új-Zéland, USA, Kanada, Fülöp-szigetek, Dél-Afrika, Brazília.

Magyarország képviseletében a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának kutatóit 2003-ban fogadta be a hálózat, melyhez 2011-től a Szent István Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói is csatlakoztak. E tanulmány szerzői így immáron három felmérési forduló szervezői, melynek révén a nemzetközi adatbázisokra támaszkodva e cikk első részének megállapításai is támaszkodnak. A napjainkra már a világ több mint 40 ország kutatóit tömörítő nonprofit kutató hálózat kiemelkedő szerepet tölt be a HRM-gyakorlatok nemzetközi alakulásának vizsgálatában

A Cranet alapítója, Brewster 1995-ben publikálta azt a témában mérföldkőnek számító cikkét, amelyben megkérdejezte az amerikai HRM univerzális voltát és felvetette az európai HRM-modell létjogosultságát. Elsőként ez a kutatóhálózat *szolgáltató tudományos tényeket a HRM kontextuális jellegére* (Dewettinck & Remue, 2011).

A Cranet-kutatás módszertana (Brewster & Hege-wisch, 1994). a kezdetekben kialakított standardokat követi, melyben a három évtized alatt csupán kismértékű változások történtek. Az alkalmazott, világszerte egységes kérdőívet, a legalább száz fős alkalmazotti gárdával rendelkező (magán- és közszférabeli) szervezetek HR-felelősei töltik ki. A mintegy hatvan – tényszerű adatok közlését váró és nem véleményeket firtató – kérdést tartalmazó kérdőív fő részei felölelik a felmérésben részt vevő szervezetek HRM-részlegének fő jellemzőire, a szervezetben alkalmazott személyzetbiztosítási, teljesítményértékelési, képzési és karrierfejlesztési gyakorlatokra, az alkalmazott ösztönzési-juttatási módszerekre, valamint a munkaügyi kapcsolatokra és a dolgozói kommunikáció jellemzőire utaló területeket. A kérdőívek így közel négyszáz, a HR-gyakorlatokat leíró változót tartalmaznak, melyek révén az egyes felmérések során létrejövő adatbázisok nemcsak a térbeli – az országok, régiók – de az időbeli összehasonlítás, a longitudinális elemzések lehetőségét is biztosítják.

Az alapítók figyelmének középpontjában ugyanis az európai HRM-modell jellemzőinek megragadása mellett a vizsgált országok emberierőforrás-menedzsment gyakor-

1. táblázat A Cranet-felmérések résztvevői 1989-2016

| A felmérés időszaka | A válaszadó szervezetek száma | Az egyes felmérések Cranet-tag országai | |
|---------------------|-------------------------------|---|---|
| | | összesen | ebből KKE-i |
| 1989 | 5.268 | 5 | - |
| 1990/1991 | 5.511 | 10 | - |
| 1992/1993 | 6.426 | 15 | 1 (Cseh Köztársaság) |
| 1995/1996 | 6.342 | 14 | - |
| 1999/2000 | 9.394 | 24 | 2 (Bulgária, Cseh Köztársaság) |
| 2004/2005 | 7.952 | 32 | 6 (az előző kettőn túl: Észtország, Magyarország, Szlovákia, Szlovénia) |
| 2008/2010 | 6.039 | 32 | 9 (az előző haton túl: Litvánia, Oroszország, Szerbia) |
| 2014/2016 | 6.093 | 31 | 10 (az előzőeken túl: Horvátország, Lettország, Románia, de Cseh Köztársaság és Bulgária nem) |

Forrás: a szerzők szerkesztése

lataiban érvényesülő *hasonlóságok és különbségek* azonosítása, valamint az ezek időbeli változásait bemutató irányok (konvergencia-divergencia) feltárása állt. Ez utóbbi pedig az összehasonlító, avagy komparatív HRM (CHRM) területe, melynek egyik új koncepcionális modellje (Gooderham, Mayrhofer & Brewster, 2018) két tekintetben is épít a Cranet-eredményekre. Az egyik a különböző országok eltérő HRM-gyakorlatait okozó tényezők jobb megértését célozza, míg a másik az időbeli változásokat vizsgálva a különbözőségek csökkenését vagy fennmaradását magyarázó okokra segít rávilágítani. Képviselői az idiografikus (egyedi) és induktív logikára épülő kutatási modellt követik. Nem foglalkoznak a priori elméletek tesztelésével, hanem az adatokban rejlő mintázatokat keresve azt kutatják, hogy mi az, ami a HRM-et az adott kontextusban egyedivé teszi. A nemzetközi összehasonlító HRM-nek ez a kontextuális közelítésmódja a korábban jelentkező univerzalista paradigma ellenpontjaként ugyanis nem a különböző országokban, régiókban érvényesülő HRM-gyakorlatok globalizáció hatására standardizálódó, egységesülő vízióját vetíti előre. Az itt vázoltak alapján cikkünk első részeiben arra vállalkozunk, hogy a szakirodalom e két sarkalatos vitapontjának nemcsak bemutatásához, de talán feloldásához is hozzájárulunk.

A hazai empirikus kutatásaink Cranet-tagsághoz vezető útjának főbb megállapításai

A Cranet-hálózat alapítási éve (1989) időben szinte teljesen egybe esik a közép-kelet-európai (KKE) országok, benne hazánk történelmének azon kitértetett szakaszával, ami egy négy évtizedes periódus után, a létezett szocializmus lezárását és a többpártrendszeren alapuló parlamenti demokrácia kezdetét és az ugyan nem egyforma szorossággal, de centrálisan irányított gazdaságokban a nyitott piacgazdaságokra való áttérést jelentették. A különböző típusú privatizációs megoldások eredményeként a korábbi szocialista nagyvállalatokból új típusú, kisebb méretű szervezetek alakultak, a menedzsment átalakulása sokhelyütt külföldi tulajdonos megjelenésével párosult. A menedzsment hard és soft elemeiben egyaránt szakmai vákuum mutatkozott. Így volt ez az emberek menedzselése területén is, hiszen a valamikori munkaügyi-személyzeti apparátus munkatársainak köre a szervezetek átalakulása miatt (is) erodálódott, miközben a KKE-régióban a HR-rendszerek szervezeti szintű alakításában jártas, az ilyen ismeretekkel rendelkező szakemberek alig voltak elérhetők. Ilyen feltételek mellett a régióban az emberek menedzselésének operatív feladatait sokhelyütt a vezetői hierarchia tagjai teljesítették, míg az adminisztratív ügyeket a közepes és nagyobb cégeknél munkaügyi és tb-ügyintézők végezték.

E cikk szerzői a rendszerváltás után, az 1997-2004 közötti időszakban 5-6 viszonylag nagyobb (70-110) mintaelemszámú és nemzetközi összehasonlításokkal is próbálkozó empirikus vizsgálatot végeztek. A következőkben ezek jellemzői és eredményei közül emeljük ki a legfontosabbakat. A HR-gyakorlatok kérdőíves módszerrel történő jellemzését egy felmérés kivételével – ahol a vezetőket is kérdeztük – a HR-vezetőktől kértük, többnyire önkéntes, egyszer kérdezőbiztosokkal támogatott módon.

A vizsgálatosorozatban válaszadó cégek teljes száma 409, melyben a válaszadók többsége az iparban, külföldi tulajdonlás mellett működő közép- és nagyvállalat volt. Az eredmények bemutatása többnyire a leíró statisztika módszereket használva, értékelésük pedig a hasonló HR-mutatók nemzetközi publikációkban talált értékeihez, szintjeihez viszonyítva történt. Hogyanját a HR-részleg jelentőségét mutató indikátorok – pl. a HR-nek a stratégiaalkításban betöltött szerepe és a részleg szervezeti hierarchiában elfoglalt helye – segítségével szemléltetjük. E tekintetben megállapíthattuk, hogy a hazai HR-részleg a válaszadók 49-65%-ánál a hierarchia első vonalában helyezkedtek el és majd kétharmaduk rendelkezett írásos stratégiával ám a HR stratégiaalkotó szerepe bár erősödőben volt, de ekkor még a domináns adminisztratív, jóléti szerepkör mögött inkább másodlagos, vagy harmadlagos volt. A többé-kevésbé hasonló indikátorokat használó német és norvég eredmények egymáshoz és a fellelt USA-beli adatokhoz képest is lényeges eltéréseket mutattak. A 90-es évek elejének angol, francia, német és spanyol cégei viszont a magyar válaszadókéhoz hasonló, közel 50%-os arányt mutatott (részletesebben lásd Karoliny, Lakatos & Poór, 2001, pp. 13-15). A hazai adatokat fejlettebb statisztikai módszerekkel (Pearson-féle korreláció, Mann-Whitney és Kruskal-Wallis próba) vizsgáló eredményeink (Karoliny, Poór & Spisák, 2000) sem adtak erős alapot a nemzetközi összehasonlíthatóság bizonytalanságaiból fakadó korlátok kezeléséhez. E vizsgálati periódus során olyan összefoglaló megállapításaink születtek, miszerint főként *a nagyobb méretű hazai szervezeteknél az emberek menedzselésében gyökeres változások következtek be, ám a külföldi és a hazai tulajdonú cégek HR-gyakorlatai az ezredfordulón még lényeges eltéréseket mutattak.* A hazai és – ahogy akkor fogalmaztunk – a fejlett piacgazdaságok HR-gyakorlata között azonosított rész jó néhány HR-területen (pl. a képzés-fejlesztés) erőteljesen tovább érvényesült. Máshol viszont az azok jellemzői felé közelítő változásokat tapasztaltunk, hiszen pl. a hazai ipar gerincét adó exportáló cégek többségénél a szakszervezetek szerepe visszaszorult, a magyar versenyszféra ösztönzési gyakorlata pedig a nagyobb különbségeket elfogadó amerikai gyakorlat irányába mozdult (Poór & Karoliny, 2005).

A fent vázolt vizsgálataink egyik legfontosabb eredménye pedig az lett, hogy az összehasonlító HR iránti elkötelezettségünket elismerve Magyarország képviselőiben 2003-ban felvételt nyertünk a bevezetőben már bemutatott Cranet-hálózatba.

A hazai HR évezred eleji jellegzetességei regionális és globális összehasonlításban az első magyarországi részvételű Cranet-felmérés alapján

A Magyarország részvételével zajló első Cranet-felmérési forduló (2004/05) teljes adatbázisa a hazai és a többi volt szocialista ország HR-gyakorlatainak olyan jellemzésére adott lehetőséget, ami azonos kritériumok mentén biztosította *a hasonlóságok és különbségek* azonosítását, az univerzálisan érvényesülő, illetve az azoktól eltérő sajátosságokat mutató területek megragadását. Vizsgálódásaink során a KKE-régió hat országa, benne hazánk HR-megol-

dásainak hasonlóságait és sajátos eltérő vonásait kerestük úgy, hogy azokat a leíró statisztikai adatokra építve egymáshoz, valamint a 32 országból érkezett válaszokat tartalmazó globális minta jellemzőihez hasonlítottuk. Az adatok felhasználásával készült vizsgálataink alapján – melyek eredményeiről hazai és külföldi konferenciákon és szaklapokban (pl. Farkas, Karoliny & Poór, 2008; Karoliny, Farkas & Poór, 2009a,b) részletesen beszámoltunk – megállapíthattuk, hogy a volt szocialista országok valamikor igen hasonló HR-gyakorlatában az ezredforduló utáni évek elejére lényeges, de nem mindenhol azonos irányú és mértékű átalakulások következtek be. A magyarországi változások ekkor a többi KKE-országnál sok tekintetben gyorsabbnak, erőteljesebbnek tűntek. Az alábbiakban ezekből az eredményekről a HR funkciót és szereplőit, támogatóit, illetve az egyes kulcs HR-rendszerek, funkciók megoldásait bemutatva adunk összefoglaló áttekintést.

A HR-funkció jelentőségét, illetve a HR-részleg szerepét mutató mind a közép-kelet-európai (KKE), mind a teljes minta átlagértékeitől eltérő, így kifejezetten magyar jellegzetességnek találtuk, hogy az egyébként is női dominanciájú HR-terület legerőteljesebben (80 %) a magyar mintában bizonyult női szakmának.

Vizsgált mintáinkban hasonló jellemzőket mutató, így univerzálisnak minősíthető jellegzetességeket is találtunk. Olyanokat, mint: a HR-szakma női dominanciájú, az írott szervezeti stratégia és a HR-stratégia szerepe meghatározó jelentőségű, a HR-döntések tipikusan megosztott felelősségűek, melyben a HR-szakemberek túlsúlya korlátozottan érvényesül és hogy a HR-munkát támogató külső szolgáltatók szerepe a képzés-fejlesztés és a HR-információs rendszerek területén meghatározó.

A magyar jellegzetességek közül a továbbiakban olyanokra mutatunk rá, melyek a HR-kulcsfunkciók gyakorlása közben preferált vagy mellőzött megoldások, technikák, illetve az azok használata során érintett szereplők körét vizsgálva a másik két vizsgált mintában érvényesülőtől eltérő vonások jellemezték.

A személyzetbiztosítás kapcsán a magyar gyakorlat sajátosságai közé tartozott, hogy a toborzás-kiválasztási módszerek közül a jelentkezési lapot alig, a referenciát, pedig szinte kizárólag a vezető kiválasztáskor alkalmazták, ám a grafológiát a vezetők és szakalkalmazottak kiválasztásakor gyakrabban használták, mint más mintákban.

A képzés-fejlesztés kapcsán, kiemelhető, hogy a formális teljesítményértékelésben érintett vezetők és szakalkalmazottak aránya idehaza már ekkor kiemelkedően magas volt.

A javadalmazás, ösztönzés hazai gyakorlata azt mutatja, hogy a szakszervezetek alpbér-meghatározásban betöltött pozíciója igen gyenge, melynek hatására a magyar mintában nem érvényesült az a teljes mintában jellemző tendencia, miszerint a fizikaiak körében elsődleges az országos/ágazati alkun nyugvó alpbér-megállapítás.

Az alkalmazotti kapcsolatokat vizsgálva az volt megállapítható, hogy a nem szervezett dolgozók aránya a magyar mintában volt a legmagasabb. Így az sem volt meglepő, hogy az alkalmazottak felé irányuló kommunikációs csatornák közül a szakszervezeteket mellőző megoldást találtuk a legerőteljesebbnek.

Bizonyos HR-funkciók, megoldások esetében eltérések alig voltak kimutathatók a vizsgált három – a magyar, a KKE és a teljes – mintában érvényesülő megoldásokban. Másként fogalmazva e tekintetben jócskán találtunk olyan területeket, melyek esetében inkább a hasonlóság, az univerzálisnak tekinthető megoldások, vagy tendenciák voltak megragadhatók. Ezek közül ismét a négy HR-kulcsfunkcióhoz kapcsolódóan a következők érvényesültek:

Személyzetbiztosítás: a vezetők kiválasztására fordított figyelem lényegesen erőteljesebb, mint a fizikai munkások esetében.

Képzés-fejlesztés: az értékelők között a közvetlen vezetőké a kulcsszerep, míg a vevőké, az ügyfeleké elhanyagolható és a munkatársaké is csekély. A képzési formák közül a belsőké a prímiszerep, a képzési igény meghatározásában a vezetők szerepe mindenhol fontos. A képzéstervezés a HR kompetenciaterülete, de a közvetlen vezetők befolyása itt is erőteljes.

A javadalmazás, ösztönzés: a vezetők körében az alpbér-megállapítás tipikus szintje az egyéni, illetve a vállalati szint. A változó bért meghatározó tényezők közül toronymagasan vezetett az egyéni teljesítmény, és utolsók helyen állt a teamteljesítmény.

Az alkalmazotti kapcsolatok: a belső kommunikáció fő érintettjei a vezetők. A leginkább növekvőnek tartott csatorna az elektronikus, a legalacsonyabb arányban használt pedig a szakszervezet. A tipikus felfelé irányuló, alkalmazotti véleményt továbbító mód a közvetlen felettesen keresztül vagy közvetlenül a csúcsvetéshez eljutott üzenet. A válaszadók ekkor minden mintában az attitűdfelmérés szerepének terjedését várták.

A KKE-országokban és köztük a Magyarországon működő vállalatok és intézmények HR-jellemzőiben a rendszerváltás első másfél évtizede alatt a végbement változások a Cranet-felmérés által feltárt és fent bemutatott sajátosságaira rámutatva egyrészt erősítettük az összehasonlító HRM kontextusfüggő sajátosságát vallók érvrendszerét, másrészt a nemzetközi szinten egy új – általunk „új-kapitalizmus”-nak nevezett – KKE-klaszter jelentkezése mellett érveltünk (Karoliny, 2008). Emellett pl. észt és bolgár szerzőkkel együttműködve e régió másokéhoz hasonló, illetve azokétól eltérő vonásaira mutattunk rá (Poór et al., 2011). Idehaza pedig azt is igyekeztünk bemutatni, hogy milyen különbségeket észleltünk a már több felmérési forduló elemzésein túl járó nyugat-európai és az EU-ba, valamint a Cranet-hálózatba is frissen csatlakozó, volt szocialista országok kutatóinak és szakembereinek kérdésfeltevési módjában (Karoliny, 2009).

Az egyes nyugat-európai országok, régiók sajátosságait felmutató jellemzők néhány felmérési forduló során feltárt sajátosságai, különbözőségei a régi Cranet-tagok számára meglepetést ekkor már nem okozott és érdeklődésük a „miért” és „hogyan” kérdések felé terelődött. Kérdéseik úgy szóltak, hogy: *Mennyiben különböznek egymástól a világszerte érvényesülő HRM-konceptiók, rendszerek, politikák és megoldások? Ezek vajon konvergálnak, vagy divergálnak? Létezik-e univerzális HRM-modell?*

A hasonlóságok és eltérések okait keresve kapott lendületet a nemzetközi összehasonlító HRM kontextuális

paradigmájának fejlődése, melynek Brewster & Mayrhofer (2009) interpretálása szerinti megkülönböztető ismérvei és vitapontjai közül kiemelendők, hogy a CHRМ a nemzetközi HRМ vonulatának egy olyan elemévé fejlődött, amely a HRМ országok, országcsoportok, kulturális klaszterek szerinti különbözőségeit és azok időbeli alakulását vizsgálja. Ez utóbbi pedig középpontba állítja a *konvergencia-divergencia* (K-D) vitát, melynek értelmezéséhez a hivatkozott szerzők módszertanilag a konvergencia két típusának megkülönböztetését ajánlották. A *végkonvergencia* érvényesülése a változások végeredményeként a gyakorlatok egységessé, homogénné válást tételezi, míg az *iránykonvergencia* érvényesülésekor csupán az időbeli változások hasonló irányáról van szó. A divergencia pedig értelemszerűen ez utóbbi ellenkezőjét jelenti. A kontextuális paradigma a különbségek kialakulási és fennmaradási magyarázó tényezői között már ekkor az *intézményi perspektívát* preferálja, mely szerint az egyes társadalmak különbözőségének fő okai gazdasági, társadalmi és jogi rendszereik eltéréseiből fakadnak. A CHRМ-közelítések eredőjeként a szerzők szerint megállapítható, hogy *bizonyos univerzálisan érvényesülő elemek mellett mindmáig érvényesül az a tendencia, hogy országonként nemcsak a HRМ gyakorlatában, de még annak jelentésében is jelentős különbségek azonosíthatók.*

Fenti, a hazai és a KKE-régió jellemzőit empirikus adatok összehasonlításai révén bemutató megállapításaink az előző közelítéssel összhangban álltak ugyan, ám kevésbé adtak fogódzkodót olyan kérdések megválaszolásához, melyek akkoriban minket – más KKE-régióbeli kutatókkal (Kazlauskaitė et al., 2013) egyetemben – a Cranet-alapítókétól eltérően még erőteljesen foglalkoztattak. Olyanok, mint, például: *Vajon az átalakulási időszak alatti és utáni HR-területen bekövetkező változások a nemzetközi trendekhez (ha létezik ilyen egyáltalán) konvergálnak-e? Azaz megfelelő irányba haladnak-e? Milyen típusú hasonlóságok és különbségek ragadhatók meg a valamikor meglehetősen hasonló HR-elvekkal és gyakorlattal bíró egykori szocialista (KKE) országokban?*

E kérdéseink, illetve kérdésfeltevési módunk e fázisban tehát a CHRМ másik, az *univerzalista paradigmájának* követése irányába terelte szemléletünket. E paradigma – sokak által USA-eredetűnek tartott – előfeltevése szerint a világban a HRМ-gyakorlatok egységessé és annak az USA gyakorlatához konvergáló változására lehet számítani. E paradigma kiinduló feltételezése szerint a HRМ tanulmányozásának fő célja az olyan HR-gyakorlatok megragadása, amelyek a szervezeti teljesítmény javulását eredményezik. Az USA-ban több olyan közelítés és azt alátámasztó kutatási eredmény is ismert, melyek az élenjáró, vagy „jó”, avagy a HPWP, azaz magas teljesítményt eredményező HR-gyakorlatok listáját tartalmazzák (lásd erről részletesebben magyarul pl. Karoliny & Balogh, 2017, pp. 398-402).

Ez a kontextuálissal szembenálló közelítésmód ugyan kérdéseink megválaszolásához alkalmasabbnak tűnő keretrendszerrel biztosított, ám az ekkor csupán egy időszakra vonatkozó összehasonlításaink alapján született megállapításainkból még hiányzott a mindkét para-

digma esetében kulcsszerepet játszó időbeli perspektíva, azaz a hasonlóságok és különbségek alakulását mutató változási irányokra (konvergencia-divergencia) alapozó megítélés (Brewster & Mayrhofer, 2009) lehetősége. Ezek miatt is kíváncsian vártuk az újabb felmérési forduló eredményeit.

A hazai HR jellegzetességei regionális és globális összehasonlításban a második magyarországi részvételű Cranet-felmérés alapján

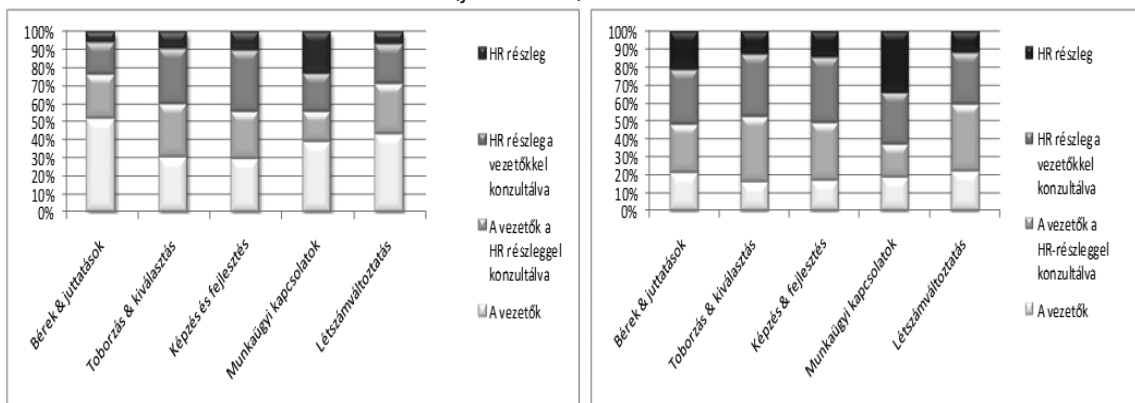
Az újabb, azaz a 2008/10-es felmérési forduló lezárta után elemzésünk során a magyar és KKE-i vizsgálati fókusz megtartása mellett a felmérésekben részt vevő többi Cranet-országot további, a CHRМ szakirodalmában főként az eltérő kapitalizmustípusokra (Brewster & Mayrhofer, 2009) alapozva elfogadottá vált országcsoportokra bontva elemeztük. Vizsgált teljes mintánkban ekkor a világ 32 országának szervezeti szerepeltek, elemzésünkben négy régióra (KKE = 9 volt szocialista ország; EU nem KKE = további 15 európai ország; Nem EU angolszász = 3 nem európai angolszász ország (Ausztrália, Dél-Afrika és az Amerikai Egyesült Államok), és DK Ázsia = 3 dél-kelet ázsiai ország (Japán, Fülöp-szigetek és Tajvan)) bontva. Eredményeink közül az alábbiakban olyan érdekességekre mutatunk rá, melyek további bizonyítékokat szolgáltatnak a KKE-régióknak önálló európai HR-klasztérként kezeléséhez (Karoliny & Poór, 2013).

Az előző fordulóban is megtapasztalt KKE-jellegzetességek közül az újabb forduló leíró statisztikai adataiból ismét szembetűnőnek mutatkozott régióknak az a *minden más vizsgált mintától eltérő* sajátossága, mely szerint a *HR-politikák meghatározó döntéshozói* még a HR-szakembereket – akik e régióban minden vizsgált mintától meghaladó arányban (87%) nők – foglalkoztató szervezetekben is a közvetlen (vonalbeli) vezetők.

E gyakorlattal ellentétben, a teljes mintában a vonalbeli vezetők, illetve a HR-specialisták által – a másik féllel történő konzultációk után – hozott döntések a jellemzőek – arányuk 60-70% közötti –, így kijelenthető, hogy e szinten a HR-döntéshozatal legtipikusabb módja a megosztott felelősséget eredményező, egyeztetett megoldás. Kiemelkedően érvényesült e gyakorlat a toborzás és kiválasztás, valamint a képzés és fejlesztés esetében, legkevésbé pedig a munkaügyi kapcsolatok területén (lásd 1. ábra).

Vizsgálatunkban (Karoliny et al., 2013) először azt ellenőriztük, hogy létezik-e statisztikai módszerekkel megragadható kapcsolat a HR-döntési gyakorlatok és a szervezeti teljesítményelemek között a világ 2008/10-es Cranet-felmérésben részt vevő egyes országcsoportjaiban, régióiban. A továbbiakban a sztochasztikus kapcsolatot mutató régiókban azt vizsgáltuk, hogy azokban hasonlóan – azaz univerzálisan – avagy eltérően érvényesül az a hipotézisünkben feltételezett összefüggés, miszerint: ha erőteljesebben érvényesül a HR-döntésekben a megosztott felelősség, azaz (a vizsgált ötből) minél több területen érvényesül a felek (a HR-esek és a vezetők) együtdöntési gyakorlata, annál nagyobb az esély a szervezeti teljesítményelemek legmagasabb szintjének elérésére.

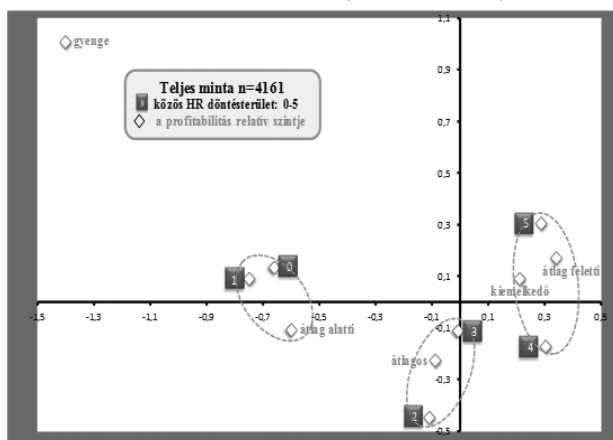
1. ábra A kulcs HR-funkciók fő döntéshozóinak eltérő megoszlása a Cranet 2008/10 felmérés KKE (bal oldali) és teljes (jobb oldali) mintáiban



Forrás: Karoliny et al. (2013)

Eredményeink szerint a teljes mintában mind a hat tanulmányozott teljesítményelem sztochasztikus kapcsolatban állt az elemzett HR-döntéshozási gyakorlattal, sőt az ellenőrzött összesen 30 kapcsolat több mint 70%-a (22 eset) szignifikánsnak (Khi-négyzet próba p értéke <0,05) mutatkozott. A teljes mintában feltárt összefüggések a vizsgált hat teljesítményelem egyik felénél, az egyes elemek fokozatai és szintjei tekintetében is szinte teljes megfelelést mutattak, azaz hipotézisünk a kapcsolat módjára irányuló része is megerősítést nyert.

