

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
havi szakfolyóirata

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

FELELŐS KIADÓ:
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:

Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Kó Andrea
Malota Erzsébet
Primecz Henriett
Rácz Béla-Gergely
Zilahy Gyula

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:

Bakacsi Gyula
Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bélyácz Iván
Boer, Harry
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Dobos Imre
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
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:
Aranyossy Márta
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:
Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:
Szabó Krisztofer
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

NYOMDAI KIVITELEZÉS:
CC Printing Kft. • ccprinting.hu

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: 15600 Ft
Példányonkénti ár: 1500 Ft

Megjelenik havonta.
Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.
Kéziratot nem őrzünk meg és
nem küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

LIV. ÉVF., FEBRUÁR

2023. 2. szám

TARTALOM

KRENYÁ CZ ÉVA

HIBRID A JÖVŐ MINDEN TERÜLETEN? – AVAGY AZ EGÉSZSÉGÜGYI VEZETŐKET IS
ORVOSSZAKMAI VÉGZETTSÉGŰ CONTROLLER FOGJA TÁMOGATNI? 2.

GYÖRI ZSUZSANNA – JUHÁSZ TÍMEA – SZEGEDI KRISZTINA

A CSALÁDBARÁT FOGLALKOZTATÁSI SZEMLÉLET NÉHÁNY ASPEKTUSA
EGY MAGYARORSZÁGI FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNY DIMENZIÓJÁBAN 12.

POGÁCSÁS PÉTER – SZEPESI BALÁZS

A KORONAVÍRUS HATÁSA A MAGYAR KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKRA 25.

NEMES ZSÓFIA – SZÉCHY ANNA

A SZÉN-DIOXID-KIBOCSÁTÁSOK ÁRAZÁSA – AZ ELMÉLETI ALAPOKTÓL
A VÁLLALATI GYAKORLATIG 40.

KÁRPÁTI ZOLTÁN – DRÓTOS GYÖRGY

HOGYAN PROFESSZIONALIZÁLJUK A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSUNKAT? –
EGY LONGITUDINÁLIS ESETTANULMÁNY TAPASZTALATAI 53.



A Budapesti Corvinus Egyetem szakfolyóirata
Published by the Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu

HIBRID A JÖVŐ MINDEN TERÜLETEN? – AVAGY AZ EGÉSZSÉGÜGYI VEZETŐKET IS ORVOSSZAKMAI VÉGZETTSÉGŰ CONTROLLER FOGJA TÁMOGATNI?

IS HYBRID THE FUTURE OF WORK? – OR WILL HEALTH MANAGERS ALSO BE SUPPORTED BY A MEDICAL PROFESSIONAL CONTROLLER?

Az egészségügyi szervezetek controllerei a rendszeres és ad-hoc fenntartói beszámolók készítése folytán a szervezet joker szereplőjévé váltak, némely felső vezető a bizalmi kapcsolat megléte esetén kiemelten számít munkájukra. Mégse lehet business partnernek nevezni a controllereket: nemcsak a megnevezés idegen a kórházakban, hanem maga a controller bevonódása a vezetésbe, belső tanácsadói funkciója és a közös felelősségvállalás intézménye is. Az orvosszakmai területről érkező, úgynevezett hibrid controllereket hazánkban alig találunk, egyrészt az orvosszakma és az „adminisztráció” ritkán fér meg egymás mellett, másrészt akinek „érzéke, készsége, képessége van hozzá, az hamar vezetői pozícióba kerül”, vagy akár a magánegészségügyi szférában kamatoztathatja tudását. A szerző jelen kutatásában a kórházi controlleri funkciót és tipizálást egyéni (vezetői, szakértői és fenntartói) és fókuszcsoportos mélyinterjúkon gyűjtött, longitudinális adatok alapján mutatja be, kiemelve az esetleges negatív változásokat, illetve fejlődéseket. Az interjúk fontosabb elemeivel azonosít min-tázatokat, az összefoglalásban pedig a nemzetközi szakirodalmi és a hazai tapasztalatokat is összeveti.

Kulcsszavak: controller, hibrid, menedzsmentkontroll, vezető, kórház

Controllers of healthcare organizations have become ‘joker actors’ in the decision-making of the organization due to service regular and ad hoc reports. Some senior executives even involve them in the decision-making process when there is a relationship of trust. However, we cannot identify controllers as business partners. Hybrid controllers from the medical field are scarce in Hungary. The medical profession and the ‘administration’ rarely fit together; moreover, those with the appropriate skills and abilities can enter a leadership position or use his/her knowledge in the private healthcare sector. The function and standardization of healthcare controllers was examined based on longitudinal data collected in individual (managerial, expert and maintainer) and focus group interviews, highlighting negative changes and possible developments. Patterns were identified with the most essential elements of the interviews, and in summary, the current international literature and domestic experience were also compared.

Keywords: controller, hybrid work, management control, healthcare, hospital

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. Krenyác Éva^a (eva.krenyacz@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest), Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 09. 08-án, javítva: 2022. 09. 27-én, elfogadva: 2022. 12. 19-én.

The article was received: 08. 09. 2021, revised: 27. 09. 2022, accepted: 19. 12. 2022.

Az üzleti életben a controlling jelentős szerepet tölt be, sokan a siker kulcs tényezőjének tekintik. A controlling szó hallatán a vezetők döntéstámogatására asszociálunk, pedig a kontroll szónak alapvetően az „ellenőrzés és irányítás” a jelentése, melyet Henri Fayol (1949) ere-

deti kontroll definíciója is takar (standardok megállapítása, teljesítménymérése és riportálása, visszacsatolása). A controlling – német tradíciók alapján meghatározott definíciója szerint – olyan, „funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek feladata a tervezés, az ellenőrzés és az

információellátás összehangolása annak érdekében, hogy a vállalat elérje a kitűzött eredménycél” (Horváth, 2008, p. 15). Azaz egy olyan eszközrendszer, amelynek alapvető rendeltetése a vezetés részeként végzett tervezés, a tervteljesülés ellenőrzése, valamint a vezetői döntésekhez szükséges információellátás összehangolása és támogatása (Bodnár, 2004; Bodnár et al., 2011). Az angolszász területeken a menedzsmentkontroll (management control) fogalma terjedt el, mely „az a folyamat, amelynek során a vezetők annak érdekében befolyásolják a szervezet tagjainak magatartását, hogy megvalósítsák a szervezet stratégiáját” (Anthony & Govindarajan, 2009, p. 7). Mára a definíciós különbségek elhalványultak, mivel mindkét szemléletben a szervezeti teljesítmény javítása került a középpontba (ICV/IGC, 2012).

A nem üzleti szervezetek tekintetében Európában a legrégebben a XIII. században az angol és francia udvarházak alkalmaztak contrerolleourt, az amerikai kontinens első ismert controllingintézménye az amerikai kongresszus által az államháztartási bevételek és kiadások ellenőrzésére létrehozott Controlling Office (1778). Napjainkban a legtöbb menedzsmentkontroll-tanulmányt mégis a for-profit szférában készítik (Anthony & Young, 2003), indoka az egyértelmű profitmaximalizálásból adódó céltisztaság, mely sok nonprofit szervezetnél nincs jelen (Merchant, 2007).

A nyugati egészségügyi szektor az elmúlt évtizedekben a New Public Management reformfolyamatainak volt kitéve (Pettersen & Nyland, 2006), ennek eredményeként a menedzsmentkontroll térnyerése az egészségügyi szervezetekben a hatékony forrásallokáció támogatásában és a menedzseri döntések információsolgáltatásában valósulhat meg. A rendszer viszont nagyon gyakran formális marad, aminek Baran (2013) többek között a következő okokat tulajdonította: az integrált informatikai rendszerek elmaradottak, a dolgozók tudása és a menedzsment információja hiányos, valamint alacsony a közfinanszírozás. A hazai kórházi controllingrendszert egy korábbi szakirodalmi áttekintésben (Krenyácz, 2018a) részletesen bemutattam, de a legfontosabb ismérveket kiemelem. A leghangsúlyosabb a pénzügyi szemlélet, melynek középpontjában a likviditás- és adósságkezelés áll, legfontosabb feladatának pedig az ellátásért elérhető finanszírozás maximalizálását és a szállítói állományok optimalizálását tekinti. A költség- és fedezetszámítás, valamint a benchmarkadatok felhasználása elméletben része a rendszernek, ezek adathasználata már vezetői elköteleződéstől függ. A költségadatokat az intézmények havonta küldik be a fenntartóhoz, cserébe benchmarkadatokat kap(ná)nak, melyek felhasználhatóságáról folyamatos szakmai vita zajlik. A kórházaknak lehetőségük van összehasonlítani az adataikat intézményenként és szakmánként kimutatott, a finanszírozó által kezelt és közzétett adatokkal (ebből adódóan elsősorban finanszírozási adatokból), illetve a tanácsadó cégek kimutatásaival.

A controllingrendszerek működtetői a controllerek: „A controllerek alakítják ki és támogatják a célkitűzés, tervezés és irányítás folyamatát annak érdekében, hogy a döntéshozók célorientáltan tudjanak tevékenykedni”.

Ezenkívül általánosan elfogadott feladata a jövőbe tekintő koordináció, a célok összekapcsolása a szervezet minden szintjén, a controllingrendszerek fejlesztése és az adatok minőségének biztosítása, a gazdasági racionalitás feltételeinek biztosítása (ICV–IGC, 2012). Napjainkban már a „controlling rendeltetése” nem az adatgazdagságot célozza, hanem az információgazdagságot, azaz a controller a controllingrendszereket döntéstámogató funkcióval tölti meg (Szukits & Bodnár, 2019). Az egészségügyi szektorban is a kórházi menedzsment információkkal (legfőként pénzügyi, finanszírozási és teljesítményadatok) történő ellátásáért a controller felel (Krenyácz, 2018b), a vezetői igények mértékének megfelelően. A kórházak gazdálkodási és döntéstámogatási rendszere nagyon heterogén: a vezetők eltérő eszközöket választanak a kórházak irányítására, melyek különböző „döntés-előkészítési szintet” is jelentenek (1) a vezető nem támaszkodik controllingrendszerre, (2) a likviditás és adósságállomány kezelésére fókuszál és (3) a controllingrendszer támogatja a kórház vezetőjét (Krenyácz, 2007). Mindkét utóbbi esetben az adatokat a controller állítja elő és (a belső és külső igényeknek megfelelően) kimutatást készít belőlük.

A hazai egészségügyben 2015-ben szakértők által közösen kialakított egységes controlling-szóhasználat és a controlleri munkát megalapozó dokumentumok (egységes számlatükör, számlarend, controllingkézikönyv) lettek elfogadva, és elkezdődött a fenntartó által működtetett szektorális controllingrendszer kialakítása és működtetése (Krenyácz, 2018a,b). A tanulmányban a controllingrendszert szervezeti szintű vezetői eszköznek tekintem, a szektorális rendszer elemzése a cikk terjedelmi korlátja miatt sem megvalósítható.

A controlleri szerepváltozás a szakirodalom alapján

Az elmúlt fél évszázadban a controlleri szakmát több perspektívából is vizsgálták: szerepét, szükséges készségeit, képességeit, majd az utóbbi időkben a controller bevonására tevődött a hangsúly (Szukits, 2017), ez a controlleri szakma időbeni és szakmai fejlődését is tükrözi.

A tankönyvekből ismert, legelső controlleri szerepfelfogás a Henzler- (1974) és a Zünd-féle (1978) tipizálás, mely a controllert regisztrátorként, navigátorként és innovátorként azonosítja. A controller (1) *regisztrátorként* olyan számvitel-orientált controller személy, aki a hangsúlyt a rutinszerű adminisztrációra helyezi, (2) *navigátorként* jövő- és akcióorientált, aki segítséget nyújt a tervezéshez, ellenőrzéshez, illetve változásokat kezdeményez, és (3) *innovátorként* pedig már közvetlenül részt vesz a problémamegoldás folyamatában. Könyvelői vagy regisztrátóri szerepben a controllerhez a pénzügyi beszámolóért és a belső kontrollért fordulnak (Hopper, 1980; Sathe, 1983; Bogt, Helden, & Kolk, 2016), míg az innovátor szerepet ma már business partnerként emlegetik. Goretzki, Strauss, & Weber (2013) szerint a rutin munkát (adatrogzítás, riportolás) végző controllerek (Järvinen, 2009) helyébe a „business partner” szerepű controller lép, aki hajlandó és képes több hozzáadott értéket biztosítani a

döntéshozatalban és az ellenőrzésben (Järvenpää, 2007). A menedzsmentorientált controller rendszert és funkciókat átfogó szemlélettel rendelkezik és az ellenőrzési funkció helyett a segítségnyújtás és a „service” gondolkodásmód van jelen (pl. Goretzka et al., 2013; Körmendi & Tóth, 2011, p. 57). A szakirodalomban használatos a controllert információs menedzsernek, mitfahrernek, révkalauznak is nevezni (Musinszki, 2012).

Sathe (1983) négy ideál szereptípust azonosít be, utalva a controller felelősségére és a döntéshozatalba történő bevonódására. A (1) vezetői döntésekbe bevont controller (*involved controller*) felelőssége a menedzsment számára nyújtott tevékenységeken van, a beszámolóképzés és belső kontroll kevésbé hangsúlyos. A (2) független controller (*independent controller*) esetében mindez fordítva jelenik meg, azaz a hangsúly a beszámoló készítésén és a belső kontrollon van. A harmadik típusú controller (*split controller*) mindkét felelősségre nagy hangsúlyt helyez, azáltal, hogy megosztja a controller feladatait és különböző szereplőkhöz rendeli a menedzsmenttámogatást, a pénzügyi riportolást, a belső kontroll felelősségeit. Az (4) erős controller (*strong controller*) mindezen előbbi felelősségeket egy személyhez dedikálja. Bogt, Helden, & Kolk (2016) szerint a controller olyan szakember, aki felel a költségvetés tervezéséért, a belső riportolásért és a költségcsökkentésért, illetve az ezekhez kapcsolódó tevékenységekért, mint például a menedzsmentrendszer fenntartásáért és fejlesztéséért. A controller szilárd pénzügyi szakértelemmel, független és kritikus hozzáállással bír.

Ezt a szerepből adódó bevonódást az ICV/IGC (2012) úgy definiálta, hogy a menedzser és a controller közötti kooperációban a menedzszeri célkijelölést követően közös felelősséggel tartozik a controller, azaz proaktív és támogató partner. Az elmúlt időszakban egyre széleskörűbb és heterogénebb feladatokért felelősek a controllerek, ideértve az információs szolgáltatás core, alapvető feladatát (Weber, 2011). Weber kutatásában bemutatja, hogy a controllerek a „bean countertől” a „business partnerig” történő fejlődése megnövekedett feladatokat, felelősséget és funkciókat eredményezett. Tapasztalata szerint a controller alapfeladata a szervezet gazdasági helyzetének bemutatása (eszközök és módszerek széles tárházával az adathasználatától a kommunikációig), de az információs szolgáltatáson alapuló további controlleri feladatok mértékét az interakciók során szerzett tapasztalataik (mennyiségi és minőségi) és az elérhető további szolgáltatások függvénye határozza meg (Weber, 2011; Szukits, 2016). Ezek alapján négy egymással összefüggő feladatsíntet határoz meg ((1) az eszközökön keresztüli menedzsmenttámogatás, (2) a reaktív, folyamatokon alapuló menedzsmenttámogatás, (3) a reaktív, tartalomalapú menedzsmenttámogatás és (4) a proaktív, tartalomalapú menedzsmenttámogatás), melyek a controllership fejlődési irányait is körvonalazzák.

A korábban bemutatott komplex feladatok ellátásához elengedhetetlen kompetenciákra és képességekre van szükség. A controllernek olyan készségekre és képességekre van szüksége, amelyek hozzásegítik a szervezet minden szintjét érintő munkavégzést és a szervezeti befolyást: az üzleti és menedzsmentismeretek, a

kereskedelmi tudatosság, az analitikai készségek, az interperszonális/csapataskommunikációs készségek, IT-ésszámítási/könyveléstechnikai ismeretek, rugalmasság (Byrne & Pierce, 2007), azaz a szakirodalom ebben alapvetően széleskörűen gondolkodik (pl. Szukits, 2016; Bunget & Brîndușe, 2019; Byrne & Pierce, 2007). Az 1. táblázatban összegyűjtöttem az alapvető controlleri készségeket és képességeket.

1. táblázat

Alapvető controlleri készségek és ismeretek

Egyéni készségek	etikusság
	analitikus gondolkodás
	racióális attitűd
	proaktív attitűd
	pontoság
	kreativitás
	rugalmasság
Kommunikációs készségek	kommunikációs képesség
	csapatszellem
	társaik tájékoztatásának képessége
	bizalom elnyerése
Módszertani ismeretek	
Területen szerzett szakmai tapasztalat	
Speciális képességek	
Klinikai tudásbázis*, finanszírozási ismeretek**	

Forrás: saját szerkesztés, kiegészítve Bunget & Brîndușe (2019), a hibrid controlleri készségekkel** kiegészítve Kurunmaki (2004) alapján

A (köz)egészségügyi intézmények controllereinek szerepe az ellátáshoz kötött („teljesítmény”) finanszírozás bevezetésével jelentősen felértékelődött (Kurunmaki, 1999; Kurunmaki et al., 2003), mindemellett a nyugati szemléletmódban a hibridizáció erőteljesen megjelenik.

Hibrid controlleri kutatások

Järvinen (2006) munkásságában megkülönböztet „pure” (klasszikus, „tiszt”) és hibrid controllert. Előbbi egy „igazi” gazdasági, üzleti szakember, akinek szakértelme a vezetői számvitel, a pénzügyi könyvelés és a számviteli információs rendszerek területeiben gyökerezik. A hibrid társa ötvözi a nem pénzügyi terület tartalmi ismereteit és a controllerspecifikus területek szakértelmét (Järvinen, 2006). Kurunmaki (2004) a controllerfunkciók efajta hibridizálódását kutatja kórházi környezetben: olyan finn orvosokat vizsgál, akik vezetői számviteli tudással és feladatokkal (elsősorban tervezés, költségcsökkentés, árkalkuláció) bővítették ki orvosszakmai tudásukat. A pozíció létrejöttét kutatók (Kurunmaki, 1999, 2004; Järvinen, 2009) azzal magyarázzák, hogy az orvosok elvállalták a klinikai vezetőt támogató számviteli feladatokat, azaz hibridizálódtak. Kurunmaki által bemutatott egészségügyi intézmények hibridizációs folyamatához Jacobs (2005)

hozzáfűzi, hogy a szakmák polarizációja is zajlik, azaz a hagyományos számviteli feladatok egy részét könyvelők végzik, mindemellett az orvosok egy része adminisztratív és finanszírozási feladatokra szakosodik (Hyvönen, 2009). Jelen kutatásomban a hibrid controllernek tekintem azokat az orvossal szakmai területéről érkező szakembereket, akik a pénzügyi, számviteli, gazdálkodási és esetleges IT-ismereteket igénylő controlleri feladatokat is ellátnak.

A hibrid controller egyes kórházakban erős pozícióval rendelkezik, mégis jellemzően inkább a pénzügyi és gazdasági ismeretekkel rendelkező (pure) controller vesz részt szorosan és közvetlenül a szervezet irányításában (Järvinen, 2006). Goretzkia (2013) kiegészíti azzal, hogy a hibrid controller esetében a helyi ismeret (lásd itt kórházi szakmai tudás, ismeretek) legitimációként is szolgál és a business partner szerep intézményesülését támogathatja.

Bogt et al. (2016) kutatásai szerint a hibrid controller széles körben elfogadottak, a megkérdezettek pozitívabban viszonyultak hozzájuk, mivel divatosnak tartják a saját orvosi szakmájuk határainak bővítését, és úgy gondolják, hogy minden szakembernek kapcsolódnia kell a vezetői feladatokhoz és folyamatokhoz (guru-oriented view). A szerzők úgy látják, hogy ez a folyamat káros is lehet, mivel a szervezet háttérbe szoríthatja az erős pénzügyi/gazdasági tudással rendelkező controllereket és ez végeredményben az erőforrás csökkenéséhez vezethet. A szerzők kiemelik a pénzügyi/gazdasági szakértelem és a független attitűd kombinációjának erejét és fontosságát: a pénzügyi és egyéb nézőpontok fair és pártatlan bemutatásában: „A controller egy elfogulatlan és kritikus értékelő, aki érti az élet összetettségét és a bizonyítékokra koncentrálni.” A szerzők kételkednek a hibrid controller eme képességében, a közszektorban úgy tűnik mégis ez a típus a megfelelő választás.

Módszertan

A controlleri kutatás előzményeként korábbi publikációkban (Krenyácz, 2017) feltártam a magyar egészségügyi controllingrendszerét, a Glaser & Strauss (1967) nevéhez köthető Grounded Theory módszer alkalmazásával. Kvalitatív kutatási elemek (mélyinterjú és fókuszcsoporthoz)

interjú) kérdéseiben a téma teljességének igénye miatt kitértem a controlleri pozíció különféle mintázataira, mivel ezek az interjúalanyoknak feltett nyitott kérdésekben óhatatlanul megjelentek. A controllerre vonatkozó nemzetközi szakirodalom mélyebb megismerését követően újabb adatfelvétel készült: öt évvel később (2020-ban) újabb interjúkat készítettem a kórházak vezetőivel és controller-eikkel, a controlleri és hibrid controlleri munka karakterisztikájáról. A kutatás adatfelvételei lefedik a controlling kezdetétől napjainkig eltelt időszak tapasztalatait, illetve kitekintést tesz a jövőre vonatkozóan. A második adatfelvételnél felkerestem korábbi interjúalanyaimat, illetve újabb interjúalanyokkal egészítettem ki őket, mivel többen már nem a szakmájukban (és/vagy az egészségügyben) dolgoznak, illetve új kutatási alkérdést (hibrid controllerhez kötődően) fogalmaztam meg. A 2. táblázat összefoglalja a kutatásom során végzett adatfelvételek paramétereit.

Az interjúk során alapvetően három *kutatási kérdés* kerestem a választ: (1) mi a *szerkepe, feladata* a magyar egészségügyi intézmények controller-einek, (2) *milyen elvárásokat* támasztanak a vezetők feléjük, illetve (3) *létezik-e* a nemzetközi szakirodalomban megismert *hibrid controller*?

Az állami egészségügy területén nem találtam hibrid controllert, de interjúim során egy (évtizedekig állami fenntartású intézményben tapasztalatot szerzett) hibrid controllert elértem egy magánegészségügyi intézményben. Továbbá az interjúalanyok között két felső vezető is volt, akik korábbi pályafutásuk során, gyógyító tevékenység mellett controllingadatokat készítettek és/vagy elemeztek.

Az interjúalanyok anonimitását megőrizve az intézményi listát és a résztvevők nevét, munkakörét nem nevezem meg, az eredmények bemutatása során az idézetek az alábbi kódokat rejtik: vezetői interjú (VI), szakértői interjú (SZI), fókuszcsoporthoz interjú (FCsI), controlleri interjú (Co). Az egyéni és a csoportos interjúk félig strukturáltak, és a csoportos megbeszélést megelőzte egy kiegészítő kérdőív, a kutatás témájának, illetve a válaszadók nézőpontjainak jobb megismerése céljából. A fókuszcsoporthoz homogén, de két területet (controlling és finanszírozás)

2. táblázat

A kutatómódszertan meghatározó elemei

	Fókuszcsoporthoz interjú	Szakértői, fenntartói és vezetői interjú	Mélyinterjúk (controller)
adatfelvétel		2015	2020, 2022
mintaválasztás	különböző intézmények (eltérő terület, méret) controlling és finanszírozási középvezetői területről (5)	AEEK (mai OKFŐ) felsővezetői interjúk (3) szakértői interjúk – tanácsadók, informatikai támogatók részvételével (3) vezetői interjúk – jelenlegi és volt intézményvezetőkkel (7)	intézmények felső vezetői, (3) középvezetői (2) controlleri (4) hibrid controlleri (1) fenntartói vezetői interjú (1)
adatgyűjtés	fókuszcsoporthoz interjú	egyéni vezetői mélyinterjúk	egyéni mélyinterjú
elemzés	Verbi MAXQDA 12 szoftver		kiegészítés

Forrás: saját szerkesztés

zás) foglal magába, ami szorosan összekapcsolódik, illetve az interjúalanyok alapvetően több intézmény (eltérő terület, méret, struktúra, menedzsment) tapasztalatával rendelkeznek és erősen motiváltak, elkötelezettek a vezetők kiszolgálásában. Ebből adódóan az intézetek beazonosítása, kategorizálása felesleges, mivel a controllerek bevonása vezetői attitűd és nem az intézménytől függő tényező, emellett az elmúlt közel húsz évben a megkérdezett vezetők számos intézményben különböző felelősségi szinten láttak bele és alakíthatták a működési, döntési mechanizmusokat. Sőt az adatfelvétel során is volt olyan interjúalany, aki intézményt vagy funkciót váltott. Ez is alátámasztja Dózsa (2010) megállapítását, hogy az egészségügyi turbulens környezetben működik.

Összesen 29 mélyinterjú készült a kutatásban, emellett fontos megjegyezni, hogy

- (1) az interjúalanyok jellemzően a 90-es évektől kezdve a controlling érintettjei voltak,
- (2) az interjúalanyok az egészségügyben több intézmény munkájában is részt vettek/vesznek és
- (3) az öt évvel később készült interjúk egy része a korábbi alanyokkal készült. A második adatfelvétel során kiegészültek az interjúkérdések a hibrid controller kérdéskörére, valamint kitértek az eltelt időszak környezeti, jogszabályi és egyéb változásaira. A kutatás longitudinális jellegét a két adatfelvétel és az előzmények feltárása, jövőbeni kitekintése támasztja alá.

Kutatási eredmények

A kutatási eredmények értelmezésében az egészségügyi controlleri szakma kialakulása és hazai oktatási, képzési rendszer ismerete elengedhetetlen. A legelső controlling-rendszert 1993-ban az akkori Zala Megyei Kórházban vezették be az első kórházi minőségbiztosítási rendszer felállításával együtt, mely alapvetően egy kísérlet volt az első vezetői irányítási rendszer bevezetéséhez. A haladó gondolkodású kórházak részt vettek az egészségügyi finanszírozási rendszer átalakításában is, az addigi kórházi bázisfinanszírozást felváltotta egy korszerű, teljesítményekhez kötött (homogén betegcsoportok alapján meghatározott) finanszírozás. A finanszírozás kialakítása során az eljárások átlagköltségét vették alapul, melyhez a kiválasztott kórházi adatbázisokat használták fel. Ez a tudás, gondolkodásmód úttörővé tehetette a kiválasztott kórházakat vezetésbeli gondolkodásukban és segítséget nyújtott a kórházi bevételek maximalizálásához. Ebben az időszakban a kórházak eredményes működésüket a magas fedezeti tevékenységek végzéséből nyerték, melynek fontos előfeltétele volt a költségek pontos ismerete. Ebben a kezdeti és úttörő időszakban a kórházak olyan szakembereket alkalmaztak, akiknek elsődleges feladata a bevételek maximalizálása és a fedezetek számítása volt, ebből adódóan a finanszírozási területről érkeztek a controllerek. A munka ösztönzését érdekeltségi rendszer támasztotta alá, mely egyes területeken extrém magas anyagi juttatást jelentett. A finanszírozás módosításával (finanszírozási teljesítmények maximalizálásával, azaz a teljesítményvo-

lumen-korlát bevezetésével) ez a szemlélet egyre inkább feledésbe merült, ma érett (intézményi felhasználású) controllingrendszereket azok a vezetők használnak, akik rendelkeznek gazdasági/menedzsment szemlélettel, és/vagy kialakult bizalmi viszony a controlling (jellegű) tevékenységet végző személlyel. A controller helyett egyes intézményekben finanszírozási szakember, egészségügyi szervező vagy gazdasági vezető látja el a core controlleri feladatokat.

A controlleri funkció kialakulása mellett a hazánkban elérhető képzési programok is meghatározóak (lennének), de nem hirdetnek a controllerek számára speciális egészségügyi controlleri képzést, kizárólag egészségügyi menedzserképzés keretében lehet controllingkurzust hallgatni. Jelenleg három felsőoktatási intézmény képez egészségügyi menedzsereket: a Debreceni Egyetem, a Pécsi Tudományegyetem és a Semmelweis Egyetem. Az interjúalanyok szerint az egyetemen oktatott controlling egy „*érdekes felvillantása a témának*”, maga a szemlélet elsajátítható iskolapadban, viszont a gyakorlatot sehol nem oktatják.

A controller mint joker szereplő

A menedzsmentkontroll-rendszer kialakítását és működtetését befolyásoló tényezők egyik eleme, sőt kiindulópontja, a stratégia, így a rendszerek elsődleges célja is e stratégia megvalósításának elősegítése (Anthony & Govindarajan, 2009). Mégis a kutatásomban készített mélyinterjúk és fókuszcsoportos interjúk során a stratégia, illetve ennek kontextusa is csak felszínesen került elő. Az egészségügyi szervezetek vezetői és controllerei nem a saját szervezeti stratégiai céljukból (kutatásom nem tér ki ennek létezésére) vezetik le a stratégiai és operatív tervet, hanem a meglévő keretek, szabályozások (pl. teljesítményvolumen-korlát) és fenntartói sorokszámok alapján az operatív kerettervezésnél indítják a formális kontrollfolyamatot (Anthony & Govindarajan, 2009, p. 112) és a controlleri funkció is ehhez az elemhez kapcsolódik. Az operatív tervezés alapvetően a kötelező költségvetési tervezést jelenti, „*a controlling bevételi oldalát, a teljesítményeket tervezik, a költségoldalát nem*”, utóbbi tervezése az előző évi számok alapján történik. A működés során szigorú keretgazdálkodás történik, a keretek túllépését folyamatosan figyelik a controllerek, „*ha túllépés van, a túllépést indokolni kell ... a gyógyszer, a vér, amiben rugalmasabbak a keretnél, ha túllépik a keretet, indoklást kérnek a vezetők*” (Co). Egy ilyen rendszerben a controller kétféleképpen támogatja a vezetőt a döntésekben: egyrészt a már említett keretátlépéseket figyeli, másrészt a bevételek, teljesítmények alakulását úgy követi nyomon, hogy „*ha nem teljesül, akkor szól az osztályoknak, hogy gyérünk, gyérünk, vagy ha nagyon elszalad, akkor tessék egy kicsit visszafogni*” (Co). Ezek alapján a controlling szabályozó kör (célmegegyezés, tervezés, tényértékek, terv/tény összehasonlítás, eltéréselemzés, várható célélérés, korrekciós intézkedések) egyes elemei nem találhatók meg a hazai kórházak működésében, másik része speciálisan, az ellátórendszer sajátosságaihoz idomult.

A controller klasszikus feladatai közül a tervezés minimális hangsúlyt kap (lásd tervezés: Krenyácz, 2015), az előrejelzést nem használják, leginkább a beszámolás értelmezhető controlleri tevékenységként. A terv/tény összehasonlítás és eltérések vizsgálata, valamint a különféle rendszeres és ad-hoc információszolgáltatás a fő tevékenysége a controllernek. A kórházakban az egészségügyi controlleri szakma kialakulásából adódóan egy elsődleges prioritású feladata is van a controllernek, mégpedig a finanszírozási jelentések elkészítése, az ehhez szükséges adatok kiegészítése, felülvizsgálata a bevételek maximalizálása érdekében. Az egészségügyi controller alapvetően finanszírozással és controllingbeszámolással kapcsolatos feladatokat lát el, de a vezetők és a fenntartó felé történő mindenféle egyéb elemzéseket, ad-hoc feladatokat is ő látja el.¹ Mivel a controller a vezetés számára fontos elemzési, adatszolgáltatási feladatot el tud látni és bármilyen feladattal megbízható, ezért kulcssebbé válhat az egészségügyi intézményekben, ő lehet a szervezett joker szereplője. (A controller és a vezető közötti bizalom miatt csak feltételesen – bővebben a *Controller bevonása a döntéshozatalba* részben írok róla.) A folyamatos, tervezhető beszámolási feladat mellett számtalan ad-hoc riport elkészítését is a controllernek szignálnak ki. Az egészségügyi intézmények fenntartója, illetve az ágazat-irányítás folyamatos és rövid határidős adatszolgáltatást vár az intézményektől, és ezeket az eseti adatkéréseket a kórházak nem tudják automatikusan megválaszolni, az adatszolgáltatáshoz elvégzendő adatgyűjtést és értékelést általában a controller készíti el, melyhez megtervezi a belső intézményi feladatokat, koordinálja az orvosszakmával közös munkát:

„minden, ami forint, azt lepasszoljuk a controlling-nak.” (VI)

„Talán mert számok, és ki az, aki a kórházban a számokhoz ért? Az a controlling!” (FCsl)

„Ha például humánpolitikai szempontból kellett döntéseket megalapozni, az elemzéseket mi (controller) végeztük ... az alapötlet, az alapelemzés, hogy mi lenne, ha ezt csinálnánk, az mindig nálunk csapódott le.” (FCsl)

Az intézményen belüli ad-hoc elemzéseket (betegellátási szolgáltatások átalakítása, átköltözések megtervezése, beruházások megtérülésének kalkulációi, átszervezések, kiszervezés értékelése stb.) szintén a controlling végez, a főigazgató vagy orvosiigazgató kérésének megfelelően, de sokszor saját ötlet és megvalósíthatóság alapján. Az intézményi elemzési és beszámolási feladathoz a felhasználó adatok ellenőrzését is a controller végzi, mivel az ő keze közül kerül ki az elemzés, ebből eredően különböző ellenőrzési feladatot is el kell látniuk a vezetés kérésére, mely nem tartozik a klasszikus controlleri feladatok közé.

„A controllingban van egy utólagos ellenőrzési funkció is, nem a belső ellenőrzési szabályozottságé,

hanem valóban a tartalmi belső ellenőrzésé. Sokszor a felső vezetés például a túlórák ellenőrzésére alkalmazza a controllereket, amely adatok alapján döntéseket is hoz (közeljövőt befolyásoló és pénzügyi szemléletű).” (FCsl)

Összességében a kórházi controller a klasszikus controlleri feladatok – azaz a tervezés, ellenőrzés és információszolgáltatás (Horváth, 2008) – mellett a finanszírozáshoz kapcsolódó feladatokat (finanszírozási kódok javítása, karbantartása, jelentések elkészítése) végzi és minden olyan feladatot ellát, ami a számokhoz, elemzésekhez és ezek alapján a döntés-előkészítéshez kapcsolódik vagy a fenntartói kérések kielégítésére szolgál. Jellemzően az utóbbi feladatok ad-hoc, rövid határidős feladatok, így a vezetés nagyban támaszkodik munkájukra, joker szereplőként tekint rájuk. Ebből adódóan a joker jelző a nem tervezett feladatok elvégzésére irányul, a széles körű és rugalmas feladatvégzésre utal.

A controller bevonása a döntéshozatalba

A fenntartó (Állami Egészségügyi Ellátó Központ – AEEK, majd Országos Kórházi Főigazgatóság – OKFŐ) controlling havi, egységes formában, módszertani útmutató alapján készített jelentéseket vár az intézményektől, de ez nem feltétlen jelenti azt, hogy ezen beszámolókat a kórházi vezetők döntéseik előkészítésekor (részben vagy egészben) fel is használják. Amennyiben a vezető igényli a controllingadatokat, akkor döntéseibe, illetve azok előkészítésébe bevonja a controllert, de ehhez elengedhetetlen a korábban bemutatott szakmai hozzáértés és vezetői bizalom.

„Amikor a controller felnő a feladathoz, egyrészt szolgáltatni tud a főigazgatónak, másrészt kialakult egy bizalmi viszony (a főigazgató elhiszi és nem kell vele foglalkoznia, ha van kérdése, kap választ, illetve olyan impulzusokat, hogy például ebben hónapban ezzel a 2 osztállyal foglalkozik, vagy ezzel a főorvossal ül le beszélgetni, vagy osztályos egyeztetéseket vezet be).” (Szl)

Míg a szakirodalom a controllert egyre inkább a business partner kategóriába sorolja, a hazai egészségügyi vezetők ritkán tekintik belső tanácsadónak, talán még ritkábban proaktív partnernek. A controllerek egybehangzó válasza szerint az információk, illetve vezetői információs rendszerek felhasználása és alkalmazása „erősen vezetőfüggő és széles a közeg, amiben dolgoznak”. (FCsl)

„...persze kell egy olyan controller, aki meg tudja csinálni, és annyira elfogadott, hogy megengedik, hogy beszéljen róla.” (FCsl)

„a controller az borzasztó fontos, nagyon sokszor már be is hívjuk a controllert megbeszélésekre, üljön ott, mondja azt hozzá, amit ő lát benne. Sokszor azt kérjük tőle, hogy ne csak adatokat mondjon, hanem,

hogy elemezze is ki, és ne csak azt, hogy ennyivel és ennyivel tér el, hanem, hogy mi az üzleti meglátás mögötte. De van annyi munkája már benne, hogy érzi, mi a következtetés. Szerintem egy 5-10 éve controller meg tudja váltani a világot.” (VI)

„Ha van hozzá egy talpraesett, értelmes controller, akkor azért az ő elemzéseivel, látásaival sokkal finomabban tud irányítani, felkínálni döntési lehetőségeket, egyáltalán ismeretanyagot, mintha csak a keretrendszereket nézi, akár nap mint nap, vagy dekádoként.” (FCs)

A controlleri munkát végző interjúalanyok kiemelték, hogy a munkájuk elismerése nagyon fontos ösztönző, azok a controllerek tudnak motiváltak maradni, akiknek a munkája beépül a döntéshozatalba, visszajelzést kapnak a vezetőktől és bizalmi kapcsolat alakul ki közöttük. Ez a bizalom az orvosi végzettségű felső vezető és egy hibrid controller között hamarabb jöhet létre, a közös nyelvnek köszönhetően.

A hibrid controller

Az egészségügyben a controllerek a finanszírozási területről jöttek, így gazdasági ismeretekkel rendelkeznek, csak ritkán találkozni egy-egy jogász (finanszírozási) vagy informatikus tanulmányokat végzett dolgozóval, még ritkábban egészségügyi végzettségűvel. Utóbbiak inkább egyéni érdeklődésből, nem munkaköri feladatként kezdik el vizsgálni, elemezni az adatokat.