2. ábra A profitabilitási ráta szintjei és a közös HR-döntésterületek száma közötti kapcsolatok - teljes minta



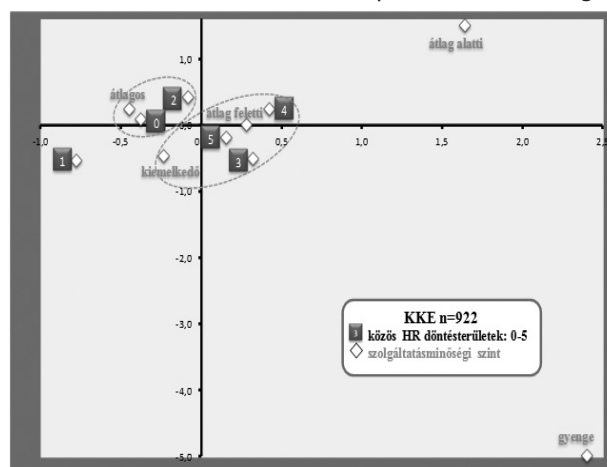
Forrás: Karoliny et al. (2013)

Közülük a profitabilitás szintjét példaként kiemelve (lásd 2. ábra) szemléltetjük, hogy míg az egyedül, vagy egyeztetett módon csupán egyetlen HR-területen meghozott döntésekhez gyenge, iparági sereghajtó, illetve átlag alatti szervezeti teljesítményszint párosult, addig a 2-3 területen megvalósuló együttdöntési gyakorlathoz átlagos, a 4-5 területen érvényesülőhöz pedig átlag fölötti vagy kiemelkedő teljesítményszintek kapcsolódtak.

Az országcsoportonkénti vizsgálat azonban a teljes minta jellegzetességeitől való eltéréseket, régiókénti sajátosságokat mutatott. A KKE-i régióban, ahol a HR döntéshozási gyakorlatának fő jellegzetessége, hogy ab-

ban – a gyakran önállóan hozott döntéseik révén – erőteljes a vezetők HR-gyakorlatot meghatározó szerepe, több szervezeti teljesítményelem (pl. szolgáltatásminőség, innováció) kapcsán is kiderült (lásd pl. 3. ábra), hogy ilyen módon ugyan magas nem, de átlagos teljesítményszint elérhető.

3. ábra A szolgáltatásminőségi szintek és a közös HR-döntésterületek száma közötti kapcsolatok – KKE-régió

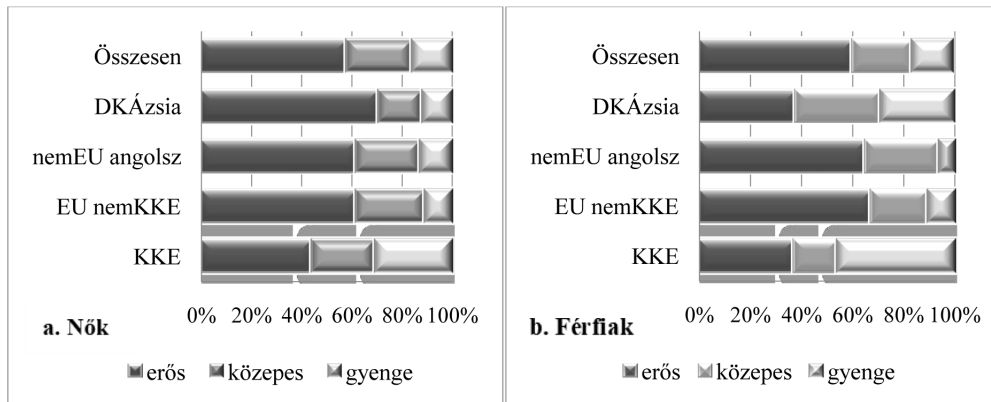


Forrás: Karoliny et al. (2013)

Vizsgálatunk összefoglalásaként megállapíthatjuk, hogy a különböző szervezeti teljesítményelemek némileg eltérő mértékben várták el, illetve honorálták az eltérő HR-döntéshozatali gyakorlatokat.

A HR-szakma világszerte észlelt feminizálódási folyamata, valamint a stratégiai HR (a HR erőteljes integrációját feltételező) erősödő térnyerésének az ezredforduló táján jelentkező időbeli egybeesése felvetette annak mérlegelését, hogy a női HR-csúcsvezetők és a HR stratégiai integráció nem egymással ellentétes irányú kapcsolatban álló folyamat-e? A longitudinális Cranet-adatok, valamint a KKE-ben és benne hazánkban a legerőteljesebbnek mutató HR-es női részarány okán magunk is végeztünk vizsgálatokat (Karoliny & Galambosné, 2014), melynek egy érdekes részeredményét a 4. ábra szemlélteti.

4. ábra A nők és a férfiak által vezetett HR-részlegek integrációs szint szerinti megoszlása a világ négy régiójában*



Forrás: Karoliny & Galambosné TM (2014)

*A nem és a régió függetlenségének tesztelésére Khi-négyzet próbát használtunk. A p-értékek az ábrán szereplő régiók sorrendjének megfelelően rendre: 0,001; 0,098; 0,041; 0,002.

Ezek szerint a hasonlóan erős integrációs arányt mutató két régióban (nemEU angolszász és EU nemKKE) mind a fokozat közötti megoszlás, mind pedig a kissé a férfiak javára billenő súly az eredeti tanulmányban bemutatott két, longitudinális vizsgálat eredményeivel nagyrészt egybecsengő helyzetképet mutatott. A gyengébb HR-részleg integrációt jelző másik két régió jellemzői azonban miközben megkérdőjelezték az előzőek univerzális érvényesülésének feltételezését, az egymásétól is különböző nemi képviselői arányok mellett két kritikus szituációra szolgáltattak példát. Arra, hogy a női HR-vezetők alacsony részarányuk mellett is elérhetnek erős integrációs szintet és befolyáspozíciót (lásd DKÁzsia (4.a)), másrészt, hogy a nők nemcsak elérhetnek, birtokolhatnak magasabb fokú integrációt és befolyást, mint a férfiak (lásd DKÁzsia és KKE is), hanem a leggyengébb befolyású HR-vezetők között a férfiak is lehetnek túlsúlyban (lásd KKE (4.b)).

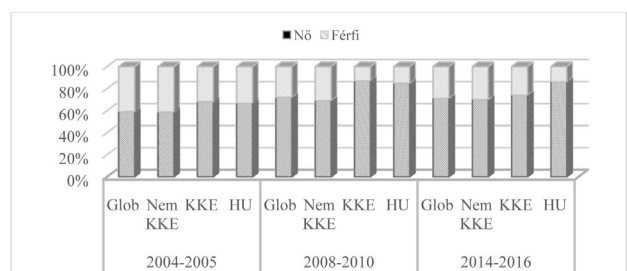
A 2008/10-es felmérési forduló kapcsán alkalmazott országcsoport képzésünkön alapuló eredmények a fentiekben vázolt részterületi érdekességek mellett általánosabban megfogalmazható fejleményre is rámutattak. Az erősödően kirajzolódó KKE-sajátosságok ugyanis a (nyugat-) európai HR-modell Morley és szerzőtársai megfogalmazásában már 1996-ban azonosított jellegzetességeitől (pl. a szakszervezetek erős legitimitációja, a kollektívizmus tradíciója) elütő, divergáló és inkább az angolszász országok által követett USA-beli gyökerű HR-modell karakteres elemeivel mutattak hasonlóságot. Ez utóbbi egyrészt azt erősítette, hogy az EU kibővítése után a kezdetben sem egységes európai HR-modell tovább diverzifikálódott. Másrészt viszont a CHRM univerzális paradigmája is újabb alátámasztást kapott, hiszen kimutatható volt bizonyos (HPWP) HR-megoldások – itt a vezetők és a HR-esek együttdöntésére alapozó HR-gyakorlat – és a szervezeti teljesítményelemek közötti kapcsolat léte. Az eredmények ugyanakkor a fejlődő kontextuális paradigma (Brewster & Mayrhofer, 2009) érvényességére is például szolgálhatnak, hiszen azt mutatják, hogy mind a HR-politikai döntések szereplőiben, mind pedig azok hogyanjában régióként jelentős eltérések azonosíthatók.

A hazai HR jellegzetességeinek egy évtizedes alakulása regionális és globális összehasonlításban három magyarországi részvételű Cranet-felmérés alapján

A legutóbbi, 2014/16-os Cranet-felmérési forduló után a rendelkezésünkre álló adatbázisok alapján arra vállalkoztunk, hogy a hálózat három, részvételünkkel zajlott felmérési fordulójának eredményei alapján a Poór-Karoliny-Kovács-Illés szerkesztők (2018) gondozta könyv formában is körvonalazzuk a XXI. századi HR-ben mintegy tíz év alatt bekövetkezett *fejlődési irányokat és azok közép-kelet-európai sajátosságait*.

A nemzetközi összehasonlítás longitudinális aspektusai e munkánk során arra mutattak rá, hogy a globális minta (31 ország), és annak immáron 10 KKE és 21 Nem KKE országában a mintegy tíz év alatt végbement *változások iránya jó néhány indikátor esetében azonos*.

5. ábra A HR-részlegben foglalkoztatottak nemek szerinti megoszlása (%)



Forrás: Poór et al. (2018)

Ezt láthattuk például a különböző mintákban egyaránt a HR formalizáltságának *erősödéséről* tanúskodó, a HR-stratégia létének egyenletes *növekedéséről* szóló adatok alapján, éppúgy, mint női HR-esek egyre növekvő részarányát jelző (lásd 5. ábra), vagy a szervezeti kommunikáció elektronikus csatornáinak *terjedéséről* szóló válaszok kapcsán. Más HR-jellemzőkben a változás iránya minden régióban a *csökkenés*. Ide tartoztak például a szakszervezeti szervezethez tartozás szint *gyengülését*, befolyásuk *ha-*

nyilatását jelző válaszok. E jelek a már idézett Mayrhofer által definiált *irány-konvergencia* további érvényesülését támasztják alá.

A tíz éves periódusban bekövetkezett változások néhány területen minden régióban *használó, ám fluktuáló mozgást mutattak*, melyek többsége valószínűleg a középső felmérési forduló és a pénzügyi válság időszakának egybeeséséből fakadt. Ezek olyan költségszenzitív területeket érintettek, mint amiről például az önálló HR-est foglalkoztató cégek kezdeti magas, majd csökkenő, később pedig visszaerősödő aránya tanúsodik.

Az ezredforduló környékén a KKE-régió volt szocialista országainak HR-gyakorlatai még meglehetősen nagymértékben eltértek a világ fejlettebb országaiban érvényesülőkétől. Ennek, és a lassabb változásnak köszönhetően alakultak azok az új évszázad második évtizedének közepén is élő KKE-sajátosságok, amelyek több HR-területen – például az egyes toborzási-kiválasztási technikák, vagy karriertervezési megoldások – az alkalmazók arányának különbségében ragadhatók meg, a KKE-válaszadók hátrányát mutatva. Itt tehát a Mayrhofer-féle stasis-állapot, azaz az eltérések változatlansága volt megragadható.

Az eltérések és egyben a KKE-sajátosságok másik jellemző oka azonban régióink válaszadóinak a Nem KKE országokéitól különböző és *eltérő irányban változó gyakorlatában* volt kereshető. Ezek közé olyan, főleg a HR-munka szereplőjéhez kötődő jellemzők tartoztak, mint például a *főbb HR-politikák döntéshozói és döntéshozatali módjaik* különbözősége. E tekintetben mind a tipikus megoldások, mind a változás iránya ellentétes tendenciát mutatott, hiszen míg a Nem KKE országokban a döntéshozók köre a HR-esek irányába és a kölcsönös egyeztetés felé mozdult, a KKE-ben még erőteljesebben a vezetők önálló felelősségi körébe vonódott. E példák közé sorolható még például az alapfizetés-megállapító döntések jellemzően érvényesülő szintjei, ahol a KKE-ben az egyéni alku, míg a Nem KKE-ben inkább a mikro-, vagy mezoszintű kollektív alku térnyerése fokozódott. E sajátosságok Gooderham-Mayrhofer és Brewster (2018) szerzők intézményi kontextuális keretrendszeré értelmezésében egyrészt a HR-részleg szervezeti integrációjának különleges szerepére hívják fel a figyelmet. Másrészt pedig arra, hogy a szervezeten belüli kontextuális tényezők (méret, szektor, struktúra, stratégia stb.) mellett a szervezeten kívüli intézményi területek is döntő befolyással lehetnek az egy-egy országban jellemző HR-gyakorlatra.

A longitudinális vizsgálatok eredményeinek magyarázatait az eddig idézett szakirodalmak alapján azonban csupán részben éreztük megragadhatónak. A Kaufman (2016) által felülvizsgált és újraértelmezett univerzalista és kontextuális paradigma, valamint alternatív K-D definíció és mérési javaslat az előbbieknél már tágabb teret biztosít a KKE-jellemzők változásainak magyarázatához, mivel munkájának kiemelkedően fontos része az egyik fő kontextuális elemnek, a gazdasági rendszer változásainak a közgazdaságtan kereskedelmi és regionális elméleteire támaszkodó újraértelmezése. Ezekre alapozva bizonyítja ugyanis, hogy a globális verseny az országok fokozódó specializációjá révén a HR-ben nemhogy konvergenciát

eredményezne, hanem a divergencia irányába tereli azokat. Ugyanakkor megállapítja, hogy saját értelmezési kerete is inkább a WEIRD (azaz Western, Educated, Industrialized, Rich, Democratic, magyarul: nyugati, képzett, iparosított, gazdag és demokratikus – hazai szóhasználatunkban a „fejlett nyugati”) országok megoldásait segít helyesen interpretálni és kevésbé képes a KKE és más rendszerváltó országok, térségek HR-gyakorlatainak értelmezésére. A rendszerváltó, átalakuló országokat érintő fentiekben vázolt tapasztalataink így felvetik a kontextus olyan újragondolási, kiterjesztési igényét, amivel az a világ WEIRD-országokon kívüli térségeit is képes lenne hathatósabban kezelni. E hiányosságot egyébként az összehasonlító intézményi HRM legújabb modelljének kifejlesztői (Gooderham, Mayrhofer & Brewster, 2018) is érzékelték és a jövőbeli továbbfejlesztés útjaként határozták meg.

A nemzetközi vállalatok HR-gyakorlatainak alakulása a magyarországi koordinációjú CEEIRT-felmérések alapján

Annak ellenére, hogy a globalizáció már korábban is érintette a vállalati tevékenységeket „csak a múlt század 90-es éveitől lehet arról beszélni, hogy az a multinacionális vállalatok HR-politikájára és gyakorlatára is lényegesen kihatott” (Thomas & Lazarova, 2014, p.12). A külföldi tulajdonú vállalatok száma és a náluk foglalkoztatott dolgozók létszáma a világban egyre nagyobb méreteket ölt. Egyes becslések szerint „a mintegy 82 ezer nagy multinacionális cégnél dolgozók létszáma 2010-ben már meghaladta a 77 millió főt” (Tarique et al., 2016, p.17). Míg a 80-as évek végén az FDI értéke a közép-kelet-európai régióban szinte jelentéktelen volt, ez az érték mára közel 580 milliárd eurónál tart (Kowalski, 2018). Ahogy arra szakirodalmi megállapítások és gyakorlati példák egyaránt rámutatnak, *a külföldi cégek leányvállalatai gyakran a helyiekénél fejlettebb* (Hiltrop, 1991) és *komplexebb emberierőforrás-menedzselési munkát folytatnak*.

Az előbbieken vázoltak hívták életre a nemzetközi emberierőforrás-menedzsmentnek (International Human Resource Management/IHRM) azt az ágát, amely a nemzetközi vállalatok gyakorlatában megvalósuló HR-sajátosságokkal foglalkozik. Az IHRM Dowling-Festing és Engle szerzők (2013, pp. 4-5) szerint annyiban különbözik a „hazai” modelltől, hogy „több HR-tevékenységet foglal magában, szélesebb perspektívájú, jobban bevonódik az egyes alkalmazottak (pl. külföldi kiküldöttek) személyes életébe, többféle eredetű munkavállalókkal (hazai, külföldi) foglalkozik, többféle külső befolyásolótól függ és nagyobb mértékű a bizonytalansága”.

A nyugati világban a múlt század 80-as éveiben vált az IHRM egyetemi diszciplínává (Evans, Pucik & Barsoux, 2002), míg hazánkban a Pécsi Tudományegyetemen *ugyanaz a 90-es évek közepén – először általános HRM-oktatás* (Farkas, Karoliny & Poór, 1994) és *később önállóan* (Poór, 1996) – következett be. Kérdésfeltevésük középpontjában az áll, hogy a világ különböző régióiból érkező vállalatok a KKE-régióba érkező leányvállalatai milyen HR-gyakorlatokat követnek. Folytatják-e a máshol jól bevált tevékenységüket ebben a régióban is, vagy alkal-

mazkodnak a helyi körülményekhez (Horwitz, 2011)? A múltban az MNV-ék arra törekedtek, hogy "lemásolják a külföldi leányvállalatainknál a hazai (HQ) környezetükben követett menedzselési gyakorlatukat" (Tarique, Briscoe & Schuler, 2016. p. 68). Tették ezt azért, hogy minél egyszerűbb módon tudják megoldani a külföldi leányvállalataik irányításának a feladatait. Ezt a túlzottan leegyszerűsítő, vagy más szóval univerzalista orientációt napjainkban már nem lehet mindig megvalósítani. Ez a helyi viszonyokhoz jobban illeszkedő, összetettebb megoldások kifejlesztésére készítette és készíti a nemzetközi vállalatokat (Tarique, Briscoe & Schuler, 2016).

A nemzetközi HRM-szakirodalomban ma is élénk vita folyik arról, hogy az MNV-ék cselekvései és globális szabványosítási tendenciái vajon ösztönzik-e a konvergenciát (Brewster, Mayrhofer & Smale, 2016). Ebben a tekintetben a Cranet-kutatással kapcsolatban felvetetthez hasonló, azzal átfedő kérdéstről van szó.

A CEEIRT-hálózat és kutatásai

A fent bemutatott szakirodalmi megállapítások alapján régi törekvésünk volt, hogy az előzőekben bemutatott Cranet-kutatás mellett nemzetközi vállalatok helyi leányvállalatainak HR-tevékenységeire fókuszáló kutatási programot is kifejlesszünk. Ennek megalapozása érdekében 2004-ben a 42 legjelentősebb, Magyarországon működő külföldi tulajdonú leányvállalatnál személyes interjúkra alapozott empirikus kutatást végeztünk (Poór, Engle & Gross, 2010). Az alábbiakban ezek érdekesebb megállapításaiból mutatunk be néhányat.

Az interjúpartnerek több mint 85 százaléka elsőszámú HR-vezető volt, többségük hosszabb ideje töltötte be az akkori pozícióját. E kutatásunk szerint e cégeknél a képzett, felsőfokú végzettségű férfiak – 55 százalékos volt az arányuk – is *szívesen helyezkedtek el vezetőként ezen a területen*. A vizsgált szervezetek mintegy ¾-énél a HR-esek létszáma meghaladta tíz főt, 46%-uknál pedig a 15 főt. A nemzetközi cégek – a tulajdonszerzésüket követő és cégfelépítés, valamint átalakítás időszakai alatt – 80%-a foglalkoztatott külföldi kiküldötteket (expat), *ez az arány azonban a későbbiekben fokozatosan csökkent*. Kutatásunk megerősítette azt a feltevést is, miszerint a leányvállalatok életciklusának különböző szakaszaiban eltérő HR-problémák és -feladatok jelentkeznek. Kezdetben a képzés és a fejlesztés volt az elsődleges szempont, amelyhez szorosan kapcsolódtak az emberierőforrás-tervezés és a toborzás tevékenységek. A kutatásban részt vevő vállalatok többségében a cikkünk előző részben leírtakhoz hasonlóan a szakszervezetek szerepe csökkent vagy eleve nem volt jelentős. A szakszervezetek befolyása csak bizonyos iparágakban (pl. olaj-, gyógyszer-, dohányipar) volt számottevő. Az itteni eredményeink alátámasztják azt az elgondolást, miszerint a magyarországi leányvállalatokkal rendelkező MNV-ék a *globálisan egységes HR-megoldások segítségével megpróbálták megakadályozni a gyenge magyar szakszervezetek működését az itteni cégeiknél*.

Az előzőleg bemutatott kutatásra alapozva a Pécsi Tudományegyetemen az OTKA-program támogatásával CEEIRT (Közép-Kelet-Európai Nemzetközi Kutatási Pro-

jekt = Central Eastern European International Research Project) névvel 2008-ban kutatási projektet hoztunk létre, aminek keretében a Közép- és Kelet-Európában megtelepedett multinacionális vállalatok leányvállalatainak HR-funkcióit, gyakorlati megoldásait kezdtük vizsgálni.

Ez a kutatás egy olyan hosszú távú együttműködést indított el, amelynek fő célja az *átalakuló HR-gyakorlatok és -szerepek vizsgálata a multinacionális vállalatok (MNV) leányvállalatainál*. A kutatási team, a régió egyeteméről származó kutatókat fogja össze, akikkel együtt eddig három felmérést végeztünk: (1.) 2008-2009-ben, (2.) 2011-2013-ban és (3.) 2015-2016-ban. Az egyes felmérési fordulóknak részt vevő országok válaszadóinak száma a 2. táblázatban látható. Legújabb vizsgálatunkat 2019-ben tervezzük beindítani.

2. táblázat A CEEIRT-kutatásban részt vevő külföldi tulajdonú leányvállalatok száma (2008-2016)

| Országok | CEEIRT-kutatások | | |
|------------------|------------------|-----------|-----------|
| | 2008-2009 | 2011-2013 | 2015-2016 |
| Bulgária | | | 14 |
| Cseh Köztársaság | | | 97 |
| Észtország | 45 | | 0 |
| Horvátország | 11 | | 6 |
| Kazahsztán | | | 39 |
| Lengyelország | 88 | 53 | 57 |
| Magyarország | 75 | 118 | 90 |
| Oroszország | | | 13 |
| Románia | 17 | 34 | 37 |
| Szerbia | 20 | 19 | 31 |
| Szlovákia | 23 | 30 | 17 |
| Összesen | 279 | 254 | 401 |

Forrás: a szerzők szerkesztése

Az országok közötti összehasonlítások és a statisztikai elemzés megkönnyítése érdekében valamennyi országban azonos – eredetileg angol nyelvű – kérdőívet használtunk. A válaszok többségét interjúk során gyűjtöttük be, kisebb részét a www.ceeirt-hrm.eu web-survey-en keresztül kaptuk meg.

2008-2009-as kutatás tapasztalatai, megállapításai

Kutatásunk alapvető hipotézise az volt, hogy a makro- és mikro-környezet kedvezőtlen változására a multinacionális cégek *nem kivonulással, hanem szervezett visszavonulással és egyben megújulással*, az emberi erőforrások felhasználása és menedzselése terén sokszínű megoldással válaszolnak.

A vizsgált országokban működő leányvállalatok esetében több HR-területen jelentős hasonlóságokat, másol nagymértékű eltéréseket is találtunk. A hasonlóság irányba mutató tendenciákat főként a következő területeken tapasztaltunk (Poór, 2013):

- a vezetői pozíciókban a férfi munkavállalók reprezentációja erőteljesebb, mint a HR-es szakma más beosztásaiban,
- a HR-döntések többségét – a szakszervezetek, HRIT területeit kivéve – a vonalbeli vezetés a HR-el konzultálva, vagy egyedül hozta meg,
- külső HR-szolgáltatókat főként a képzés és személyzetfejlesztés, valamint a toborzás területén vettek igénybe.

Az egyes országok válaszadóinak gyakorlatában inkább eltérő megoldásokat tapasztaltunk a következő HR területeken:

- a HR hatékonysági mutató, azaz az egy HR-dolgozóra jutó létszám tág határok között (40-157 fő/HR-dolgozó) mozgott,
- az egyes HR-funkciók fontossági sorrendje jelentős eltéréseket mutatott a KKE-régió egyes országaiban működő leányvállalatoknál,
- a sikert hozónak jelölt HR-es kompetenciák sorrendje is jelentős szóródást mutatott.

A 2011-2013 kutatás főbb megállapításai

Összegző eredményeink azt gallták, hogy az MNV-ék HR-modelljüket a külső környezethez és a belső üzleti teljesítményhez igazítva alakítják. A HR-funkcióra az üzleti (eredmény) orientáció volt jellemző, melynek szolgálatában a vezetést egyre több operatív HR-tevékenységet végzett. A HR mint üzleti partner jelenléte és a nem stratégiai HR-szakértői feladatok kiszervezése a KKE-régióban működő MNV-ék leányvállalatainál domináns működési modellé vált.

A KKE-régióban működő MNV-ék vizsgált HR-gyakorlatai az eredeti két (hatékonyság és eredményesség) feltételezés kapcsán ellentmondásos helyzetet tükrözött. Az MNV-ék egyrészt kétségtelenül hozzájárultak a KKE-régió emberierőforrás-menedzselési gyakorlatának jelentős átalakulásához. Másrészt viszont a régióban működő MNV-k HR-gyakorlatait inkább a sokféleség, mint a hasonlóság jellemezte. Annak ellenére volt ez így, hogy a méret, a stratégia és más kritikusként tartott befolyásoló tényezők terén meglehetősen hasonlóságot észleltünk. mutattak. Megállapíthatunk ugyanakkor, hogy a nagyobb méretű leányvállalatoknál működő HR-esek lényegesen magasabb fokú autonómiát élveztek, mint a kisebb egységekben dolgozó kollégáik. Érdekes kérdésnek mutatkozott e tekintetben a leányvállalat életkora is, hiszen ez a kontextusfaktort a HR-vezetők autonómiaszintjével szintén kapcsolatban állónak találtuk (Poór et al., 2015).

A 2015-2016 kutatás megállapításai

E kutatásunk eredményeinek összegző megállapításaiban sem találtuk megkérdőjelezhetőnek azt a szakirodalomban elterjedt vélekedést, miszerint a multinacionális vállalatok jobban tervezik és hajtják végre vezetői funkcióikat (beleértve a HRM-et és a foglalkoztatást), mint a helyi cégek és a HR-funkciók többségében nagyobb hatékonyságú módszereket alkalmaznak (Poór et al., 2017). Hipotézisvizsgálatainkkal azonban azt állapítottuk meg, hogy az MNV-ék elemzett HR-gyakorlata a közép- és kelet-európai régióban az eredeti feltételezésekkel szemben egyrészt továbbra is sokszínű, alkalmazkodik az adott országok intézményi és kulturális környezete által támasztott követelményekhez, másrészt viszont a leányvállalatok eredete és az alapítás módja (felvásárlással vagy zöldmezős módon) erősen determinálja a választott HR-gyakorlatot.

Összefoglalás és következtetések

Az e tanulmány elején felidézett első vizsgálataink a magyarországi HR rendszerváltás utáni egy-másfél év-

tizedére fókuszáltak. Ezek eredményeire alapozva azt állapíthatjuk meg, hogy ugyan a nagyobb méretű hazai szervezeteknél az emberek menedzselésében gyökeres változások következtek be, ám a külföldi és a hazai tulajdonú cégek HR-gyakorlatai az ezredfordulón lényeges eltéréseket mutattak, úgy, hogy az utóbbiaknál a rendszerváltás előttihez képest sem a változások területei és azok mértéke nem volt jelentős.

A következő másfél évtizedben bekövetkezett változásokat a Cranet adatbázisa segítségével összehasonlítható jellemzők mentén fogalmazhattuk meg. Ezekre alapozva azt állapítottuk meg, hogy a volt szocialista országok valamikor igen hasonló HR-gyakorlatában az ezredforduló utáni évek elejére lényeges, de nem mindenhol azonos irányú és mértékű átalakulások következtek be. (Ezt az értékelést a Morley & Heraty (2019) szerzőpáros által végzett elemzések frissen publikált eredményei is megerősítik.) A magyarországi változások ekkor a többi KKE-országnál sok tekintetben gyorsabbnak, erőteljesebbnek tűntek.

A HR-gyakorlatok KKE-jellegzetességei közül szembevető volt régióknak az a minden más vizsgált országcsoporttól eltérő sajátossága, mely szerint a HR-politikák meghatározó döntéshozói a közvetlen (vonalbeli) vezetők. Ehhez hasonló véleményre jutott a Kazlauskaité (2013) által koordinált kutatói csoport is.