„Anno, amikor a controlling az egészségügyben egyáltalán elkezdődött, egyedül a finanszírozáson voltak olyan emberek, akikkel meg lehetett értetni, hogy miről szól a controlling.” (FCs)

„informatikus végzettséggel tovább képezte magát a controlling irányába, leginkább saját szórakoztatására kezdte el és rajta maradt a feladat.” (VI)

Az orvosszakmai végzettségű, hibrid controller nagyon ritka a magyar egészségügyben, olyannyira, hogy a módszeren összeállításánál is kihívást jelentett az interjúalany megtalálása: a nagy egyetemi kórházak egyes klinikáin dolgoznak olyan orvosok, akik közgazdasági és menedzsmentismeretekkel bővítették szaktudásukat, de nem nevezik magukat controllernek, csak munkájuk során elkezdtek az adatok elemzésével foglalkozni (részben az egyetemen folyó klinikai kutatások és ezen adatok elemzéséhez szükséges készségeiknek köszönhetően). Véleményük szerint

„nagyon kevés orvos végez controlling jellegű feladatokat, más irányú az egyetemi képzés és kevésbé vonzódnak a számokhoz, ami persze később se változik ... az orvos lexikális tudást tanul az egyetemen, a logikus összefüggések meglátása nem része a képzésnek.” (Co)

„...én jól átlátom a számokat, tudom használni az excelt, sokan eljutnak az adatgyűjtésig, de az információ leolvasása, rendszerezése és a döntéstámogatás már nehezebb feladat...” (Co)

Ezenkívül „aki az orvosi pályát választja az nem adja fel a praktizálást, mindig erre tekint hivatásként, ahogy az interjúalany fogalmaz „mindig másodlagos feladatként tekint rá, szeretek ezzel foglalkozni, de a praktizálás az első”. A magyar orvosképzésnek nem része a menedzsmentismerek, szemléletmód és képességek oktatása, fejlesztése, igaz már az egészségügyi finanszírozás beépült az oktatási tananyagba (közel 30 év alatt), „ezt már többen értik, de az adatok átlátása és elemzése még idegen”. És „a magyar orvosok van egy rosszul értelmezett kiemeltségtudat, felsőbbrendű érzés, amibe a gyógyítás magas művészete tartozik, de az adminisztrációs feladat nem.” (Co)

„Az orvosokat egyre kevésbé érdekli, nálunk mindig visszakapták az orvosok az adatokat, éves célelvárásokat csináltunk... de nincs is semmi, ami kikényszeríti az orvosok érdeklődését, ha sokat piszkálod őket, akkor elmennek.” (VI)

„Kevesen akarnak vezetni, hogy küzdjenek a keretgazdálkodással, a nővérekkel, a kollégák lázadozásával, igazából nincs béreltérítés sem.” (VI)

A hibrid controllernek van létjogosultsága a magyar egészségügyben is, mégis talán nem véletlen, hogy orvosszakmai végzettségű, controlleri feladatokat ellátó (nem feltétlen egy teljes pozícióra szorítkozó) személyt kizárólag magánegészségügyi intézménynél találtam. Ennek az az oka az interjúalanyok szerint, hogy az üzleti szférában

„létkérdés a kapacitások optimális felhasználása a tulajdonosi elvárás miatt.” (Co)

„a controlling működtetéséhez nagyon erős vezetői szándék kell, ez általában a magánellátásban megvan, az állami egészségügyben az attitűd: legjobb képesség szerint dolgozunk, a társadalom, kormányzat kötelessége a források ide rendelése.” (Co)

A nemzetközi szakirodalomban megjelenő hibrid controller elfoglaltsága értelmezhető hazai viszonylatban is, de mivel leginkább másodlagos feladatként tekintenek a controlling típusú tevékenységekre, ezért ez a jelenség nálunk a felső vezetőknél jelenik meg: az értékválasztásukban, szakmai elfoglaltságukban, hivatástudatában.

„Ha a menedzsment pl. manuális szakmákból jött, akkor a veszteséges finanszírozás ellenére is műtétnek laparoszkóppal vagy modern eljárással, illetve az orvos is akkor marad itt, ha ezekkel az eszközökkel műthetnek. Vagy másik példa: „az országos presztízsű endoszkópos műtét nem fér bele a finanszírozásba (veszteséges) mégis csinálják, ez alapvetően a menedzsment értékválasztása.” (VI)

„Döntés és intézkedés alátámasztására is lehet használni az adatokat, controllíngot – van, ami intézményi szinten veszteséges és társadalmi szinten nyereséges, de ezt nem lehet közös nevezőre hozni, ez megint menedzsment hozzáállása.” (VI)

Egészségügyi vezetőket is hibrid controller fogja támogatni?

A szakirodalom és az interjúk alapján összegyűjtöttem az egészségügyben dolgozó (klasszikus és hibrid) controller jellemzőit, érveit/ellenérveit, a rendszerhez és a szervezet-hez való kapcsolódását (1. ábra).

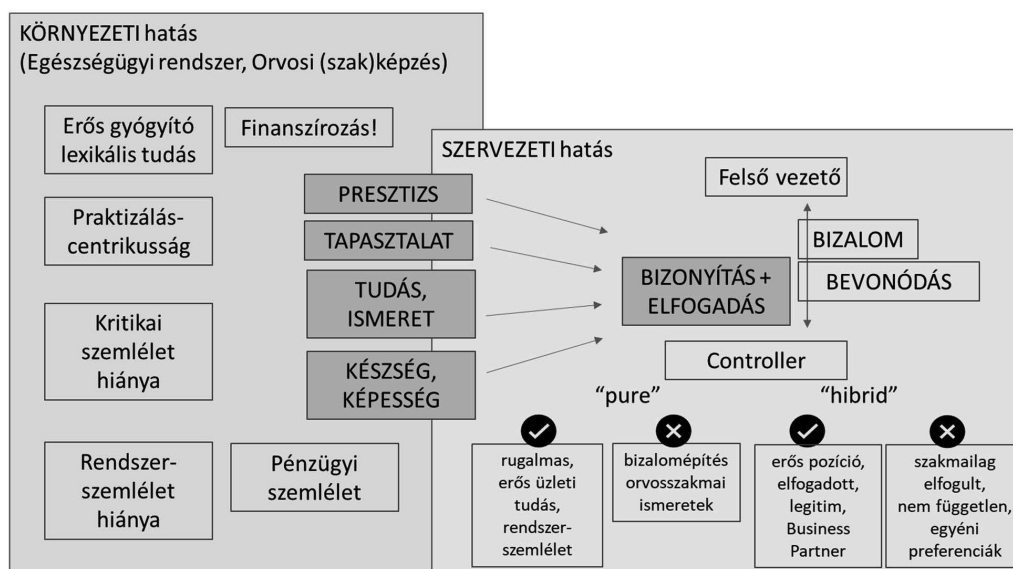
és/vagy jogi végzettséget igénylő pozíciók (például stratégiai vezető, controller, HR- vagy jogi igazgató). A változáshoz mindenképpen szükséges vezetőt és controllert érintő ösztönzési rendszer bevezetése, illetve a képzési, illetve oktatási rendszer kiegészítése mind a készségek fejlesztésében, mind pedig tudásbővítés kapcsán.

Konklúzió és kitekintés

Korábbi kutatásaim alkalmával a hazai egészségügyi controllíngrendszereket vizsgáltam meg (Krenyácz, 2015, 2017, 2018a,b), melyekben a controller munkáját is érin-

1. ábra

A hibrid controller az egészségügyben



Forrás: saját szerkesztés

A controllerek munkáját a környezeti elemek közül a hazai egészségügyi rendszer (ennek anomáliáival és ösztönzési elemeivel) és az oktatási rendszer elemei befolyásolják, a pozíció kórházi elfogadottságát már a vezetők, az orvosok és maguk a controllerek is alakítják, ezután a klasszikus controller és a hibrid controller szerep különválhat. Sajnos a kutatási eredményeket összegezve az állami egészségügyi rendszerben egyértelműen kijelenthetjük, hogy nem találunk hibrid controllereket, még ha a kórházak első számú vezetői (egészségügyi intézmények felső vezetői jellemzően orvos végzettségűek (Dózsa, 2010)) igényelnék is a jelenlétüket, de hasonló identitásuknak köszönhetően elismerik, hogy az orvoslás elsődleges számukra. Rövid távon nem is feltételezhetünk változást, mivel egyrészt nálunk nem honosodott meg a hibrid controller intézménye, másrészt ebből adódóan a felső vezetők is úgy látják, hogy az orvosok nem fognak adminisztratív jellegű feladatokat ellátni, jellemzően kulturális okokból. Optimizmusra adhat okot, hogy a hagyományos triumvirátus (kórházigazgató, gazdasági igazgató és ápolási igazgató hármasa) kibővülni látszik, azaz a főigazgatók döntéshozatalába közvetlenül bevont vezetői team tagjai között már egyre elfogadottabbak a különböző gazdasági

tettem, de nem fejtettem ki bővebben funkcióját, szerepét és elfogadottságát. A hazai controllíngkutatás szerint (Szukits, 2016) a vezetők inkább a számok előállítójaként tekintenek a controllerre, igaz ez az egészségügyben is. Jelen publikációban bemutattam, hogy a rendszert üzemeltető controller alapvetően beszámolási feladatot lát el, azaz a fenntartó és a felső, esetleg középvezetők felé információkat szolgáltat. A kórházi controlleri funkció a Homogén Betegcsoport (HBCS) finanszírozás bevezetésével jött létre, jellemzően a finanszírozással foglalkozó szakemberek készítettek kimutatásokat, majd később bővült feladatkörük az adatkérések mennyiségének és heterogenitásának növekedésével. Ebből adódóan joker szereplőként néznek rájuk, „minden, ami szám” a controller asztalán köt ki, nemcsak a rendszeres beszámolókat, hanem az ad-hoc adatkéréseket is kezelik, legyen ez fenntartói igény, intézményen belüli hatékonysági, gazdaságossági vagy akár ellenőrzési feladat. Az elmúlt öt évben beszámolási feladatuk bővült: az állami kórházak fenntartója controllíngmódszertant és kézikönyvet dolgozott ki egységes számlatükörrel, mely alapján a kórházak osztályos controllíngadatot (fajlagos önköltség) szolgáltatnak a fenntartónak. Jelenleg a controllíngadatok a fenntar-

tóhoz eljutnak, de az intézmények érdemi visszacsatolást, benchmarkot, vezetői döntéseket támogató jelzéseket nem kapnak. A rendszer működtetésének célja lehet a teljesítményfinanszírozás megújítása és a szervezetek gazdálkodásának javítása.

A rendszert működtető controllerek jellemzően gazdasági végzettségűek, egyes esetekben egy-egy informatikusra, jogászra delegálják a feladatot. A hibrid controller ötvözi a nem pénzügyi terület tartalmi ismereteit (egészségügyi intézmények esetén ld. orvosszakmai ismeretek) és a controllerspecifikus területek szakértelmét. Az orvosok „*érdeklődésükből fakadóan kezdik el a teljesítményadatokat „bogarászni”, és ha érzékük van hozzá, akkor kellően bele tudnak mélyedni*” (Co), melyet az arra nyitott felsőbb vezetők is értékelnek és később már el is várják. Így mind az orvosok, mind pedig a vezetők döntéseikbe és szemléletmódjukba beépítik az ismereteket. Hazánkban elvétve találni egészségügyi végzettségű, praktizáló, controller feladatot is ellátó orvost, de ők se tekintik elsődleges feladatuknak a teljesítményadatok vezetői döntésekbe csatornázását. Nem adják fel a gyógyító tevékenységüket, mivel egyrészt évtizedes orvosi tanulmányaik már szakmai és anyagi elismerést, presztízst jelentenek számukra, szemben a controlling adminisztrációs, anyagi biztonságot kevésbé jelentő tevékenységével. (Ez igaz a vezetés, mint tevékenységre is: a kórházvezető főorvosok sem mondanak le a praktizálásról és vezetői feladatuk mellett legalább a magánegészségügyben betegellátást végeznek.) A magánegészségügyben már könnyebben találunk hibrid controllert, mivel itt a kapacitáskihasználás szorosabban kapcsolódik a betegellátáshoz és annak szervezéséhez. A magánegészségügyi intézményekben talán már a business partner megnevezést is használhatjuk a controllerekre, de fontos hozzátenni, hogy hazánkban kevés nagyméretű magánkórház működik. Egy alacsony ágyszámú, kevés profilt tartalmazó intézmény működési folyamatait, kapacitásait, eszközeit is könnyebben átlátja még akár egy első számú vezető is, de a controller bevonódása, mitfárer szerepe is egyértelmű lehet.

A publikáció longitudinalitását is megragadva kimondható, hogy a controller funkciója az elmúlt évtizedben nem változott, sőt az interjúk alapján az is elmondható, hogy a finanszírozáshoz kötődő kialakulása óta változatlan. Emellett a controllerek az idő folyamán a kórházak joker szereplőivé váltak, ami legfőként a fenntartói és vezetői igények kielégítése kapcsán jelenik meg, de a „jokerség” mértéke a vezetői elvárástól, szemléletmódtól függ. Ezzel szemben az orvosi végzettségű hibrid controlleri funkció hazánkban alapvetően nem alakult ki, melynek a publikációban bemutatott magyarázó tényezője a két szakma és azok szereplői közötti távolság.

Nagyon elgondolkodtató a kutatás azon ténymegállapítása, hogy az első adatfelvételkor felkért controlleri interjúalanyaim jellemzően már nincsenek a korábbi pozíciójukban és/vagy intézményükben. Esetükben ez azt jelentette, hogy 1) a felső vezetőt követte másik intézménybe controlleri pozícióban (a vezető döntéseibe bevonva számít a támogató szerepére), 2) vezetői pozícióba lépett,

3) egy interjúalanyom pályaelhagyó lett. Ebből jól látható, hogy közös munka kulcsfontosságú a controller bevonása a döntéshozatalba, motiválása, melynek elengedhetetlen tényezője a szakmai elhivatottság és a bizalom kialakulása.

Jegyzet

¹ Megjegyzés: A pénzügyi/számviteli feladatokat ellátó egységek a gazdasági tevékenységet végzik és a költségvetési beszámoló elkészítésében, jellemzően a rendszeres, kifelé (állam és fenntartó felé) történő adatszolgáltatásban vesznek részt.

Felhasznált irodalom

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2009). *Menedzsment-kontroll-rendszerek*. Budapest: Panem Könyvkiadó.
- Anthony, R. N., & Young, D. W. (2003). *Management control in non-profit organizations*. New York: Irwin.
- Baran, W. (2013). Management accounting in the implementation of management control in healthcare organizations. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 72(128), 7-31.
<https://doi.org/10.5604/16414381.1063609>
- Bodnár, V., Révész, É., & Horváthné Varga Polyák, Cs. (2011). *Kontrolling az egészségügyben* [E-book]. Budapest: Semmelweis Egyetem.
- Bodnár, V. (2004). Mit is ért(s)ünk kontrolling alatt? *Interdiszciplináris Magyar Egészségügy*, 3(1), 14-18.
- Bogt, H. T., van Helden, J., & van der Kolk, B. (2016). New development: Public sector controllership—reinventing the financial specialist as a countervailing power. *Public Money & Management*, 36(5), 379-384.
<https://doi.org/10.1080/09540962.2016.1194086>
- Byrne, S., & Pierce, B. (2007). Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. *European Accounting Review*, 16(3), 469-498.
<https://doi.org/10.1080/09638180701507114>
- Bunget, O. C., & Brîndușe, A. I. (2019). Connection Between Controlling Department and Management – Premise for Achieving Organizational Objectives. *The Audit Financiar Journal*, 17(4), 680-688.
- Dózsa, Cs. L. (2010). *A kórházak stratégiai válaszai a változó környezetre – Magyarországon a 2000-es években* (Doktori értekezés). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/550/1/dozsa_csaba.pdf
- Fayol, H. (1949). *General and industrial administration*. New York: Pitman.
- Goretzki, L., Strauss, E., & Weber, J. (2013). An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, 24(1), 41-63.
<https://doi.org/10.1016/J.MAR.2012.11.002>
- Henzler, H. (1974). Der Januskopf muss weg! *Wirtschaftswoche*, 38, 60–63.
- Horváth P. (2008). *Controlling. Út egy hatékony controllingrendszerhez*. Budapest: CompLex Kiadó.
- ICV-IGC (Internationaler Controller Verein – International Group of Controlling) (2012). *The Essence of Controlling – The Perspective of the Internationaler Controller*

- Verein (ICV) and the Internatinal Group of Controlling (IGC). *Journal of Management Control*, 23, 311–317. <https://doi.org/10.1007/s00187-013-0168-0>
- Hyvönen, T., Järvinen, J., Pellinen, J. & Rahko, T. (2009) Institutional Logics, ICT and Stability of Management Accounting, *European Accounting Review*, 18(2), 241-275. <https://doi.org/10.1080/09638180802681511>
- Järvinen, J. (2006). Hybridization and the professional roles of management accountants in the health care sector. A Field Study. In *4th International Conference on Accounting Auditing and Management in Public Sector Reforms*. Siena, Septembre.
- Järvinen, J. (2009). Shifting NPM agendas and management accountants' occupational identities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(8), 1187-1210. <https://doi.org/10.1108/09513570910999283>
- Karlsson, B., Hersinger, A., & Kurkkio, M. (2019). Hybrid accountants in the age of the business partner: exploring institutional drivers in a mining company. *Journal of Management Control*, 30(2), 185-211. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00280-1>
- Körmendi, L., & Tóth, A. (2011). *A controlling alapjai*. Budapest: Saldo Kiadó.
- Krenyácz, É. (2015). A hazai egészségügyi intézmények kontrolling-rendszere. *Statisztikai Szemle*, 93(8-9), 823-843. https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2015/2015_08-09/2015_08-09_823.pdf
- Krenyácz, É. (2017). A kórházi kontrolling paradoxona – felemelkedés és/vagy devalválódás? *Vezetéstudomány*, 48(8-9), 22-34. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.09.03>
- Krenyácz, É. (2018a). Controlling in Hungarian hospitals: History and key issues. *Society and Economy*, 40(4), 605-622. <https://doi.org/10.1556/204.2018.40.4.8>
- Krenyácz, É. (2018b). Use of management information in hospital decision-making. *Vezetéstudomány*, 49(5), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.05.01>
- Kurunmaki, L. (1999). Professional vs financial capital in the field of health care – struggles for the redistribution of power and control. *Accounting, Organizations and Society*, 24(2), 95-124. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00030-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00030-0)
- Kurunmaki, L. (2004). A hybrid profession: the acquisition of management accounting expertise by medical professionals, *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 327-347. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00069-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00069-7)
- Kurunmaki, L., Lapsley, I., & Melia, K. (2003). Accountingization vs legitimization: a comparative study of the use of accounting information in intensive care. *Management Accounting Research*, 14(2), 112-139. [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00019-2](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00019-2)
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow: FT/Prentice Hall.
- Musinszki, Z. (2012). *Kontrolling alapjai*. Miskolc: Miskolci Egyetem.
- Pettersen, I. J., & Nyland, K. (2006). Management and control of public hospitals – the use of performance measures in Norwegian hospitals. A case-study. *The International Journal of Health Planning and Management*, 21(2), 133-149. <https://doi.org/10.1002/hpm.835>
- Szukits, Á. (2016). *Menedzsmentkontroll rendszerek és a controller szervezeti szerepe* (Doktori értekezés). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. <https://doi.org/10.14267/phd.2017035>
- Szukits, Á. (2017). A controlleri szakma hazai középvalalatokban – Mennyiben meghatározó a felsővezető vezetési stílusa? *Köz-gazdaság*, 12(5), 215-229.
- Szukits, Á., & Bodnár, V. (2019). A költségelemzéstől az adathasznosításig – a hazai vállalatok által használt controllingeszközök alakulása az elmúlt ötven évben. *Vezetéstudomány*, 50(12), 112-121. <http://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.10>
- De Loo, I., Verstegen, B. & Swagerman, D. (2011). Understanding the roles of management accountants. *European Business Review*, 23(3), 287-313. <https://doi.org/10.1108/09555341111130263>
- Weber, J. (2011). The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*, 22(1), 25-46. <https://doi.org/10.1007/s00187-011-0123-x>
- Zünd, A. (1978). Zum Begriff des Controlling – Ein umweltbezogener Erklärungsversuch. In *Goetzke, W. – Sieben, G.: Controlling – Integration von Planung und Kontrolle* (Vol. 4, pp. 15–26). Köln: Gebera-Schriften.

A CSALÁDBARÁT FOGLALKOZTATÁSI SZEMLÉLET NÉHÁNY ASPEKTUSA EGY MAGYARORSZÁGI FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNY DIMENZIÓJÁBAN

ASPECTS OF A FAMILY-FRIENDLY EMPLOYMENT APPROACH WITHIN A HUNGARIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTION

A munka és a magánélet egyensúlya a felsőoktatásban is fontossá vált, a növekvő hallgatói létszám, az elvárások növekedése és a változó szabályozó környezeti feltételek miatt. Ám az egyetemi szférában keveset tudunk a családbarát foglalkoztatásról. A cikk célja a családbarát foglalkoztatási szemlélet vizsgálata a magyar felsőoktatás területén. Ennek megvalósítása érdekében a vonatkozó szakirodalom áttekintése után 31 mélyinterjút folytattak le a szerzők a legnagyobb magyarországi üzleti, felsőoktatási intézményben, bevonva a különböző korú, nemű és a szervezeti hierarchia nem azonos szintjén lévő oktatókat, kutatókat és a nem oktató munkatársakat. Az eredmények azt mutatják, hogy az életminőség kérdésének megítélésben nincs különbség nem, életkor és beosztás alapján, miközben a munka és magánélet érintettségéről ez már nem mondható el.

Kulcsszavak: munka és magánélet, életminőség, családbarát foglalkoztatás, érintettség, felsőoktatás

Work-life balance has become more important in higher education, due to increasing student numbers, rising expectations and changing regulatory environmental conditions, but little is known about family-friendly employment in academia. This article examines the different approaches to the family-friendly employment approach in the field of Hungarian higher education. After reviewing the relevant literature, the authors conducted 31 in-depth interviews in the largest business and higher education institution in Hungary, involving lecturers, researchers and non-teaching staff of different ages, genders and at different levels of the organizational hierarchy. The results showed that there is no difference by age and position in the assessment of the issue of quality of life, while this can no longer be said about the involvement of work and private life.

Keywords: work-life balance, quality of life, family-friendly employment, involvement, higher education

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítéséhez 2021-ben a Budapesti Gazdasági Egyetem Fenntarthatósági Központjától kaptak támogatást.

The authors received institutional support from the Budapest Business School's Sustainability Centre in 2021.

Szerző/Author:

Dr. Győri Zsuzsanna^a (gyori.zsuzsanna@uni-bge.hu) egyetemi docens, Dr. Juhász Tímea^a (juhasz.timea@uni-bge.hu) egyetemi docens, címzetes egyetemi tanár, Dr. Szegedi Krisztina^a (szegedi.krisztina@uni-bge.hu) egyetemi docens

^a CESIBUS, Budapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business School), Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 03. 08-án, javítva: 2022. 06. 25-én és 2022. 08. 16-án, elfogadva: 2022. 08. 30-án.

The article was received: 08. 03. 2022, revised: 25. 06. 2022, and 16. 08. 2022, accepted: 30. 08. 2022.

Napjainkban a munka és a magánélet összehangolásának kérdése egyre nagyobb prioritást kap az emberek életében. Miután az életminőség egyre fontosabb a munkavállalók számára, így a 2000-es évektől kezdődően egyre több munkáltató felismerte, hogy az életminőség egyik aspektusa, a család és a munka összeegyeztetésének problematikája, hangsúlyosan jelentkezik igényként a munkavállalók részéről.

Ennek a kérdésnek a megoldása azonban nem öncélú, hiszen az összehangolás megoldási lehetőségéből nemcsak

a dolgozók, de a munkáltatók is profitálhatnak: többek között motiváltabb, lojálisabb munkaerőt tudnak alkalmazni, vagy csökkenthetik a HR- és a munkajogi költségeiket.

Az elmúlt évtizedekben a szemlélet térnyerése és kommunikációja nemcsak a versenyszférában, de a köz-igazgatásban és az oktatási intézményekben is megjelent. Az alkalmazott eszközök és politikák számos esetben hasonlóak, és megegyeznek az üzleti életben már sikeresen megvalósított megoldásokkal, de természetesen a szervezetek tevékenységi és működési specifikumából adó-

dóan számos egyedi aspektus is tetten érhető. A témakör országspecifikus sajátosságokat is mutat, az intézményeket körülvevő szabályozási környezetben értelmezhető. Az Állami Számvevőszék 2019-ben kiadott, a családtámogatások rendszerét elemző tanulmánya egyértelműen alátámasztja, hogy a családra, mint nemzeti erőforrásra tekintenek Magyarországon. A családbarát intézkedések között a 2011. évi CXCV. törvény alapján megjelent a családbarát munkahelyek kialakításának és fejlesztésének támogatására, és a „Családbarát Munkahely” cím használatára jogosító, évente kiírt pályázat, amelyre a felsőoktatási munkahelyek is pályázhatnak (Miniszterelnökség, 2022). A családbarát pályázatok esetén a leggyakoribb intézkedések a rendezvényszervezés, a gyermekek napközbeni felügyeletének megszervezése, az atipikus munkaformák kialakítása, valamint a marketing és a kommunikáció voltak, viszont kevésbé jelentek meg a jogsegélyszolgálat, a karriertervezés vagy az egyedi problémákra adott megoldások (Fail et al., 2015).

A magyar felsőoktatásban jelentős átalakulás ment végbe az elmúlt években a versenyképesség növelése és a minőség javítása érdekében. Az egyik jelentős változás az elvárások konkretizálása: a legutóbbi stratégia 2030-ig határozza meg a stratégiai célkitűzéseket és a hozzájuk tartozó teljesítményindikátorokat. Fejlesztendő területek többek között a hallgatói lemorzsolódás csökkentése, a digitalizáció és nemzetköziesedés. További lényeges változás a működési modell változtatása, amelyben nagyobb szerepet kapnak a gazdasági szereplők (Állami Számvevőszék, 2021). Az alapítványi formába átalakuló felsőoktatási intézményeknél megszűnt a munkavállalók közalkalmazotti státusza (Keczer, 2020). A változások jelentősen érintik a felsőoktatásban dolgozók munkakörülményeit, növekvő teljesítményelvárásokat, ugyanakkor versenyképesebb béreket és erőteljesebb üzleti gondolkodásmódot hoztak magukkal.

Jelen tanulmány kimondottan egy felsőoktatási intézményben megvalósuló, több területen kialakítandó családbarátságot célzó folyamat kialakítása érdekében azt vizsgálja, hogy a munkavállalók hogyan vélekednek az életminőséget meghatározó tényezőkről, hova helyezik ezen belül a munka és a magánélet egyensúlyát, illetve, mely munkavállalói csoportoknál találják kiemelten fontosnak ezt a kérdést.

A családbarát foglalkoztatási szemlélet kialakulása és fogalmi változásai az elmúlt 40 évben

A munka és a magánélet összehangolásának kérdése az 1970-es évektől kezdett a kutatási figyelem középpontjába kerülni. A nők tömeges munkaerőpiaci megjelenésével egyre inkább igényként lépett fel a családi és a munkahelyi kötelezettségek egyensúlyának megteremtése, és egyre több, kezdetben női, később férfi munkavállaló életében okozott konfliktust a munka és a magánélet összeegyeztetésének problematikája. A témában végzett akkori felmérések jellemzően a kisgyermekes nők helyzetére fókuszáltak (Pongrácz & S. Molnár, 1976, 1980).

A 80-as évek végén, a kilencvenes évek elején azonban a menedzsmentkutatások már a férfiakra is fókuszáltak, akik sokszor sikertelenebbül küzdenek a problémával, mint a nők (Levin, 1997).

Hochschild (1997) A második műszak című klasszikusában utal rá, hogy az otthon és a munka szerepe felcserélődött, a munka ösztönzést ad, míg az otthon az, ahol a sok tennivalót rövid idő alatt kell elvégezni, és a két szféra közötti határok egyre átjárhatóbbak.

Magyarországon a tradicionális nemi felfogás nemcsak az idősebb generációban él erősen, de a fiatalok is alapvetően elfogadják. Habár a hagyományos családi szerepek elfogadása erős a magyar társadalomban (Vaszkovics, 2014; Murinkó, 2014; Tóth, 2004, hivatkozik rá Wohlgemuth, 2004), Blaskó Zsuzsanna (2005) kutatásai kimutatták azt, hogy 2002-re mind a két nem esetében erősödött az a nézet, hogy a nők alapvető igénye lehet a munkavállalás, amely nem feltétlenül van negatív hatással a családra. Ez azt is jelentette, hogy a modern és a hagyományos szerepek együttes jelenléte egyre inkább kívánatos a magyar társadalomban, a tradicionális értékrend visszaszorulására lehet számítani (Pongrácz & S. Molnár, 2011; Harcsa, 2014). A családbarátság fogalom meghatározását számos szempontból közelítették meg a kutatók.

A kilencvenes években a családbarát politikát azon eszközök és feltételek rendszereként azonosították, amelyek elősegítik, hogy a munkavállaló a családi kötelezettségeit össze tudja egyeztetni a munkahelyi elfoglaltságaival (Carmer & Pearce, 1990; Parasuraman & Greenhaus, 1999).

A felfogás új vetületeiként a XXI. században azzal kell számolni, hogy a családbarát szemlélet mikor, hol, kire terjedhet ki, miképpen válhat egy szervezeti kultúra részévé, és hogy kerülhető el, hogy a pozitív vagy a negatív diszkrimináció eszközövé legyen. Éppen ezért a 2000-es évek második évtizedétől kezdve a családbarát foglalkoztatási szemléletnek irányulnia kell: egyrészt a munka és a magánélet összehangolásának kérdésére, belefoglalva az egyén fejlesztésének eszközeit is, másrészt nemcsak a családokra, de az egyedülállóakra is, és biztosítani kell az eszközöket, illetve azok átjárhatóságának a lehetőségét a különböző családi állapotok között (Juhász, 2010). Primecz és munkatársai (2014) így nem is családbarát, hanem munkavállaló-barát szervezetekről beszélnek, amikor a munka és a magánélet életterületei közötti kapcsolatot vizsgálják.

A munka-magánélet egyensúlya érdekében a jellemzően érintett csoportokat támogató intézkedések nem elegendőek, ezeken túlmenően alapvető szervezeti strukturális és kulturális változásokra van szükség. A strukturális változtatások a rugalmasságot segítik elő: a rugalmas munkaidő-beosztás, a távmunka, a virtuális munkavégzés, valamint a különböző szolgáltatások – mint például a stresszkezelés, a gyerek- és idősgondozási támogatás – révén igyekeznek segíteni a dolgozókat. A különböző intézkedések családbarát irányelvekben és szabályozásban jelenhetnek meg, és ezeknek összhangban kell lenniük a szervezeti kultúrával is (Kossek et al., 2014).

A továbbiakban a munka-magánélet esetében a „magánélet” mindent jelent, ami a munkán kívül esik.

A családbarát megközelítés a felsőoktatásban

Az akadémiai szférában dolgozó oktatók és kutatók életminőségét tekintve az elmúlt évtizedekben jelentős változások zajlottak le, amelyek összefüggenek azzal, hogy társadalmilag kevésbé megbecsültté vált az egyetemi szféra. A hallgatói létszám és az elvárások növekedtek, ugyanakkor az intézmények részben vagy egészen önfinanszírozókká váltak (Kinman, 2014). Az egyetemi kutatások során a stressz növekedését tapasztalták, különösen az oktatók és a kutatók körében, aminek okai az elégtelen finanszírozás és az erőforrások, a túlterheltség, a rossz vezetési gyakorlat, a munkahely bizonytalansága, valamint az elégtelen elismerés és jutalmazás voltak (Gillespie et al., 2001; Winefield et al., 2003). Taris et al. (2010) a stressz forrásaként kiemelték a hallgatók számának növekedését.

Engler és szerzőtársai (2021) a tudományos fokozattal rendelkezőkre vonatkozóan vizsgálták a munka és magánélet problematikáját. A PhD-fokozattal rendelkező kutatók esetében egyértelműen kimutatható volt az összehangolás nehézsége.

A megváltozott körülmények még inkább a munka és a magánélet egyensúlyát igényelnék, hiszen ennek hiánya mind az egyénre, mind a szervezetre nézve negatív, alvási problémák, szívproblémák, depresszió, függőség, elhízás, kiégés, gyakori hiányzás, fluktuáció és az elkötelezettség hiánya léphetnek fel (Kossek et al., 2014). A felsőoktatásban később kezdtek el foglalkozni a témával a közszféra más területeihez képest (Doherty & Manfredi, 2006), és jelentős a lemaradás a vállalati szférához viszonyítva, aminek negatív hatása érzékelhető lehet az alacsonyabb munkamorálban, csökkentheti a munkával való elégedettséget és a termelékenységet, valamint rosszabb versenypozíciót eredményezhet a munkaerő-toborzásban és a megtartásban (Bryan & Wilson, 2014).

Eversole & Crowder (2020) szerint a megoldás az egyéni szinten, a szervezeti egység szinten (tanszék) és az intézményi szinten (egyetem) alkalmazott beavatkozásokkal lehetséges, ahol az egyéni szinten a mentorálás és a kapcsolatépítés jelenik meg, amelyek célja a támogatás és az információmegosztás. A szervezeti egység (tanszék) szintjén támogatást kaphatnak a munkatársak a családbarát irányelvek tartalma és alkalmazása kapcsán, de a szervezeti egység vezetője példaként is szolgál a beosztottak számára, ezen kívül biztosíthat rugalmas munkavégzést, az órarendtől eltérő kezdési vagy befejezési időt, csökkentett munkaterhelést a karrier-előmenetel érdekében, mindezt úgy, hogy méltányos legyen a többi kollégával szemben is, és ne okozzon munkahelyi feszültséget. Ezen a szinten az oktatás és a fejlesztés alapvető eszközök (Eversole & Crowder, 2020).

A gyakorlati megvalósításban számos eszközt látunk. Az olaszországi egyetemeken az intézkedések között megjelennek (1) a gyermekgondozási szolgáltatások (egyetemi bölcsőde, babysitter, babaparkoló, játékkönyvtár, nyári tábor), (2) a gazdasági támogatások (anyasági/apasági és szülői szabadság, bölcsődei utalványok, megállapodások, utalványok és kedvezmények a fogyatékkal élő vagy

idős hozzátartozókat gondozó munkavállalóknak nyújtott szolgáltatásokhoz), (3) a rugalmas munkaidő, a részmunka, a távmunka (Rapetti et al., 2015). A belga egyetemeken ezen túlmenően megjelenik a szabadságok és a munka megszakítása, a pszichoszociális támogatások, a kutatók karrierjének támogatása (Fusulier & Dubois-Shaik, 2015). Hollandiában van példa arra, hogy az egyetem minden munkavállalója jogosult coaching-ra a karrierfejlődése érdekében és a szociális tanácsadásra a stressz csökkentésére, de vannak alulról jövő kezdeményezések is, pl. a női kerekasztal-beszélgetés (van der Haar & Berger, 2015). A kampuszon való lakhatás lehetősége a fizikai biztonság, a kapcsolatok, az anyagi támogatás révén szintén része lehet a családbarát egyetem koncepciónak (Cohenmiller et al., 2018).

Kakar et al. (2021) tanulmánya a munka-magánélet egyensúlyát elősegítő intézkedések bevezetését javasolja a felsőoktatási intézményekben, mivel ez javíthatja a felsőoktatásban dolgozó egyén és a munkahely összhangjának érzékelését, valamint csökkentheti a fluktuációs szándékot is.

A családbarát intézkedésekkel kapcsolatos kritika, hogy a gyakorlatban a rugalmasság sokszor informális és következtelen, bizonyos területeken és bizonyos pozíciókban akadályokba ütközik, és sok múlik a felső vezetés támogatásán, a közvetlen vezetők elkötelezettségén, az ezzel kapcsolatos ismeretein és a beosztottak tájékoztatásán (Doherty & Manfredi, 2006). Sőt, a rugalmasság nem akadályozza meg a munka és a magánélet közötti konfliktus kialakulását (Pasamar et al., 2020).

A családbarátság és az életminőség

Az életminőség az egyén érzelmi, anyagi, fizikális, fiziológiai stb. jólétét foglalja magában, és a cél, hogy az egyén minél élhetőbb életet éljen. Az életminőség koncepciójának tartalmi megítélése az utóbbi évtizedekben jelentősen változott. Az Akranaviciute és Ruzevicius (2007) szerzőpáros hét tényezőt fejt ki az életminőséggel kapcsolatosan. Ezek az anyagi helyzet, a környezeti minőség, a populáció egészségi állapota, az oktatás minősége, a morális pszichológiai környezet, a személyes biztonság és az önkifejezés lehetősége.

Szigeti (2016) úgy tekint az életminőségre, mint a jólét egyenragú szinonimájára, amelyek a jólét tágabb értelmét adják. Kovács (2007) ugyanakkor kifejti, hogy a szakirodalomban az életminőségnek három modellje létezik. Az egyik a skandináv, amely középpontjában az erőforrás, a kapacitás áll, az amerikai, amely szubjektív érzékelésre támaszkodik és a kevert modell, amely a szubjektív és az objektív eszközök együttesével fókuszál az életminőség kérdésére.

A munka hozzájárul a személyes jólét számos vetületéhez: a munkabér például a materiális jólét alapvető meghatározója, a munkahelyi környezet és a karrier a szociális jólét fontos összetevője, de a munka hatást gyakorol az egészségügyi és a pszichés jólétre is. Különösen igaz ez az egyetemi oktatókra és kutatókra, akik autonómiára vágyó, nagy tudású szakemberek, akik igénylik a rugal-

mas megoldásokat a különböző munkáik (oktatás, kutatás, tanácsadás), valamint a magánéletük összehangolásához. A tanárok jóléte nemcsak őket érinti, hanem közvetlen hatással van a hallgatók jólétére is (Fernandez-Chung & De Zoysa, 2021). A munka nem önmagában determinálja az életminőség ezen részeit, így a család és a munka összeegyeztetése is eredeztethető az életminőség kérdéséből. A munka és a magánélet egyensúlyát sokan az életminőség egyik összetevőjeként értelmezik (Hall, 1990).

A családbarátság és a különböző munkavállalói csoportok érintettsége a felsőoktatásban

Eversole & Crowder (2020) szerint az akadémiai szférában az alapvető problémát az jelenti, hogy az ideális munkakerő olyan, aki élete nagy részét a tudományos munkának szenteli. Az oktatók és a kutatók hozzászoktak a rugalmas munkaidőhöz és jelentős részük természetesnek tekinti, hogy este és hétvégén is dolgozik (Kinman, 2014), így ők kisebb munkaterhelésre, a kötött munkarendben dolgozó adminisztratív személyzet pedig nagyobb jogosultságokra, autonómiára és bizalomra vágyik, és nem tartják fairnek, hogy kevesebb rugalmasság jellemzi a munkájukat (Doherty & Manfredi, 2006).

Konfliktusok azonban nemcsak az akadémiai és az adminisztratív munkatársak, hanem a családok és a családdal nem rendelkezők esetén is jelentkezhetnek. A gyermekgondozási feladatok jelentős megterhelést okoznak, de szó lehet idős szülő vagy beteg hozzátartozó gondozásáról is, különösen a nők esetében.

Az akadémiai szférában is megfigyelhető, hogy a nők előrehaladása nehézségekbe ütközik (Barrett & Barrett, 2011). Magyarországon a nők akadémiai előmenetelének nehézségeit jól mutatja, hogy míg a nappali tagozatos hallgatók 54%-a nő, addig ez az arány a PhD-hallgatóknál 42%, a PhD-vel rendelkező kutatók esetén 44%, a docensek esetén 33% és az akadémiai hierarchia csúcsán lévő professzoroknál csak 20% (NKFIH, 2020).