Az új évezred első évtizedének végére erősödően kirajzolódó KKE-sajátosságokról megállapítottuk, hogy azok a (nyugat)-európai HR-modell jellegzetességeitől (pl. a szakszervezetek erős legitimációja, a kollektívizmus tradíciója) elütő, divergáló, és inkább az angolszász országok által követett USA-beli gyökerű HR-modell karakteres elemeivel mutattak hasonlóságot. Ez utóbbi egyrészt azt erősítette, hogy az EU kibővítése után a kezdetben sem egységes európai HR-modell tovább diverzifikálódott. Másrészt viszont a CHRM univerzális paradigmája is újabb alátámasztást kapott, hiszen kimutatható volt bizonyos (HPWP) HR-megoldások – itt a vezetők és a HR-esek együttléteire alapozó HR-gyakorlat – és a szervezeti teljesítményelemek közötti kapcsolat léte.

A nemzetközi HRM sajátos ágára fókuszáló CEEIRT-vizsgálataink alapján azt találtuk, hogy az MNV-ék egyrészt kétségtelenül hozzájárultak a KKE-régió emberierőforrás-menedzselési gyakorlatának jelentős átalakulásához. Másrészt viszont a régióban működő MNV-k HR-gyakorlatait inkább a sokféleség jellemezte, ugyanis az MNV-ék elemzett HR-gyakorlata a közép- és kelet-európai régióban az eredeti feltételezésekkel szemben továbbra is számos eltérést mutat. Az MNV-ék hatására a CHRM univerzalista paradigmája a konvergencia következtében egységesülő megoldások fokozódó térnyerésére számít ugyan, ám empirikus adataink e feltételezéssel ellentmondóan a HR-területen továbbra is változatos képet mutatnak. A KKE-régióban és a hazánkban megtelepedett multinacionális vállalatoknál nem alakult ki egyértelmű szabványosított HR-megközelítés – ezt állapította meg munkájában a Horwitz, Budhwar & Morley (2015) szerzők alkotta kutatócsoport is.

Felhasznált irodalom:

- Brewster, C. (1995). Towards a 'European' model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26, 1–21.
- Brewster, C., Hegewisch, A., Mayne, L., & Tregaskis, O. (1994). Methodology of the Price Waterhouse Cranfield Project. Appendix 1. In Brewster, C. & Hegewisch, A. (Eds.), *Policy and Practice in European Human Resource Management*. London: Routledge.
- Brewster, C. & Mayrhofer, W. (2009). Comparative HRM: the debates and the evidence. In Collings, D. G. & Wood, G. (Eds.), *Human resource management: a critical approach* (pp. 278-295). London: Routledge.
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Smale, A. (2016). Crossing the streams: HRM in multinational enterprises and comparative HRM. *Human Resource Management Review*, 26(4), 285-297. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.002>
- Dewettinck, K. & Remue, J. (2011). Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network. *Human Resource Management Review*, 21(1), 37–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.010>
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2013). *International Human Resource Management*. London: South-Western CENGAGE Learning.
- Evans, P. A., Pucik, W., & Barsoux, J-L. (2002). *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Farkas, F., Karoliny, M-né, & Poór, J. (Szerk.) (1994). *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Farkas, F., Karoliny, M-né, & Poór, J. (2008). Regionális különbségek az emberi erőforrás menedzselés gyakorlatában. *Tér és Társadalom*, 22(2.), 103-122.
- Gooderham, P. N., Mayrhofer, W., & Brewster, C. (2018). A framework for comparative institutional research on HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1521462>
- Hiltrop, J. (1991). Human resources practices of multinational organizations in Belgium. *European Management Journal*, 9(4), 404-411.
- Horwitz, M. F. (2011). Future HRM challenges for multinational firms in Eastern and Central Europe. *Human Resource Management Journal*, 21(4), 432-443. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00185.x>
- Horwitz, F. M., Budhwar, P., & Morley, J. M. (2015). Future trends in human resource management in emerging markets. In Horwitz, F. M. & Budhwar, P. (Eds.), *Handbook of Human Resource Management in Emerging Markets*. Cheltenham UK, New York: Edward Elgar Publishing.
- Karoliny, M-né, Poór, J., & Spisák, Gy. (2000). Az emberi erőforrás menedzselés az üzleti szférában. *Vezetéstudomány*, 5., 13-22.
- Karoliny, M-né, Lakatos, L., & Poór, J. (2001). Az emberi erőforrás menedzselés helyzete az évezred végén. *Munkaügyi Szemle*, 45(12.), 12-18.
- Karoliny, Zs. (2008). *Reframing the contextual approach based on the experiences gained on analysing empirical findings of HR practices of the new capitalism in Central Eastern Europe*. International Conference on 'New Trends and Tendencies in Human Resource Management – East meets West' Pécs, Hungary, 13-14 June. CDISBN 978-963-642-234-2.
- Karoliny, M-né (2009). A nemzetközi összehasonlító HRM kérdései és válaszai egy kelet-közép-európai Cranet-tag szemszögéből. In Veressné Somosi M. (Szerk.), *Vezetési ismeretek III. Jubileumi Kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára* (pp. 90-104). Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet.
- Karoliny, M-né, Farkas F., & Poór J. (2009a). Az emberierőforrás-menedzsment magyarországi és közép-kelet-európai sajátosságai a Cranet-kutatás alapján. *Vezetéstudomány*, 40(7-8), 3-11.
- Karoliny, Zs., Farkas, F., & Poór, J. (2009b). In focus: Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management – an international comparative survey. *Journal of East European Management Studies (JEEMS)*, 14(1), 9-48.
- Karoliny, M-né, Galambosné, T. M., Poór, J., & Farkas, F. (2013). A HR döntéshozatal hatása a szervezeti teljesítményre - Regionális jellemzők vizsgálata a Cranet 2008/10 felmérésben. *TÉR – GAZDASÁG – EMBER*, 1(2), 73-95.
- Karoliny, M-né & Poór, J. (2013). A HR gyakorlatok alakulásának összehasonlító vizsgálata a világ négy régiójában, közép-kelet-európai sajátosságokat keresve. *Competitio*, 12(2), 20-39.
- Karoliny, M-né & Galambosné, T. M. (2014). A HR szakma nőiesedése és a HR stratégiai integrációjának alakulása Európában. Repedezik vagy törhetetlen az üvegplafon? *Munkaügyi Szemle.hu*, 2014/2. (digitális) szám, 30-45.
- Karoliny, M-né (2017). Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In Karoliny, M-né & Poór, J. (Szerk.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások* (pp. 23-58). Budapest: Wolters Kluwer.
- Karoliny, M-né & Balogh, G. (2017). A vertikális és horizontális integráció rendszere: EEM stratégia, -tervrendszer, -értékelés, és -kontrolling. In Karoliny M-né & Poór J. (Szerk.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások* (pp. 397-431). Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Kaufman, B. E. (2016). Globalization and convergence-divergence of HRM across nations: New measures, explanatory theory, and nonstandard predictions from bringing in economics. *Human Resource Management Review*, 1-14. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.006>
- Kazlauskaitė, R., Buciuniene, I., Poór, J., Karoliny, Zs., Alas, R., Kohont, A., & Szlávicz, Á. (2013). Human Resource Management in the Central and Eastern European Region. In Parry, E., Stavrou, E., & Lazarova, M. (Eds.), *Global Trends in Human Resource Management* (pp. 103-121). London: Palgrave-Macmillan.

- Kowalski, M. A. (2018). Benefits of Broadening the Analysis of International Competitiveness: The Case of CEE Countries. *Insights*, 18(1), 7-11.
- Morley, J. M. & Heraty, N. (2019). The Anatomy of an International Research Collaboration: Building Cumulative Comparative Knowledge in Human Resource Management. *International Studies of Management & Organization*, 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1646485>
- Poór, J. (1996). Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Poór, J. & Karoliny, M-né (2005). Konvergenciák és divergenciák az emberi erőforrás menedzsmentben. *Vezetéstudomány*, 36(10.), 25-37.
- Poór, J., Engle, A., & Gross, A. (2010). Human Resource Management Practices of Large Multinational Firms in Hungary 1988-2005. *Acta Oeconomica*, 60(4), 427–460.
- Poór, J., Karoliny, Zs., Alas, R., & Vatchkova, E. K. (2011). Comparative international human resource management (CIHRM) in the light of the Cranet Regional Research Survey in Transitional Economies. *Employee Relations*, 33(4), 428-443. DOI: <https://doi.org/10.1108/01425451111142710>
- Poór, J. (2013). Az emberierőforrás-gazdálkodás átalakulása a nemzetközi cégek leányvállalatainál Magyarországon és a kelet-európai régióban. *Közgazdasági Szemle*, 60(1), 64-89.
- Poór, J., Engle, D. A., Kovács, É. I., Szlavicz, Á., Wood, G., Szabó, K., Stor, M. ... Némethy, K. (2015). HR Management at Subsidiaries of Multinational Companies in CEE in Light of Two Surveys of Empirical Research in 2008 and 2013. *Acta Polytechnica Hungarica*, 12(3), 229-249.
- Poór, J., Engle, D. A., & Brewster, Ch. (Eds.) (2017). *HRM in transition-practices of MNC-Subsidiaries in Central and Eastern Europe Russia and Kazakhstan (2015-2016)*. Komarno: Janos Selye University.
- Poór, J., Karoliny, M-né, Kovács, I. É., & Illés, B. Cs. (Szerk.) (2018). *A HR gyakorlata. Hasonló és eltérő jellemzők az emberierőforrás-menedzsment globális, regionális és hazai gyakorlatának alakulásában*. Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Tarique, I., Briscoe, R. D., & Schuler, S. R. (2016). *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises (Global HRM)*. New York: Routledge.
- Thomas, C. D. & Lazarova, B. M. (2014). *International Human Resource Management Managing People Globally*. Los Angeles: SAGE.

BORGULYA ÁGNES – KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA

A VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓMENEDZSMENT KUTATÁSA – NEMZETKÖZI ÉS HAZAI PERSPEKTÍVÁBÓL

CORPORATE COMMUNICATION MANAGEMENT AS A RESEARCH FIELD – FROM LOCAL AND GLOBAL PERSPECTIVES

Jelen tanulmány témája a vállalati kommunikációmenedzsment, mint diszciplína kialakulása, elméletei, globális és lokális jellegzetességei, szerepe és trendjei a kutatások tükrében. Noha a vállalati kommunikációmenedzsment mára a menedzsmenttudományok egyik legdinamikusabban fejlődő területévé vált, önálló tudományterületként megjelenését tudományos nézetek ütközése övezte. A vállalatvezetésben ugyan nyilvánvaló volt, hogy e menedzsmenttevékenység kiemelten fontos az eredményességhez, azonban a vállalati kapcsolatok, a PR és a kommunikációmenedzsment egymáshoz való viszonyában értelmezési eltérések alakultak ki. Ennek következtében különböző fókuszok rajzolódtak ki a kutatásokban. A tanulmány készítésének módszere a nemzetközi és hazai szakirodalom rendező és értelmező áttekintése. A szerzők bemutatják a kommunikációmenedzsment fogalom megjelenését, értelmezését és a diszciplína kialakulását. Ezt követően ismertetik az eltérő kutatási súlypontokat az angol nyelvterületeken, egyes európai országok kutatásaiban és a hazai megközelítésekben. Kiemelik a vállalati kommunikációmenedzsmentnek a vállalati értékteremtésben betöltött szerepét, a mérhetőséget, az infokommunikációs technológia hatását és egyes specifikus feladatokat, valamint a vállalati kommunikációmenedzsment gyakorlati jelentőségét. A trendeket vizsgálva felrajzolják a jövő várható útjait.

Kulcsszavak: vállalat, kommunikációmenedzsment, elméletek, trendek

The topic of this review is the emergence of corporate communication management as a discipline, its theories, global and local characteristics, and its roles and trends in the light of research articles. Although today corporate communication management has become one of the most dynamically evolving fields of management, the first decades of the discipline were characterised by coexisting conflicting scientific theories. For the corporate management it was beyond doubt that corporate communication was elemental in the performance of the enterprises, however corporate PR, corporate relations and communication management had contradicting interpretations. These contributed to the appearance of distinct foci of international research. This review summarises international and Hungarian concepts. The authors demonstrate the emergence of the term of communication management, its interpretations and the development of the discipline. Next they present various foci of research in the UK and USA, in certain European countries and Hungary: the role of corporate communication management in value creation, its measurement, effects of info communication technology on it and some special areas. They overview the analyses of the trends and the projections for the near future: internationalisation, the effects of globalisation, mass media, digital media, social media; and the expected new challenges in corporate communication management.

Keywords: corporates, communication management, theories, trends

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Konczosné Prof. Dr. Szombathelyi Márta, egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem, (kszm@sze.hu)
Dr. Borgulya Ágnes, egyetemi magántanár, Pécsi Tudományegyetem, (borgulya.istvanne@tk.pte.hu)

A cikk beérkezett: 2019.05.02-án, javítva: 2019.05.29-én, elfogadva: 2019.10.14-én.

This article was received: 02.05.2019, revised: 29.05.2019, accepted: 14.10.2019.

Bár tanulmányunk bizonyos időrendiséget és egy-egy adott földrajzi területhez való kötődést választotta a kutatott témakörök mellett rendező elvnek, tisztában vagyunk azzal, hogy a földrajzi kötődés jelentősége egyre inkább csökken. A globalizáció és az internetre épülő információs forradalom következtében a kommunikációmenedzsment napjainkra globálissá vált. Az áttekintett folyamatok kezdetén azonban még világosabban elkülönültek területenként a kutatási súlypontok. Jeles kutatók is észak-amerikai és európai fogalomelteréseket írtak le (Hallahan et al., 2007; Bentele & Nothhaft, 2010). A globális jelenségek mellett számos, a kultúrától, a gazdasági, történelmi és társadalmi jellegzeteségtől függő lokális jelenséget tudunk azonosítani.

Az angolszász eredet és elméletek

A vállalati kommunikációmenedzsment (VKM) tudománnyá az 1980-as években kezdett formálódni, angolszász/amerikai területeken, főleg az Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban. A VKM a 'corporate communication' fogalomköréből nőtt ki (van Riel, 1995). A kifejezéssel legkorábban 1992-es publikációkban találkozunk (White & Dozier, 1992; Grunig, 1992). A VKM különböző elméleteit a gazdaság és társadalom elvárásai formálták. Igény keletkezett az érintettekkel való kommunikációban a különböző társadalmi, politikai, gazdasági és kulturális sajátosságok (például a nemzeti önállóság, a politikai rendszer, az értékek, a média szerepének stb.) figyelembevételére. Sürgetővé vált bizonyos érzékeny társadalmi kérdések proaktív kezelése, a kommunikáció egyszerűsítése, gyorsítása és a költségek minimalizálása.

Az új tudományterület erősödését nemzetközi szervezetek (International Communication Association, alapítás 1950; International Association of Business Communicators, alapítás 1970) felkaroló hozzáállása, majd fejlődését a tudományterület saját folyóiratainak megjelenése (Corporate Communications: An International Journal, 1996; Journal of Communication Management 1996; International Journal of Strategic Communication (IJSC), 2007) jelzi. Mivel a kommunikációmenedzsment alkalmazott tudomány, a kutatás a kezdetektől fogva szoros kapcsolatban áll a napi gyakorlattal (Cornelissen, 2011).

A VKM összekapcsolódott a stratégiai menedzsmenttel, egy viszonylag új fogalommal és menedzsmentterülettel, mely az 1960-70-es évek "terméke" (Drucker, 1969; Mintzberg, 1973). A stratégiai megközelítés a kommunikáció kereteinek újraértelmezését is igényelte. A kommunikáció- és vezetés-tudomány-kutatók eltérő tudományterületi háttere fogalmi zavarokat eredményezett. Kezdetben letisztulatlan volt a fogalomjelölés az angol nyelven belül is, a 'corporate communication managing system', 'strategic communication managing system' (Varey, 1998; Varey & White, 2000), 'strategic communication' megközelítőleg azonos tartalmakat jelöltek.

Egy évtized múltán a "strategic communication" pontos definiálását neves nemzetközi szerzőcsoport vállalta fel (Hallahan et al., 2007) a tekintélyes IJSC legelső számának hasábjain. A szerzők *egy szervezetnek a missziója megvalósítását szolgáló, céltudatos kommunikációját* tekintik stratégiai kommunikációnak. Megállapításuk lényege:

- a stratégiai kommunikáció menedzsmentfunkció,
- célja a szervezeti küldetés, a szervezeti célok elérésének támogatása,
- a "stratégiai" jelző erősen kötődik a menedzsment modernista megközelítéséhez, amely a felső vezetés gazdasági és racionális céljait állítja a középpontba,
- a hadviseléshez kötődő eredeti jelentés következtében a "stratégia" szóhoz a hatalom, az erőszak, a legyőzés, a célcsoport manipulációja asszociációk kapcsolódnak, így a stratégiai kommunikáció negatív konnotációt kapott.

A stratégiai kommunikáció menedzsmentje – szintén az IJSC szerint – számos tudományterület foglal magában, mint például a vállalati és menedzséri kommunikáció, a szervezeti kommunikáció, a közönségkapcsolatok, a marketingkommunikáció, a közösségi marketing, a nemzetközi kapcsolatok, a nyilvános diplomácia és egyes üzleti tevékenységekre szűkített kommunikációs területek.

Nehezen váltak szét egymástól a VKM (Corporate Communication Management: CCM) és a Public Relations (PR) fogalomterületek. Ennek oka részben James Grunig sokak (pl. Bentele, 1996) által átvett definíciója volt: "Public relations, therefore, is the management of communication between an organization and its publics" (Grunig & Hunt, 1984, p. 8). Eszerint a PR a kommunikáció menedzsmentje egy szervezet és annak nyilvánossága között. Ez az állítás helytálló. Nem azt mondja ki, hogy a kommunikációmenedzsment a PR-ral lenne azonos, hanem azt, hogy a PR tevékenység a kommunikáció menedzselését magában foglalja. Az azonban, hogy a Grunig & Hunt (1984) művet idéző szerzők (pl. Tench & Yeomans, 2017) egyenlőséget tettek a két fogalom közé, a VKM félreértelmezését és a PR-ral összemosását vonta maga után.

Ebből az értelmezésből eredt az a felfogás, hogy a kommunikációmenedzsment számára a legfontosabb feladat az adott szervezet és a társadalom közti kapcsolat megteremtése, a szervezetnek/vállalatnak a társadalom általi elfogadtatása (Van Ruler & Verčič, 2005; Moreno et al., 2010; Konczosné, 2013).

A stratégiai kommunikáció és a kommunikációmenedzsment egymás mellett váltak kulcsfogalommá és összekapcsolódva is megjelennek: 'strategic communication management' (Andersson, 2019). Uralkodó témákat foglalja össze az 1. táblázat.

1. táblázat A vállalatkommunikáció-elméletek uralkodó témái

| Témák | Grunig (1984-2002) | Argenti (2003) | Van Riel (1992) | Bruhn (2003) | Cornelissen (2008) |
|--|---|--|---|--|---|
| Kommunikációmenedzsment fogalma | A PR / kommunikáció 4 modellje (kétirányú, szimmetrikus, normatív modell) | Vállalati kommunikáció mint menedzsmentfunkció | Vállalati kommunikáció mint értékes menedzszeri eszköz | Vállalati kommunikáció mint tervezési és szervezeti folyamat a különböző kommunikációs tevékenységek integrálására | Vállalati kommunikáció mint menedzszeri keret a kommunikációs tevékenységek irányítására, továbbá technikai eszközkészlet |
| Célcsoport | Külső és belső célcsoportok | Választók | Külső és belső célcsoportok | Külső és belső célcsoportok | Stakeholders (érdekgazdák, érdekelték) |
| Vállalati identitás | n/a* | Identitás (vizuális), imázs (a választókban kialakult kép) és hírnév (immateriális vagyon) mint a vállalati kommunikáció alapfunkciója | A vállalat önképe, viselkedésén, kommunikáción és szimbólumokon keresztül továbbítható | Identitás, amelyet a vállalatnak az összes kommunikációs csatornán való folyamatos megjelenése hoz létre | Vállalati és szervezeti identitás, mint amelyek szorosan egymásra épülnek és szoros kapcsolatban állnak egymással |
| Hírnév | n/a* | | Hírnév mint immateriális vagyon | n/a* | Az érdekelt feleket magában foglaló percepció (jövőre vonatkozó elképzelés) |
| Belső kommunikáció | Szimmetrikus modell alkalmazása | Kapcsolódva a felső vezetéshez és a stratégiához | A munkavállalók motiválása, bizalom megteremtése | n/a* | A cég tagjai mint belső stakeholderek |
| A kommunikáció funkciója | Menedzser/technikus dichotómia Az integrált kommunikáció fogalma | Középut a centralizált és a decentralizált struktúra között; A CEO-ig terjedő beszámolási vonal | A marketingkommunikáció, a szervezeti kommunikáció és a menedzsmentkommunikáció magában foglalása | A vállalati kommunikációs tevékenységek integrálása a tartalom, a formális szempontok és az időzítés szempontjából | A szervezeti struktúrákba való integráció helyett a megfelelő irányítási folyamatok összehangolása |

Forrás: Hübner 2007 alapján saját szerkesztés

*n/a (not available) - nem áll rendelkezésre

2000 első évtizedének végére letisztulnak a vállalati kommunikációmenedzsment fontos ismérvei és hatásai. Ezek szerint a VKM

- stratégiai nézőpontot követ (Hallahan et al., 2007; Srimanesh & Verčič, 2009),
- tervezési és értékelési folyamatot is magában foglal, kulcselemei a stratégia, a kommunikátorok és célcsoportjaik, a források, az értékelésre és optimalizálásra épülő folyamatirányítás (Mast, 2002),
- integráltan kezeli a különböző kommunikációs célokat és feladatokat (pl. marketing PR, vállalati PR) (Cornelissen 2008),
- koordinál (Varey 1998),
- stakeholder orientáltan interaktív,
- megszünteti a szétaprózottságot (fragmentáltságot) a vállalat kommunikációjában (Van Riel & Fombrun, 2007),
- értéket teremt (a német szerzők) és
- menedzsmentszinten működtetik (Steyn 2003; van Riel & Fombrun 2007; Cornelissen 2008).

Nyilvánvalóvá válik a kommunikációmenedzsment súlya a vállalati küldetés és stratégia megvalósításában.

Az angolszász területekről kiinduló VKM, mint vezetési funkció, rohamos fejlődést mutat világszerte, beleértve az ázsiai országokat (Kínát, Indiát, Pakisztánt, Thaiföldet, Malajziát, Dél-Koreát, Singapore-t, Hongkongot), sőt Latin-Amerikát és Afrikát is. Ennek következtében további tudományos műhelyek, megközelítések, elméletek is formálódnak. Ezeket az alábbiakban mutatjuk be.

Az észak-európai, a német nyelvű és a kelet-európai országok műhelyei

Az angolszász szemlélet megérintette a német nyelvű és az európai északi országok kutatóit, ahol a vállalati extern és intern kommunikáció kutatásának kiterjedt és mély előzményei voltak már (Muhr, 1988; Berger et al., 1989; Witt, 1993; Bartsch, 1994; Bungarten, 1994a; 1994b; Derieth, 1995; Birker, 1998; Van Riel, 1992; Cornelissen 2008). A PR-kutatás terén Lipcsében Günter Bentele (1996), az integrált vállalati és marketingkommunikáció művelésében Baselen Manfred Bruhn (1993, 2003) váltott ki nemzetközi visszhangot. A holland Cees van Rielnek és Joep Cornelissen-nek köszönhetően Rotterdam a vállalati kommunikáció és hírnévmenedzsment (corporate communication, reputation management) kutatásának észak-nyugat-európai központjává vált (Cornelissen & Lock, 2001; Cornelissen & Wim, 2003). Koppenhágában Lars Thoger Christensen munkatársaival művek sokaságával járult hozzá a vállalati kommunikáció megismeréséhez (Christensen, 1994a; Christensen, 1994b).

A fenti előzményekre építve *német nyelvterületen* a 2000-es évek elejétől egyre több kutató fordul a VKM téma felé. Ebben nagy szerepe van az ún. paradigmaváltásnak, az értékorientált menedzsment terjedésének. A "német iskolák" a PR kontra kommunikációmenedzsment vitában világos és egyértelmű álláspontot fogadnak el. Ansgar Zerfass definícióját követik, aki a *vállalati kommunikációt* (Unternehmenskommunikation) főfogalomnak tekinti. A *vállalati kommunikáció magában foglal*

minden kommunikációs folyamatot, amely a vállalat belső és külső környezete között játszódik (Zerfass, 1996).

Következésképpen a PR a vállalati kommunikáció egy területe, menedzselése a VKM hatáskörébe tartozik. Claudia Mast (Harlow, 1976-ra utalva) a PR-nak a következő funkciókat tulajdonítja:

- a vállalat és célcsoportjai közötti kölcsönös megértés,
- a goodwill megteremtése és fenntartása, információ-közvetítés,
- bizonyos társadalmi célok elérése, így az üzleti célok és a társadalmilag felelős magatartás közötti feszültség kiegyenlítése (Mast, 2002).

A VKM tartalmazza e funkciókat is, de ennél átfogóbb, tágabb fogalom: „kommunikáció révén megvalósuló menedzsment és a kommunikáció menedzselése” (Mast, 2002, p. 16). Ez azt jelenti, hogy a VKM körébe tartozik a kommunikációs stratégiák elkészítése, azok gyakorlati megvalósítása, a kommunikációs stratégia végrehajtása folyamatának, részterületeinek, lépéseinek kidolgozása, és a folyamatok nyomon követése. A menedzsmenthez az idővel, a környezettel, a pénzügyi és más forrásokkal való gazdálkodás is hozzátartozik. A kommunikációmenedzsment, mint diszciplína a vállalati kommunikációnak a stratégiai menedzsmentben betöltött szerepét hangsúlyozza. A VKM-nek ez az értelmezése megnyitotta az utat a vállalati kommunikáció, a VKM és ezek egyes területeinek rendszerszerű megközelítése és vizsgálata előtt.

Az ezredforduló óta eltelt közel két évtized alatt elméleti keretek és tudományterületi kérdések (Mast, 2002; Oelert, 2003) éppúgy foglalkoztatták a szerzőket, mint a gyakorlati működésre és hasznosíthatóságra vonatkozó ismeretek megszerzése (Klewes, 2005; Biesiadecka, 2009; Röttger et al, 2013). Az empirikus kutatások egyaránt fókuszálnak német vállalatok kommunikációmenedzsment-jének feltárására és nemzetközi összehasonlításokra.

Az új irányzat erősödésével Stuttgart és München (Claudia Mast és Simone Huck), Lipcse (Ansgar Zerfass, Günter Bentele, Juliane Kiesenbauer), Basel, Zürich és St. Gallen (Manfred Bruhn, Peter Szyszka és Boris Lyczek, Miriam Meckel, Beat F. Schmid) váltak a kommunikációmenedzsment-kutatás kiemelkedő központjaivá a német nyelvterületen. A svájci Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen évtizedekre meghatározó kutatóhely lett.

A 2005-2007-es időszakban robbanásszerűen megnőtt a kutatási érdeklődés a téma iránt. Schmid & Lyczek (2006) tanulmánykötete részletesen elemzi a kommunikáció vállalati értékteremtő szerepét, a kommunikációmenedzsment egyes területeit, bemutatja annak szerepét a vállalati kommunikáció egyes speciális feladataiban (a válságkommunikációban, a változások kommunikálásában, az issues-menedzsmentben), és ismerteti a kommunikáció-kontrolling lényegét. A PR a svájci szerzők értelmezésében is a vállalati kommunikáció egy területe, éppúgy, mint a munkatársakkal folytatott belső kommunikáció, a kapcsolati, vagy a pénzügyi kommunikáció. A PR menedzselése a VKM részfeladata. Bentele és Will tanulmánya is leszögezi: „Ma a Public Relations-t nemzetközileg túl-

nyomórészt a szervezetek kommunikációmenedzsmentjé részének tekintik” (Bentele & Will, 2006, p. 151).

Manfred Piwinger és Ansgar Zerfass (2007) a kommunikációmenedzsment sokrétűségére összpontosít, az értékteremtő szerepen túl előtérbe kerülnek egyes etikai és pszichikai kérdések, a bizalom és a hitelesség, továbbá a szervezeti kultúra, a kommunikációs eszközök, a vezetési kompetenciák és nemzetközi sajátosságok is.