A témán belül különleges szerep jut a vezetőknek. Egyfelől sokszor a közvetlen vezetőn múlik, hogy a családbarátság megvalósul-e, illetve miként valósul meg, másfelől a vezetők különösen is kitettek annak a veszélynek, hogy munkájuk és ezzel kapcsolatos felelősségeik a magánéletet, a családot háttérbe szorítják.

Bardoel (2003) már a XXI. század elején kiemelte, hogy a vezetőknek elsődleges szerep jut a szervezeti családbarátság megoldásaiban. A tervezés, irányítás során a menedzserek szerepet kapnak abban, hogy egy adott családbarát gyakorlat megvalósuljon. Bakacsi (1998) hangsúlyozza, hogy egy vezetőnek olyan célok megvalósítására kell rávennie beosztottjait, amelyek egyben magukban foglalják a beosztott és a felettes céljait, szükségleteit, értékeit és elvárásait, ezen belül a családbarátságot is.

Byron (2005, hivatkoznak rá Peus et al., 2008) érdekes módon kihangsúlyozza, hogy a munka és a magánélet problémája különösen a menedzserek, ezen belül a nők esetében észlelhető, köszönhetően a hosszú munkaidőnek és a menedzserei munka jellemzőinek. A család és a mun-

ka konfliktusának negatív hatását vizsgálta több szerző is a menedzserek dimenziójában. Így például ez a probléma megakadályozza a vezetőket abban, hogy hatékony leadeerek legyenek (Barnes et al., 2015). Azok a vezetők, akik belefáradnak az összeegyeztetés kérdésébe, kimerültek lesznek, és később visszaélhetnek a helyzetükkel a kérdést illetően (Courtright et al., 2016). Ennek ellenére a munka-magánélet eredményeinek vizsgálata nagyrészt elég elnagyoltan jelenik meg a menedzsmentirodalomban, miközben a vezetés hatékonyságának értékelésére jó kritérium lehet, hogy miképpen viszonyul egy vezető a családbarátság kérdésköréhez (Major-Lauzun, 2010). Szuhán (2020) és szerzőtársai tanulmányukban arra jutottak, hogy azok a leadeerek, akik biztos, kiegyensúlyozott családi háttérrel rendelkeznek, azok személyközpontú, támogató magatartást tudnak nyújtani a beosztottaknak.

Friedman és szerzőtársai 1998-ban született tanulmányukban leírják, hogy napjainkban egyre több vezető jön rá arra, hogy a munka és a magánélet nem egymással versenyző, hanem egymást kiegészítő faktorok. Az ezen alapuló win-win filozófiának része, hogy a vezetőnek innovatívnak és kísérletezőnek kell lennie a családbarátság kérdésben: különböző eszközportfóliókat kell bevezetni, hogy a dolgozók részére specifikusan, az igényeknek megfelelően kínálhassák a lehetőségeket.

Primecz és munkatársai (2014) is arra jutottak tíz vállalati munkavállaló-barát gyakorlatait vizsgáló kutatásukban, hogy nagyrészt a vezetők felelőssége, hogy mennyire érzik a munkavállalók a szervezetet támogatónak és fejlődésüket elősegítőnek. Példaként hozzák a rugalmas munkaidőre vonatkozó szervezeti szabályozást, amely csak támogató vezetők és együttműködő kollégák esetén tud valóban működni. Azt is kiemelik, hogy egy munkavállaló-barát szemléletű vezető saját egységében akkor is teremthet rugalmas munkakörülményeket, ha ez nem jellemző az egész szervezetre.

Meretei (2017) a kérdést már a munkahelyen dolgozó generációk tükrében teszi fel. Korábbi kutatásokra hivatkozva megjegyzi, hogy az Y generáció számára fontosabb a munka és a magánélet összehangolása, mint az X generációnak. Továbbá leírja, hogy az Y generáció a munkában elérhető szabadsághoz kapcsolja a munka és a magánélet egyensúlyát.

A kutatás módszertana

A szerzők 2021 nyarán egy kvalitatív kutatást kezdeményeztek a Budapesti Gazdasági Egyetemen. A kutatás célja az volt, hogy egyrészt megismerjék az egyetem jelenlegi családbarát politikáját, annak hatékonyságát és elfogadottságát a dolgozók körében. Másrészt a vizsgálatokkal arra is fókuszáltak, hogy feltárják a lehetséges fejlesztési lehetőségeket, a családbarát foglalkoztatási szemlélet beépítési alternatíváit az oktatásba, valamint az egyetemi dolgozók és a diákok együttműködési rendszerébe. Jelen tanulmány a mélyinterjú kutatás néhány eredményét mutatja be.

A szerzők a kvalitatív felmérés során azért választották a mélyinterjú módszerét, mert egyrészt a téma

igen sok soft tényezőre épül, így pl. soft képességekre, attitűdökre kérdez rá, másrészt kíváncsiak voltak a válaszadók reakcióira a kérdések értelmezése során, illetve arra, hogy milyen visszacsatolást mutatnak, amikor válaszolnak az interjúkban. A beszélgetéseken a következő témákat érintették a szerzők. A specifikációs kérdéseken túl, a megkérdezettek az életminőség aspektusait értékelték, megfogalmazták az egyetemen jelenleg működő családbarát foglalkoztatási szemlélet pozitív és negatív jellemzőit. Az interjúk kitértek arra is, hogy miképpen értékelhetők a dolgozók kompetenciái a kérdésben, és hogyan illeszthető az egyetemi struktúrába egy rugalmas, munka és magánélet összehangolását célzó koncepció. A vizsgálatok egyik fókuszpontja volt, hogy milyen eszközökkel és módszerekkel lehet a szemléletet bevonni az oktatásba, és hogyan lehet a kérdésben az egyetemi dolgozók és diákok között hidat építeni. Végezetül a vizsgálatok az egyetemi és a versenyszféra családbarát foglalkoztatási szemlélete közötti differenciákat tárgyalták.

A kutatás során a kutatókat többek között az alábbi kérdések foglalkoztatták:

1. Hogyan rangsorolják az életminőség aspektusait a megkérdezettek? Hol szerepel a preferált területek között a munka és a magánélet összehangolása?
2. Miképpen értékelhető a jelenlegi családbarát foglalkoztatási rendszer az egyetemi szférában?
3. Kik érintettek a kérdésben leginkább az egyetemi rendszerben? Hogyan lehet elkerülni, hogy a pozitív diszkrimináció eszköze legyen a szemlélet akár a különböző hierarchiaszinteken, akár a kérdés érintettsége alapján?
4. Miképpen lehet rugalmassá és versenyképessé tenni ezt a szemléletet, egy viszonylag bürokratikus, erősen hierarchikus és gyakran túlszabályozott működési rendszerben?
5. Hogyan épülhet be az oktatásba a családbarát szemlélet és foglalkoztatási koncepció?
6. Miképpen vonhatók be a diákok a rendszerbe, hogyan lehet erősíteni ezáltal a hallgatói, az oktatói és a kutatói kapcsolatot és együttműködési rendszert?

nak. A szemlélet oktatásba történő beágyazódása hatással lehet az életminőség tételeinek priorizálására. Minél előbb alakul ki a munka és a magánélet összehangolás optimális megoldási lehetőségeinek a megismerése (akár már az egyetemi évek alatt), annál inkább tudjuk optimálisan élni az életünket. A versenyszféra megoldásai, már amelyek követendő lehet, beépülhet az egyetemi családbarát foglalkoztatási politikába, és vice versa. A jelenlegi tanulmány az első három kérdéscsoportot tárgyalja.

A mélyinterjúk kutatásban 31 fő válaszadó vett részt. A mintagyűjtés során a kutatók törekedtek arra, hogy az egyetemen dolgozók között a mintavételi eljárás reprezentatív legyen. A három karon, valamint a központi egységben dolgozók négy kategóriát képeztek, őket három csoportba osztották a szerzők: a vezetők, az oktatásban és a kutatásban dolgozók, az oktatást és a kutatást támogató dolgozók. A három csoportba véletlen mintavételi eljárással, azaz név nélkül, csak számokkal jelölve választottak ki 32 dolgozót a kutatók. Minden kategóriából 8 dolgozót kérdeztek meg, egyben csak heten válaszoltak. Az interjúkra 2021 nyarán került sor, egy-másfél órás beszélgetések keretében, melyekről az érintettek hozzájárulásával felvétel készült. Az interjúkat később szó szerint lejegyzetelték, majd az Nvivo 12-es szövegelemző programmal és az SPSS 27-es verzióval kiértékeltek. A kutatócsoport négy tagja vett részt a kódolásban. Az Nvivo-ban az adat-elemzés első fázisában az interjú-vezérfonalra építő, de azt részben meghaladó holisztikus kódolási eljárást alkalmaztunk, így bár a kutatás szempontjából lényeges és alapvető témákat a szakirodalom során azonosítottuk (deduktív megközelítés), lehetőséget adtunk azoknak az eredmények alapján történő kiegészítésére (abduktív megközelítés). Egy interjút minden kutató kódolt, majd a második fázisban témánként felosztva kettős kódolást végeztünk a többi interjún, hogy a kutatás érvényességét fenntartsuk. Az SPSS-elemzést egy kutató futtatta, majd közös megbeszélésen azonosítottuk a mintázatokot a két program eredményeire alapozva, és választottuk ki a kapcsolódó szó szerinti idézeteket az egyes témákhoz.

A kutatásban részt vevő minta specifikációját az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat

A minta specifikációja (fő)

Nemek	Van-e gyermeke?	Beosztás	Családi állapot	Életkor	Gyermeke vele él
12 fő férfi 19 fő nő	26 fő van 5 fő nincs	7 fő oktatást támogató 13 fő oktató 11 fő vezető	18 fő házaspár 6 fő egyedülálló 7 fő elvált	20-30 év 2 fő 31-40 év 2 fő 41-50 év 11 fő 51-60 év 10 fő 61-70 év 6 fő	16 fő igen 15 fő nem

Forrás: saját szerkesztés

A kutatási célokat az alábbi gondolatmenet alapján fűzték össze a kutatók. A foglalkoztatási szemlélet hatással van a dolgozók attitűdjeire, az életminőségi tényezők rangsorára, és arra, hogy ez a politika miképpen építhető be majd az oktatásba. Az életminőségi aspektus ugyanakkor forrása a rendszer értékelésének és az attitűdök formálásá-

A mintáról elmondható, hogy a megkérdezettek többsége nő volt. A válaszadók nagy részének volt gyermeke, akik közül 16 fő, kutatásban résztvevőnek a gyermeke vele is élt. Öt elvált és egy egyedülálló nevelte otthon még a gyermekét, akiből öt vezető beosztásban dolgozott, hárman az oktatást segítették, a többiek oktatók voltak. A férfiak

majdnem fele vezető, míg a nők negyede volt magasabb pozícióban a mintában. Minden vezető a negyven évet már betöltötte, majdnem fele a vezetőségnek 41 és 50 év közötti volt.

A tanulmányban a szerzők a következő kérdéseket vizsgálják:

- A vizsgált mintában azonosíthatóak-e a nemek, az életkor, a pozíció szerint különbségek az életminőség aspektusainak rangsorolásában?
- Az egyetemi környezetben a munka és a magánélet összehangolásának érintettségét meghatározza-e a nem, az intézményben betöltött pozíció, a családi állapot és a munkakör? Ezen feltételek hatásait az egyetem felsőoktatási jellege is befolyásolhatja-e?

A kutatás eredményei

A kutatás első részében a specifikációs jellemzőket követően a válaszadóknak az életminőséggel kapcsolatos kérdésekre kellett válaszolniuk. A szerzők azért tartották fontosnak, hogy megismerjék a kutatásban résztvevőknek e témával kapcsolatos álláspontját, mert, ahogy írtuk, az életminőség egyik aspektusaként lehet értelmezni a munka és a magánélet egyensúlyát. Az életminőségre ugyanis hat, hogy az egyén a munka és a magánélet által kínált érzelmi, értelmi, szociális, mentális lehetőségeket a legoptimálisabban tudja megélni, saját fejlődésére és fizikális, mentális, érzelmi összhangja megteremtésére fordítani. Ebben segíti az embert az életminőség kérdése, aspektusainak számbavétele, rangsorolásuk és optimális meglétük (Vandana & Meenakshi, 2013; Bhende et al., 2020).

A vizsgálatok során a válaszadóknak többek között arra kellett válaszolniuk, hogy miképpen fogalmaznák meg az életminőséggel kapcsolatos tényezőket. Melyek azok az elemek, amelyek különösen fontosnak számítanak az egyén számára, és melyek az elhanyagolhatók. Széles körű válaszokat adtak a megkérdezettek már az életminőség meghatározásával kapcsolatban is. Az egyik női akadémiai vezető a következőképpen értelmezte:

„Nekem mondjuk az életminőség, az valamifajta olyan egyensúly elérése, a különböző élettereim és tevékenységeim között, amik lehetővé teszik azt, hogy a különböző szerepeimben úgy érezzem, hogy helyt tudok állni.”

Ez a meghatározás nagyon is összecseng a szakirodalomban fellelhető definíciókkal (Ruzevicius & Shin, 2004). Természetesen adódik a kérdés, hogy az egyes életterek milyen hangsúllyal jelentkeznek az egyén életében. Több válaszadó az élettereket két jellemző aspektusra szűkítette le; ez pedig a család és a munka dimenzióit jelentette. Egy nem akadémiai férfi vezető így látta a két dimenziót:

„Nyilván elsősorban a család, a személyes jólét, aztán természetesen maga a munkahelyi légkör is fontos, és nyilván az anyagi jólét sem utolsó ilyen szempontból, de nem is tudom, hogy ha meglehet úgy fogalmazni, hogy valahogy ezeknek az egészséges együttállása.”

Egy női akadémiai vezető válaszadó inkább a munkát és az ottani légkört prioritizálta az interjú során:

„Azt mondanám, hogy élvezni a munkát, egy közösségben. Az én számomra ez a legfontosabb. Nagyon fontos, hogy olyan közegben dolgozzon az ember, amiben jól érzi magát és sikeres legyen a munkában. Legyen eredménye, amit csinál... Nagyon gyakran lemondtam az anyagiakról amiatt, mert nem motivált ez a része, hanem inkább olyat csinálni, amit az ember szeret és amiben talán elér sikereket. Ezt tenném az első helyre.”

Az egyetemi munka iránti elköteleződés és az oktatás kínálta sikerek jó alapot nyújtanak arra, hogy valaki elégedett legyen az életével (Žnidaršič & Marič, 2021). Egy női oktató véleménye alapján *„a munkának mindenféleképpen jelentős szerepe van az életminőségben, mert, hogy az ember az élete nagy részét munkával tölti, akárhogyan is nézzük. Én, ahogy mondtam, én szeretek tanítani. Ha én bemegyek egy tanterembe, az nekem egy jó érzés, hogy valamit átadok a hallgatóknak, és esetleg ők azt értékelik, amit én ott nyújtok, ez mindenképpen fontos számomra.”*

Az egyetem szerepe az életminőség kérdésében egyik fókuszát alkotta a kutatásnak. Nemcsak az intézmény által kínált munka jellege, de a szervezeti légkör, a környezet, a társaság fontos részét képezik annak, hogy valaki később elégedett legyen a munkájával. Az egyetemi struktúra szabályozott rendszere, a sok adminisztráció, az erősen központosított és hierarchizált felépítés némi ellentmondást generálhatna azzal kapcsolatban, hogy egy jól működő szakmai, baráti és együttműködő légkör épüljön és működjön, amely hozzájárul az egyén jólétéhez. A válaszadók interjúiból kiderült, hogy elégedettek voltak az egyetem által kínált szervezeti kultúrával, a környezettel, és hosszú távon az intézmény keretei között képzelték el a szakmai pályafutásukat. Egy női oktató így fogalmazott:

„Szóval nagyon sok minden összefügg. Mert például a munkahelyi környezetnek, azért a pszichés jóléthez nagyon hozzá kell járulnia. Hogy milyen környezetben, milyen kollégákkal, hogyan tudunk megbeszélni dolgokat, együttműködni, úgyhogy nekem ez a munkahelyi környezet és a pszichés jólét az a munka szempontjából szerintem nagyon összekapcsolódik.”

Az egyetem azonban nemcsak a szakmai megelégedettséget biztosítja. Egy női akadémiai vezető véleményében ez jól tükröződik:

„A fizikai környezet is fontos, én is, ilyen szempontból egyébként jó helyzetben vagyok, mert azt gondolom, hogy ahol eddig dolgoztam, ott mind megteremtették azokat a feltételeket, amikben jól tudom érezni magam. Az egyetemen itt, ezzel nincs is semmi kifogásom, ez szerintem teljesen rendben van, mondom, az érzelmi kiegyensúlyozottság, az is rendben van, az anyagi biztonságot azért azt nem tudom elhanyagolni, mert, hogy az azért is volt nekem nagyon sokáig dilemma, hogy business-ben legyek, vagy egyetemi munkát vállaljak.”

A fizikai és szakmai feltételek mellett, a válaszadók többsége szerint az intézmény által kínált munkalehetőségek elősegítik a munka és a magánélet összehangolásának megoldását. Egy férfi akadémiai vezető a munkahely rugalmas jellegét emelte ki:

„Jól érzem magam a bőrömben, számomra, és most előre szaladok, számomra kellően rugalmas ez a munka-

hely, ahol megtaláljam azokat a helyeket, azokat a pontokat, ahol eleget tudok lenni a családommal, ahol tényleg pszichésen is ki tudom magam pihenni, és én azt gondolom, hogy én egy elképesztően nyugodt ürge vagyok. Ez köszönhető annak is, hogy alapvetően a munkámat szeretem, és valóban tudom rugalmasan alakítani.”

A válaszokból kiderült az is, hogy ahhoz, hogy valaki teljes életet éljen, nagyon fontos egy olyan munkahely, amely biztosítja, hogy az egyén kreatív tudjon maradni, kibontakoztathassa a tehetségét, ebben pedig együtt tudjon működni munkatársaival. Ez – a kutatásban résztvevők szerint – megteremti a lelki békét, a pszichés és a mentális egészséget.

Az egészség, amely elősegíti, hogy az egyén hasznos tagja legyen a családjának és a munkahelyének, sok interjúalanynál fontos tényező volt, többen elsőként említették a prioritások között, amely azért sem meglepő, mert az interjúk a Covid-19 járvány alatt készültek. Egy női oktató ezt így fogalmazta meg:

„Nekem lelkileg, fizikailag nagyon sokat számít az, hogy például nagyon sokat mozogjak, hogy sokat legyek a levegőn, hogy víz közelben, vízben legyek, hogy ápoljam, gondozzam a kertemet, tehát nekem ez a személyes jólétem. Ugyanakkor az, hogy körülöttem legyenek emberek. Hozzá tartozik, hogy szakmailag a helyemen legyenek, ki tudjak törni, legyenek céljaim, törekvéseim, és hogy ezeket el tudjam érni. Szóval ezeknek az együtteséből alakul az életminőség azt hiszem. Nyilván, ahogy az ember öregszik, egyre fontosabb, hogy fizikailag jól legyek, hogy minél egészségesebb, minél jobb, fitt legyek, hogy ezeket meg tudjam valósítani.”

A szerzők a vizsgálat során az Nvivo 12-es program segítségével megvizsgálták, hogy melyek voltak azok a tényezők, amelyeket leggyakrabban említettek az életminőséggel kapcsolatban a válaszadók. Leginkább a család, a karrier, a munkahelyi légkör, az egészség, a pénz, a pszichés jólét fontos ahhoz, hogy megfelelően tudjanak élni. Ez össze-

cseng Akranaviciute és Ruzevicius (2007) kutatásaival. A kutatók az említett tényezőket bekódolták aszerint, hogy utalt-e rá a megkérdezett, vagy sem. Diszkrét változóként, azon belül is dichotóm változóként értelmezték az aspektusokat. Az így készített adatbázist SPSS-programmal értékelték ki, figyelembe véve a minta specifikációs jellemzőit.

A vizsgálati elemzésből kiderült, hogy legfontosabbnak az egészséget említették a válaszadók (21 fő). Ugyanennyiszor fordult elő a pszichés jólét is, ami kapcsolódott a fizikális egészséghöz. A családra, mint az életminőség egyik fontos aspektusára, 15-en utaltak, míg a munkahelyet 12-en hozták szóba. Legkevesebben a pénzről beszéltek (10), igaz, a válaszadók elismerték, hogy bizonyos jövedelemszintig az anyagi helyzet jelentősen meghatározza az életminőséget. Volt, aki ennél tovább is ment a pénz életminőséget meghatározó szerepe kapcsán, idézve az egyik nem akadémiai területen dolgozó férfi vezetőt:

„Ugye a pénz az nem minden, de nagyon meghatározza azért a jólétet... Nem elég a boldogsághoz, azért azt szokták mondani, ez így van, de azért nagyban hozzá tud járulni, és persze lehet ebben képmutatóbb álláspontot is képviselni, de az biztos, hogy ha csak pénzem van, és más nincs, az nem elég, de mondom, nagyban segíti.”

Többen említették, hogy a juttatások nem mindig kielégítőek, és alacsonyabbak, mint az üzleti szférában, ugyanakkor a munka tartalma, a kihívások, a munkahelyi légkör sokaknak kompenzálóan hat. A kutatás lefolytatása óta az egyetemen megtörtént a bérrendezés, és a jelentősen megemelt alapbéren kívül számos ösztönzőt is beépített a munkavállalók bérezésébe.

A szerzők megvizsgálták az adott aspektusok gyakoriságát nemenként, életkoronként, családi állapot szerint és pozícióként, hogy megtudják, hogy jellemzően kik mely tényezőket említették. A 2. táblázat a gyakoriságokat mutatja be (szürke kiemeléssel jelöltük a nagyobb eltéréseket a főátlagoktól).

2. táblázat

Az életminőség aspektusainak gyakorisága (%)

Specifikáció		Család	Karrier	Munkahely	Egészség	Pénz	Pszichés jólét
Nem	Férfi	41,70	41,70	25,00	58,30	41,70	66,70
	Nő	52,60	36,80	52,60	73,70	26,30	68,40
Összesen		48,39	38,71	41,94	67,74	32,26	67,74
Gyermek	Van	53,80	46,20	42,30	65,40	34,60	65,40
	Nincs	20,00	0,00	40,00	80,00	20,00	80,00
Összesen		48,39	38,71	41,94	67,74	32,26	67,74
Beosztás	Támogató	13,30	0,00	28,60	71,40	28,60	85,70
	Oktató, Kutató	53,80	53,80	38,50	76,90	46,20	84,60
	Vezető	63,60	45,50	54,50	54,50	18,20	36,40
Összesen		48,39	38,71	41,94	67,74	32,26	67,74
Életkor	20-30 év	0,00	0,00	50,00	100,00	50,00	100,00
	31-40 év	50,00	0,00	50,00	100,00	50,00	100,00
	41-50 év	45,50	63,60	36,40	27,30	36,40	63,60
	51-60 év	60,00	30,00	40,00	90,00	40,00	70,00
	61 év felett	48,40	33,30	50,00	83,30	0,00	50,00
Összesen		48,39	38,71	41,94	67,74	32,26	67,74

Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázat adataiból jól látszik, hogy a nők számára elsősorban az egészség, a család és a jó munkahelyi légkör a fontos. A férfiaknak az egészség és a pszichés jólét. Azoknál, akiknek van gyermeke, emellett a család élvez prioritást. Akiknek nincs családjuk, azok elsősorban az egészségügyi és a pszichés állapotukra koncentrálnak. A beosztás szerint nem látunk jelentős eltérést, kivéve a család és a karrier fontosságának kérdésében, a támogató munkatársak úgy, mint az oktatók és a kutatók, a fizikális és a mentális jólétükre ügyelnek. A vezetők elsősorban a családjukat említették, valószínűleg, mert ők kevesebbet tudnak velük együtt lenni. A fiatalok és az idősek az egészségükre fókuszálnak, a fiataloknál a család és a karrier háttérrel rendelkezők, míg a 40-es éveikben járók, akik karrierjük teljében vannak, főleg a munkájukra. Szintén nem meglepő módon, a 60 év felettiek esetében a pénz már nem igazán számottevő tényező a jólét meghatározásában. SPSS-szel megvizsgálták a szerzők, hogy lehet-e szignifikáns különbségeket igazolni, de a Khi-négyzet próbák vagy nem igazoltak ilyet, vagy nem voltak megbízhatóak. Meg kell említeni, hogy viszonylag kis mintáról beszélhetünk (31 fő). Ezzel együtt a kereszttáblaadatok érdekes különbségekre mutatnak rá, így illusztrációként szolgálhatnak a csoportok közötti különbségek megítélésére.

Összességében elmondható, hogy a megkérdezettek alapvetően az egészség, a család és a munka háromszögét említették a legfontosabb olyan tényezőknek, amelyek az életminőséghez hozzájárulnak. Ebben az egyetemnek az egészség és a család tekintetében közvetett hatása van, biztosítva a fizikai és a mentális, az érzelmi környezetet, a munkafeltételeket és a kultúrát, míg az intézmény a munkára közvetlen hatással bír mind a munka tartalma, mind a munkaszervezés és a karrier tekintetében. A vizsgált specifikációs tényezők tükrében nem volt igazolható szignifikáns különbség.

A kutatás második részében a különböző érintettségek feltárása következett. A válaszok alapján négy érintettpárt lehetett elkülöníteni, ezek érintettségét tekintve megoszlanak a vélemények. Ezek (1) az akadémiai kollégák (azaz az oktatók és a kutatók), valamint a támogató kollégák, (2) a családosok, illetve a nem családosok, (3) a férfiak és a nők, végül (4) a vezetők és a nem vezetők.

Az akadémiai és a támogató munkatársak esetén az egyik női oktató rámutatott egy igen lényeges különbségre:

„Elég nagy különbséget érzek az oktatók és a nem oktatók között. Nyilván most én oktatóként tudok erről beszélni, de ha a családbarát irányból közelítem meg a kérdést, akkor a rugalmasság az, ami nagyon fontos, és ez az oktatóknál jobban biztosítható.” Ez egybecseng Garraio et al. (2022) megállapításával, mely szerint a munka-magánélet egyensúlya az oktatók és a kutatók esetén jobban megvalósul, szemben a nem oktató munkatársakkal.

Ugyanakkor az oktatói rugalmasságról alkotott vélemény felemás. Az egyik akadémiai területen dolgozó női vezető így fogalmazott:

„Igen is, meg nem is, mert amikor óra van, akkor ott kell lenni, de ha van egy olyan szakmai közösség, ahol ki tudják egymást segíteni a kollégák, ha betegség van, vagy ha a gyerekekért kell menni. Ilyesmikre gondolok, az nagyon

jó lehet. Más szempontból azonban csapda, mert éjjel is lehet dolgozni, cikket írni, kutatni, de talán, hogyha a család irányából közelítem meg, akkor ez a rugalmasság mindenképpen egy óriási előny, és ezt nem is szabad nagyon elveszíteni.”

Egy másik, szintén akadémiai területen dolgozó női vezető szintén ezt erősíti meg:

„A rugalmas munkaidő, az mondjuk szerintem egy egyetemen nagyon jó tud lenni, de mindjárt hozzá is teszem, hogy ez a rabjává is tud tenni bárkit. Tehát, el tudok menni, később tudok bejönni, vagy előbb tudok elmenni, igen ám, csak az az idő a munkából megy el, és azt a munkaidőt valamikor pótolni kell. És mikor pótolja ezt az ember? Például hajnalban, vagy este.”

Ezek a vélemények egybecsengenek Eversole & Crowder (2020), valamint Kinman (2014) megállapításaival is, akik szerint az akadémiai szférában megfigyelhető ez a probléma, ami nem kedvez a családbarátságnak, sőt a munka-magánélet kiegyensúlyozatlanság problémái azt eredményezik, hogy a felsőoktatásban dolgozók képtelenek megfelelni a velük szemben támasztott követelményeknek (Griffin, 2022). Az akadémiai és a támogató terület esetén az eltérő rugalmasság mellett az egyik női, akadémiai vezető véleménye szerint egy másik ellentét is megfigyelhető, amelyre korábban már Doherty & Manfredi (2006) kutatása is rávilágított:

„A támogató terület azt érzi, hogy mindig az akadémiai terület van a fókuszban és mindig róluk van szó, és a támogató terület kevésbé fontos. Az akadémiai terület ugyanakkor azt érzi, hogy végül is, miértünk kellene, hogy legyen az egész intézmény, ám közben a támogató terület ugráltat. Tehát összességében a kultúránkban van egy ilyen törés.”

A családosok és a nem családosok érintettsége esetén tágran értelmezték a szerzők a kategóriákat. A megkülönböztetés alapja az volt, hogy kell-e valakiről (gyerek, unoka, idős vagy beteg rokon) gondoskodnia a kollégának. Ezt így fogalmazta meg az egyik, támogató területen dolgozó női kolléga:

„A leginkább érintettek, akiknek kisgyerekek van... Szerintem ők, mert a gyereket el kell a suliból hozni, vinni, járni kell a szülői értekezletre, vagy más iskolai dologra. A múltkor például a gyerek az iskolával ment egy táborba. A táborban volt egy szülői értekezlet, és azt is meg lehetett beszélni, hogy oda el tudja menni időben. Szóval leginkább a gyerekeseket érinti ez az egész kérdés.”

A családosok érintettségének gyökereit többen abban látták, hogy a szülői léttel járó feladatok megterhelőek, különösen a nőknek (Dapiton et al., 2020). A családosok szerepe, nemcsak a beosztottak, de a vezetők szerint is, szintén elsődleges a téma szempontjából. Az egyik női akadémiai vezető így nyilatkozott a kérdésről:

„Szerintem talán a kisgyerekeseknek vagy aki idős, vagy beteg családtagot ápol, azoknál igazán fontos a kérdés. Ez szerintem minden munkahelyen így van, de még mindig azt mondom, hogy ezt könnyebb az egyetemmel összehangolni, mint máshol.”

Erre rimelve megjelent az a nézet például egy női oktatónál is, hogy a nem családosok egyáltalán nem érintettek:

„Nagyon sok kollégám van, aki egyedülálló: igazából se gyerek, se feleség, se férj. A szülők meghaltak és nagyon rugalmas tudna lenni. Hazamegy, leül, dolgozik. Általában nagyon sokat is dolgoznak, akikről most én beszélek. Be is tudnak futni nagy karrierutat, van idejük tanulmányokat írni, kutatásokat készíteni stb. Náluk szerintem abszolút nincs probléma a család és az egyetem összeegyeztetésével.”

Felvetődik, hogy diszkriminatív azt gondolni, hogy nekik ebben az értelemben könnyebb, így bizonyos esetekben – a családok számára jobb helyzet biztosítása érdekében – ők jobban terhelhetők. Juhász (2010) tanulmánya rámutat arra, hogy az összeegyeztetés problematikáját ki kell terjeszteni az egyéni képességek fejlesztésére, a mentális és a pszichés jólét elősegítésére is. Ha ebből a nézőpontból nézzük a kérdést, akkor az egyedülálló munkatársaknak is számos kihívást jelenthet a munka és a magánélet kívánalmainak összeegyeztetése. Erre rámutat az egyik férfi akadémiai vezető is:

„Nekünk azért vannak itt magányos lovasaink, ... akik teljesen egyedül élnek, de nyilván nekik is van életük, nekik is kell pénzt keresni, ... vannak másodállásaik, és ehhez is alkalmazkodunk, azaz nekik ugyanúgy rugalmas az órarendjük.”

Az érintettség kérdése felveti a pozitív diszkrimináció lehetőségét is. A családbarát politikának elsősorban az érintettebbek a kedvezményezettjei. A korábban említett gondolatot továbbvive, a szakirodalomban megjelenő eredményeket alátámasztva (Denson & Szelényi, 2022), egy családost, női vezető szerint egyenesen diszkriminatív másként kezelni a családostokat és az egyedülállókat e kérdésben:

„A családbarát fogalom egy picit engem szokott zavarni. Az, hogy valakinek van családja, az egy dolog. Ha valakinek nincsen családja, azaz egyedülálló, akkor is ugyanúgy joga van ahhoz, és meg kell neki adni azt a lehetőséget, hogy ne csak a munkára legyen ideje. A munkahelyen szerintem az nem előny, hogy nekem családod van. Ez egy állapot. És mind az a kedvezmény, amik családbarát jellegűek, amik úgy mondjuk, hogy családbarátta tesznek egy munkahelyet, azok szerintem egy egyedülálló számára is elérhetőek kell, hogy legyenek. Vagy kellene, hogy legyenek olyan alternatívák, amik számukra is ezeket a kedvező helyzeteket előidézik.”

Az érintettség másik dimenziója a nők és a férfiak relációja. A kutatási eredményeink alátámasztják, hogy a férfiak esetén a munka-magánélet jobban egyensúlyban van a felsőoktatásban (Mayya et al., 2021). Az akadémiai területre vonatkozó szakirodalommal összhangban (Rosa, 2022; Moosa & Coetzee, 2020), a két nem viszonylatában többen a nők terheit emelték ki a családi kötelezettségek kapcsán. Egy egyedülálló, nem oktató, férfi kolléga így fogalmazott:

„Diszkriminációnak nem gondolom, de én úgy vélem, hogy szerintem azért a nőknek nehezebb a helyzetük. Tőlük tényleg nulla huszonnégyes fizikális jelenlétet igényel, amikor kicsi a gyermek, és utána is. Ezt szerintem mondhatjuk nyugodtan, hogy egy tény. Szerintem legalábbis.”

Egy nem akadémiai területen dolgozó férfi vezető is megerősítette ezt:

„Szerintem a nőkre talán nagyobb teher helyeződik ilyen szempontból, de azt gondolom, hogy most már egyre több férfi is vállal ebben részt, mármint akár a gyermek nevelésében, akár az otthonlétben. Szerintem kezd ez egy kicsit eltolódni vagy legalábbis valamiféle egyensúly kialakulni.”

Ugyanakkor elhangzott az is, hogy nem kellene, hogy különbség legyen a nők és a férfiak között. Egy egyedülálló, akadémiai területen dolgozó férfi munkatárs szerint „a magyarországi gyakorlat viszont sajnos az, hogy a férfiak a gyereknevelést és a háztartás vezetését elsősorban női feladatnak tekintik, és kevésbé veszik ki a részüket a családi feladatokból. Vannak azért kivételek, de nagy átlagban még mindig egy erős paternalista nézőpont van a családi nevelésben, vagy a gyereknevelésben.” Ennek eredményeként a nők legtöbbször egy időre eltűnnek a munkaerőpiacról. A válaszolók szerint az intézmény nem szólhat bele a családok életébe, azaz, hogy ki vállalja például a GYES-t, ki marad otthon, ha a beteg a gyerek stb. A nők gyakran választás elé vannak állítva, míg a férfiak sok esetben inkább nem. Ezek a vélemények megegyeztek korábbi nemzetközi kutatási eredményekkel (Barrett & Barrett, 2011).

A vezetők és a nem vezetők érintettségének kérdésében alig merült fel, hogy a vezetőknek könnyebben megoldható ez a kérdés.

Ellenkezőleg, a válaszadók többsége kiemelte a vezetői munkával járó nagyobb leterheltséget, ami nem kedvez a családbarátságnak. Az egyik, akadémiai területen dolgozó női vezető szerint:

„Nincs nagy tolongás a vezetői szerepeknél, mert azt mindenki tudja, hogy a vezetés jelentősen sok plusz feladatot jelent.”

Egy másik, nem akadémiai területen dolgozó férfi vezető ezt hangsúlyozta:

„A vezetők jóval nagyobb terhelés alatt állnak, és látam olyat, vagy tudok olyanról, ahol egyfajta burokból is léteztek a kollégák, tehát a vezetőkön csattantak az ügyek, a prioritás, a sürgősség, a felelősség 90-95 százaléka.”

Eredményeink alátámasztják a korábbi kutatások megállapításait. Byron (2005, hivatkozik rá Peus et al., 2008) véleménye szerint is a vezetőket különösen érinti a családbarát problémákör. Az akadémiai szférában az ideális vezető a karrierista maszkulinitáshoz igazodik, amely lehetővé teszi a nemek közötti egyenlőtlenségek reprodukálását (Jordão et al., 2021). A vezetők érintettsége nemcsak azért releváns, mert leterheltségük (Arquisola et al., 2020) miatt sérülhet náluk a munka-magánélet egyensúlya, hanem azért is, mert különleges a szerepük és a felelősségük az igazságos munkaterhelésben (Eversole & Crowder, 2020; Ghashghaeizadeh, 2020) és különösen a családbarát szemlélet szervezeti integrálásában (Reyes & Redoña, 2021). Erre reflektál az egyik nem akadémiai területen dolgozó, családost, női vezető gondolata:

„Azt gondolom, hogy erősödhet az intézmény vagy a vezetősége abban, hogy a munkaterhelést egyenletebben osztja el akár a szervezeti egységek között, vagy akár a személyek között. Nyilván sok mindent befolyásol

az egyén vagy az én hozzáállásom is, de azt gondolom, hogy ezen közösen lehet dolgozni. Személy szerint figyelek a szervezeten belül is arra, de ez igaz a pályafutásomra is, hogy a karrierlehetőség, a fejlődés lehetősége az intézményen belül biztosított legyen, és azt látom, hogy erre most is fókuszál az intézmény vezetése.”

A vezetői felelősséget, a szakirodalomban megjelenő kutatások megállapításaival (Innstrand & Grødal, 2022) összhangban, egy akadémiai területen dolgozó női vezető így fogalmazta meg:

„A vezetőknél van abban felelősségük, hogy a közvetlen hozzájuk tartozókat, illetve mondjuk a közvetetten hozzájuk tartozókat is támogatassák. Figyeljünk arra, amikor egy dolgozó túlvállalja magát egy munkahelyi szerepben, vagy akár valamelyik szakmai szerepében. Egyrészt vezetői felelősséget érzek abban, hogy tudjanak nekem nemet mondani, tudják azt kommunikálni, hogy ezt már nem tudom megcsinálni, mert nincs időm rá. Illetve, ha már tényleg a munka-magánélet viszonyrendszerét nézzük, hogy ebben jelezzenek, hogy ez most olyan sok, hogy én már a családommal nem tudok, vagy nem úgy tudok időt tölteni. Én ilyen értelemben azért érzem áttételesen az intézmény felelősségét is. Nyilván a vezetőket is képessé kell tenni ezekben a helyzetekben helyesen dönteni.”

Megállapítható, hogy a különböző dimenziók esetében eltérő érintettséget lehetett megállapítani.

Csalóka az akadémiai oktatók munkaidejének és munkakörülményeinek rugalmassága a kötött időbeosztásban dolgozó támogató személyzetet érintő rugalmatlansággal szemben. Az akadémiai szakembereknek biztosított munkaidő beosztásával kapcsolatos szabadság magában rejti a munkaidő fogalmának kiterjesztését, akár a családra és az önmagukra szánt idő kárára is.

A családos-nem családos relációban vizsgált érintettség abszolút a családosok irányába billenti a mérleg nyelvét, és gyakran a pozitív diszkriminációba hajló megoldások ezt az érzést felerősítik. A férfiak és a nők érintettségi megítélésében erősen kiérződik a hagyományos családfelfogás elfogadása. Ugyanakkor az egyetem e kérdésnek az esetleges gondolkodási változtatásában nem tud jelenleg szerepvállaló és példamutató lenni, mert alapvetően nincs meg az az eszközrendszer, amellyel motiválni tudná dolgozóit a szemléletváltásban.