Bár az angol nyelven író szerzők a kommunikációmenedzsment elnevezés helyett továbbra is vállalati (corporate communications) (Christensen et al., 2008), vállalati stratégiai vagy integrált kommunikáció elnevezéseket használnak („strategic approach to the management of corporate communication”, “integrated communication”), a taglalásból egyértelmű, hogy ezeket a német irodalomban a VKM fogalommal (Kommunikationsmanagement) azonos jelentésűnek tekintik (Siano et al., 2013). Hangsúlyozzák, hogy a *vállalati kommunikáció* feladata a szervezet valamennyi kommunikációs megnyilvánulásának egyetlen koherens entitássá szervezése (Christensen et al., 2008, p. 3).

A kommunikációmenedzsment mint tudományterület művelése terjed, és Közép-Kelet-Európában is követőkre talált. A “Communication Management Review (CMR)” <http://www.commreview.hr> Horvátországban 2016 óta megjelenő, az Edward Bernays College of Communication Management által kiadott folyóirat. Az oktatási intézmény 2015-ben, majd 2017-ben szervezett nemzetközi kommunikációmenedzsment fóruma elsősorban horvát vállalatok és intézmények kommunikációs gyakorlatát mutatja be (Verčič et al., 2015).

A kommunikációmenedzsment hazai kutatása

Az alapvetően a német iskolákhoz köthető VKM-szemlélet a hazai kutatásban a 2000-es évek első évtizedében jelenik meg. A terület művelésének jelentős állomása az MTA IX. Osztálya Gazdálkodástudományi Bizottsága (korábban Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága) keretében létrejött Kommunikációmenedzsment Albizottság (2012-től Munkabizottság) megalakulása 2008-ban. Ez a szerveződés teremtett fórumot a VKM területét művelő kutatók és vállalati szakemberek rendszeres találkozására, és épített ki kutatási kooperációt a címszó alá tartozó témák kutatására. A Munkabizottság tagjai egyrészt a hazai felsőoktatás gazdasági képzőhelyeinek az oktatói, másrészt nagyvállalatok és számos közép- és kisvállalat kommunikációs szakemberei.

A Munkabizottság tíz éves fennállása óta 14 konferencia keretében foglalkozott a VKM időszerű kérdéseivel. A kommunikációmenedzsment feltárásában rendező elvet jelentettek a vállalatípusok: a nemzetközi nagyvállalatok, a kis- és középvállalatok, a startup vállalkozások, az ipari klaszterek. Több konferencia speciális kommunikációs problémákkal (a válságkommunikációval, a kultúrák közti kommunikációval és az etikusság aspektusával) foglalkozott. Kiemelendő a Munkabizottság tagjainak a nemzetközi és kultúrák közti kommunikációmenedzsment területén végzett kutatása (Konczosné, 2008; Borgulya, 2010; Primecz et al., 2011; Borgulya, 2011; Ablonczyné Mihályka & Tompos, 2011; Hidasi, 2011; Falkné Bánó, 2011; Bajzát, 2011; Bor-

gulya, 2014; Borgulya et al., 2015). További témák voltak a vállalati kommunikáció egyes területei (a munkatársakkal folytatott kommunikáció, az oktatási intézmények és a vállalatok közti kommunikáció a duális képzés keretében, a közszolgálati intézmények kommunikációja), az eszközök (az „új média”, a korszerű infokommunikációs eszközök hatása és a VKM). A Munkabizottság az előadásokból készült tanulmányokból két tanulmánykötetet jelentetett meg (Borgulya & Deák, 2011; Borgulya & Konczosné, 2017).

A Munkabizottság tagjai közös kutatási projektjeik keretében a nemzetközi nagyvállalatok kommunikációmenedzsmentjét (Borgulya et al., 2015; Konczosné et al., 2016), az ipari klaszterek kommunikációmenedzsmentjét (Borgulya & Kovács, 2018; Borgulya & Balogh, 2019) és a humán erőforrás-menedzsment kommunikációs vetületeit (Borgulya et al., 2016) vizsgálták.

A hazai vállalati kommunikáció-kutatás felsőoktatási projektek keretében is zajlik: ilyen például a Miskolci Egyetem 2010-ben indult projektje (Dobos (szerk.), 2012; Magnuczsné, 2016). A tanulmányok igen változatos problémaköröket fognak át (intern kommunikáció, PR, etikai, interkulturális és lingvisztikai sajátosságok).

A kommunikációmenedzsment fő kutatási témái és gyakorlati jelentősége

Az új évezred első évtizedében a vállalati kommunikáció korábban fel nem ismert funkciói, lehetőségei kerülnek előtérbe. Bár továbbra is jelentős teret kap a monográfiákban az extern és intern vállalati kommunikáció határainak összemosódása, a stratégiai fókuszálás, az egyre szerteágazóbb kommunikációs tevékenységek integrálása (Christensen et al., 2008), az „új média” hatása, (Meckel & Schmid, 2008; Maas & Stahl, 2008), egyre több mű foglalkozik az *értékteremtés, a kommunikáció okozta költségek megtérülése, a tervezhetőség és optimalizálás, a mérhető eredmények* kérdésével, továbbá a speciális funkciókkal.

A kommunikációmenedzsment fő kutatási témái

Az értékorientált menedzsmentszemlélet, a stakeholder központú vezetés átvértékelt a kommunikáció jelentőségét. A mindent átható, de nehezen megragadható tevékenység néhány év alatt a vállalati pénzügyi menedzsmenttel, az emberierőforrás-menedzsmenttel vagy a környezetmenedzsmenttel egyenrangú menedzsmenttevékenységgé vált.

A vállalati értékteremtés és a kommunikációmenedzsment

A kommunikáció önmaga nem képes nyereséget termelni, de jelentős hatással van a hozam létrejöttére. Annak következtében, hogy képes a vállalat iránti bizalmat erősíteni, hogy tudást közvetít, hogy befolyásolja a magatartást, (például a fogyasztást), hogy motivál, hogy hatással van a hírnévre, a minősége elemi fontosságú. A kommunikáció a vállalat immateriális vagyontképző eleme. Ez a felismerés új kihívást hozott a menedzsment számára. Megnőtt az igény a kommunikáció irányíthatóságára, és elvárassá vált, hogy világosan ellenőrizhető legyen, hogy milyen mértékben járul hozzá a kommunikáció a vállalat stratégiai és pénzügyi cél-

jainak megvalósításához. A kommunikáció eredményeként létrejött imázs és a hírnév tőkejelleggel bírnak, a kommunikáció menedzsmentje, mint intangibilis tőke menedzsmentje tehát vállalatvezetési feladat (Schmid & Lyczek, 2006). A szerzőpáros által kidolgozott modellben a kommunikáció hármas szerepet tölt be az értékteremtés folyamatában: egyrészt a kommunikációnak köszönhetően a fogyasztó észleli a terméket, másrészt külső és belső dialógus keretében internalizálódnak a stakeholder értékek és érdekek a vállalati cselekvésben. Ennek során kölcsönös előnyöket biztosító módon integrálódnak a vállalat a környező társadalomba. Harmadsorban a vállalati céloknak megfelelően alakított kommunikációs helyzetek révén tudatosul a vállalat a stakeholderek csoportjaiban (Schmid & Lyczek, 2006, p. 129). A kommunikáció értékteremtő szerepe számos további német nyelvű tanulmány tárgya (Mast, 2005b; Schmid & Meckel, 2008), és ez a felfogás tükröződik Borgulya (2010) monográfiájában is.

A kommunikációmenedzsment eredményességének mérése

A vállalat intangibilis értékeinek reflektorfénybe kerülése szükségszerűen magával hozta az eredményességmérés számszerűsítésének fejlesztését. Ebben a folyamatban játszik szerepet a kommunikációkontrolling (Zerfass & Pfannenber, 2005; Mast, 2005a). A Scorecardoknak a kommunikáció területére adaptálása új lehetőségeket kínált. Tanulmányok, könyvek sokasága foglalkozik a kommunikációkontrolling lényegével, alkalmazásával és vállalati eredményeivel (Zerfass & Pfannenber, 2005; Lautenbach & Sass, 2005; Pfannenber, 2005; Esch et al., 2016). Ígéretes rugalmas irányítási eszközként tűnt fel a Corporate Communications Scorecard (Zerfass, 2005), és szemléletesen mutatta be az összefüggéseket a Communication Scorecard (Hering et al., 2004; Schuppener, 2005). Mutatószámokra épült a CommunicationControlCockpit (CCC) is (Rolke, 2005). Indexek, koeficiensok képezik több további ezen időszakban megjelent tanulmány tárgyát is (Wiedman et al., 2005; O’Gorman & Pirner, 2005; Rolke, 2007; Porák et al., 2007). Az eredményesség mérését szolgáló módszerek a hazai szaksajtóban is ismertté váltak (Borgulya, 2008; Szörös, 2008; Szörös, 2010a; Szörös, 2010b).

Nem találtunk azonban statisztikailag értékelhető beszámolókat arra vonatkozóan, hogy milyen mértékben terjedtek el és mennyire eredményesek a kommunikációmenedzsment fenti mutatószámokra épülő tervezési és értékelési módszerei. Léteznek ugyan egyedi eseteket bemutató tanulmányok, mint a DaimlerChrysler Classic-nál használt Scorecard módszer (Röhrig, 2005), vagy a kommunikációkontrolling a Mercedes-Benz-nél (Liebl, 2003). Ezek sikeres alkalmazásról szólnak, de nagyon nagy időráfordításról is tanúskodnak (Röhrig, 2005).

A tanuló szervezetek kommunikációjának menedzsmentje

A tudásmenedzsment, illetve a tanuló, a tudásszervezetek és a kommunikációmenedzsment kapcsolatával foglalkozó tanulmányok jelentős hányada a tudáskommunikáció egyénfüggő jellemzőivel foglalkozik. A vizsgálatok tárgya többek között

- a közvetlen személyközi (face-to-face) kommunikáció és a munkaerő produktivitása (Salis & Williams, 2008),
- a kommunikációs szorongásban szenvedők és a tudásmenedzsment-funkciók (Crawford & Stronkhirch, 2006),
- a szakemberek tudásbeli aszimmetriája és a tudáskommunikáció hatékonysága (Eppler, 2007),
- a kommunikáció stílusa és a tudásátadás (Gümüs, 2007).

Ezek a kutatási eredmények rámutatnak arra, hogy az emberi tényezőket, a kognitív és lelki folyamatokat odafigyelve tervező és folyamatosan monitorozó kommunikációmenedzsment jelentős mértékben javíthatja a tudásmenedzsment eredményességét.

Az innováció kommunikációjának menedzsmentje

Mast et al. (2005) az innovációkommunikációt a szervezet és a stakeholderei közötti olyan „szimbolikus interakcióként” értelmezi, „amely új termékekkel, szolgáltatásokkal és technológiákkal foglalkozik” (Mast et al., 2005, p. 4).

A tudásmenedzsment és az innovációmenedzsment egymással szorosan összefüggő tevékenységek. „A tudás megosztása az innováció legfontosabb összetevője” (Bhirud et al., 2006 idézi Murat Gümüs, 2007, o.n.). A tudáscserében viszont az innovációkommunikáció játszik döntő szerepet (Könighofer, 2013). Ahogy változnak az innováció terén a feladatok, úgy jelentkeznek új és újabb információ- és tudásigények. A tudáskommunikáció tehát az innováció kommunikációjának építőköve.

Az innovációkommunikáció kutatása egyaránt jelentőséggel bír az intern és az extern kommunikáció szerepének megismerésében. Mindkét terület széles körben reprezentált a szakirodalomban (Mast et al., 2005; Pfeffermann & Hülsmann, 2011; Mast, 2009; Gelbmann & Vorbach, 2007; Zeffass & Mösllein, 2009; Cronquist et al., 2006). A szakirodalomból az innováció kommunikációjának bizonyos személyiségi és intézményi előfeltételei is kirajzolódnak (Talke, 2005).

A német szakirodalom egyaránt bővelkedik elméleti keretek tisztázásában és empirikus kutatásokban (Huck, 2007; Zeffass & Huck, 2007; Zeffass & Nadin, 2008; Zeffass, 2009; Zeffass & Mösllein, 2009; Nelke, 2016). Huck-Sandhu és Hassenstein (2013) vállalati eseteken keresztül mutatja be a meghatározó tényezőket és a perspektívákat. Empirikus kutatások arra a következtetésre jutnak, hogy bár az innováció többlépcsős folyamat, amely strukturális, folyamatszempontból is vizsgálható, a megértést és a tudás áramlását az emberi interakciók biztosítják (Beckett & Hyland, 2009).

Az új média, a digitális kommunikáció és a vállalati kommunikációmenedzsment

Az infokommunikációs technológia dinamikus fejlődése merőben új lehetőségeket kínál a vállalati kommunikáció számára. Az újítások mind a hardverek, mind a szoftverek, az alkalmazások terén gyors tempóban követik egymást. A digitalizálás a kommunikációmenedzsment valamennyi területét áthatja. A tervezéshez például webalapú, 3D Web és Semantic Web technológiát kínálnak a kutatók, amelyek segítik információk összegyűjtését és elemzését a tervező munkához (Lesko & Hollingsworth, 2011; Mast & Fiedler, 2004; Hoffmann, 2001).

A kommunikációmenedzsment terén végzett kutatások egyik jelentős központja az európai PR-oktatók és -kutatók szervezete, az EUPRERA. Közreműködésével végzik el 2007 óta évente az European Communication Monitor (ECM) kutatásokat, melyek többek között a rohamosan változó kommunikációs csatornákra, az online kommunikációra és a közösségi médiára, mint a kommunikációs szakemberek eszközeire fókuszálnak. A trendek egyértelműen mutatják

- a kommunikációs csatornák/eszközök rohamos változását/fejlődését,
- a digitális fejlődéssel, a közösségi médiával és az információáradattal való megbirkózás stratégiai jelentőségét,
- az interaktív csatornák jelentőségének a növekedését (hálózatok, videók, közösségi platformok, blogok),
- a www befolyásának növekedését, és ezáltal a globális médiának a vállalatok részéről (is) a célcsoportok elérésének legfontosabb eszközzé válását.

Az ECM-kutatások eredménye szerint a kommunikációs szakemberek két legfontosabb feladata a közeljövőben egyrészt a digitális fejlődéssel, a 'social webbel' való megbirkózás, másrészt az üzleti stratégia és a kommunikáció összekapcsolása lesz (Konczosné et al., 2015; Zeffass et al., 2018).

Nemzetközi és kultúraközi vállalati kommunikációmenedzsment

A kultúraközi és nemzetközi vállalati kommunikáció sokrétű jelensége évtizedek óta sok kutatást ösztönzött. (Kirchner, 2001; Ybema & Hyunghae, 2009).

Új fejezetet nyitott azonban a vállalati stratégiát figyelembe vevő kommunikációmenedzsment alkalmazása nemzetközi és kultúraközi feladatok irányítására. A stratégiák és az operatív végrehajtások rendszerbe foglalása, az eredményesség monitorozása német kutatók nevéhez kötődik (Johanssen, 2001; Andres, 2004; Huck, 2005a; Huck, 2005b; Huck, 2006; Huck, 2007; Klare, 2010). Andres és Huck részletesen feltérképezik az alkalmazható stratégiákat és a hozzájuk tartozó operatív lépéseket is.

Primecz és társai (2011) menedzsment-esettanulmányai tágabb összefüggésekbe helyezik a kommunikáció kérdését, és több ország, kultúra vonatkozásában mutatnak be tanulságos eseteket, az elméleti háttérrel is közvetítve. A hazai irodalomban Borgulya (2010, illetve 2014) foglalja össze az alapvető jellemzőket. A nemzetközi vállalatoknak sarkalatos kérdése a nyelvpolitikájuk kialakítása. A „nyelvmenedzsment” fogalom ezt a problémakört jelöli (Feely & Harzing, 2003). A főhadiszállás és leányvállalatainak nyelvi kapcsolata, a munkanyelvek megválasztása, az angol nyelv közvetítő nyelvként használata számos tanulmány tárgyát képezi (többek között: Hildebrandt & Liu, 1991; Vaara et al., 2005; Park & Vanhoner, 2007; Luo, 2007; Harzig & Feely, 2008; Harzing et al., 2011; Zhang et al., 2018).

2000 óta valósággal divattémává vált a nemzetközi kommunikációs problémák kutatása. E szakirodalmak közül kiemelkedik Hugh M. Culbertson & Ni Chen (1996) és Shriramesh Krishnamurthy & Dejan Verčič (2003). Műveikben közös, hogy a Public Relations (PR) talajából nőnek ki.

Egy, a nemzetközi vállalatok országhatárokon átvivő belső kommunikációjának menedzsmentje témában folytatott kutatás (Borgulya et al., 2015; Konczosné et al., 2016) kimutatta, hogy a kommunikációs szakemberekre egyre nagyobb felelősség hárul, ezért a magas szintű szakmai felkészültség nélkülözhetetlen. A médiával való kapcsolat valamennyi vállalatnál kiemelt helyen, érzékeny pontként jelent meg. Nyilvánvalóvá vált, hogy a kommunikációmenedzsmentet döntően befolyásolják

- a vállalat helyzetéből eredő belső hatások (például: költség-takarékosság, átszervezés),
- a kiemelt vállalatpolitikai cél vagy érték (például: innováció),
- az iparági hatások (például: egészségkockázat),
- az anyavállalat szervezeti kultúrája, az alkalmazott vezetési stílus,
- az a tény, hogy kontinenseken átvivő-e a tevékenység, vagy például csak Európára, vagy annak egyes országaira korlátozódik.

A standardizálás, illetve differenciálás mértékét jelentős mértékben meghatározza a globális, nemzetközi vállalat mérete. Minél nagyobb a vállalat, minél több országban van jelen, annál inkább standardizál.

A kommunikációmenedzsment gyakorlati jelentősége

A XX. század kutatói a vállalati kommunikációra túlnyomóan kétfunkciójú eszközként tekintettek. Egyrészt az információtovábbítás eszköze, amely elsősorban a vállalati vezetéstől visz instrukciókat, információt a dolgozóknak (jó esetben kétirányú). Másrészt a vállalati belső közösségépítés eszköze, amelynek köszönhetően belső kohézió alakul ki (Hübner, 2007).

A XXI. századi felfogásban a kommunikáció, mint fentebb bemutatuk, nem egyszerűen eszköz, hanem intangibilis, immateriális értékek hordozója és értékképző. A kutatások gyakorlati jelentősége kézzel foghatóvá vált:

- a kommunikáció tervezését a *stratégiaalkotás szintjére* emelte,
- a vállalati célok eléréséhez való hozzájárulást és a kommunikáció hatékonyságát bizonyítandó a *hatékonyság mérésére szolgáló módszereket dolgozott ki*,
- a vállalatoknál professzionálisan működtetett kommunikációmenedzsment e tevékenységre *specializálódott szakemberek* alkalmazását, szakszolgáltatások igénybevitelét eredményezte,
- *kölcsönviszonyt* hozott létre az „új média” és annak vállalati alkalmazása között: a VKM új infokommunikációs technológia fejlesztésére inspirál, az új eszközök pedig új utakat, módszereket nyitnak meg a vezetés számára,
- *komplexbbé tette a kommunikáció folyamatának kezelését* (például az emberi kommunikáció kognitív és érzelmi komponenseire figyélssel, amelyek alapvetően befolyásolják a tudásmegosztó, az innovációkommunikációt, az egyén motiváltságát),
- a globalizációval járó vallási, etnikai, faji, nemi értelemben vett diverzitás következménye, hogy a nyugati elméletekbe és a gyakorlatba *keleti, sőt afrikai értékek, filozófiák és eljárások épülnek be* és fordítva (példá-

ul indiai nők megjelenése a munkaerő piacon, ezzel a vállalati kommunikáció színterén), és ezek *megjelennek a vállalati kommunikációban*,

- megnőtt a *közösségi médiában*, a vállalati valós párbeszédben *való részvétel* fontossága,
- az átláthatóság iránti elvárás kikényszeríti a *transzparenszesség kommunikációját*,
- a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának monitorozása *új tartalmi elemeket hozott a szervezetek és környezetük közti kommunikációban*,
- a vállalati kommunikáció „áramkör”-megközelítése *dinamikus kölcsönhatásra összpontosít a küldő és a befogadó között*, hangsúlyozza a feedbacket, a kapcsolatot, „hálózatépítést” és „kapcsolatok létrehozását” Clappitt (2001),
- működtetése *egyszerre költségcsökkentő* (idő-, eszköz- és humánerő-takarékos megoldások) és *költség-növelő* (szakemberigény).

A jövő várható útjai

A VKM várható jövőbeni útjai a (kommunikációmenedzsment trendjeit, stratégiai témáit, gyakorlatát, eszközeit és forrásait kutató) European Communication Monitor (ECM) eredményei alapján a nemzetköziesedés, a globalizáció és a tömeg-, a digitális és a közösségi média hatása alatt formálódnak.

A 2007 óta évente elkészített ECM-kutatás szerint a kommunikációmenedzsmentben a jövőre vonatkozóan az alábbi trendek rajzolódhatnak ki:

- a kommunikációs eszközök és a csatornák további fejlődése,
- az interaktív csatornák (mint közösségi média, a hálózatok és online videók) jelentőségének további növekedése,
- a digitális fejlődéssel és a közösségi hálóval való birkózás,
- a fiatal generáció és a „mindig online” kommunikációs szakemberek megszólítása,
- digitális technológiai készségek csiszolódása,
- az információáradattal való megbirkózás,
- mobiltelefon applikációk és
- a tömegmédiájá jövőbeni relevanciája (Konczosné, 2016).

A hazai trendkutatásban, öt év vonatkozásában Szabó Lucian-Vasile 2014-es tanulmányában a következő, a kommunikációt érintő változásokat jelezte: 1) integrált elektronikus berendezések használata, 2) az összekapcsoltság általánossá válása, 3) a szolgáltatások és applikációk sokfélesége, 4) a felhőalapú számítógéphasználat széles körűvé és általánossá válása, 5) a tartalmakat közösen generáló és együtt építkező kommunikáció, 6) a kommunikáció óriási terület lesz, mivel az emberek az információcseréről a szolgáltatások és termékek cseréjére fognak elmozdulni, 7) az etikai elvek minden összetevő tekintetében újraíródnak, az interperszonálistól a globálisig, beleértve a tömegkommunikációt és a közösségi médiát is (Szabó, 2014).

Összefoglalás

Tanulmányunk a vállalati kommunikációmenedzsmentet mint viszonylag új menedzsmentfunkciót vizsgálja mintegy harminc év távlatában. Négy pillérré épül: a keletkezés és önállósodás folyamata, a kutatási és alkalma-

zási műhelyek és súlypontok létrejötte, a kutatott témák körei és gyakorlati jelentőségük, illetve a kirajzolódó jövő.

Az önálló fogalom megjelenéséből indul ki. Végigjárja a fogalom lehatárolódásának és az elnevezések tisztulásának zavaroktól nem mentes folyamatát. Érinti azokat a társadalmi hatásokat, a megnyíló technikai lehetőségeket, valamint a vezetéstudományi szemléletben bekövetkezett változásokat, amelyek kikényszerítették a vállalati kommunikáció alapvető megújulását, és mind a kutatásban, mind a gyakorlati alkalmazásokban gyökeres átalakulást, felértékelődést hoztak.

Bemutatjuk, hogy míg az amerikai kontinens az új diszciplína kialakulásban játszott döntő szerepet, addig az európai kutatók az általuk létrehozott iskolákban főként a VKM-ben rejlő lehetőségeknek, a továbbfejlesztés útjainak és az alkalmazásából eredő előnyöknek, a mérhető haszonnak a feltárásában jutottak kiemelkedő eredményekre és fejtettek ki ösztönző hatást.

A kutatott témák jól érzékelhető fókuszok körül szóródnak. Közöttük a menedzsmenet aktuális kérdéseit: az értékteremtést, az eredményesség mérését, a tanuló szervezetekben, illetve az innovációban játszott szerepet, az új média befolyásoló hatását és a nemzetközi és kultúraközi aspektust lehet azonosítani. A VKM kutatásának és professzionális alkalmazásának gyakorlati jelentősége nagyon széles területeken kézzel fogható: a stratégiaalkotástól kezdve, módszerfejlesztésen, komplexebb folyamatkezelésen, új tartalmi elemeken és eszközökön át a kommunikáció intenzitásának növeléséig megannyi eredmény ragadható meg.

A jövő várható trendjei a digitalizálódó világban felnőtt generációk szükségleteit és lehetőségeit vetítik előre a VKM területén is.

Tanulmányunk egy harminc év alatt nagy változáson átment, ma még alig sejthető lehetőségeket magában hordozó vezetéstudományi terület képét vázolja fel.

Felhasznált irodalom.

Ablonczyné Mihályka, L., & Tompos A. (2011). Az OPTI-COM projekt kutatási tevékenységeinek bemutatása. In Borgulya Á. & Deák Cs. (szerk.) *Vállalati kommunikáció a 21. század elején* (pp. 287 – 294). Miskolc: Z-Press.

Andersson, R. (2019). Employee Communication Responsibility: Its Antecedents and Implications for Strategic Communication Management. *International Journal of Communication Management*, 13(1), 60 – 75. DOI: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1547731>

Andres, S. (2004). *Internationale Unternehmenskommunikation im Globalisierungsprozess*. Wiesbaden.

Argenti, P. A. (2003). *Corporate communication*. New York: McGraw-Hill.

Bajzát T. (2011). Az interkulturális kompetencia elméletének és fejlesztésének legújabb eredményei, az idegen nyelv-tudás és az interkulturális kompetencia vállalati elvárásai. In Borgulya Á., & Deák Cs. (szerk.), *Vállalati kommunikáció a 21. század elején* (pp. 295 – 304.). Miskolc: Z-Press.

Bartsch, E. (Hrsg.) (1994). *Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung. Kommunikation in Unternehmen*. München, Basel: Reinhardt Verlag.

Beckett, R. C., & Hyland, P. (2009). *Effective communication in innovation processes*. *CINet*, 96 – 106. https://www.researchgate.net/publication/27483707_Effective_communication_in_innovation_processes, Letöltés: 2019. március 20.

Bentele, G. (1996). *Public Relations*. Bonn: ZV Zeitungsverlag Service.

Bentele, G., & Will, M. (2006). Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. In Schmidt B. F. & Lyczek B. (Eds.), *Unternehmenskommunikation* (pp. 149-181). Wiesbaden: Gabler.

Bentele, G., & Nothhaft, H. (2010). Strategic Communication and the Public Sphere from an European Perspective. *International Journal of Communication Management*, 4(2), 93–116. DOI: <https://doi.org/10.1080/15531181003701954>

Berger, R., Gärtner, H-D., & Mathes, R. (1989). *Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Strategien, Instrumente*. Wiesbaden/Frankfurter Allgemeine. Frankfurt am Main, Gabler.

Bhirud, S., Rodrigues, L., & Desai, P. (2006). Knowledge Sharing Practices in KM: A Case Study In Indian Software Subsidiary. *Journal of Knowledge Management Practice*, Retrieved January 06, 2006: <http://www.tlinc.com/artic1103.htm>.

Biesiadecka, G. M. (2009). *Krisenpräventives Kommunikationsmanagement am Flughafen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Birker, K. (1998). *Betriebliche Kommunikation*. Wiesbaden: Gabler Vlg.

Borgulya Á. (2008). Értékorientált kommunikációmenedzsment és kommunikáció-kontrolling. *Vezetéstudomány*, 30(11), 11 – 23.

Borgulya, Á. (2010). *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Borgulya, Á., & Deák Cs. (szerk.) (2011). *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*. Miskolc: Z-Press.

Borgulya, Á. (2011). A vállalatok nemzetközi kommunikációja. In Borgulya Á. & Deák Cs. (szerk.), *Vállalati kommunikáció a 21. század elején* (pp. 171 – 188.). Miskolc: Z-Press.

Borgulya, Á. (2014). *Kulturális távolságok – vállalatokon belüli és országok közötti interakciókban*. Budapest: Typotex.

Borgulya, Á., Konczosné Szombathelyi, M., & Szondi, Gy. (2015). Nemzetközi vállalatok országhatáron átvívelő belső kommunikációjának menedzsmentje. *Vezetéstudomány*, 46(9-10). 12-24.

Borgulya, Á., Konczosné Szombathelyi, M., & Fodor-Borsos E. (2016). Kommunikációmenedzsment-tanácsadás. In Poór, J. (szerk.) *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. (24. fejezet, pp. 621-646). Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt.

Borgulya, Á., & Konczosné Szombathelyi, M. (szerk.) (2017). *Vállalati kommunikációmenedzsment*. Budapest: L'Harmattan Kiadó.