A vezetők és a beosztottak viszonylatában vizsgálva a kérdést, jellemzően a vezetők érintettsége erőteljesebben igazolható az egyetemi keretek között. Eredményeink összecsengenek Franco et al. (2021) széles körű szakirodalmi kutatási eredményeivel, amely szerint a nemek közötti egyenlőtlenség, a munkahelyi stressz szintje hatással vannak a munka és a magánélet egyensúlyára, következésképpen a felsőoktatásban oktatók jóllétére. Az akadémiai terület által élvezett rugalmasság nem elegendő a munka-magánélet konfliktus megelőzéséhez (Pasamar et al., 2020). Kutatásunk alátámasztja Smyth et al. (2021) eredményeit arról, hogy a támogató munkatársaknak az akadémiai kollégáktól eltérő mértékben van lehetőségük a rugalmas munkavégzésre és ennek lehetősége jórészt a közvetlen vezetők gondolkodásmódjától függ.

Konklúzió

Összefoglalva kutatásunk alapján az alábbiakban tudjuk megválaszolni a bevezetésben vázolt kutatási kérdéseinket. A szakirodalommal összhangban a kutatásban megkérdezettek szerint mind a magánélet, mind a munka az életminőség döntő meghatározói. Kiemelendő, hogy mindkét területen meghatározóak a társak, akikkel együtt lehet és kell értéket teremteni, így a magánéletben a család és a barátok, a munkában pedig a munkatársak. Utóbbiakat a felsőoktatásban tágan kell értelmezni, hiszen a hallgatók, az oktatás kínálta sikerek többnyire erősen megjelennek – az egyéb fizikai és szakmai feltételek mellett – a munkával való elégedettség meghatározójaként. Bár ki tudtuk mutatni a vizsgált csoportok különböző érintettségét, kitértetését a munka és a magánélet egyensúly-megbomlási kockázatának, fontos kutatási eredményünk, hogy nem találtunk szignifikáns eltérést az életminőség legfontosabb tényezőinek rangsorolásában a különböző vizsgált csoportokban.

A kutatás folytatásában a szerzők a család, a munka, az oktatás kapcsolatát vizsgálják meg, azaz, hogy a családbarát szemlélet miképpen építhető be az oktatásba, az egyetem munka és magánélet politikája hogyan közelítheti meg a diákokat, valamint épülhet be a hallgató-oktató kapcsolati rendszerbe.

Felhasznált irodalom

- Akranaviciute, D., & Ruzevicius, J. (2007). Quality life and its components' measurement. *Engineering Economics*, (2), 43-48.
- Állami Számvevőszék (2021). *Elemzés: Felsőoktatás a változások tükrében – verseny, minőség, teljesítmény*. Budapest: Állami Számvevőszék. https://www.asz.hu/storage/files/files/elemezsek/2021/felsooktatatas_valtozasok_tukreben_20210406.pdf?download=true
- Arquisola M.J., Zutshi A., Rentschler R., & Billsberry J. (2020). Academic leaders' double bind: challenges from an Indonesian perspective. *International Journal of Educational Management*, 34(2), 397 – 416. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2018-0328>
- Bakacsi, Gy. (1996). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhawe, D. P., & Christian, M. S. (2015). You wouldn't like me when I'm sleepy: Leader sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1419–1437. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2013.1063>
- Bhende, P., Mekoth, N., Ingalhalli V. & Reddy Y. V. (2020). Quality of work life and work-life balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256-265. <https://doi.org/10.1177/0971685820939380>
- Blaskó, Zs. (2005). Dolgozzanak-e a nők? A magyar lakosság nemi szerepekkel kapcsolatos véleményének változásai 1988, 1994, 2002. *Demográfia*, 48(2-3), 159-186.

- Bryan, L. K., & Wilson, C. A. (2014). *Shaping work-life culture in higher education: A guide for academic leaders*. New York: Taylor & Francis.
<https://doi.org/10.4324/9780203118887>
- Cohenmiller, A. S., Saburova, A., & Sagitova, R. (2018). What is a Family-Friendly University Campus? A Pilot Study to Develop Student Research and Provide Practical Results. *American Journal of Qualitative Research*, 2(2), 103-119.
- Courtright, S. H., Gardner, R. G., Smith, T. A., McCormick, B. W., & Colbert, A. E. (2016). My family made me do it: A cross-domain, self-regulatory perspective on antecedents to abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1630-1652.
<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2013.1009>
- Cramer, K., & Pearce, J. (1990). Work and family policies become productivity tools. *Management Review*, 79(11), 42-44.
- Dapiton, E.P., Quiambao, D.T., & Canlas, R. B. (2020). Parenting as a moderating factor for research productivity and work-life balance: Evidence from philippine women academics. *European Journal of Educational Research*, 9(4), 1425-1434.
<https://doi.org/10.12973/eu-jer.9.4.1425>
- Denson, N., & Szelényi, K. (2022). Faculty perceptions of work-life balance: the role of marital/relationship and family status. *Higher Education*, 83(2), 261-278.
<https://doi.org/10.1007/s10734-020-00654-8>
- Doherty, L., & Manfredi, S. (2006). Action research to develop work-life balance in a UK university. *Women in Management Review*, 21(3), 241-259.
<https://doi.org/10.1108/09649420610657416>
- Engler, A., Paksi, V., & Tardos, K. (2021). Tudományos fokozattal rendelkezők munka-magánélet egyensúlya: problémák és megküzdési stratégiák. In *Tudományos karrier a 21. század elején* (pp. 127-142). Szeged: Belvedere Meridionale. <http://real.mtak.hu/135032/1/Engler-Paksi-TardosWLBproblemakesmegkuzdesistrategiak.pdf>
- Eversole, B. A. W., & Crowder, C. L. (2020). Toward a family-friendly academy: HRD's role in creating healthy work-life cultural change interventions. *Advances in Developing Human Resources*, 22(1), 11-22.
<https://doi.org/10.1177/1523422319886287>
- Fail Á., Gyarmati A., Haraszi A., Lisznyai B., & Papházi T. (2015). Családbarát munkahely pályázatok elemzése (2012-2014). *Kapocs*, 14(1), 61-79.
- Fernandez-Chung, R.M., & De Zoysa, S.M. (2021). Staying positive among negativities: strategies employed by teachers in Sri Lankan state universities to manage their wellbeing. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(4), 1524-1535.
<https://doi.org/10.1108/JARHE-07-2021-0254>
- Franco, L. S., Picinin, C. T., Pilatti, L. A., & Franco, A. C. (2021). Work-life balance in higher education: a systematic review of the impact on the well-being of teachers. *Ensaio*, 29(112), 691-717.
<https://doi.org/10.1590/S0104-403620210002903021>
- Friedman, S. D., Christensen, P., & De Groot, J. (1988). Work and life: the end of the zero-sum game. *Harvard Business Review*, 76(6), 119-129.
- Fusulier, B., & Dubois-Shaik, F. (2015). Belgium. In Krilić, S. C. & Rapetti, E. (Eds.), *Mapping organisational work-life policies and practices. Garcia working papers 4* (pp. 37-54). Trento: University of Trento.
https://eige.europa.eu/sites/default/files/garcia_report_mapping_org_work-life_policies_practices.pdf
- Garraio C., Freitas J.P, Magalhães S.I. & Matias M. (2022). Work-life conflict among higher education institution workers' during COVID-19: a demands-resources approach. *Frontiers in Sociology*, 7, 856613.
<https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.856613>
- Gillespie, N. A., Walsh, M., Winefield, A. H., Dua, J., & Stough, C. (2001). Occupational stress in universities: Staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. *Work & Stress*, 15(1), 53-72.
<https://doi.org/10.1080/02678370117944>
- Ghashghaeizadeh, N. (2020). Designing and development model for improving the quality of work life of faculty members. *Iran Occupational Health*, 17, 1-12.
- Griffin, G. (2022). The 'Work-Work Balance' in higher education: between over-work, falling short and the pleasures of multiplicity. *Studies in Higher Education*, 47(11), 2190-2203.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2021.2020750>
- Hall, D. (1990). Promoting work/family balance: an organizational change approach. *Organizational Dynamics*, 18(3), 5-18.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90060-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90060-3)
- Harcza, I. (2014). A családi kohézió trendjei a gyermekes családokban – A kohézió színe és fonákja. *Szociológiai Szemle*, 24(1), 40-66. https://szociologia.hu/dynamica/harcza_40_66old.pdf
- Hartin, W. (1994). Employment law. *Corporate Management*, 46(2), 75-76.
- Hochschild, A.R. (1997). *The time bind*. New York: Metropolitan Books.
- Innstrand, S.T., & Grødal, K. (2022). Antecedents and consequences of perceived inclusion in Academia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 431.
<https://doi.org/10.3390/ijerph19010431>
- Jordão, C., Carvalho, T., & Diogo S. (2021). Discourses of men's leadership in higher education and research institutions: Exploring the challenges and opportunities for gender equality. In Pereira, E. T., Costa, C., & Breda, Z. (Eds.), *Proceedings of the International Conference on Gender Research: a virtual conference hosted by University of Aveiro Portugal 21-22 June 2021* (pp. 131-138). Reading, UK: Academic Conferences International Limited.
<https://doi.org/10.34190/IGR.21.050>
- Juhász, T. (2010). *Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek*. Budapest: Publikon Kiadó.
- Kakar, A.S., Saufi, R. A., Devadhasan, B. D., Meyer, N., Vetrivel, S. C., & Magda, R. (2021). The mediating role of person-job fit between work-life balance (WLB) practices and academic turnover intentions in India's higher

- educational institutions. *Sustainability*, 13(19), 10497. <https://doi.org/10.3390/su131910497>
- Keczer, G. (2020). Felsőoktatás-irányítási és egyetemi kormányzási trendek Európában. *Educatio*, 29(1), 48–63. <https://doi.org/10.1556/2063.29.2020.1.4>
- Kinman, G. (2014). Doing more with less? work and well-being in academics. *Somatechnics*, 4(2), 219–235. <https://doi.org/10.3366/soma.2014.0129>
- Kovács, B. (2007). Életminőség-boldogság-stratégia tervezés. *Polgári Szemle*, 3(2), 14–29.
- Kossek, E. E., Lewis, S., & Hammer, L. B. (2010). Work life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/0018726709352385>
- Major, D. A., & Lauzun, H. M. (2010). Equipping managers to assist employees in addressing work-family conflict: Applying the research literature toward innovative practice. *The Psychologist – Manager Journal*, 13(2), 69–85. <https://doi.org/10.1080/10887151003761275>
- Mayya, S.S., Martis, M., Ashok, L., Monteiro, A. D., & Mayya, S. (2021). Work-Life Balance and Gender Differences: A Study of College and University Teachers From Karnataka. *SAGE Open*, 11(4). <https://doi.org/10.1177/21582440211054479>
- Meretei, B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány*, 48(10), 10–19. <https://doi.org/10.14267/Veztud.2017.10.02>
- Miniszterelnökség (2022). Pályázati felhívás: „Család-barát munkahelyek kialakításának és fejlesztésének támogatása” (Kód: CSP-CSBM-22). <https://emet.gov.hu/app/uploads/2022/02/CSP-CSBM-22-palyazati-felhivas.pdf>
- Moosa, M. & Coetzee, M. (2020). Climbing the illusive ladder: Examining female employees' perceptions of advancement opportunities at a higher education institution. *Journal of Psychology in Africa*, 30(5), 397–402. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1821308>
- Murinkó, L. (2014). A nemi szerepekkel és a családdal kapcsolatos attitűdök európai kitekintésben: értékek és gyermekgondozás. *Szociológiai Szemle*, 24(1), 67–101. https://szociologia.hu/dynamic/murinko_67_101old.pdf
- Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal (2020). *Kutatás-fejlesztés és innováció Magyarországon*. <https://nkfih.gov.hu/hivatalrol/kiadvanyok-publikaciok/hivatal-kiadvanyai>
- Parasuraman, S., & Greenhaus J.H. (1999). *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world*. Westport, CT: Praeger.
- Pasamar, S., Johnston, K., & Tanwar, J. (2020). Anticipation of work-life conflict in higher education. *Employee Relations*, 42(3), 777–797. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0237>
- Peus, C., Frey, D., Gerkhardt, M., Fischer, P., & Traut-Matthaus, E. (2008). Leading and managing organizational change initiatives. *Management Review*, 20(29), 158–175. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2009-2-158>
- Pongrácz T. & S. Molnár, E. (1976). *Népesedési kérdésekkel kapcsolatos közvéleménykutatás*. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal. <https://demografia.hu/kiadvanyokonline/index.php/kozlemenyek/article/view/2149/2289>
- Pongrácz T. & S. Molnár, E. (1980). *Gyermekvállalásról és a népesedéspolitikáról alkotott vélemények a több gyereket gondozó anyák körében*. Budapest: Statisztikai Kiadó Vállalat.
- Pongrácz T. & S. Molnár, E. (2011). Nemi szerepek és a közvélemény változásának kölcsönhatása. In Nagy I. & Pongrácz Tiborné (Eds.), *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2011* (pp. 192–206). Budapest: TÁRKI. http://www.tarsadalomkutatasi.hu/kkk.php?TPUBL-A-942/publikaciok/tpubl_a_942.pdf
- Pongrácz, T., Blaskó, Zs. & S. Molnár, E. (2013). *A családi értékek és a demográfiai magatartás változásának kölcsönhatása. Munkabeszámoló*. Budapest: OTKA. http://real.mtak.hu/12426/1/75909_ZJ1.pdf
- Primecz, H., Kiss, Cs., Toarniczky, A., Csillag, S., Szilas, R., Bácsi, K. & Milassin, A. (2014). Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek – Valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?). *Vezetéstudomány*, 45(10), 2–16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.10.01>
- Rapetti, E., Murgia, A., & Poggio, B. (2015). Italy. In Krilić, S. C. & Elisa Rapetti, E. (Eds.), *Mapping organisational work-life policies and practices. Garcia working papers 4* (pp. 6–36). Trento: University of Trento. https://eige.europa.eu/sites/default/files/garcia_report_mapping_org_work-life_policies_practices.pdf
- Reyes, M. G. M. & Redoña, B. M. (2021). Personal attributes and behavioral response of academic heads of private higher education institutions: Basis for human resource intervention development model. *Asia Pacific Management Review*, 26(4), 180 – 185. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.02.002>
- Rosa, R. (2022). The trouble with ‘work-life balance’ in neoliberal academia: a systematic and critical review. *Journal of Gender Studies*, 31(1), 55–73. <https://doi.org/10.1080/09589236.2021.1933926>
- Szigeti, F. (2006). Az életminőség mérési rendszerei. *Educatio*, 25(1), 130–139. http://epa.oszk.hu/01500/01551/00095/pdf/EPA01551_educatio_2016_1_130-139.pdf
- Smyth C., Cortis, N., & Powell, A. (2021). University staff and flexible work: inequalities, tensions and challenges. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 43(5), 489 – 504. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2020.1857504>
- Szu-Han, L., Chu-Hsiang, D., Chang D., Hun Whee, L., & Russell E. J. (2020). Positive family events facilitate effective leader behaviors at work, a within-individual investigation of family-work enrichment. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000827>
- Taris, T. W., Schreurs, P. J. G., Van L., & Van Silfhout, I. J. (2001). Job stress, job strain, and psychological

- withdrawal among Dutch university staff: Towards a dualprocess model for the effects of occupational stress. *Work & Stress*, 15(4), 283-296.
<https://doi.org/10.1080/02678370110084049>
- Vandana, P. & Meenakshi, K. (2013). Quality of Work Life and Work–Life Balance Among Teachers in Higher Education Institutions. *Learning Community*, 4(3), 197-208. https://www.researchgate.net/publication/261830642_Quality_of_Work-life_Balance_Among_Teachers_in_Higher_Education_Institutions
- Van der Haar, M., & Berger, L. (2015). The Netherlands. In Krilić, S. C. & Elisa Rapetti, E. (Eds.), *Mapping organisational work-life policies and practices. Garcia working papers 4* (pp. 55-669). Trento: University of Trento. https://eige.europa.eu/sites/default/files/garcia_report_mapping_org_work-life_policies_practices.pdf
- Vaskovics, L. (2014). Családszerkezeti átalakulások európai kitekintésben. *Szociológiai Szemle*, 24(1), 5–39. https://szociologia.hu/dynamic/vaskovics_5_39old.pdf
- Wohlgemuth, B. (2004. ápr. 8). Apák gyese. *Magyar Narancs*. https://magyarnarancs.hu/szex/apak_gyese-biciklizunk_setalunk_jatszunk-57908
- Winefield, A. H., Gillespie, N., Stough, C., Dua, J., Hapuarachchi, J., & Boyd, C. (2003). Occupational stress in Australian university staff: Results from a national survey. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 51–63.
<https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.51>
- Žnidaršič, J. & Marič, M. (2021). Relationships between Work-Family Balance, Job Satisfaction, Life Satisfaction and Work Engagement among Higher Education Lecturers. *Organizacija*, 54(3), 227 – 237.
<https://doi.org/10.2478/orga-2021-0015>

A KORONAVÍRUS HATÁSA A MAGYAR KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKRA

THE IMPACT OF COVID-19 ON SMES IN HUNGARY

Az első világháborút követő spanyolnáthán kívül az elmúlt száz év legnagyobb világméretű természeti katasztrófája a koronavírus-járvány volt, amely a magyar társadalomra és gazdaságra is súlyos hatással volt. A Mathias Corvinus Collegium és az IFKA Közhasznú Nonprofit Kft. közös kutatásában a koronavírus-járvány és a válság magyar kis- és középvállalkozásokra gyakorolt hatását vizsgálta, azok válságálló- és reagálóképessége, valamint alkalmazkodási stratégiái vonatkozásában. A kutatás megállapította, hogy elsősorban a járvány keresletre gyakorolt hatásán múlt, melyik vállalkozás járt jobban vagy rosszabbul koronavírus miatt. A bizonytalanság és a járvány generálta helyzet önmagában is megnövelte a vállalkozók költségeit. Az alkalmazkodás leginkább a rugalmasságon, a költségcsökkentésen és az óvatosságon alapult. A vállalkozók reagálása azt mutatja, hogy a járvány hatására erősödhet a vállalkozások stratégiai gondolkodása, melynek fontos elemei a válságállóság és a kezdeményezési képesség megerősítése.

Kulcsszavak: COVID-19, reziliencia, vállalati alkalmazkodás, KKV-k

Apart from the Spanish flu after World War I, the biggest global natural disaster of the past 100 years has been the coronavirus epidemic, which has had a serious impact on the Hungarian economy and society. Mathias Corvinus Collegium and IFKA Public Benefit Nonprofit Ltd. have examined the impact of the COVID-19 crisis on Hungarian SMEs, with a focus on their crisis resilience and adaptation strategies. The results indicated that it was mainly the impact on demand that has determined which business did better or worse during the pandemic. The adaptation strategies of enterprises have primarily been based on flexibility, cost reduction and cautious entrepreneurial behaviour. Their reaction shows that the pandemic may strengthen entrepreneurs' strategic thinking, as well as the crisis resilience and increased initiative of businesses.

Keywords: COVID-19, resilience, managerial adaption, SMEs

Finanszírozás/Funding:

Ez a kutatás az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. Evolúció – Megújuló Vállalkozások Program és a Mathias Corvinus Kollégium Vállalkozáskutatói Műhely közös finanszírozásában zajlott. Az IFKA az Evolúció – Megújuló Vállalkozások Programot GINOP-1.1.10-20 A mikro-, kis- és középvállalkozások versenyképességének javítása a vállalkozói ismeretek bővítése révén c. programjából finanszírozta.