Borgulya, Á., & Kovács, É. (2018). A klaszterkommunikáció és határterületei kutatásának kurrens témái: felvetések és bepillantás a szakirodalomba. *Tér – Gazdaság – Ember*. 2018. 2. szám, 67 – 87.

- Borgulya, Á., & Balogh, G. (2019). Ipari klaszterek kommunikációja. *Vezetéstudomány*, 50(1), 29 – 42.
- Bruhn, M. (1993). Effizientes Kommunikationsmanagement – Wandel und Perspektiven im Management der Marketing-Kommunikation. *Webeforschung und Praxis*, Heft 3., 75 – 86.
- Bruhn, M. (2003). *Integrierte Unternehmens- und Marketingkommunikation*. Stuttgart: Schäffer und Poeschl Verlag.
- Bungarten, T. (Hrsg.) (1994a). *Unternehmenskommunikation*. Linguistische Analysen und Beschreibungen (= Beiträge zur Wirtschaftskommunikation, 4). Tostedt: Attikon.
- Bungarten, T. (1994b). Die Sprache in der Unternehmenskommunikation. In Bungarten, T. (Hrsg.). *Unternehmenskommunikation*. Linguistische Analysen und Beschreibungen (= BWK, 4). (pp. 29-42.) Tostedt: Attikon.
- Christensen, L. T. (1994a). *Markedskommunikation som organiseringsmåde. En kulturteoretisk analyse*. København: Akademisk Forlag.
- Christensen, L. T. (1994b). Talking to Ourselves: Management through Auto-Communication. In *MTC Kontakten, Jubileumstidsskrift*, (pp. 32-37.) Stockholm, Marknadstekniskt Centrum.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Cheney, G. (2008). Corporate communications: *Conventions, complexity, and critique*. London: Sage Publications.
- Clampitt, P.G. (2001). *Communicating for Managerial Effectiveness*. Thousand Oaks: Sage.
- Cornelissen, J-P., & Lock, A. R. (2001). The appeal of integration: managing communications in modern organizations, *Marketing Intelligence & Planning*, 19(6), 425-431. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006110>
- Cornelissen, J. P., & Wim, J-L. E. (2003). Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(2), 114-120. DOI: <https://doi.org/10.1108/1356328031047553>
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate communication. A guide to theory and practice*. London: Sage.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (3rd edition). Thousand Oaks: SAGE.
- Crawford, Ch. B., & Stronhkirch C. S., (2006). The Critical Role Communication in Knowledge Organizations: Communication apprehension as a predictor of Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management Practice*, 7(4).
- Cronquist, B., Johansson, L-O., & Kjellin, H. (2006). *Communication Enabling the Implementation of Innovation*. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:239524/FULLTEXT01.pdf>, letöltés: 2019. 01.21.
- Culbertson, H. M., & Chen, N. (1996). *International public relations: A comparative analysis*. London: Mahwah, N.J., Lawrence Erlbaum Associates.
- Derieth, A. (1995). *Unternehmenskommunikation. Eine theoretische und empirische Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Dobos, Cs. (szerk.) (2012). *A vállalati kommunikáció interkulturális és nyelvészeti aspektusai*. Miskolc: Miskolci Egyetem.
- Drucker, P. F. (1969). *The Age of Discontinuity. Guidelines to Our Changing Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Eppler, M. J. (2007). Knowledge Communication Problems between Experts and Decision Makers: an Overview and Classification. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(3), 291-300.
- Esch, F. R., Langer, T., & Bruhn, M. (Hrsg) (2016). *Handbuch Controlling der Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Falkné Bánó K. (2011). Virtuális osztálytermi tréning (VCT) a jövő interkulturális tréningformája. In Borgulya Á. & Deák Cs. (szerk.): *Vállalati kommunikáció a 21. század elején* (pp. 305 – 314.). Miskolc: Z-Press.
- Feely, A., & Harzing, A. W. (2003). Language Management in Multinational Companies. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10(2), 37–52. DOI: <https://doi.org/10.1108/13527600310797586>
- Gelbmann, U., & Vorbach, S. (2007). Das Innovations-system. In Strebler, H., & Gelbmann, U. (Hg.), *Innovations- und Technologiemanagement* (pp. 97–155.). Wien: WUV.
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relation Relations and Communication Management*. Hillsdale: Erlbaum.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Gümüs, M. (2007). The Effect of Communication on Knowledge Sharing in Organizations, *Journal of Knowledge Management Practice*, 8(2). <http://www.tlinc.com/articl133.htm> Letöltés. 2019. április 13.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1). 3-35. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Harlow, R.F. (1976). Building a Public Relations Definition. *Public Relations Review*, 2(4), 34 – 42. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(76\)80022-7](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(76)80022-7)
- Harzing, A.W., & Feely, A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ-subsidiary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 49–61. DOI: <https://doi.org/10.1108/13527600810848827>
- Harzing, A. W., Koster, K., & Magner, U. (2011). Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsidiary relationship. *Journal of World Business*, 46(3), 279–287. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.07.005>
- Hering, R., Schuppener, B., & Sommerhalder, M. (2004). *Die Communications Scorecard*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- Hidasi J. (2011). A globalizáció és a nemzetköziesedés vetületei. In Borgulya Á. & Deák Cs. (szerk.), *Vállalati kommunikáció a 21. század elején* (pp. 189-200), Miskolc: Z-Press.

- Hildebrandt, H. W., & Liu, J. (1991). Communication through foreign languages: An economic force in Chinese enterprises. *Journal of Asian Pacific Communication*, 2(1), 45–67.
- Hoffmann, K. (2001). *Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation*. Konstanz: UVK.
- Huck, S. (2005a). *Internationale Unternehmenskommunikation*. Stuttgart. URL: <http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2005/102/>
- Huck, S. (2005b). *Internationale Unternehmenskommunikation: Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Kommunikationsverantwortlichen in 20 multinationalen Großunternehmen*. URN: urn:nbn:de:bsz:100-opus-1027 URL: <http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2005/102/>
- Huck, S. (2006). Internationale Unternehmenskommunikation. In Mast, C. (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden* (Zweite bearbeitete und erweiterte Auflage) (pp. 369 – 387). Stuttgart: Lucius und Lucius Verlag.
- Huck, S. (2007). Internationale Unternehmenskommunikation. In Piwinger, M., & Zerfass, A. (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (pp. 891-904). Wiesbaden: Verlag Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Huck, S. (Hrsg.) (2007). *Innovationskommunikation: Innovationen verständlich vermitteln: Strategien und Instrumente der Innovationskommunikation Reihe: Kommunikation & Analysen* Band 3. Stuttgart: Universität Hohenheim.
- Huck-Sandhu, S., & Hassenstein, K. (Hrsg.) (2013). *Innovation – Kommunikation – Management* (Reihe Kommunikationsmanagement, Band 01). Pforzheim: Hochschule Pforzheim.
- Hübner, H. (2007). *The Communicating Company: Towards an alternative theory*. Physica Verlag.
- Johanssen, K. P. (2001). Lokal oder global – ist das die Frage? In Johanssen, K. P., & Steger, U. (Hrsg.), *Lokal oder Global? Strategien und Konzepte von Kommunikations-Profis für internationale Märkte* (pp. 42–75). Frankfurt a. M., S.
- Kirchner, K. (2001). *Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Klewes, J. (Hrsg.) (2005). *Unternehmenskommunikation auf dem Prüfstand*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Klare, J. (2010). *Kommunikationsmanagement deutscher Unternehmen in China*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. GWV Fachverlage.
- Konczos Szombathelyi, M. (2008). *Kommunikáló kultúrák. A tőkelepités nyelvi és kulturális infrastruktúrája, avagy a kultúrák közti kommunikáció néhány aspektusa*. Budapest: L'Harmattan Kiadó.
- Konczosné Szombathelyi, M. (2013). Modern elméletek és globális trendek a kommunikációmenedzsmentben. *Tér-Gazdaság-Ember*, 1(4), 9-26. http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/folyoirat/TGE_I_evf_04.pdf
- Konczosné Szombathelyi M., Waldbuesser, P., & Tench, R. (2015). Digital age: Information and communication technologies, tools and trends for communication management. In Baranyi P. (ed.), *6th IEEE Conference on Cognitive Infocommunications CogInfoCom 2015 Proceedings* (pp. 229-234). Győr: Széchenyi István Egyetem.
- Konczosné Szombathelyi, M. (2016). Generációk és infokommunikációs technológiák használata az európai kommunikációs szakemberek körében. In Lőrincz I. (szerk.), *XIX. Apáczai-napok Nemzetközi Tudományos Konferencia, Gondolkodási struktúrák és kreativitás* (Tanulmánykötet) (pp. 81-89). Győr. http://publicatio.nyme.hu/1358/1/Forintositasi_technikak_Apaczai_napok_u.pdf
- Konczosné Szombathelyi, M., Borgulya Á., & Szondi Gy. (2016). Managing Cross-border Intern Corporate Communication of International Companies. *Organizacija Vadyba, Systeminiani Tyrimai. Management of Organizations: Systematic Research*, 75, 71-82. DOI: <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2016.75>
- Könighofer, D. (2013). *Innovationskommunikation*. <http://othes.univie.ac.at/3010>
- Lautenbach, Ch., & Sass, J. (2005). Internationale Perspektiven des Kommunikations-Controllings. In Pfannenberger, J., & Zerfass, A. (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation* (pp. 36 – 45). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Lesko, Ch.J., & Hollingsworth, Y. A. (2011). A New Approach to Communications Management Planning Through 3D Web and Semantic Web Technologies. *Journal of Management and Strategy*, 2(3), September 2011. www.sciedu.ca/jms
- Liebl, Ch. (2003). *Kommunikations-Controlling: Ein Beitrag zur Steuerung der Marketing-Kommunikation am Beispiel der Marke Mercedes-Benz* (Wirtschaftswissenschaften). Wiesbaden: Deutsche Universitäts-Verlag.
- Luo, Y. (2007). From foreign investors to strategic insiders: Shifting parameters, prescriptions and paradigms for MNCs in China. *Journal of World Business*, 42(1), 14–34. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.08.009>
- Maas, W., & Stahl, F. (2008). Contentmanagement als Teil des Kommunikationsmanagement. In Meckel, M., & Schmid, B.F. (Hrsg.), *Kommunikationsmanagement im Wandel: Beiträge aus 10 Jahren* (pp. 151–163). Wiesbaden: Gabler Vlg.
- Magnuczné Godó, Á. (2016). Belső vállalati kommunikáció, gyakorlat, hatékonyság, problémák és megoldások. *Alkalmazott Nyelvészeti Közlemények*, 11(1), 72–82.
- Mast, C. (2002). *Unternehmenskommunikation*. Stuttgart: Lucius at Lucius Verlag.
- Mast, C. (2005a). Werte schaffen durch Kommunikation: Was von Kommunikationsmanagern erwartet wird? In Pfannenberger, J. & Zerfass, A., (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation* (pp. 27 – 35). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Mast, C. (2005b). Unternehmenskommunikation in der Wertschöpfungskette – Aktuelle Herausforderungen aus der Sicht der DAX-Unternehmen. In Klewes, J. (Ed.), *Unternehmenskommunikation auf dem Prüfstand* (pp. 1-18). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- Mast, C. (2009). Mitarbeiterkommunikation, Change und Innovationskultur. Balance von Informationen und Innovationen. In Zerfass, A., & Möslein, K. (Hrsg.), *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation* (pp. 271–288). Wiesbaden: Gabler.

- Mast, C., & Fiedler, K. (2004). *Mitarbeiterzeitschriften im Zeitalter des Intranet. Ergebnisse einer Umfrage bei Banken und Versicherungen. Kommunikation & Management*. Band 5. Stuttgart: Universität Hohenheim.
- Mast, C., Huck, S. & Zerfass, A. (2005). Innovation Communication. Outline of the Concept and Empirical Findings from Germany. *Innovation Journalism*, 2(7), May 13, www.innovationjournalism.org
- Meckel, M., & Schmid, B.F. (Hrsg.) (2008). *Kommunikationsmanagement im Wandel: Beiträge aus 10 Jahren* (pp. 340 – 367). Wiesbaden: Gabler Vlg.
- Moreno, A., Verhoeven, P., Tench, R., & Zerfass, A. (2010). European Communication Monitor 2009. An institutionalized view of how public relations and communication management professionals face the economic and media crises in Europe. *Public Relations Review*, (36), 97-104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.02.004>
- Muhr, R. (1988). Kommunikationsprobleme in komplexen Industriebetrieben. In von Bungarten, T. (Hrsg.), *Sprache und Information in Wirtschaft und Gesellschaft* (pp. 308-332). Hamburg: Tostedt, Attikon.
- Nelke, A. (2016). *Kommunikation und Nachhaltigkeit im Innovationsmanagement von Unternehmen*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Oelert, J. (2003). *Internes Kommunikationsmanagement: Rahmenfaktore, Gestaltungsansätze und Aufgabengebiete*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- O’Gorman, S., & Pirner, P. (2005). Messen und monitoren von Stakeholder-Beziehungen: Der TRIM-Index. In Pfannenber, J., & Zerfass, A. (Hrsg), *Wertschöpfung durch Kommunikation* (pp. 48 – 59). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Park, S. H., & Vanhonacker, W. R. (2007). The challenge for multinational corporations in China: Think local, act global. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 7–15. https://www.researchgate.net/profile/Seung_Park8/publication/271199219_The_Challenge_for_Multinational_Corporations_in_China_Think_Global_Act_Local/links/5590b81108ae1ef9bae2875.pdf
- Pfannenber, J. (2005). Kommunikations-Controlling im Value Based Management: Die monetäre Wertschöpfung von Kommunikation. In Pfannenber, J., & Zerfass, A. (Hrsg). *Wertschöpfung durch Kommunikation* (pp. 132–141). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Pfeffermann, N., & Hülsmann, M. (2011). Communication of Innovation: Marketing, Diffusion, and Frameworks. In Hülsmann, M., & Pfeffermann, N. (Hrsg.), *Strategies and Communications for Innovations: An Integrative Management View for Companies and Networks* (pp. 97–104). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Piwinger, M., & Zerfass, A. (Hrsg.) (2007). *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler.
- Porák, V., Fieseler, Ch., & Hoffmann, Ch. (2007). Methoden der Erfolgsmessung von Kommunikation. In Piwinger, M., & Zerfass, A. (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (pp. 535–556). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Primecz, H., Romani, L., & Sackmann, S. (2011). *Cross-Cultural Management in Practice: Culture and Negotiated Meanings*. Cheltenham: Edward Elgar Publ.
- Rolke, L. (2005). Kennziffersystem für die wertorientierte Unternehmenskommunikation: CommunicationControl-Cockpit (CCC). In Pfannenber, J., & Zerfass, A. (Hrsg), *Wertschöpfung durch Kommunikation* (pp. 123–131). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Rolke, L. (2007). Kennzahlen für die Unternehmenskommunikation. In Piwinger, M., & Zerfass, A. (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (pp. 575–586). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Röhrig, S. (2005). Wertschöpfung durch Kommunikation im Bereich DaimlerChrysler Classic. In Pfannenber, J. & Zerfass, A. (Hrsg.), *Wertschöpfung durch Kommunikation* (pp. 142–154). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Röttger, U., Zerfass, A., Kiesenbauer, J., & Stahk, J. (2013). *Führung in Kommunikationsmanagement – Herausforderung im internationalen Vergleich. Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation*. Nr. 1. Leipzig, Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation.
- Salis, S., Williams, & A. M. (2008). *Knowledge Sharing Through Face-To-Face Communication and Labour Productivity: Evidence from British Workplaces*. <https://pdfs.semanticscholar.org/4e2f/1ccc779052a4668cd10c5596509b1ef95f9f.pdf>
- Schmid, B.F., & Lyczek, B. (2006). Die Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Unternehmung. In Schmid, B. F. & Lyczek, B. (Hrsg), *Unternehmenskommunikation* (pp. 3-146). Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage.
- Schmid, B.F., & Lyczek, B. (Hrsg) (2006). *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage.
- Schmid B.F., & Meckel M. (2008). Kommunikationsmanagement in der Symbolgesellschaft. In: Meckel M., & Schmid B.F. (Eds.), *Kommunikationsmanagement im Wandel*. Wiesbaden: Gabler.
- Schuppener, B. (2005). Erfolgreiche Steuerung und Bewertung von Kommunikation: Die Communication Scorecard. In Pfannenber, J., & Zerfass, A. (Hrsg), *Wertschöpfung durch Kommunikation* (pp. 113–121). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Siano A., Vollero A., Confetto M.G., & Siglioccolo M. (2013). Corporate communication management: A framework based on decision making with reference to communication resources. *Journal of Marketing Communications*, 19(3), 151-167. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527266.2011.581301>
- Sriramesh, K., & Verčič, D. (Eds.) (2003). *The Global PR Handbook. Theory, Research and Practice*. London, Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum Associates.
- Sriramesh, K., & Verčič, D. (Eds.) (2009). *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice*. New York: Routledge.
- Steyn, B. (2003). From strategy to corporate communication strategy: a conceptualisation. *Journal of Communication Management*, 8(2), 168-183. DOI: <https://doi.org/10.1108/13632540410807637>

- Szabó, L. V. (2014). The Future of Communication: From New Media to Postmedia Procedia. *Social and Behavioral Sciences*, 163, 36–43. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.283>
- Szörös, K. (2008). Stratégiai mutatószámrendszerek a vállalati kommunikációban. In Radványi T. (szerk.), *Üzlet és Tudomány: Dolgozatok a Pénzügyi és Számviteli Főiskolai Kar tudományos műhelyéből* (pp. 97–104). Magyar Tudomány Napja, Budapest, 2008.11.06–2008.11.07. Budapest: BGF.
- Szörös, K. (2010a). A szervezeti kommunikáció controlling szempontú megközelítései. In Papp-Váry, Á., & Csépe, A. (szerk.), *Új marketing világtrend MOK 2010* (pp. 503–517.), Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 16. országos konferenciája. Budapest: Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola.
- Szörös, K. (2010b). A controlling koncepció megjelenése a szervezeti kommunikáció menedzselésében. In Bencsik, A. (szerk.), *Tanulás, tudás, gazdasági sikerek* (pp. 141–147). Győr: Széchenyi István Egyetem.
- Talch, K. (2005). *Einführung von Innovationen*. Wiesbaden: Dt. Universitätsverlag.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2017). *Exploring Public Relations* (4th eds.). Harlow: Pearson.
- Ybema, S., & Hyunghae, B. (2009). Cultivating Cultural Differences in Asymmetric Power Relations. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(3), 339–358. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470595809346600>
- Vaara, E., Tienari, J., Piekkari, R., & Säntti, R. (2005). Language and the circuits of power in a merging multinational corporation. *Journal of Management Studies*, 42(3), 2362–2380. <http://www.blackwell-synergy.com> DOI: <https://doi.org/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2005.00510.x>
- Van Riel, C. B. (1992). *Principles of Corporate Communication*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- Van Riel, C. B. (1995). *Principles of corporate communication*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- Van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. London: Routledge.
- Van Ruler, B., & Verčič, D. (2005). Reflective communication management. Future ways for public relations research?. In International Communication Association (Ed.) *Communication Yearbook 29*, (pp. 239–273). New Brunswick, NJ: Translation Books.
- Varey, R. J. (1998). Locating marketing within the corporate communication managing system. *Journal of Marketing Communications*, 4(2), 177–190. DOI: <https://doi.org/10.1080/135272698345834>
- Varey, R. J., & White, J. (2000). The Corporate Communication System of Managing. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(1), 5–11. DOI: <https://doi.org/10.1108/13563280010317523>
- Verčič, D., Jugo, D., & Ciboci, L. (Eds.) (2015). *Reconciling the Traditional and Contemporary: The New Integrated Communication*. Zagreb: Edward Bernays College of Communication Management.
- White, J. & Dozier, D.M. (1992). Public relations and management decision-making. In Grunig, J. E. (Ed.), *Excellence in public relations and communications management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wiedman, K. P., Fombrun, Ch. J., & Riel, C.B.M. (2005). Reputation messen und vergleichen. Der Reputation Quotient. In Pfannenber, J., & Zerfass, A. (Hrsg), *Wertschöpfung durch Kommunikation* (pp. 48–59). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Witt, F. J (1993). *Managerkommunikation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Zerfass, A. (1996). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Zerfass, A. (2005). Integration von Unternehmenszielen und Kommunikation: Die Corporate Communications Scorecard. In Pfannenber, J., & Zerfass, A. (Hrsg), *Wertschöpfung durch Kommunikation* (pp. 102–113). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Zerfass, A. (2009). Kommunikation als konstitutives Element im Innovationsmanagement. Soziologische und kommunikationswissenschaftliche Grundlagen der Open Innovation. In Zerfass, A., & Möslin, K. (Hg.), *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation* (pp. 23–49). Wiesbaden: Gabler.
- Zerfass, A., & Pfannenber, J. (2005). Kommunikationscontrolling: Neue Herausforderungen für das Management. In Pfannenber, J. & Zerfass, A. (Hrsg), *Wertschöpfung durch Kommunikation* (pp. 14–26, pp. 27–35). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Zerfass, A., & Huck, S. (2007). Innovation, Communication and Leadership. New Developments in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(2), 107–122. DOI: <https://doi.org/10.1080/15531180701298908>
- Zerfass, A., & Nadin, E. (2008). *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Ergebnisse einer Studie in deutschen Zukunftstechnologie -Branchen*. Leipzig: Universität Leipzig.
- Zerfass, A., & Möslin, K. (2009). Kommunikation im Innovationsprozess. Thesen für eine effektive Zusammenarbeit. In Zerfaß, A., & /Möslin, K. (Hg.), *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation* (pp. 417–422). Wiesbaden: Gabler.
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D., & Moreno, A. (2018). *European Communication Monitor 2018*. Strategic communication and the challenges of fake news. trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries. Brussels. EACD EUPRERA. Quadriga Media Berlin.
- Zhang L.E., Harzing A. W., & Fan S.X. (2018). Host Country Language: Why It Matters, and Why Expatriates Need to Learn It. In *Managing Expatriates in China. Palgrave Studies in Chinese Management* (pp. 55–89). London: Palgrave Macmillan.

VÁLTOZÁS, TUDÁS ÉS INNOVÁCIÓ A VEZETÉSTUDOMÁNYBAN: ELMÉLETI MODELLEK ELEMZÉSE ÉS ÉRTELMEZÉSE

CHANGE, KNOWLEDGE AND INNOVATION IN MANAGEMENT SCIENCE: ANALYSIS AND INTERPRETATION OF THEORETICAL MODELS

A változás, tudás és innováció vezetési modelljeit elemző szakirodalom számos cikke kezdődik azzal, hogy a folyamatosan változó környezetből fakadó megújulási kihívások a nagyvállalatok számára is új elméleti modellek alkalmazását igénylik. Ezek a kutatások évről-évre új elméleti modelleket eredményeznek, azonban a korábbi tudományos eredmények, illetve a korábbi elméleti modellek jelentősen befolyásolják az új kutatások által adott új válaszokat. Jelen kutatásban a szerzők az útfüggőség /path dependency/ elméletből kiindulva az elmúlt 50 év jelentősebb szervezeti változással, tudással és innovációval összefüggő hazai és nemzetközi kutatók elméleteit vizsgálják Burrell és Morgan társadalomtudományra, illetve a társadalom természetére vonatkozó egyes kutatói előfeltevései szempontjából. Az elemzés célja új értelmezések feltárása és szintetizálása a funkcionista és az interpretatív szervezetelméleti paradigmába. Az útfüggőségnek a változásra, tudásra és innovációra való gyakorlati és elméleti hatása miatt elemzéseik pozitívista szempontból hézagpótlóak lehetnek, ezáltal hozzájárulhatnak a vállalati megújulásról történő kutatások eredményeinek értelmezéséhez, és támogathatják az innováció, a tudás és a változás vezetési és szervezési modellek kutatásának fejlődését.

Kulcsszavak: változásvezetés, tudásmenedzsment, innovációmenedzsment

Many articles in the scientific literature analyzing models of change, knowledge, and innovation management begin with the fact that challenges of corporate renewal arising from continuously changing organizational environments require the application of new theoretical models in organizations. From year to year, these studies do suggest new theoretical models, previous scientific findings and previous theoretical models, however, significantly influence the new results obtained by novel research.

In their current research, the authors analyze the theories of Hungarian and international researchers related to organizational changes, knowledge and innovation management over the past 50 years from the point of view of Burrell and Morgan's research assumptions about social science and the nature of society, through the lenses of path dependency theory.

The purpose of the analysis is to explore and synthesize new interpretations into the functionalist and interpretive paradigms of organizational theory.

Because of practical and theoretical implications of path dependencies on change, knowledge, and innovation management, the authors' analysis might significantly contribute to the interpretation of research results focusing on corporate renewal and might also support the development of research related to innovation, knowledge and change management, as well as development of new organizational models.

Keywords: change management, knowledge management, innovation management

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Csedő Zoltán, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (zoltan.csedo@uni-corvinus.hu)
Zavarkó Máté, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (mate.zavarko@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019.03.29-én, javítva: 2019.07.15-én, elfogadva: 2019.09.06-án.

This article was received: 29.03.2019, revised: 15.07.2019, accepted: 06.09.2019.

A vezetés- és szervezéstudomány szakirodalmát széles körű egyetértés jellemzi a tekintetben, hogy a gyorsan változó környezetben a szervezeti megújulásra, adaptációra való képesség kritikus feltétel az eredményes működéshez, a szervezet életben maradásához (Lawrence & Lorsch, 1967; Duncan, 1976; Teece, 1986; March, 1991; Grant, 1996). Ez az állítás a gyors technológiai fejlődés, digitális transzformáció, az ipar 4.0 korában még inkább releváns (Teece, 2016; Davenport & Westerman, 2018; Hortoványi & Vilmányi, 2018). Az elmúlt évek szakirodalmára is rávilágít, hogy a szervezeti megújulás integráns része az innováció és a szervezeti változás vezetése is (Dobák et al., 2012; Hortoványi & Balaton, 2016; Csedő et al., 2018), melyet a tudásmenedzsment és szervezeti tanulás is támogat (Fejes, 2015; Galeitzke et al., 2017; Hortoványi, 2016).

A fenti összefüggések mellett a szervezeti megújulással kapcsolatban még számos egyéb menedzsmentről is beszélhetnénk (például projektmenedzsment, folyamatmenedzsment) (McDermott, 2002; Jørgensen & Ulhøi, 2010; Bagno et al., 2017), de ezeket a szervezeti megújulásban jól láthatóan az innováció jelentősége kapcsolja össze. Az innováció és az innovációmenedzsment tudományos vizsgálata korántsem új dolog: az adaptáció- és megújulás-központú irodalom már az 1960-as évek óta aktívan foglalkozik az innovációval. A strukturális megoldások elemzésétől kezdve (Burns & Stalker, 1961), a külső környezeti elemzésen alapuló stratégiai döntéshozáson át (Porter, 1980), majd a szervezeti képességekre helyezve a hangsúlyt (Teece et al., 1997) egészen napjaink digitális innovációmenedzsment koncepciójáig (Nambisan et al., 2017) az innováció számos aspektusból elemzett. Úgy véljük azonban, hogy az innováció, vagy tágabban értelmezve a szervezeti megújulás modelljeinek felülvizsgálata időről-időre fontos az útfüggőség jelensége miatt.

Az útfüggőség értelmezése a kutatásban

Az útfüggőség/path dependency (Wilsford, 1994) elmélet szerint a múlt meghatározza a jövőt, a múltbéli döntések hatással vannak a jelenbéli döntésekre. Az útfüggőség koncepció kutatásunkban elsősorban nem a szervezetek útfüggőségére vonatkozik, hanem sokkal inkább a szervezeti megújulásról történő gondolkodásunkra. Sydow és társai (2009) szervezeti, illetve Scherrer (2005) közgazdasági és intézményi útfüggőség leírásait ebben a kontextusban értelmezve, a kezdeti döntések önmegegerősítő folyamatokat indítanak el (ilyen lehet például egy-egy elméleti modell megalkotása és empirikus bizonyítása), melyek újabb döntéseket (kutatásokat vagy vállalati gyakorlatokat) mozdítanak ugyanebbe az irányba. Emellett a kezdeti befektetett erőforrások és a megoldás elsajátításához szükséges tanulás „költsége” egyaránt elvezethetnek a kritikus fordulathoz, amikor a gondolkodók és döntéshozók figyelmét egyre inkább a domináns irány (például egy paradigma) eseményei, mintái, akciói kötik le, és kevésbé foglalkoznak más alternatívákkal. Bár még vannak elérhető opciók, ezek tere egyre szűkül, mely egészen a bezáródási pontig tart. Itt a folyamat egy zárt útra (például egy domináns elméleti keretrendszerbe) kerül, amitől nagyon nehéz elszakadni, mi-

vel a racionális döntéshozó csak akkor szakad el az úttól, ha a szuboptimális megoldásból fakadó hatékonysági veszteségek nagyobbak, mint valami új megalkotásának költsége (Scherrer, 2005). Úgy véljük, nemcsak egy technológiánál (Noble, 1984) vagy egy politikai intézménynél (Scherrer, 2005) nehéz meghatározni objektív módon a hatékonyságot vagy annak veszteségét, hanem egy-egy vezetéstudományi modellnél is. Megközelítésünk párhuzamba állítható Thomas Kuhn nézeteivel is, mely szerint egy paradigma (vagy egy elméleti keretrendszer) az abban gondolkodók számára olyannyira koherens és meggyőző lehet, hogy korlátozza alternatív koncepciók fejlődését (Bird, 2000).

Fontos látni viszont, hogy az útfüggőség elmélete nem egyenlő a történelmi determinizmussal, mivel teret hagy az eddigi út elhagyására, azaz itt inkább „történelmi kontingenciáról” beszélhetünk (Wilsford, 1994, p. 275). Esetünkben ez azt jelenti, hogy érdemes visszatekinteni, mely megközelítések határozzák meg mai gondolkodásunkat a szervezeti megújulásról, illetve elemezni is szükséges a múltbéli modelleket, mert a minták egyszerű követése új környezetben (például a digitalizálódott társadalomban, gazdaságban) szuboptimális megoldásokhoz is vezethet (Wilsford, 1994).

A kutatás fókuszja

Az útfüggőség jelenségét ellensúlyozva a szervezeti megújulás vizsgálatában egy lépést hátra léptünk, és kutatásunkat tudományfilozófiai és szervezettelméleti alapokra helyeztük. Tudományfilozófiai alapjainkat az innováció szakirodalmával összekapcsolva a változás és a tudás fogalma került még elemzésünk fókuszába:

- egyrészt Burrell és Morgan (1979) alapján a szervezetkutatások meghatározó társadalomtudományi előfeltevései a lételmélet (ontológia) és benne a *változás* jellege¹, illetve az ismeretelmélet (episztemológia) és benne a *tudás* jellege²,
- másrészt Baregheh és társai (2009) multidiszciplináris elemzése alapján a *változás* az egyik legtöbbször megjelenő jellemző az innováció természetére vonatkozóan, míg a *tudásmenedzsment* egy külön ágazatként azonosítható az innovációval foglalkozó irodalomban.

Kiindulási koncepciónk, hogy e három terület egymással szorosan összekapcsolódik a megújulásban:

- Az innováció – annak újdonság-, haladás- és fejlődéstartalma miatt (Fejes, 2015; Chikán, 2008) – a megújulás eszköze (Csedő et al., 2018) és így az innovációmenedzsment a szervezeti megújulás (egy részének) vezetését jelenti.
- Ehhez hozzákapcsolódik a változásvezetés is, mivel az innováció megszünteti a stabilitást a szervezetben (Csedő, 2006). Egyrészt a változásvezetés relevanciáját az adja, hogy nagyvállalati környezetben a megújulást korlátozó tényezők (például merev rendszerek) miatt (Greiner, 1972) szervezeti változásra van szükség (Teece, 2016) a lényeges szervezeti jellemzők megváltoztatásával (Dobák, 2002). Másrészt, a változással szemben az alkalmazottak természetszerűleg idegenkednek (Bakacsi, 2004), így a szervezeti ellenállást is kezelni kell.

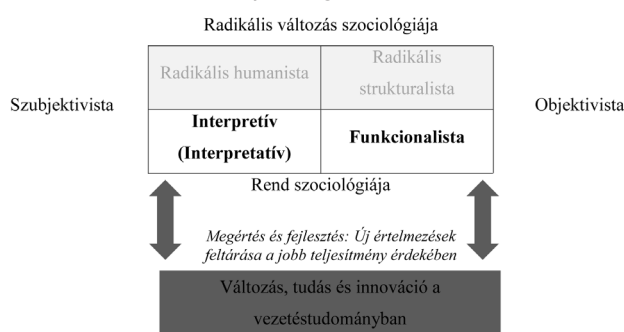
c) Végül, a képességalapú stratégiai iskola nyomán (Barney, 1991; Teece et al., 1997) a szervezeti változás része kell, hogy legyen az innováció alapját jelentő tudás fejlesztése és hasznosítása is (Grant, 1996).

A fenti szakirodalmi érvek megalapozzák kutatásunk azon célkitűzését, hogy a változás, a tudás, az innováció és ezek vezetési és szervezési aspektusaira vonatkozó, nemzetközi és hazai szakirodalomban fellelhető elméleti modelleknek az elemzésével új értelmezéseket tárjon fel; így támogatva a szervezeti megújulásról való kutatói gondolkodást és az elméleti modellek gyakorlati alkalmazhatóságát is.

Továbbá egyetértünk azzal, hogy a kutatói munka során fontos a paradigma-reflexivitás (Végh & Primecz, 2016). Kutatásunkban a paradigma-reflexivitást Burrell és Morgan (1979) mátrixára építjük. Ebben Burrell és Morgan négy, egymással nem átfedő és egymással kommunikálni nem képes, azok inkommenszurábilis paradigmát határoztak meg. Az egyik rendszerző dimenzió végpontjai a szubjektivista és az objektivista kutatói alapállások, melyek ontológiai³, episztemológiai⁴, emberi természetről alkotott⁵ és módszertani⁶ előfeltevések kombinációjára alapulnak. A másik dimenzió két végpontja a rend (vagy szabályozottság)⁷ és a radikális változás szociológiája⁸. A két dimenzió által meghatározott négy paradigma a következő: funkcionalista paradigma, interpretatív (interpretív) paradigma, radikális strukturalista paradigma és radikális humanista paradigma.

A változás-, tudás- és innovációmenedzsment elméleti modelljeinek lehetséges értelmezéseit a funkcionalista és az interpretatív tudomány és szervezetelmélet nézőpontjából vizsgáljuk. A modellek a Burrell és Morgan által definiált másik két paradigmában (radikális strukturalizmus, radikális humanizmus) és a posztmodern elméletek szempontjából nem kerülnek értelmezésre. Ezek a megközelítések eltérő társadalmi célt szolgálnak, mint a választott paradigmák, amelyek (1) nem a kapitalista rendszer megváltoztatására törekszenek, (2) nem feltételezik elnyomó struktúrák és gondolati minták létezését. Továbbá, a posztmodern elméletek elutasítják a meta-narratívákat, míg az interpretatív és a funkcionalista szervezetelméletre ez nem jellemző. Burrell és Morgan mátrixát alapul véve, kutatásunk a rend szociológiáját követve a meglévő rendszer megértésére és fejlesztésére törekszik, és nem kritikai újraértelmezésre vagy radikális újrastrukturálásra (1. ábra).

1. ábra Az elméleti modellek értelmezéséhez választott paradigmák



Forrás: Burrell – Morgan (1979) alapján

A kutatás kérdése és célja

A fentiek alapján, kutatási kérdésünk: Milyen értelmezési lehetnek a tudás-, változás- és innováció vezetésének a funkcionalista és interpretatív megközelítések explicitté tett előfeltevései alapján?

Kutatásunk pozitívista alapállású, mivel általános elméleti meghatározások, összefüggések feltárását célozza, ugyanakkor ezt interpretatív eszközökkel, lehetséges jelentéstartalmak feltárásával és kutatói önreflexivitással igyekszik megvalósítani. Az elméleti modellek gyakorlati relevanciájának vizsgálata alapjaiban befolyásolja lehetséges értelmezések körét, és azt is fontos kihangsúlyozni, hogy kutatásunk eredményei sem lehetnek teljes körűek: (1) célunk olyan lehetséges értelmezések azonosítása, melyek az előfeltevésekből logikusan következhetnek, de (2) nem célunk minden lehetséges értelmezés feltárása, mivel ez túlmutat egy kutatói csoport kapacitásain, illetve egy tanulmány terjedelmén.

Kutatásunk szekvenciális multiparadigmikus kutatási folyamatként értelmezhető, amely csak akkor elfogadható, ha egyúttal elutasítjuk Burrell-Morgan (1979) inkommenszurábilis álláspontját, és azt is feltételezzük, hogy egy kutató képes több paradigmában mozogni. Összegezve, funkcionalista célok érdekében interpretatív eszközöket alkalmazunk, mely a tudományról és a paradigmákról való efféle meggyőződés szerint multiparadigmikus kutatásnak (vagy egy részének) tekinthető.

Fontos rámutatni, hogy az ellentétes előfeltevések keresésével és feltárásával nem az elméleti modellek konzisztenciájának kritikája a cél. Épp ellenkezőleg: a tanulmány arra szeretne rámutatni, hogy a gondolkodásunkat meghatározó elméleti modellekben fontos szerepe lehet(ett) az egy-egy paradigma szempontjából ellentétesnek mondható előfeltevéseknek, mert ezek eredményeznek kielégítő megoldást a komplex szervezeti valóság megértéséhez és útmutatást a menedzszeri feladatok jobb ellátásához.

Elemzési keret

Előfeltevések a társadalomtudományról és a társadalom természetéről

Mivel nemcsak a paradigmák, hanem már önmagukban az előfeltevések is nagyon komplexek, a saját pozitívista, funkcionalista kutatói alapállásunkkal („home paradigm”) összhangban az előfeltevések tartalmának egyszerűsítésére van szükség a tudás és tudásmenedzsment, az innováció és innovációmenedzsment, illetve a változás és változásvezetés tartalmának vizsgálatához. Az egyszerűsítés során az előfeltevések legfontosabb pontjait határozzuk meg (lásd 1. táblázat).⁹ Az egyszerűsítés révén lehetséges átfogó, koncepcionális megállapításokat tenni e fogalmak új értelmezéseire és összefüggéseikre vonatkozóan. Az egyszerűsítés után először interpretatív megközelítéssel meghatározzuk a központi fogalmak lehetséges jelentéstartalmát a múlt meghatározó elméleti modelljei alapján, majd ezek alapján ismét általános összefüggések meghatározására törekszünk.

Az előfeltevések Burrell és Morgan által leírt és általunk összegzett legfőbb elemeit az 1. táblázatban ismertetjük.

1. táblázat Az előfeltevések legfőbb elemei: a kutatáshoz alapul vett egyszerűsítéseink

| | | | |
|---|--------------------|--|---|
| Előfeltevések a társadalomtudományról | Ontológia | Nominalizmus | Nincs az egyéntől független, valódi struktúrája a valóságnak. Nincs állandóság és folyamatos a változás a világban. Az elnevezések mesterséges alkotások a valóság strukturálására. |
| | | Realizmus | Van az egyéntől független külső valóság, relatív állandó, stabil és megragadható struktúrával. |
| | Episztemológia | Anti-pozitivizmus | Nem lehet a valóságot általános szabályosságok, ok-okozati kapcsolatok mentén megérteni, csak egy bizonyos kontextusban és szempontból. A jelenségeket nem lehet előre jelezni, és csak utólag érthetők meg adott szervezeti-környezeti kontextusban. |
| | | Pozitivizmus | A valóság ok-okozati kapcsolatok, általános szabályosságok mentén magyarázható, így a jelenségek előre is jelezhetők. |
| | Emberi természet | Voluntarizmus | Az emberi cselekvést az autonóm emberi akarat határozza meg. A magatartás szituatív tényezőkkel nem magyarázható. |
| | | Determinizmus | Az emberi cselekvést a környezet, a szituáció határozza meg. |
| | Metodológia | Ideografikus | Egy jelenség természetes kontextusban, közvetlen adatgyűjtéssel, a terepen, kvalitatív eszközökkel ismerhető meg. |
| | | Nomotetikus | Egy jelenség rendszerszerű kutatási technikát követve ismerhető meg, hipotézisek kvantitatív eszközökkel való tesztelésével. |
| Előfeltevések a társadalom természetéről (szociológiáról) | Szabályozottság | Status quo, társadalmi rend, konszenzus, integráció és kohézió, szolidaritás, szükségletkielégítés, aktualitás | |
| | Radikális változás | Radikális változás, strukturális konfliktus, dominancia, ellentmondás, emancipáció, hiány, lehetőség | |

Forrás: Burrell és Morgan (1979) alapján saját szerkesztés

Pozitivistá tudomány és funkcionalista szervezetelmélet

A pozitivistá tudomány és a funkcionalista szervezetelméleti paradigma azonos előfeltevéseken alapulnak. A funkcionalista paradigmára episztemológiai szempontból pozitivizmus a jellemző, továbbá, ontológiai szempontból realista, emberi természetről alkotott képe szerint determinista, metodológiai szempontból pedig nomotetikus a megközelítése, és a rend szociológiájához tartozik (Burrell & Morgan, 1979). Donaldson (2003) szerint a pozitivistá tudomány a funkcionalista, azaz létező rendszer működését a szükségletkielégítés javításának irányába módosító megközelítéssel együtt domináns igazán.

A pozitivistá, funkcionalista megközelítések célja a rend, a stabilitás, az egyensúly megértése és ezek fenntartása hatékony és eredményes szabályozással (Burrell & Morgan, 1979), ezek leírása általános elméletekkel, mely révén a tudás növelhető (Donaldson, 2003). A pozitivistá és funkcionalista kutatások célja továbbá előre jelezni és kontrollálni a jelenségeket (Chia, 2003). A funkcionalista szerzők tanulmányozzák a rendszerek, a folyamatok, a – nem radikális – változás jellemzőit (Morgan & Smircich, 1980) a rendszeren belül történő fejlődés érdekében (Cunliffe, 2011).

E megközelítések metafizikai gyökerei Parmenidész filozófiai iskoláig nyúlnak vissza, mely szerint a valóság egy állandó és relatív változatlan, tőlünk független és megragadható struktúrával rendelkezik (Chia, 2003). A valóságban, mint konkrét struktúrában az ember nem alakítója a környezetnek, hanem egyszerűen egy válaszadó, vagy egy adaptálódó elem (Morgan & Smircich, 1980), azaz a magatartás a környezet által meghatározott (Cunliffe, 2011). A stabilitásra és a tőlünk független külső struktúrára vonatkozó előfeltevés a modern tudomány alapja, hiszen a változatlan struktúra lehetőséget ad arra, hogy azt elemeire bontsuk, és azokat elkülönülten vizsgáljuk. A hangsúly a létezésen (being) és nem a valamivé váláson (becoming) van, azaz a folyamatszemplélet nem domináns, bármilyen megfigyelt változás pedig az elemek

stabil struktúrában belül történő helyváltoztatása, s nem átalakulás. Ezeket az alapfeltevéseket elfogadva van értelme az általános elméletek megalkotásának, így a tudás értékét annak általánosíthatósága adja (Chia, 2003). A pozitivistá tudomány az értékmentességet szem előtt tartva a világ működését magyarázza (Donaldson, 2003), a már létező társadalomról univerzálisan gondolkodik (Cunliffe, 2011), és természettudományos és mechanikai analógiákat használ (Burrell & Morgan, 1979). E megközelítésben a szervezetek (csakúgy, mint az emberek), a környezet által vezéreltek, a környezet változása pedig a kontingenciaelmélet alapján adaptációs kihívásként, a szelektációs elmélet alapján túlélési kihívásként jelentkezik, melyre történő válasz a szervezeti változás. A szervezeti változás előidézője az optimális megoldásra törekvő, hatékonyságot és eredményességet szem előtt tartó vezetői döntés (Donaldson, 2003).

Interpretatív tudomány és szervezetelmélet

Burrell és Morgan (1979) interpretatív paradigmája szintén a rend szociológiájához tartozik, de ontológiai szempontból nominalista, episztemológiai szempontból anti-pozitivistá, az emberi természet tekintetében voluntarista, illetve ideografikus módszertani előfeltevésekre épül. Az interpretatív megközelítés célja mélységében megérteni a valóságot, a szubjektívan, társadalmilag konstruált és folyamatosan változó világot (Burrell & Morgan, 1979). A cél feltárni a jelenségek hátterét, az egyéni és közösségi jelentéstartalmakat (Hatch & Yanow, 2003). Az interpretatív kutatások további célja hangot adni a különböző interpretációknak, érdekeknek, meggyőződéseknek (Kelemen & Rumens, 2008), feltárni a lehetséges narratívákat (Cunliffe, 2011), megérteni a szimbolikus diskurzusokat és a valóság megkonstruálásának folyamatát (Morgan & Smircich, 1980).

Ellentétben a funkcionalista megközelítés metafizikai gyökerével, az interpretatív alapállás szerint a világ folyamatosan változik, nincsenek állandó, és az egyéni és közösségi tudattól független struktúrák (Chia, 2003). A valóság

az interakciók során megalkotott közösségi konstrukció (Kelemen & Rumens, 2008), szélsőséges nézetben csak az egyén tudatának kivetülése, aki szimbólumok létrehozója, interpretálója (Morgan & Smircich, 1980). Mindez azt is jelenti, a társadalmi világ nem érthető meg ugyanúgy, mint a természeti vagy a fizikai világ, és nem lehetséges általános elméletek, szabályosságok megalkotása (Hatch & Yanow, 2003). Következésképp minden tudás kontextus-specifikus, hiszen különböző emberek különbözőképpen konstruálják a valóságot (Hatch & Yanow, 2003) interakcióik révén közös jelentéstartalmak kialakításával, a szubjektíven észlelt időben és térben (Cunliffe, 2011). A szervezetek e megközelítésben immár nem fekete dobozok inputokkal és outputokkal, hanem inkább kultúrák, közös jelentések halmazai (Kelemen & Rumens, 2008), folyamatosan változó társadalmi-közösségi konstrukciók (Cunliffe, 2011).

Itt fontos kiemelni, hogy ellentétben a funkcionalista felfogásban megjelenő külső környezettel, mely változásokat generál és melyhez alkalmazkodnia kell a szervezetnek, interpretatív megközelítésben a szervezeti változás a társas-közösségi valóságdefiníciók megváltozásából is fakadhat, például új szervezeti öndefinícióból vagy külső környezetértelmezésekből (Gelei, 2006). Ez a kétirányú kapcsolat (környezet-szervezet) még komplexebbé válik a szervezeti változás során, mivel „bizonytalan helyzetben előtérbe kerül a szervezeti valóság többértelműsége” (Bokor, 2000, p. 49). Továbbá, ez a többértelműség a szervezeti változás során nem statikus, hanem a szervezeti tanulás során folyamatosan alakul, mivel az interpretatív megközelítésben „a szervezeti tanulás a közös jelentésvilág formálódásának folyamata” (Gelei, 2002, p. 104).

Az elemzett meghatározások kiválasztási szempontjai

Az elemzett nemzetközi szakirodalmi megállapítások kiválasztása a hivatkozások száma alapján történt, melyet a

Google Scholar keresőoldal találati oldalairól tudtunk megállapítani. Mindhárom angol kifejezésre pontos keresést futtattunk („change management”, „innovation management”, „knowledge management”). A hivatkozásszám mellett két további szűrési feltételünk volt. Egyrészt – az útfüggőség elméletére alapozva – a publikálás dátuma volt releváns: 1989 előtti, 1990 és 1999 közötti, illetve a 2000 és 2009 közötti időszakra vonatkozóan külön-külön kerestünk. Másrészt csak olyan cikket választottunk ki, melyek címükben is tartalmazzák a három kulcsszó valamelyikét (innovation, change, knowledge), vagy valamilyen módosított formáját. Ezt azért tettük, hogy valóban olyan tudományos munkákat elemezzünk, melynek célja az adott téma összefüggéseinek feltárása és nemcsak periférikusan érinti vagy említi a keresett kifejezést. Előfeltevésünk szerint a cím általában megfelelően tükrözi a publikáció tartalmát. E feltételek alapján állt össze minden időszakból a legtöbb hivatkozással rendelkező, nemzetközi tudományos publikációkat tartalmazó lista, minden kifejezésre vonatkozóan. Ugyanakkor pótlólagosan elméleti mintavételként, és kompenzálva a keresőmotor hiányosságait, egy-egy – véleményünk szerint – a témában meghatározó és hivatkozásszám alapján is kimagasló cikket is elemzésünkbe vontunk. A nemzetközi cikkek mellé minden témában egy-egy, a Vezetéstudomány folyóiratban 2009 és 2014 között megjelent cikket is elemeztünk. Utóbbiakkal azért szélesítettük a publikációs intervallumot, mert olyan magyar modelleket szerettünk volna beválasztani az elemzésbe, melyek már tartalmazhatják a korábbi nemzetközi elméleteket, de útfüggőségi megközelítésünkhöz illeszkedően még elegendően távoliak napjaink kutatásaitól. A meghatározó magyar cikkek kiválasztásakor további feltétel volt a szerző vagy egy szerzőtárs egyetemi tanári státusza (mivel itt a hivatkozásszámra nem tudtunk építeni), illetve a cím és az absztrakt alapján az elméleti jellegű kontribúció. Az elemzési listát a 2. táblázat mutatja be.

2.táblázat Elemzési lista

| Téma | Időszak | Szerző(k) | Cím | Év | Kiadó/folyóirat | Hivatkozás (2019.02.17) |
|--|------------------------|---|---|------|---|-------------------------|
| Változás és változásvezetés | | | | | | |
| Nemzetközi | -1989 | R. M. Kanter | The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation | 1983 | New York: Simon & Schuster | 8022 |
| | 1990-1999 | A. H. Van de Ven, M. S. Poole | Explaining development and change in organizations | 1995 | Academy of Management Review | 4653 |
| | 1990-1999 (pótlólagos) | J. P. Kotter | Leading change, Why transformation efforts fail | 1995 | Harvard Business Review | 6802 |
| | 2000-2009 | M. Beer, N. Nohria | Cracking the code of change | 2000 | Harvard Business Review | 1889 |
| Magyar | 2009-2014 | Angyal Á. | Változások irányítás nélkül | 2009 | Vezetéstudomány | |
| Innováció és innovációmenedzsment | | | | | | |
| Nemzetközi | -1989 | T. Bruns, G. M. Stalker | The management of innovation | 1961 | Tavistock, London | 17322 |
| | 1990-1999 | J. Utterback | Mastering the dynamics of innovation: How companies can seize opportunities in the face of technological change | 1994 | Harvard Business School Press, Boston | 5733 |
| | 1990-1999 (pótlólagos) | D. Teece, | Dynamic capabilities and strategic management | 1997 | Strategic Management Journal | 33238 |
| | 2000-2009 | H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West | Open innovation: Researching a new paradigm | 2006 | Oxford University Press | 4171 |
| Magyar | 2009-2014 | Dobák M.; Hortoványi L.; Szabó Zs. R. | A sikeres növekedés és innováció feltételei | 2012 | Vezetéstudomány | |
| Tudás és tudásmenedzsment | | | | | | |
| Nemzetközi | -1989 | J. Johanson, J. E. Vahlne | The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments | 1977 | Journal of International Business Studies | 13035 |
| | 1990-1999 (pótlólagos) | R. M. Grant | Toward a knowledge based theory of the firm | 1996 | Strategic Management Journal | 18235 |
| | 1990-1999 | M. T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney | What's your strategy for managing knowledge | 1999 | Harvard Business Review | 6500 |
| | 2000-2009 | M. Alavi, D. E. Leidner | Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues | 2001 | MIS Quarterly | 11830 |
| Magyar | 2009-2014 | Gaal Z.; Szabó L.; Obermayer-Kovács N. | „Tudásmenedzsment-profil” érettségi modell | 2009 | Vezetéstudomány | |

Az elemzés során a publikációk tartalmából rögzítettük a meghatározásszerű és elméleti modellekre vonatkozó megállapításokat, melyeket a funkionalista és interpretatív tudományelméleti előfeltevések szempontjából elemeztünk (realizmus és nominalizmus, pozitívizmus és anti-pozitívizmus, determinizmus és voluntarizmus, nomotetikus és ideografikus, a rend szociológiája szerint pedig teljesítményjavítás vagy megértés). Módszerünk az elemzési alapegységek definiálásával, a vonatkozó részek kigyűjtésével és a többszörös kódolással (újraértelmezéssel) a kvalitatív tartalomelemzés egyes jellemzőit tartalmazza (Cho & Lee, 2014; Zhang & Wildemuth, 2009). Jelen esetben azonban a kódolási rendszert nem induktív módon, hanem Burrell és Morgan (1979) modellje alapján alakítottuk ki, és a funkionalista és interpretatív paradigmáról a szakirodalom alapján kerestünk kódokat. A kódolás struktúrája a következő volt:

- a) Kategória: Ontológia / Epsztemiológia / Emberi természet / Metodológia,
- b) Alkategória: Nominalizmus – Realizmus / Anti-pozitívizmus – Pozitívizmus / Voluntarizmus – Determinizmus / Ideografikus – Nomotetikus,
- c) Kód: A szövegben talált utalás valamelyik kategória (előfeltevés) tartalmára.

Például, a realizmus esetén különös figyelemmel kerestük a „külső környezetre” való utalást a modellekben. Ilyen volt Kanter (1983) munkájában az „external events

will eventually require” (p. 64) mondatrész, mint az ontológiai kategória realista alkategóriájába tartozó kód. A kódkeresés eredményeit és a hozzájuk kapcsolódó elméleti jegyzeteket táblázatos formában, a 15 elemzett munka és a 4 előfeltevés-pár mátrixában rögzítettük.

Fontos felhívni a figyelmet arra, hogy az elemzés során nem teljes egészében funkionalista vagy interpretatív alapállású megállapításokat kerestünk, hanem olyanokat, melyek implicit módon ezekre utalnak, utalhatnak. Ily módon nem tudományelméleti inkonzisztenciákat kutattunk a modellekben, hanem olyan lehetséges értelmezéseket, amelyek előremutatóak lehetnek a vizsgált fogalmak további kutatásában. Interpretációink bemutatásával nem a korábbi modellekről vagy a vizsgált fogalmakról szóló „nagy igazságok” megfogalmazása a célunk, inkább együtt-gondolkodásra hívjuk az olvasót.

Az elméleti modellek elemzésének eredményei

A szakirodalmi definíciók, leírások, elméleti modellek elemzése alapján megállapítható, hogy a szakirodalmat a funkionalista megközelítés, elsősorban a pozitívizmus dominálja, de minden meghatározásban vagy modellben részben azonosíthatók az interpretatív megközelítés tudományelméleti, szervezetelméleti alapvetéseire utaló megfogalmazások, komponensek is. Ezek közül vannak az interpretatív megközelítésre erőteljesebben és gyengébben utalók is. A következőkben eredményeink közül csak néhányat emelnénk ki, a jobb áttekinthetőség érdekében táblázatokban.¹⁰

3-5. táblázat Az elméleti modellek értelmezése funkionalista és interpretatív nézőpontból

| Változás és változásvezetés | | | |
|---------------------------------------|--|---|--|
| Szerző, évszám, oldalszám | Kiemelt meghatározás/modell | Példa funkionalista előfeltevésre utaló elemre | Példa interpretatív előfeltevésre utaló elemre |
| Kanter, 1983, p.64 | Az eseti külső környezeti változásra a folyamatos belső szervezeti változás a válasz. | Feltételezi a megragadható külső környezetet (Realizmus). | A szervezeten belül folyamatos változásról beszél (Nominalizmus). |
| Van de Ven & Poole, 1995, p. 511, 532 | A változás túl komplex jelenség egyetlen elmélettel való magyarázásra, de az elméleti modellek összekapcsolásával jobban megérthető. | Saját keretrendszert alkot az elméletek tisztázására (Pozitívizmus). | Elutasítja az egyetlen magyarázó szervezeti változás- és fejlődéseméletet (Anti-pozitívizmus). |
| Kotter, 1995, p. 59,66 | Változásvezetési modell (folyamatlépések), melynek egyik eleme az is, hogy foglalkozni kell az ellenállókkal. | Általános modellel magyarázza a változásvezetés sikerességét (Pozitívizmus). | Adott szervezeti szituációban különböző attitűddel rendelkező egyének (támogatók és ellenállók) akkor létezhetnek, ha az adott szituációt az egyének eltérően interpretálják (Nominalizmus). |
| Beer & Nohria, 2000, p.136 | Az integrált változásvezetési modellben egyszerre kell foglalkozni rendszerszintű tényezőkkel (E típusú változás) és egyéni tényezőkkel, például a motivációkkal és kultúrával (O típusú változás). | Azt feltételezi, hogy a munkavállaló a magatartását adaptálni fogja a megváltoztatott szervezeti rendszerekhez (Determinizmus). | A motivációk és kultúra feltárásához személyes jelenlét szükséges (Ideografikus metodológia). |
| Angyal, 2009, p. 2, 11, 15 | Az elsöre irányíthatatlannak tűnő változások (például válságok) más tudományterületek, tapasztalatok vagy a folyamatok természetéről szóló ismeretek alapján előre jelezhetők és akár kezelhetők is. | Az irányíthatatlan változások bizonyos elméleteket követve előre jelezhetők és kezelhetők (Pozitívizmus). | Ha változásokat a vezető (esetenként) kezelheti, irányíthatja, akkor a szituáció nem egyoldalúan határozza meg a magatartást (Voluntarizmus). |

| Innováció és innovációmenedzsment | | | |
|------------------------------------|---|--|---|
| Szerző, évszám, oldalszám | Kiemelt meghatározás/modell | Példa funkcionalista előfeltevésre utaló elemre | Példa interpretatív előfeltevésre utaló elemre |
| Burns & Stalker, 1961, p. 5, 77 | A külső környezet stabilitásának mértéke szerint mechanikus vagy organikus struktúra a megfelelő. A szervezet egy interpretív rendszer (is). | A külső környezet meghatározza a túléléshez szükséges struktúrát. (Determinizmus). | Ha a szervezetet és működését az információk interpretálása tartja össze, akkor feltételezett a közösségtől függő valóságértelmezés (Nominalizmus). |
| Utterback, 1994, p. 17, 184, 231 | Termék- és folyamatinnovációs görbék az innovációtartalomra és időbeliségre vonatkozóan. Folytonos és szakaszos változások váltják egymást a környezetben. | Az általános modellel magyarázza az innovációk jelenségét (Pozitivizmus). | Ha folytonos és szakaszos változások váltják egymást, akkor nincs állandóság világban (Nominalizmus). |
| Teece et al., 1997, p. 509, 528 | A túl nagy fókusz az iparági pozícionáláson elvonja a figyelmet az alapképességekbe való beruházásról. A stratégiai elemzésnek mindig szituatívnak kell lennie és a versenyképesség belülről vizsgálódva ismerhető meg. | A dinamikus képességek hiánya hátráltatja a hosszú távú versenyképességet (és veszélyezteti a túlélést) (Determinizmus, pozitivizmus). | Csak adott szervezeti környezetben vizsgálva lehet megállapítani a szervezet versenyképességének forrását (Ideografikus metodológia). |
| Chesbrough et al., 2006, p. 11, 22 | A nyitott innovációs paradigma az innováció szempontjából eredményesebb, mint a zárt paradigma. Az innovációs projektek megfelelésének szűrése az üzleti modell szerint természetszerűleg nem objektív. | Általános összefüggésnek írja le a nagyobb innovációs potenciált a nyitott innovációs paradigmában (Pozitivizmus). | Az üzleti modellhez való illeszkedés egyénilag/közösségre létrehozott címként kerül az innovációs projektre (Nominalizmus). |
| Dobák, et al., 2012, pp. 45, 46 | Egy szervezet nem képes állandó változás mellett működni. Az alacsony vagy magas növekedési erőfeszítés a vezető szándékától függ. | Feltételezett a stabilitás vagy annak lehetősége (Realizmus). | A vezető növekedési szándéka saját motivációitól és környezetészlelésétől függ(het) (Voluntarizmus). |

| Tudás és tudásmenedzsment | | | |
|--|---|---|---|
| Szerző, évszám, oldalszám | Kiemelt meghatározás/modell | Példa funkcionalista előfeltevésre utaló elemre | Példa interpretatív előfeltevésre utaló elemre |
| Johanson & Vahlne, 1977, p. 26, 28 | A sikeres nemzetközi terjeszkedés alapja a külföldi piacról szóló tudás megszerzése és felhasználása, de a piacról szerzett tapasztalati tudást nem lehet egyének között átadni. | Létezik „külső struktúra”, amelyet meg kell, illetve meg lehet ismerni a nemzetköziesedéshez (Realizmus). | A külföldi piacról szerzett tudást akkor nem lehet transzferálni, ha az nem független az egyéntől (Nominalizmus). |
| Grant, 1996, p. 116, 120 | A tudásintegráció érdekében a menedzsmentnek megfelelő koordinációs mechanizmusokat kell kialakítani. A tudásintegráció része a közös nyelv, a szimbolikus kommunikáció, a közös jelentések, közös megértések kialakítása is. | A mechanizmusok, mint rendszer befolyásolni fogja az egyének tudásmegosztó magatartását (Determinizmus). | A közös nyelv, szimbolikus kommunikáció feltételezi a valóság közösségi konstruálását (Nominalizmus). |
| Hansen, et al., 1999, p. 106, 107, 108 | Két tudásmenedzsment-stratégia: kodifikációs és perszonalizációs stratégia. | A kodifikációs stratégia alapja, hogy a valóságról az egyéntől független tudások rögzíthetők, tárolhatók, felhasználhatók (explicit tudás) (Realizmus). | A perszonalizációs stratégia alapja, hogy a tudások az egyéntől elválaszthatatlanok és ezért csak személyesen ismerhetők meg, sajátíthatók el (tacit tudás) (Nominalizmus). |
| Alavi & Leidner, 2001, p. 111, 131 | Nincs egyetlen vagy optimális tudásmenedzsment és tudásmenedzsment-rendszer megközelítés, ezért a szervezetekben többféle TM-megközelítést és TM-rendszert kell alkalmazni, hogy megbirkózzunk a tudás sokféle jellegével. A tudás a perszonalizált információ és a megértés állapota is lehet. | Általános javaslatot fogalmaz meg a szervezetek jobb tudásmenedzsmentje érdekében (Pozitivizmus). | A perszonalizált információ és a megértés, mint tudás elválaszthatatlan az egyéntől (Nominalizmus). |
| Gaál, et al., 2009, pp. 2,15) | A tudásgazdaságban az egyetlen biztos dolog a változás. A tudásmenedzsment-profil érettségi modellel egy szervezet tudásmenedzsment gyakorlata leírható. | Általánosan és kvantitatív módszerrel mérhető egy szervezet tudásmenedzsment-érettsége (Pozitivizmus és nomotetikus metodológia). | Az egyetlen biztos dolognak a változást tekintik (Nominalizmus). |

A 3., 4. és 5. táblázatokban egy-egy funkcionalista és interpretatív előfeltevésre utaló elemet emeltünk ki a modellekből. Az elemzés során ugyanakkor megerősítést nyert azon saját előfeltevésünk, hogy a funkcionalizmus dominálja e területek szakirodalmát, ugyanis sokkal több realista, pozitivistá, determinista és nomotetikus módszertanra utaló megállapítást találtunk, mint interpretatívát.

Lehetséges értelmezések

Az elméleti modellek és a tudományelméleti előfeltevések saját interpretációja alapján az alábbiakban előfeltevéseket és meghatározásokat rögzítünk a szervezeti megújulás

három vizsgált területének tartalmára vonatkozóan. Az előfeltevéseknél hivatkozunk azon elméleti modellek szerzőit, akik kutatásaiban arra utaló megállapítást is találtunk, akik betűvel jelöljük azon előfeltevéseket, melyekre nem találtunk utalást az elemzett szakirodalomban, és ily módon új értelmezéseknek tekinthetők. Az alfejezetek végén szintetizáljuk a különböző értelmezéseket funkcionalista és interpretatív-funcionalista definíciók megalkotásával.¹¹

Változás és változásvezetés

A változás és változásvezetés lehetséges funkcionalista előfeltevései:

- a) Realizmus: Ha a valóság relatív stabil, állandó struktúrára, akkor a változást elő kell idézni vagy valami/valaki előidézi, így a változásvezetés egyedi vagy ciklikus feladat (Angyal, 2009, p. 6).
- b) Pozitivizmus: Ha a jelenségek általánosan leírhatók és előre jelezhetők, akkor a változás jellemzői is előre jelezhetők. A lehetséges és követendő változásvezetési stratégiák minden szervezetre vonatkozóan egyformán megadhatók (Kotter, 1995, p. 60).
- c) Determinizmus: Ha a magatartás és így a magatartás-változás szituatív tényezőkkel magyarázható, akkor a változásvezetésnek a környezet, a szituáció módosítására kell fókuszálnia (Beer & Nohria, 2000, p. 136).
- d) Nomotetikus metodológia: Ha a jelenségek, így a változás jellemzői is akció-reakció vizsgálattal megismerhetők, nem szükséges az egyéni magatartás hátterét mélyen vizsgálni. A változásvezetés sikeressége rendszerszintű elemek vizsgálatával mérhető (Beer & Nohria, 2000, p. 136).

A változás és változásvezetés lehetséges interpretatív előfeltevései:

- a) Nominalizmus: Ha nincs állandóság és folyamatos a változás, a változást nem kell előidézni, így a változás menedzselése is folyamatos feladat (Kanter, 1983, p. 64).
- b) Anti-pozitivizmus: Ha a jelenségeket nem lehet előre jelezni, akkor változás jellemzői sem jelezhetők előre, és csak utólag érthetők meg adott szervezeti-környezeti kontextusban (Van De Ven & Poole, 1995, p. 522). *Követendő változásvezetési stratégiák csak adott szervezeti kontextusban határozhatók meg. A változásvezetés az egyének támogatása a – nem kontrollálható – változásban.*
- c) Voluntarizmus: Ha a magatartás és így a magatartás-változás szituatív tényezőkkel nem (teljesen) magyarázható, az egyén befolyásolhatja a változást (Angyal, 2009, pp. 2, 15). *A változásvezetésnek a változással összefüggő egyéni (és csoportos) akaratok, tudások, értelmezések megismerésére kell fókuszálnia.*
- d) Ideografikus metodológia: Ha a jelenségek, így a változás jellemzői is csak természetes kontextusban, közvetlen adatgyűjtéssel, a terepen, az egyéni (és csoportos) magatartást befolyásoló hátteret mélyen vizsgálva ismerhetők meg, akkor a változásvezetés sikeressége személyes jelenléttel és a motivációk feltárásával állapítható meg (Kotter, 1995, p. 62).

A rend szociológiája, funkcionalista alapállásunk (mely szerint a cél a meglévő rendszer továbbfejlesztése) és a fenti előfeltevések alapján a következő egységesített definíciók adhatók a változásvezetésről:

- a) Funkcionalista megközelítés: A változásvezetés szerepe az időről időre szükséges szervezeti változás megvalósítása a szervezeti működés környezethez történő jobb illeszkedésének céljából, a szervezeti rendszerek és a környezeti tényezők módosítása révén.
- b) Interpretatív-funkcionalista megközelítés: A változásvezetés szerepe a folyamatos szervezeti és környezeti változás során az egyének és csoportok támogatása, a

változás hátterében lévő tényezők és a változás jellemzőinek (motivációk, közös jelentések) személyes vezetés révén történő mélyebb megértése és e tényezők *adott szervezeti céloknak megfelelő módosítása érdekében* (a „módosítás” által lesz funkcionalista a definíciónk).

Innováció és innovációmenedzsment

Az innováció és innovációmenedzsment lehetséges funkcionalista előfeltevései:

- a) Realizmus: Ha van az egyéntől független külső valóság, akkor az újdonság vagy az értékteremtés mértéke széles társadalmi környezetben meghatározható. Az innovációtartalom meghatározása és az innováció menedzsmentje nem lehet független a külső környezettől (Dobák et al., 2012, p. 40).
- b) Pozitivizmus: Ha a jelenségek előre jelezhetők, akkor az innováció létrehozása is előre jelezhető. Az innovációmenedzsment célja a szervezeti-környezeti tényezők megértésén alapulóan a külső környezetnek megfelelő innovációs célok kijelölése és azok hatékony megvalósítása (Utterback, 1994, p. 30).
- c) Determinizmus: Ha a cselekvést a szituáció determinálja, az innovációs tevékenység is szituatív tényezőkkel magyarázható. Az innovációmenedzsmentnek a támogató környezet, a szituáció megteremtésére kell fókuszálnia (Burns & Stalker, 1961, pp. 5, 33).
- d) Nomotetikus metodológia: Ha a jelenségek, így az innováció, az innovációs tevékenység vagy az innováció létrehozását támogató tényezők rendszerszerű mechanizmust követve ismerhetők meg, akkor az innovációmenedzsment sikeressége az inputok és outputok strukturált, időről időre történő összevetésével mérhető (Chesbrough et al., 2006, p. 16).

Az innováció és innovációmenedzsment lehetséges interpretatív előfeltevései:

- a) Nominalizmus: Ha nincs külső valóság, és minden csak mesterségesen kreált elnevezés vagy szimbólum, az újdonság vagy az értékteremtés is csak egyéni vagy közösségi kontextusban értelmezhető. Az innovációmenedzsment nem lehet független az egyén és a közösség (pl. vezető, innovátor, intrapreneur, fejlesztő csapat) gondolati struktúráitól (Chesbrough, et al., 2006, p. 15)
- b) Anti-pozitivizmus: *Ha a jelenségek nem jelezhetők előre, akkor az innováció létrehozása sem jelezhető előre, és csak utólag érthetők meg adott szervezeti-környezeti kontextusban. Az innovációmenedzsment fő eleme a megvalósult innovációk hátterében álló tényezők feltárása.*
- c) Voluntarizmus: Ha a cselekvést az egyéni akarat határozza meg, akkor az innovációs tevékenység is autonóm emberi akarat és cselekvés eredménye, nem befolyásolják szituatív tényezők. Az innováció menedzselése a vezető motivációitól függ és tárgya a munkavállalói akarat, motivációk és tudás megismerése (Dobák et al., 2012, p. 46).
- d) Ideografikus metodológia: Ha a jelenségek, így az innováció, az innovációs tevékenység vagy az innováció létrehozását támogató tényezők csak természetes kör-

nyezetben, a terepen történő adatgyűjtéssel ismerhető meg, akkor az innovációmenedzsment sikeressége csak belülről vizsgálódva, személyes jelenléttel érthető meg (Teece et al., 1997, pp. 509, 528).

A rend szociológiája és funkcionalista alapállásunk, illetve a fenti előfeltevések alapján a következő egységesített definíciók adhatók az innovációmenedzsmentről:

- a) Funkcionalista megközelítés: A környezeti és szervezeti tényezők elemzésére építve az innovációmenedzsment szerepe az innovációs célok kijelölése, és megfelelő szervezeti kontextust teremtve azok megvalósítása, új típusú és magasabb szintű szükségletek kielégítése, magasabb innovációs teljesítmény elérése.
- b) Interpretatív-funkcionalista megközelítés: Az innovációmenedzsment szerepe az innováció létrehozása és az innovációs tevékenység háttérben álló tényezők feltárása, melynek keretében személyes vezetéssel az egyének és csoportok kognitív mintáinak, értelmezéseinek, motivációinak és tudásának azonosítása és *formálása valósul meg az innovációs teljesítmény növelését célozva* (funkcionalista elem).

Tudás és tudásmenedzsment

A tudás és tudásmenedzsment lehetséges funkcionalista előfeltevései:

- a) Realizmus: Ha van az egyéntől független külső valóság, relatív állandó és megragadható struktúrával, akkor a tudás is lehet független az egyéntől. A tudásmenedzsment függetleníthető az egyéntől és személyes interakcióktól (Hansen et al., 1999, p. 108).
- b) Pozitivizmus: Ha a valóság és a jelenségek magyarázhatók ok-okozati kapcsolatok mentén, akkor lehetnek olyan tudások, melyek birtokában a jelenségek előre jelezhetők. A tudásmenedzsment a szervezetre és környezetre vonatkozó tudások összegyűjtését, bővítését, kiaknázását jelenti (Johanson & Vahlne, 1977, p. 26).
- c) Determinizmus: Ha a magatartás, illetve teljesítmény meghatározója a környezet, akkor a sikeres tudásmenedzsment jól definiált keretekben, rendszerszintű mechanizmusokkal valósítható meg (Grant, 1996, p. 120).
- d) Nomotetikus metodológia: Ha egy jelenség csak rendszerszintű mechanizmusokkal ismerhető meg, akkor tudásmenedzsment sikeressége kvantitatív eszközökkel mérhető (Gaál et al., 2009, p. 2).

A tudás és tudásmenedzsment lehetséges interpretatív előfeltevései:

- a) Nominalizmus: Ha nincs az egyéntől független, valódi struktúrája a valóságnak, a tudás sem lehet független az egyéntől. A tudásmenedzsment nem függetleníthető az egyéntől, így a személyes interakcióktól sem (Hansen et al., 1999, p. 108).
- b) Anti-pozitivizmus: *Ha nem lehet a valóságot általános szabályosságok mentén megérteni, akkor nem létezik olyan tudás, mely révén a jelenségek előre jelezhetők. A tudásmenedzsment fókusza így egy szűk szervezeti-környezeti kontextusban tapasztalt jelenségek háttérének megértése, az erről szóló értelmezések összegyűjtése.*

- c) Voluntarizmus: Ha a cselekvés egyik meghatározója az egyéni akarat, akkor az egyén egyedi, saját tudása, motivációja, valóságértelmezése befolyásolja a magatartást (az affektív tényezők mellett). A tudásmenedzsment célja az egyéni tanulás elősegítése (Alavi & Leidner, 2001, p. 111).
- d) Ideografikus metodológia: *Ha egy jelenség csak természetes kontextusban érthető meg, a tudásmenedzsment sikeressége a tudásátadó és -hasznosító interakciók kvalitatív módszertannal történő vizsgálatával értékelhető.*

A rend szociológiája, funkcionalista alapállásunk és a fenti előfeltevések alapján a következő egységesített definíciók adhatók a tudásmenedzsmentről:

- a) Funkcionalista megközelítés: A tudásmenedzsment szerepe olyan – a szervezetről és a környezetről szóló – tudás bővítése, megosztása, kiaknázása, mely hasznos a szervezeti működés optimalizálásának, továbbfejlesztésének céljából. A tudásmenedzsmentnek mindezt jól definiált rendszereket működtetve kell megvalósítania, melyben az egyéni jelentéstartalmak és tapasztalatok megismerése, illetve a személyes interakció nem releváns.
- b) Interpretatív-funkcionalista megközelítés: A tudásmenedzsment szerepe az egyéni és közösségi jelentéstartalmak, tudások, tapasztalatok feltárása, a szűk szervezeti és környezeti kontextusban tapasztalt jelenségek megértése és *ezzel a szervezeti teljesítményt növelő új tudások létrehozása érdekében* (funkcionalista elem). A tudásmenedzsmentnek mindezt személyes interakciókon keresztül és merev rendszerek nélkül kell megvalósítania, mely során a személyes interakció fontos szerepet kap.

Diszkusszió és konklúzió

Elemzéseink során Burrell és Morgan (1979) mátrixának ontológiai, episztemológiai, emberi természetre és metodológiára vonatkozó előfeltevései, illetve a funkcionalista és az interpretatív tudomány- és szervezettelméleti megközelítés szakirodalma alapján a tudás és tudásmenedzsment, a változás és változásvezetés, illetve az innováció és innovációmenedzsment lehetséges újabb értelmezéseit kutattuk. A lehetséges újabb értelmezések feltárása az útfüggőség elmélete (Wilsford, 1994) miatt releváns, mivel időről időre, de különösen napjaink gyorsan digitalizálódó világában szükségesnek érezzük a visszatérítést azon elméleti modellekre, melyek meghatározzák mai gondolkodásunkat. Ennek eszköze a funkcionalista előfeltevések explicitté tétele és az interpretatív előfeltevések bevonása volt, annak érdekében, hogy (1) a megújulási kihívásokkal szembenező szervezetek vezetői számára e tevékenységek hatékonysága és eredményessége javulhasson az új nézőpontok feltárásával, illetve (2) e fogalmakról való elméleti gondolkodás számára új irányokat tárjon fel.

Várakozásainknak megfelelően a funkcionalista paradigma dominálja a szakirodalmat, viszont minden elemzett elméleti modellben vagy definícióban találtunk interpretatív előfeltevésre utaló komponenst is. Míg a funkcionalista paradigma előfeltevéseire kivétel nélkül találhatunk példát, az interpretatív esetében ez nincs így. Ebből következően kutatási kérdésünket úgy is meghatá-

rozhatnánk, hogy „*Milyen új értelmezések adódnak az interpretatív előfeltevések integrálása által?*” Elemzéseink alapján olyan meghatározásokat is rögzítettünk, melyekre az elemzett kutatásokban nem találtunk utalást sem, illetve a funkcionalista meghatározások mellett interpretatív-funkcionalista meghatározásokat is alkottunk. Bár ezek e tekintetben új értelmezéseknek tekinthetők (bár egy szélesebb szakirodalmi feldolgozás alapján valószínűleg ezekre is lehetne utalást találni), mégis célunk sokkal inkább a paradigma-reflexivitás fontosságának hangsúlyozása az útfüggőség elméletére alapozva.

Fő következtetésünk, hogy a komplex szervezeti valóság megértésében és modellezésében fontos szerepe volt a paradigmák szempontjából akár ellentétesnek mondható előfeltevéseknek. Meglátásunk szerint nem az elméleti modellek tudományfilozófiai koherenciája jelenti a modellek értékét egy-egy paradigmából nézve, hanem az az elméleti és gyakorlati hozzájárulás, amely révén a vezetés- és szervezéstudományi hozzájárul a vezetői tevékenység sikeresebb ellátásához.

Kutatásunk fő hozzájárulása a vizsgálati terület elméleti jellegű fejlődéséhez, hogy az innováció-, változás- és tudásmenedzsment szakirodalmában ritkaságnak számító tudományelméleti nézőpontból magyarázni, újraértelmezni elméleti modelleket. A hasonló munkák között említhető például változásvezetés területén Van de Ven és Poole (1995) cikke, mely a szervezeti változás jelenségét az életciklus, teleologikus, dialektikus és evolúciós alapelméletek szerint magyarázta. A tudásmenedzsment területén Alavi és Leidner (2001) emelhető ki, akik a tudásmenedzsment-rendszer koncepciót a tudás különböző perspektíváinak (például objektum vagy képesség) és különböző taxonómiáinak (például tacit vagy explicit, egyéni vagy társadalmi) elemzésére építették. Az innovációmenedzsment területén pedig Baragheh és társai (2009) építettek multidiszciplináris definíciót különböző tudományterületek értelmezéseit integrálva. Saját kutatásunk egyik egyedisége, hogy bizonyos értelemben még a fenti munkákhoz képest is eggyel hátrébb lépve – Burrell és Morgan nyomán – a tudományelméleti előfeltevések explicitté tételével keresett új értelmezéseket.

Szintén kutatásunk sajátossága, hogy az útfüggőséget mint veszélyt értelmeztük, mely szerint a gyorsan változó, digitalizálódó környezetben a korábbi elméleti modellek az innováció, tudás és változás menedzseléséről szuboptimálissá válhatnak. Meglátásunk szerint az explicitté tett előfeltevésekre alapuló és az elemzett elméleti modellek szintetizálásával létrejött funkcionalista, illetve interpretatív-funkcionalista megközelítések megfelelő alapot jelenthetnek ahhoz, hogy az elméleti és gyakorlati szakemberek preaktív módon legyenek képesek a rutinná vált, de már nem kielégítő megoldásoktól való elszakadásra.

Korlátok és további kutatási irányok

Tanulmányunk egy pozitivista, funkcionalista alapállású kutatás része. A kutatási kérdés és az elemzési módszertan is interpretatív megközelítésű, így az eredmények nem általános érvényűek. Interpretatív oldal-

ról is érheti módszertani kritika kutatásunkat, mivel az eredmények saját interpretációinkon, és nem gyakorlati szakemberek vagy nagyobb kutatói csoport interpretációján alapulnak.

Szervezetelméleti oldalról arra kell rámutatnunk, hogy a Burrell és Morgan által leírt előfeltevések egyszerűsítése alapjaiban határozta meg azt, hogy mit keresünk és mit találunk az elméleti modellekben, így az előfeltevések elemeinek eltérő hangsúlyozása valószínűleg más eredményre vezetne. Továbbá, eredményeink az elméleti modellek episztemológiai vagy ontológiai, módszertani vagy emberi természetéről szóló egyszerűsített előfeltevéseinek kombinációjára épülnek, így egy újabb kutatás témája lehet egy-egy előfeltevés (például anti-pozitivizmus) és az elméleti modellek kapcsolatának mély vizsgálata is.

Szintén meg kell említenünk, hogy megállapításainknak alapot adó nemzetközi és hazai modellek listája is bővíthető lenne, hiszen olyan nagy hatású szerzők nem kerültek be az elemzésbe, mint Peter Drucker, Michael Porter, Clayton M. Christensen vagy Ikujiro Nonaka, és a listát még hosszasan folytathatnánk, méltán elismert magyar szerzőkkel is.

A fentiek alapján következtetéseink sokkal inkább tekinthetők erős hipotézisnek, mint sem – pozitivista értelemben – megalapozott konklúzióknak, melyet egy szélesebb, akár kvalitatív helyett kvantitatív tartalomelemzéssel kombinált irodalomfeldolgozással lehetne elérni.

Mégis, tanulmányunk elsődleges célja egy közös gondolkodás elindítása. Reményeink szerint munkánk olyan új kutatásokat indít el vagy befolyásol a szervezeti megújulás témájában, melyek reflektálnak saját kutatói előfeltevéseinkre, akár egy multiparadigmikus kutatásban kombinálják őket, és ezáltal olyan kutatási eredmények születnek, melyek az új kihívások tükrében is értéket teremtenek a komplex megújulási folyamat feltárásával vagy modellezésével. Mindez körvonalazza kutatásaink lehetséges továbblépési irányait is. Az egyik irány gyakorlati szakemberek, vállalatvezetők megkérdezése lehet, mellyel párhuzamosan kvantitatív alapokra is helyezhető megállapításaink vizsgálata. A további empirikus kutatás alapján azonosítható lenne például, hogy a vállalati életben is domináns funkcionális mellett mennyiben jelennek meg – akár az itt bemutatott értelmezések alapján – interpretatív előfeltevésekre utaló gyakorlatok. Továbbá, vizsgálható lenne a megfogalmazott funkcionalista és interpretatív-funkcionalista definíciók (vagy inkább hipotézisek, propozíciók) gyakorlati hasznossága is. Végül, releváns lehet a fogalmak kritikai nézőpontból való értelmezése is, amennyiben a kutató a szervezetet tekinti a radikálisan átalakítandó rendszernek.

Felhasznált irodalom:

- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. DOI: <https://doi.org/10.2307/3250961>.
- Angyal, Á. (2009). Változások irányítás nélkül. *Vezetéstudomány*, 40(9), 2-16.

- Bagno, R. B., Salerno, M. S., & Da Silva, D. O. (2017). Models with graphical representation for innovation management: a literature review. *R&D Management*, 47(4), 637–653. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12254>
- Bakacsi, Gy. (2004). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó.
- Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
- Bird, A. (2000). *Thomas Kuhn*. London: Routledge.
- Bokor, A. (2000). *Szervezeti kultúra és tudásintegráció: A termékfejlesztés problémája* (PhD-értekezés). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Burns, T. & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Chia, R. (2003). Organization Theory as Postmodern Science. In H. Tsoukas & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (pp. 113-140). Oxford: Oxford University Press.
- Chikán, A. (2008). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó.
- Cho, J. Y. & Lee, E. (2014). Reducing Confusion about Grounded Theory and Qualitative Content Analysis: Similarities and Differences. *The Qualitative Report*, 32, 1-20.
- Cunliffé, A. (2011). Crafting Qualitative Research: Morgan and Smircich 30 years on. *Organizational Research Methods*, 14(4), 648-673.
- Csedő, Z., Zavarkó, M. & Sára, Z. (2018). A vállalati innováció által indukált szervezeti változások a magyar energiaszektorban. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(2), 53-62. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.06>.
- Davenport, T. H. & Westerman, G. (2018). Why So Many High-Profile Digital Transformations Fail. *Harvard Business Review*, March, 2-5.
- Dobák, M. (2002). *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó.
- Dobák, M., Hortoványi, L. & Szabó, Z. R. (2012). A sikeres növekedés és innováció feltételei. *Vezetéstudomány*, 43(12), 40-48.
- Donaldson, L. (2003). Organization Theory as a Positive Science. In H. Tsoukas & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (pp. 39-62). Oxford: Oxford University Press.
- Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization Design*, 1, 167–188.
- Fejes, J. (2015). Innovációs kalandozások az elmélettől a stratégiáig/Innovation adventuring from theory to strategy. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 46(6), 58-69.
- Gaál, Z., Szabó, L. & Obermayer-Kovács, N. (2009). "Tudásmenedzsment-profil" érettségi modell. *Vezetéstudomány*, 2-15.
- Galeitzke, M., Steinhöfel, E., Orth, R. & Kohl, H. (2017). Intellectual Capital-Driven Technology and Innovation Management. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14(5), Art. 1750028. DOI: <https://doi.org/10.1142/S0219877017500286>
- Gelei, A. (2002). A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: *A szervezetfejlesztés esete* (PhD-értekezés). Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest.
- Gelei, A. (2006). A szervezet interpretatív megközelítése. *Vezetéstudomány*, 38(1. sz.), 79-97.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capabilities as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.
- Hansen, M. T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge. *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Hatch, M. J. & Yanow, D. (2003). Organization Theory as an Interpretive Science. In H. Tsoukas & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (pp. 63-87). Oxford: Oxford University Press.
- Hortoványi, L. & Balaton, K. (2016). A versenyképesség és az innováció vállalati szintű vizsgálata. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(12), 38-45. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.12.04>.
- Hortoványi, L. & Vilmányi, M. (2018). Üzletági stratégiák átalakulása a digitalizáció forradalmának forogtatásában. In *A stratégiai menedzsment legújabb kihívása: a 4. ipari forradalom című konferenciakiadvány* (pp. 1-5). Budapest.
- Hortoványi, L. (2016). The Dynamic Nature of Competitive Advantage of the Firm. *Advances in Economics and Business*, 4(11), 624–629. DOI: <https://doi.org/10.13189/aeb.2016.041109>.
- Johanson, J. & Vahlne, E. J. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Jørgensen, F. & Ulhøi, J. P. (2010). Enhancing Innovation Capacity in SMEs through Early Network Relationships. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 397–404. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00577.x>.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kelemen, M. & Rumens, N. (2008). *An Introduction to Critical Management Theory*. London: SAGE.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change, Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59–67.

- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- McDermott, C. (2002). Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. *Journal of Product Innovation Management*, 19(6), 424–438. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(02\)00174-1](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(02)00174-1).
- Morgan, G. & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5, 491–500.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A. & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238. DOI: <https://doi.org/10.25300/misq/2017/41:1.03>.
- Noble, D. (1984). *Forces of Production: A Social History of Industrial Automation*. New York: Alfred A. Knopf.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competition*. New York: Free Press.
- Scherrer, C. (2005). Beyond Path Dependency and Competitive Convergence - Institutional transfer from a discourse-analytical perspective. In G. Fuchs & P. Shapira (Eds.), *Rethinking Regional Innovation and Change* (pp.1-21). New York, NY: Economics of Science, Technology and Innovation, vol 30. Springer.
- Sydow, J., Schreyögg, G. & Koch, J. (2009). *Organizational path dependence: Opening the black box*. *Academy of Management Review*, 34(4), 689–709. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.34.4.zok689>.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285–305.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z).
- Teece, D. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202–216. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>.
- Utterback, J. M. (1994). *Mastering the dynamics of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Van De Ven, A. & Poole, M. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510–540. DOI: <https://doi.org/10.2307/258786>.
- Végh, D. & Primecz, H. (2016). *Beyond paradigm bind: A new era for organization studies after the paradigm debate*. Newcastle, Paper presented at British Academy of Management, 5-7 September, 2016.
- Wilsford, D. (1994). Path dependency, or why history makes it difficult but not impossible to reform health care systems in a big way. *The International Journal of Public Policy Studies*, 14(3), 251–283.
- Zhang, Y. & Wildemuth, B. (2009). Qualitative analysis of content. *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science*, 308–319.

Végjegyzetek:

- ² Például létezik-e általánosságban érvényes tudás vagy sem?
- ³ Lételmélet, melynek fő kérdése itt, hogy a vizsgált valóság vajon „kívül” van-e az egyén tudatához képest, vagy az egyén tudatának terméke.
- ⁴ Ismeretelmélet, melynek fő kérdése itt, hogy a valóságról szerezhető-e kézzel fogható és továbbítható tudás, vagy maga a tudás ennél sokkal szubjektívebb jellegű és ezért csak tapasztalás útján érhető meg a valóság.
- ⁵ A kapcsolat vizsgálata az ember és környezete között, melynek fő kérdései itt, hogy a környezet determinálja-e az emberi válaszadást, vagy az ember a saját környezetének megalkotója és ekképpen szabad akarata van döntéseiben.
- ⁶ A tudásszerzés módja a valóságról, melynek fő kérdése itt, hogy a társadalomtudomány a természettudományhoz hasonló alapokra helyezhető-e módszertanilag, vagy sem.
- ⁷ Célja a domináns társadalmi rendszer (kapitalizmus) megértése és fejlesztése.
- ⁸ Célja a domináns társadalmi rendszer elnyomó gondolati mintáinak felfedése, illetve a társadalmi rendszer radikális megváltoztatása
- ⁹ Ilyen egyszerűsítés például az a szűkítés, hogy a nominalista – realista viszonyt a folyamatos változás versus stabilitás szerint értelmeztük, és a nominalizmus esetében a mesterségesen megalkotott címkék „értelemadó” funkciójára, vagy a realizmus esetében más természettudományos párhuzamokra kevésbé fókuszáltunk. Szintén egyszerűsítés az az összevonás, hogy a pozitivistá – anti-pozitivistá állításokat a jelenségek előrejelezhetősége szerint kerestük, és nem foglalkoztunk azzal, hogy a pozitívizmuson belül is vannak olyan nézőpontok, akik szerint a hipotéziseket csak cáfolni lehet, igazolni nem (Burrell – Morgan, 1979).
- ¹⁰ Bár nem szó szerint hivatkozunk az elemzett műveket, a megállapításhoz tartozó oldalszámokat jelöljük.
- ¹¹ Az interpretatív-funkcionalista definíciókban aláhúzással jelöljük a funkcionalista elemeket.

TANULSÁGOK A MÚLTBÓL, TANÁCSOK A JÖVŐRE NÉZVE - INTERJÚ A LAP KÉT KORÁBBI FŐSZERKESZTŐJÉVEL

A Vezetéstudomány folyóirat ötvenéves története során nemcsak a megjelenő cikkek témái, de a lap közönsége, fókusza és arculata is sokat változott. A főszerkesztők és a szerkesztőség munkatársai minden korszakban azon dolgoztak, hogy saját elveik és szakmai vízióik mentén fejlesszék a lapot, sikerrel vegyék az aktuális kihívásokat. Hogy a folyóirat idén 50. évfolyamát ünnepelheti, az a szerzők és bírálók elhivatott munkáján kívül az ő érdemeiket is dicséri. Hogyan változtak a szerkesztési elvek az évek során? Melyik időszakban mit jelentett a folyóirat a hazai szakmai és tudományos közösség számára? Milyen értékeket és elveket vihetünk magunkkal a következő évtizedekre? Ezekről is kérdeztük a Vezetéstudomány két korábbi főszerkesztőjét, Becsky Róbertet és Kerekes Sándort.

A szakma lapja: lépések a tudományos és nemzetközi működés felé.

Interjú Becsky Róberttel

Mikor és kitől vette át a főszerkesztőséget?

1996-ban vettem át Antal Ivántól. Ő három évig volt főszerkesztő előttem, és három hónapra való anyagot örökölttem tőle. Ez a néhány hónapnyi előny a kezdetekben óriási segítség volt.

Az elődje adott valamilyen tanácsot, amikor átadta a stafétát?

Igazság szerint sokat nem beszélgettünk, azt sem tudom pontosan, hogy három év után végül is miért hagyta abba a főszerkesztői tevékenységet. Technikai dolgokat adott át nekem. Az olvasószervező bonyolította le az átadás-átvételt, a főszerkesztő pedig általános irányelveket mondott nekem az intézményi kapcsolatokra vonatkozóan. Nagyon simán és zökkenőmentesen ment a váltás, főleg azért, mert nem a nulláról kellett kezdenem.

Milyen szerepet töltött be a lap a tudományos és szakmai közösségekben az 1990-es években?

Azt hiszem, hogy a tudományos életben nem volt olyan fajsúlyos a szerepe akkoriban, mint ma. Inkább egy gyakorlati orientációjú folyóirat volt, ahogy én akkor láttam. Fontos körülmény, hogy a Vezetéstudomány a Vezetőképző Intézet lapja volt, így elsősorban gyakorló vezetőknek szólt. Persze a vezetéstudománnyal kapcsolatos elméleti újdonságok megfordultak a lapban, követte az elmélet fejlődését. De a cikkek megközelítése alkalmazásközpontú volt, inkább az ismert tudományos elméleteket fordították le a gyakorlat nyelvére. Szerintem ebből a szempontból fontos és hasznos dolgokat publikáltak a lapban, de a tudományos élettel való kapcsolata nem volt olyan szoros, mint manapság. Igaz, a tudományos élet is egészen más volt akkoriban.

Miután átvette a főszerkesztést, mit változtatott az évek alatt?

Elég sok mindent, de ezek fokozatosan történtek. Az egyik változás talán abból adódott, hogy én mint gazdasági újságíró, más területről jöttem, kicsit más volt a szak-

mai hátterem. A lapba bevittünk bizonyos makroszintű témákat és megközelítéseket: megjelentek az általános gazdaságpolitikával kapcsolatos írások. Ez ma már kevésbé érdekes, mert amióta a lap a szakma felé közeledett, és a szakma is egyre diverzifikáltabbá vált, ezeknek kisebb a jelentősége.

Fontosnak gondoltam, hogy a lap ne csak a Vezetőképző Intézethez és közvetve az egyetemhez kapcsolódjon, hanem a szakma lapja legyen. Ehhez kapcsolódott a másik változás. Az évek alatt lényegesen bővült a szerzők köre: ahogy más egyetemeken is kialakult egy menedzsmenttel foglalkozó tudós nemzedék, egyre több helyről írtak a lapba, például Pécsről, Miskolcra, Szegedre vagy Veszprémből. Bár akkoriban még nem működött a ma jellemző vakbírálati rendszer, arra nagyon törekedtünk, hogy minden cikket az adott szakterülethez értő lektor bíráljon el.

Talán azt is fontos itt megjegyezni, hogy a nemzetközi kapcsolatokat is bővíteni kezdtük. Felvettük a kapcsolatot a London School of Economics-szel, magam is jártam ott, néhányszor ők is publikáltak nálunk. Néhány külföldi szerzővel, akik valami miatt kötődtek Magyarországhoz, sikerült jó viszonyt kialakítani, így szívesen írtak a lapba is. Amikor épp volt rá pénzünk, cikkkfordításokat is meg tudtunk jelentetni.

Hogy működött akkoriban a szerkesztői munka? Egyszemélyes feladat volt, vagy megosztotta a feladatokat a szerkesztőbizottság?

A 2000-es évek fordulóján volt egy nagyobb átalakulás a szerkesztőbizottságban, majd aztán még később, amikor finanszírozási szempontból is teljesen az egyetemhez került a lap. Ekkor történt az, hogy a Gazdálkodástudományi Kar intézetvezetői lettek a szerkesztőbizottsági tagok. Korábban is az volt a jellemző, hogy a szakmában ismert emberek voltak a bizottság tagjai. Az ő tevékenységük tulajdonképpen kimerült a lektorálásban, ami viszont nagyon fontos segítséget jelentett. Bárkit bármikor felkérhettem lektornak, és egy ilyen kérést nem utasítottak vissza.

Milyen kihívásokkal szembesült főszerkesztőként?

Elsősorban szakmai és pénzügyi kihívásokkal. Szinte állandó finanszírozási gondjaink voltak, ami összefüggött azzal is, hogy az egyetem is állandó pénzügyi nehézség-

gekkel küzdött. Bár az elkötelezettség akkor is megvolt az egyetemi vezetésben, hogy a Vezetéstudomány egy fontos szakmai fórum legyen, amely tudományosan is értékelt, az aktuális pénzügyi helyzet erősen megsabta a mozgásteret. Kezdetben indultunk majdnem 2000 előfizetői példánnyal, és ez el is fogyott akkoriban: nagyvállalatok és minisztériumok fizettek elő. Amikor jött a váltás az 1990-es években, folyamatosan fogyatkozott az előfizetői kör, tönkrementek az előfizető vállalatok. Mire befejeztem a főszerkesztői munkát, már csak 150 körül volt az előfizetői létszám.

A kihíváshoz tartozott az is, hogy gomba módra szaporodtak a versenytársak, akik gyakorlati oldalról közelítették meg a vezetést és a vezetéstudományt. Ez állandó dilemmát okozott: milyen legyen a lap, milyen témákkal foglalkozzon. A korábbi nagyon erős gyakorlati fókusz mellett egyre inkább megjelent az a szempont is, hogy az egyetemi kutatók, oktatók publikálhassanak a lapban, ami fontos volt a tudományos előmenetel miatt. Ezzel együtt egyre szélesebbé vált az a szakmai spektrum is, amelyben publikáltak a lapban.

A témabeli sokszínűség miatt egyre nehezebb volt megtalálni a megfelelő lektorokat. Akkoriban a bírálati folyamat nem volt anonim, ez is nehézségeket hordozott magában. Előfordult olyan, hogy a szerző sem fogadta el a lektor véleményét, mondván, hogy ő nem igazán ért ehhez a témához. Gyakran kihívást jelentett elfogadtatni a szerzőkkel, hogy a cikk nem felel meg, át kell dolgozni. Itt a szerzők habitusából adódóan voltak konfliktusok, de ezeket azért lehetett kezelni. Végül is, ha én visszaemlékszem erre a tizenvalahány évre, akkor ez egy nagyon kellemes időszak volt, nem voltak nagyobb konfliktusaim.

A folyóirat témái és fókuszja mellett a dizájnya is változott az évek alatt?

Amikor átvettem, akkor azonnal nem változott. Néhány évvel később jött változás, részben nyomdai kezdeményezésre, részben Hámori Balázs felvetésére, aki akkoriban a Vezetőképző Intézet igazgatója volt. A lap borítójára kerültek a fontosabb címek, még ha az összes nem is fért ki mindig. Még később, amikor átkerült a lap az egyetemre, akkor jött egy új formátum, ami komolyabb tervező munka eredménye volt. Ez hosszú évekig megmaradt, közvetlenül a jelenlegi kinézet bevezetéséig.

A lap belső szerkezete persze eközben is többször változott: voltak időszakok, amikor rovatok voltak, máskor tematikusan próbáltuk egységesíteni a cikkeket. Megjelentek könyvrecenziók, amelyek szerintem nagyon fontos szerepet tölthettek be a szakmai és tudományos életben.

Milyen témák köré szerveződött a lapban folyó szakmai vita akkoriban?

Az 1990-es évektől kezdve tudom azt mondani, hogy markánsan megjelentek azok a témakörök, amelyek akkoriban foglalkoztatták a gazdasági szakembereket. Ilyen volt a privatizáció és liberalizáció, az export kérdései, a pénztőke és a működőtőke-importhal kapcsolatos problémák. Fontosak voltak az ipar egyes ágazataival kapcsola-

tos kérdések is, és persze a vezetéstudományban felmerülő újabb témakörök. Később a kommunikáció, az információ és információtechnológia jelent meg átfogó témaként.

Milyen elveket, értékeket tartott fontosnak a munkája során?

Ezt nehéz megmondani, mert az embernek automatikusan van egy működési módja, és annak megfelelően igyekszik eljárni. Törekedtem rá, hogy mindenkivel szót értek. Amikor beléptem a laphoz, az volt az első dolgom, hogy az összes szakmai tanszék vezetőjét megkerestem és tanácsot kértem, mondtam nekik, hogy szívesen vesszük, ha publikálnak. Ezt jónéven vették, és egy jó alapot adott a későbbi együttműködéshez. Nem voltam rossz viszonyban az egyetem szakmai vezetésével sem. PhD-védésekre is rendszeresen elmentem, és ha olyan színvonalúak voltak, akkor hívtam őket, hogy írjanak a disszertációjukból cikket a lapba.

Mit tart fontosnak, hogy a lap a jövőben is megtartsa?

Két dolgot. Egyrészt azt, hogy ne csak az egyetem lapja legyen. Bár kétségtelen, hogy az egyetem finanszírozza a kiadást, de a cél az, hogy az egész szakma lapjaként működjön, és jelenjen meg a hazai vezetéstudomány élvonala, függetlenül az intézményi háttértől. Másrészt fontosnak gondolom a nemzetközi kapcsolatokat. Ebből a szempontból is van jelentősége az évente megjelenő angol nyelvű számoknak. Korábban sem volt könnyű elérni, hogy publikáljanak itt külföldi szerzők is, de nem volt lehetetlen. Azt is nagyon jó dolognak tartom, hogy a lap az interneten is könnyen elérhetővé, kereshetővé vált, és úgy látom, hogy a lektorálási folyamat is olyan, ami nemzetközi szinten is elvárható.

Pendrive-től pendrive-ig: tervek és örökségek. Interjú Kerekes Sándorral

Mikor és kitől vette át a főszerkesztőséget?

Becsky Róberttől. A korábbi Országos Vezetőképző a rendszerváltás után egy posztgraduális karrá alakult, amelynek Hámori Balázs volt a dékánja, és ilyen formán csatlakozott az egyetemhez. Ahogy én dékánként megörököltém ezt az intézményt, a Vezetőképző átköltözött az egyetem épületébe, majd át is alakult MBA-központtá. A Vezetéstudomány folyóiratot és a szerkesztőséget ezzel együtt örököltük meg. Mikor Róbert koránál fogva úgy gondolta, hogy nem folytatná tovább a főszerkesztőséget, nekem is lejárt a vezetői mandátumom a 65. évem betöltésével. Kézenfekvőnek látszott, hogy ebben a lapban találjak új kihívásokat, így örököltém meg.

Róbert átadta a lapot és Nusser Tamás olvasószerkesztőt, azonban a szerkesztőségi titkár nyugdíjba ment Róberttel együtt. Kaptam egy pendrive-ot, rajta egy csomó hagyatékkal, amely egyben megjelenésre vonatkozó ígéretek egész tömegét jelentette. Ekkoriban már sok lapnak volt standard informatikai háttere, de a Vezetéstudomány még nem így működött. Így bár a Corvinus School of Management egyik kolléganője segített a lap postázásában, az összes szerkesztési feladat egyedül rám maradt.

Milyen kihívásokkal szembesült főszerkesztőként?

Szakmai és technikai, néha pénzügyi kihívásokkal. Róbert idejében már problémát jelentett, hogy nincs elég előfizetője a lapnak. Ezt úgy oldottuk meg, hogy a karon lévő posztgraduális hallgatókat fizettük rá elő, ami egy négy-öt száz fős előfizetői bázist jelentett, így emellett már viszonylag kevés anyagi támogatásra volt szükségünk.

A technikai támogatás hiánya azonban számomra nagyobb problémát jelentett, főleg azért, mert egyedül bírkóztam a sok feladattal. Amikor dékán voltam, még nem volt elégedetlenség a helyzettel, mert Róbertnek jó volt az a technológiai működés. Amikor főszerkesztő lettem, már szerettem volna másképp csinálni – viszont közben megszűnt mögülem a támogatás, a workflow rendszer bevezetéséhez szükséges párszáz ezer forint, amennyibe ez akkoriban került volna, már nem kaptam forrást.

A cikkek így e-mailben érkeztek, e-mailben folyt minden egyeztetés a szerzőkkel. A 21. században, ha egy cikket vakon akarok bíráltni, ne azon múljon a sikere, hogy elfelejtem róla levenni a neveket, aztán elfelejtem, hogy kié volt a cikk, aztán elfelejtek mindent, mert közben elsodort az élet. A szerzők többsége ráadásul nem elég empatikus ahhoz, hogy olyan címet adjon a küldött anyagoknak, amiből ki tudod találni, hogy ki küldte. Általában úgy hangzik, hogy „veztud_cikk”, ha már javította: „veztud_cikk_v2”. Ezeket próbáltam átnevezni, mappákba gyűjteni, de lehetetlenség volt nyomon követni a folyamatokat. Így ráadásul a szerkesztési folyamat időpontjait sem tudtuk rendesen regisztrálni, ami egy nemzetközi adatbázisban való megjelenéshez szükséges lett volna. Volt egy tervem, hogy mit szeretnék elérni: aztán az, amit ebből sikerült, csak egy torzó. De amire nagyon büszke vagyok, és ami a nemzetközi jegyzés szempontjából is a legfontosabb volt: a lap mindig időben megjelent. A könyvtári rendszerben, ha nem jelensz meg időben, akkor meghaltál.

Milyen szerepet töltött be a folyóirat a magyar tudományos és szakmai közösségben?

Szerencsénk volt abban, hogy a Corvinus Egyetem és a szakma bizonyos értelemben igazodási pontnak tekintette a folyóiratot. B-s folyóiratként benne voltunk az akadémiai listában. Ez azt jelentette, hogy akik habilitálni akartak, azok írtak lapba, nem csak a PhD-hallgatók munkáira kellett támaszkodnunk. Úgy láttam, hogy a szakmának az a része, amelyik menedzsmenttel foglalkozik, egy kicsit összetartóbb. Ebben talán benne van az is, hogy Dobák Miklós és Bakacsi Gyula nem voltak kirekesztő emberek, és együttműködtek a többi egyetemen dolgozó kollégákkal. Létezett egy erős szakmai network, társtanszékek, társintézetek vezetői között: én is találkoztam velük dékánként.

Változott-e a lap kinézete a főszerkesztősége idején?

Nem. Felírtuk a borítóra, hogy Corvinus School of Management és megváltozott a szerkesztőbizottság összetétele. A kar intézetigazgatói mellett bekerültek azok a kollégák, akik menedzsment tanszékeket vagy intézeteket vezettek Magyarországon, mint Gaál Zoltán vagy a néhai Farkas Ferenc. Szerettem volna azt is, ha nemzetközies-

dik a szerkesztőbizottság, így került be két díszdoktorunk, a német Werner Delfmann és a svéd Robert Grubström. Ekkoriban kapta meg az angol címét is a folyóirat: Budapest Management Review.

Milyen célokat, elveket követett a főszerkesztősége alatt?

Világosan látszott, hogy egy olyan periódusban működtem, amikor az egyetemi lapok nem igazán voltak életképesek. Amikor átvettem a főszerkesztést, nekem konkrét elképzeléseim voltak. Még tudományos rektorhelyettesként végig csináltam a Society and Economy „elidegenítését” az egyetemtől, vagyis, hogy hogyan lett belőle az egyetem helyett az Akadémiai Kiadó lapja. Hogyan lehetett elérni, hogy megjelenjen, amikor meg kell jelennie, és így be tudjon kerülni a megfelelő nemzetközi tudományos könyvtárakba. Hasonló céljaim voltak a Vezetéstudomány esetében is, ám ezek megvalósításához sajnos nem volt elég időm. Azért a nemzetköziesedés, a szerkesztési folyamat egységesítése és a szerzőkkel szemben megfogalmazott elvárások terén tudtam tenni lépéseket.

Eleinte elkésztető volt azt látni, hogy nagyon gyengék voltak a folyóiraatra való hivatkozások, pedig az országban ez volt az egyetlen menedzsmentjellegű lap. Sokszor akkor sem hivatkoztak a szerzők a lapban már megjelent cikkekre, ha azok a saját témájukhoz erősen kapcsolódtak. Erre igyekeztem nevelni a szerzőket: vegyétek észre, hogy a szomszéd szobában ülő kolléga mivel foglalkozik, építsetek egymás eredményeire. Ez a szerzők érdeke és a lap érdeke is egyben. Ezt a fajta kultúrát igyekeztem meghonosítani, ami megítélesem szerint nagyon hiányzott ebből a világból. Volt, akinél sikerrel jártam, volt, akinél nem. De egy főszerkesztőnek feladata, hogy megértesse a szerzőkkel: egy nemzetközi lapban, ha nem olvasta annak a lapnak a cikkeit, nem fog megjelenni a cikke. Akkor miért kellene nálunk másképp lennie? Ez akkoriban nem volt annyira evidens. Nem tudom, hogy az elődjeimnek voltak-e ilyen elvárásai, de nekem voltak.

Miben változtatott a szerkesztés gyakorlatán az évek során?

Egyrészt volt egy informális kommunikáció, amivel próbáltuk elérni, hogy a megjelenő cikkek valóban tudományos cikkek legyenek, módszertannal és empiriával. Nem közöltünk olyan cikkeket, amelyeknek nem volt vagy nem volt szabványos hivatkozásjegyzéke. Nem jelentek meg konferenciajelentések és olyan beszámolók, amelyeknek nem tudományos folyóiratban van a helye. A hajdanvolt vezetőképzős szempontrendszer és Róbert újságírói háttere lehetővé tette, hogy a lapban a szakmai közéletéről is megjelenjenek információk, például beszámolók tudományos konferenciákról, szakmai fórumokról. Mikor átvettem a lapot, már nem volt vezetőképző, ezért én erősebben igyekeztem képviselni a tudományos folyóiratokkal szembeni elvárásokat.

Az emberben, amikor kezd, vannak még ambíciók, például arra, hogy lehetne a cikkeket tematizálni, komolyabban szűrni, hogy egy cikk a lap profiljába tartozik-e, esetleg tudatosabban építeni ezt a profilt. Törekedtem a szakmaiságra. Kétféle cikket lehetett írni: alapos irodalmi

áttekintést vagy egy empirikus kutatáson alapuló cikket. De nem lehetett olyat, ami sem ez, sem az, hanem „eszembe jutott valami, írok belőle egy cikket”. Ezek érdekesek lehetnek ismeretterjesztőnek vagy egy újságcikknek, de folyóiratban nem közölhetők.

Elkészítő erőfeszítést és nyomást jelentett, hogy a PhD-hallgatóknak védeniük kellett, és ehhez határidőre meg kellett jelennie a cikkeknek. Ezzel a főszerkesztő olyan felelőségeket is átvállal, amelyeket nem lenne szabad, és megítélésem szerint a lapnak inkább árt, mint használ. Talán ezért is jobb egyébként, ha egy folyóirat nem egy egyetemhez tartozik, mert a belső viszonyoktól, szempontoktól könnyebben tudja függetleníteni magát. Egyébként viszont olyan szempontokat is figyelembe veszünk, amelyeket nem lenne szabad figyelembe venni. Az, hogy egy cikknek meg kell jelennie, mert kell a védelem, nem jó szerkesztési elv.

Dilemmát okozott az is, hogy világosan látszott: átléphetetlen akadály az, hogy angolul és magyarul is jelentetünk meg cikkeket. Ha azt akartuk volna, hogy valóban nemzetközi lap legyünk, akkor teljesen angolul kellett volna mennie a Vezetéstudománynak, mint ahogy a vezető-

képzőt is teljesen angolul indítottuk. Ugyanakkor az is egy szép hagyomány, hogy van egy olyan szakmai fórum, ahol a magyar szaknyelvet művelhetjük. Ez is fontos szempont volt és fontos szempont ma is. Ezt úgy próbáltuk áthidalni, hogy a magyar számok mellett angol nyelvű számokat is megjelentettünk – de ez nem működött tökéletesen.

Amiket elmondtam, azok az én álmaim voltak. Keveset tudtam ezekből megvalósítani, de volt egy vízióm, amire törekedtem. Mire eljutottunk odáig, hogy olyan cikkek jelentek meg, amiket már hozzám nyújtottak be, addigra én már átadtam a stafétát Csillag Sárának. Szintén megkapta tőlem egy pendrive-on és egy táblázatban az örökséget.

Mit tart fontosnak a jövőre vonatkozóan?

Arra biztatom az utódaimat, hogy úgy csinálják a szerkesztést, hogy a folyóirat megérje a századik születésnapját is. És én majd szeretnék még a 75. születésnapkor is interjút adni ...

Készítette: Baksa Máté és Primecz Henriett