The research has been funded jointly by the Evolution – Renewable Enterprises Program of IFKA Industrial Development Public Benefit Nonprofit Ltd. and the Business Research Center of the Mathias Corvinus Collegium. IFKA has funded the Evolution – Renewable Enterprises Program from the GINOP-1.1.10-20 'Improving the competitiveness of micro, small and medium-sized enterprises through the expansion of entrepreneurial skills' program.

Szerzők/Authors:

Dr. Pogácsás Péter^a (pogacsas.peter@mcc.hu) szenior kutató; Dr. Szepesi Balázs^a (szepesi.balazs@mcc.hu) az MCC Közgazdasági Iskolájának vezetője

^aMathias Corvinus Collegium (Mathias Corvinus Collegium) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 04. 26-án, javítva: 2022. 07. 05-én, elfogadva: 2022. 08. 09-én.

The article was received: 26. 04. 2022, revised: 05. 07. 2022, accepted: 09. 08. 2022.

Az első világháborút követő spanyolnáthán kívül az elmúlt száz év legnagyobb világméretű természeti katasztrófája a koronavírus járvány volt, amely a magyar társadalomra és gazdaságra is súlyos hatással volt. 2021 végéig világszerte 290 millió ember fertőződött meg a COVID-19 vírussal és a járvány több mint 5,4 millió halálos áldozatot követelt. Az Európai Unió összesített GDP-je csak 2021. III. negyedévére érte el a járvány előtti szintjét, és év végére

is mindössze 0,4 százalékkal tudott a 2019. IV. negyedévi mérték fölé kerülni (Eurostat, 2022). Magyarországon 2021 végéig igazoltan több mint 1,1 millióan estek át a betegségen és 39 ezer ember vesztette életét. A járvány nélkül az elmúlt két évben hozzávetőlegesen 5000 milliárd forinttal több jövedelmet termelhetett volna meg az ország. A KSH-nak a kutatással megosztott adatai szerint, Magyarországon az ÁFA-körbe tartozó mintegy 315.000 KKV 57,21 száza-

lékának csökkent az árbevétele 2020-ban 2019-hez képest. Az árbevétel-csökkenés közel 180.000 kis- és középvállalkozást érintett. Az alkalmazkodás azonban gyorsan megindult: a GDP 2020. II. negyedévi 14,4 százalékos zuhanását követően a gazdasági teljesítmény minden negyedévben növekedni tudott az előző negyedévhez képest, 2021. II. negyedévében összehasonlítva áron már elérte, IV. negyedévében pedig 3,9%-kal haladta meg a 2019-es év azonos időszakának adatát (KSH, 2022a).

A Mathias Corvinus Collegium Közgazdasági Iskolája és az IFKA Közhasznú Nonprofit Kft. 2021. február és május között végzett közös kutatást a koronavírus-járvány és a válság magyar kis- és középvállalkozásokra gyakorolt hatásáról. Célunk az volt mélyebb képet nyernünk a vállalkozások helyzetéről, válságálló- és reagálóképességükről, motivációikról, kiszolgáltatottságukról, kapcsolathálójukról, valamint feltárjuk, hogy a megismert folyamatokból milyen tanulságok, alkalmazkodási stratégiák következtek a számukra.

Irodalmi áttekintés

A COVID-járvány a világ legtöbb vállalkozását alkalmazkodásra kényszerítette. Irodalmi áttekintésünkben szerepeltetett publikációk, kutatásunk eredményeihez hasonlóan, a járvány legfontosabb hatásai között emelik ki a globális ellátási láncok töredezettségét, a kereslet-kínálat súrlódásaiból adódó nehézségek jelentőségét, a turizmus nemzetközi méretű érintettségét, a vállalati ellenállóképesség és stratégiai alkalmazkodási képesség előtérbe kerülését, a járványnak a KKV-k keresletére és költségeire gyakorolt súlyos hatásait, a finanszírozás és a jó munkaerő-menedzsment megnövekedett jelentőségét.

A válság vállalati gazdálkodásra gyakorolt hatásait a nemzetközi és a hazai szakirodalom több irányból igyekezett felmérni. A vizsgálatok gyakran a járvány világkereskedelemre, a globális értékláncokra, továbbá egyes ágazatokra, tevékenységcsoportokra gyakorolt hatásaira, valamint a kormányzati válságkezelő intézkedések hatékonyságára irányulnak, így elsősorban a nagyvállalati és a makroökonómiai hatások elemzésében mutatkoztak meg. A válság kis- és középvállalatok gyakorolt hatásai és a kisebb vállalatok alkalmazkodása valamivel ritkábban került a vizsgálatok fókuszába.

A COVID-járvány globális hatásait vizsgáló cikkek a globális értékláncok széttöredeződésére és a kereslet-kínálati súrlódásokra helyezik a hangsúlyt. A járvány következtében gyorsan világméretűvé terebélyesedő válság keresleti és kínálati sokkokat egyaránt okozott, de ezek között nagy különbségek mutatkoztak földrajzi régiók, iparágak tekintetében (Hassan et al., 2020; Vasiljeva et al., 2020). A globális értékláncok magas aránya egyrészt felnagyíthatja a válság negatív hatásait (OECD, 2021), ugyanakkor a globális értékláncok telephely-áthelyező, reshoring tevékenysége erősítheti is a magyar vállalatok integrálódását a globális és regionális értékláncokba (Antalóczy & Sass, 2021).

A COVID-járvány turisztikai szektorra gyakorolt kiemelten pusztító hatásával számos publikáció foglalkozik. Dube, Nhamo & Chikodzi (2021) szerint a turisztikai vállalkozások számára a járvány gazdálkodási szempont-

ból kezelhetetlen helyzetet hozott létre. Brouder (2020) ugyanakkor arra számít, hogy a COVID-válság a turisztikai keresletben és kínálatban is olyan tartós változásokat eredményez, amely a turisztikai ipar strukturális átalakulását is ki fogja váltani. A magyarországi hatásokat vizsgálva, Boros & Kovalcsik (2021) adatai szerint 2020-ban Budapest airbnb-szállásainak közel fele tűnt el a piacról.

A COVID-járvány mikroökonómiai hatásainak és a vállalatok válaszreakcióinak elemzése előtérbe helyezi a reziliencia, a válságállóság vagy ellenálló-képesség fogalmát. A rezilienciát a pszichológia, a szociológia, sőt ökológia területéről érkezett fogalomként kezdték alkalmazni a vállalkozáskutatás területén (Adger, 2000; Bonanno, 2004; Schepers et al., 2021), de értelmezése összefüggésben áll korábbi vállalkozói elméletekben felvázolt, vállalkozói kihívásokra adott válaszokkal is.

Az akadémiai irodalom reziliencia alatt általában azt a képességet érti, amikor egy szervezet felkészül arra, hogy a különböző mértékű kihívásokra válaszolni tudjon, illetve a kihívások ellenére képes maradjon különböző funkcióinak fenntartására azáltal, hogy mozgósítja a rendelkezésére álló forrásait (Ratten, 2020; Korber & McNaughton, 2017; Hillmann & Guenther, 2021). A reziliencia által megkívánt menedzsmentképeségek hasonlítanak a piaci kihívásokhoz alkalmazkodó, a lehetőségeket megragadó vállalkozói attitűdökhöz, vagy azonosak is velük (Miles et al., 1978; Lumpkin & Dess, 1996; Teece et al., 1997). Ilyen értelemben a reziliencia a sikeres vállalkozói működés fontos eleme.

Mások ugyanakkor úgy látják, hogy a rutinszerűen jelentkező kihívásokra és veszélyekre való reagálóképesség mellett a reziliencia fontos része a váratlan és súlyos sokkok kezelésének képessége is. A rutinalapú problémakezeléshez más típusú felkészülésre van szükség, mint a váratlan sokkokhoz, ez utóbbiak heurisztikus reagálóképességet igényelnek. A sokkszerű válságok kezelése gyakran a cég átszervezését is szükségessé teheti (Manfield & Newey, 2018). Castro és Zermeno (2021) a COVID-válság tapasztalatai és irodalmi áttekintésének segítségével hat rezilienciafaktort azonosított: 1) a vállalkozó válsághoz való hozzáállását, 2) a cég karakterisztikáját, 3) a vállalkozói attitűd természetét, 4) az intézményi kapcsolatokat, 5) a társadalmi és humán tőkét és 6) a stratégiai menedzsmentet.

A COVID-járvány kis- és középvállalkozók heterogén sokaságára gyakorolt hatásainak és a vállalkozók reakcióinak vizsgálatára több európai országban készültek gyors-elemzések. Az első és második hullám hatásait vizsgáló kutatások egy része hangsúlyozza, hogy a legerőteljesebb negatív hatások a KKV-k működését és értékesítését érték. Írországból a jegybank nagymintás felmérésében részt vevő cégek több mint 70 százaléka élt át árbevétel-visszaesést az első két hullám időszakában, aminek átlagos mértéke 25 százalékos volt. A válságra a mintában szereplő KKV-k 40 százaléka válaszolt kiadáscsökkentéssel. Az árbevételi sokk mértéke ugyanakkor nem függött össze az adott vállalat járvány előtti teljesítményével, ami a válság exogén jellegére és a gazdasági teljesítményektől független hatásmechanizmusára utal (O'Toole et al., 2021). A belga gyorsnővekedésű középvállalkozásokat az első hullám idején elsősorban működési, a későbbiekben

pedig értékesítési kihívások érték. Ehhez igazodtak a menedzsmentválaszok is: az első reakciók operacionálisak és tűzoltás-jellegűek voltak (pl. a likviditásmenedzselés, az alkalmazottakkal való nyílt kommunikáció, együtt gondolkodás), majd a rövid távú intézkedések után a legtöbben hosszú távú, növekedési válaszokat adtak a kihívásokra (átstrukturálások, új növekedési kapacitások bekapcsolása) (Schepers et al., 2021). Szintén gyakori hosszú távú, strukturális válaszokat figyeltek meg különböző 2020. évi felmérések osztrák, német, svájci, liechtensteini és olasz kis- és középvállalkozások esetében (Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2021; Clauss & Breier, 2020). Mindegyik felmérés egyetértett abban, hogy a vizsgált cégek többsége pozitív várakozással nézett a válságból való kilábalás elé.

Wieczorek-Kosmala, Blach & Dos (2021) 2021. január-februári, lengyel kis- és középvállalkozásokon végzett vizsgálata azt mutatta, hogy a válság negatív gazdasági hatásai (költségnövekedés, kereslet-visszaesés, likviditási problémák) a mikrovállalkozásoknál és a fiatalabb cégeknek súlyosabban jelentkeztek, mint más kategóriáknál. Ignat & Constantin (2020) szerint az első járványhullámban a romániai lehetőségorientált vállalkozások reziliensebbnek voltak a kényszerorientált vállalatoknál, ugyanakkor ez utóbbiak közül a fejletlenebb romániai megyék vállalkozói bizonyultak ellenállóbbnak a fejlettebb megyék KKV-ihöz képest.

A COVID-járvány kis- és középvállalkozások működésére és üzletpolitikai döntéseire gyakorolt hatásait Magyarországon két nagymintás felmérés és néhány kérdőíves kutatás igyekezett feltárni. Az általunk is vizsgált első három hullám idején az MNB és MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézete (GVI) végzett rendszeres, nagymintás kérdőíves felméréseket a válság vállalkozásokra gyakorolt hatásairól és a kihívásokra adott reakciókról. Mindkét intézmény úgy találta, hogy a járvány elsősorban a kieső árbevétel és a megnövekedő működési költségek útján fejtette ki kedvezőtlen hatását a hazai vállalatok gazdálkodására. Az MNB vállalati felmérése szerint 2020 márciusában a válaszadók 63 százaléka, szeptemberben viszont már csak 16 százaléka tapasztalt fennakadásokat az ellátási láncban (Fekete & Nyitrai, 2020). A GVI szerint a külföldi alapanyagok beérkezésének akadozása a 2020. áprilisi 16 százalék helyett, 2021 áprilisában már csak a válaszadók 7 százalékának jelentett problémát. A GVI 2021. áprilisi felmérése szerint az öt leggyakoribb válságkezelési eszköz a következő volt (MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, 2021):

- az egyéb, máshova nem sorolható költségek csökkentése (55 százalék),
- a beruházások lassítása és halasztása (35 százalék),
- az új termékek, szolgáltatások bevezetése (33 százalék),
- a beszállítóktól való függőség csökkentése (30 százalék),
- a hosszú távú terv készítése és a stratégia módosítása (30 százalék).

Juhász & Szabó (2021) a járvány első hulláma után lefolytatott interjúkból azt a következtetést vonta le, hogy a járvány

következtében fellépő kockázati formák közül valójában egyik sem volt újdonság a vállalatok számára, inkább korábban ritkán megjelenő kockázatok felerősödéséről, illetve ezek egyidejű bekövetkezéséről van szó. Nyikos, Soha & Béres (2021) kutatása a magyar KKV-k járványra adott válaszait vizsgálta kvantitatív eszközökkel. Az eredményeik azt mutatták, hogy a korábban igénybe vett fejlesztési támogatások hozzájárultak az érintett vállalkozások ellenálló-képességének, foglalkoztatási képességének és termelékenységének erősítéséhez. Gittins, Freész & Huszák (2022) 22 magyar KKV vezetőjével folytatott interjú alapján azt állapították meg, hogy a vizsgált vállalatok fele adott a válságra strukturált stratégiai választ, a többiek ad-hoc lépésekkel reagáltak a felmerülő problémákra.

Osztrák, német, svájci, liechtensteini, olasz KKV-k körében végzett felmérések a digitalizáltság felgyorsulását mutatták ki a megkérdezett vállalatok körében (Clauss & Breier, 2020), a magyarországi vállalkozói felmérések azonban ezen a téren egyelőre nem fedezték fel jelentős előrelépést (Digiméter Konzorcium, 2021).

Az átfogó nemzetközi és hazai vizsgálatok elmaradhatatlan része a járvány kis- és középvállalati finanszírozásra gyakorolt hatásának vizsgálata. A legtöbb országban a bértámogatások mellett, az állami válságkezelések legáltalánosabb eszköze a kedvezményes finanszírozások biztosítása volt. Az olcsó, támogatott finanszírozási programokat a legtöbb felmérés hasznosnak (OECD, 2020b; Fekete & Nyitrai, 2020), sőt esetenként egyenesen életmentőnek találta (Gourinchas et al., 2020; Gourinchas et al., 2021; Cros et al., 2021). Magyarországon a jegybanki és kormányzati intézkedéseknek köszönhetően a KKV-finanszírozás a járvány két évében robusztusan nőtt. 2020-ban a kormány az MNB-vel és a KKV-hitelezésben aktív intézményi körrel együtt 15 új vagy megújított hitelprogramot, és öt új garanciaprogramot indított el kedvezményes feltételekkel. A magyar KKV-hitelállomány 2020-ban 10,1 százalékkal, 2021-ben 19 százalékkal növekedett az előző év végi állományhoz képest (MNB, 2022).

A COVID-járvány hatásainak további, kiemelten kutatott területe a foglalkoztatásra gyakorolt hatások vizsgálata. Az említett írországi felmérés szerint, az első két hullám idején a válaszoló KKV-k 61 százaléka vett igénybe bértámogatást, miközben mindössze hat százalékuk élt a bevezetett kedvezményes finanszírozási konstrukciókkal (O'Toole et al., 2021). Az OECD-nek szintén a járvány korai időszakára eső felmérése a távmunka kiterjedését tapasztalta, ami a felmérés szerint elsősorban pozitív, de akár negatív hatást is gyakorolhat a vállalat eredményeire (OECD, 2020a). Magyarországon az első hullámot követően megjelenő korai kutatások a munkanélküliség elszabadulását és a foglalkoztatottsági, jövedelmi különbségek erősödését prognosztizálták. Köllő & Reizer (2021) a munkaerő-felmérési és teljesítménystatisztikai adatok elemzése alapján a 2008-2009-es gazdasági válságban tapasztaltnál is súlyosabb munkaerőpiaci visszaesésre számított. Czirfusz (2021) a járvány kezdetekor a magyarországi munkaerőpiacok összeomlásáról ír, közép- és hosszabb távon a területi egyenlőtlenségek növekedésére számít. Poór et al. (2020) azonban már az első hullám kutatása alapján arra hívta fel a figyel-

met, hogy a vállalatok az értékes munkaerejük leépítését el akarják kerülni. Az MNB 2020. szeptemberi felmérésében szereplő vállalkozások a járvány első hat hónapjában létszámukat átlagosan 9%-kal csökkentették. Az otthoni munkavégzést a válaszadók 37%-a vezette be, részmunkaidős foglalkoztatással 32% élt (Fekete & Nyitrai, 2020). A hazai vállalatok a távolléti, digitális munkavégzést még a gyakori interakciókra épülő, speciális munkakapcsolatokban is bevezették (Olasz, 2022). A rugalmas munkavégzési formákra való áttérés a járvány első hullámának idején gyorsan és viszonylag zökkenőmentesen ment végbe (Pirohov-Tóth, 2022). A statisztikák szerint, a magyar foglalkoztatottsági adatok az első hullám átmeneti visszaesését követően már 2021 elejére elérték a válság előtti szintet, év végére pedig több mint egy százalékkal meg is haladták azt. 2020 január-márciusában az alkalmazottaknak még mindössze 4,1 százaléka dolgozott rendszeresen vagy alkalmanként távmunkában, két hónap alatt ez az arány 15,3 százalékra bővült, 2021 harmadik negyedére viszont 6,3 százalékra csökkent vissza (KSH, 2022b).

Módszertan

A cikkünkben ismertetett kutatásra 2021. február és május között került sor. Célunk az volt, hogy mélyebb képet nyerjünk a járvány által okozott válság kis- és középvállalkozásokra gyakorolt hatásairól, a vállalkozások válságállóságáról és alkalmazkodásáról. Kutatási kérdéseink a következők voltak:

1. A járvány okozta válság milyen mértékben sújtotta a hazai KKV-szektor?
2. Hogyan élték meg a vállalkozások a járvány lefutását?
3. Milyen vállalkozói alkalmazkodási stratégiák vezettek sikerre a válság negatív hatásainak kivédésében?
4. Hogyan változtak meg a magyar KKV-k kilátásai a válság következtében?

Az adatgyűjtés keretében a rendelkezésre álló információk minél szélesebb körű összegyűjtésére és feldolgozására

törekedtünk. A releváns szakirodalom feldolgozása után a következő kutatási módszerekkel éltünk: szekunder forrásként elemeztük a válság lefolyását bemutató, általánosan hozzáférhető statisztikai és pénzügyi adatokat, valamint a KSH által a kutatás számára átadott előzetes vállalati árbevétel-adatokat, továbbá az MNB és az MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézete (GVI) által lefolytatott konjunktúrafelmérések eredményeit, primer kutatásként pedig 50 mélyinterjút és szakértői konzultációt végeztünk.

A szakértői konzultáció keretében egyetemek, elemző cégek vezető kutatóit, elemzőit, továbbá bankárokat, kisvállalkozói ügyfelek üzletpolitikájára rálátó ügyvédek és könyvelőket kerestünk meg kérdéseinkkel. A kutató, elemző szakértők a vállalkozáskutatás mérvado szereplőinek számítanak, észrevételeiket gyakran saját adataikra, kutatási eredményeikre támaszkodva fogalmazták meg. Válaszokat 17 szakértőtől, 8 ügyvédtől és egy könyvelőtől kaptunk vissza. A válság értelmezésére az alábbi kérdések alapján kértük fel a véleményezőinket:

Mely vállalkozások működését nehezítette meg leginkább, közepesen, illetve legkevésbé a járvány?

Leginkább min múltott az, hogy egy, a járvány által érintett vállalkozásnak jobban vagy kevésbé sikerült reagálnia a helyzetre?

A járvány után miben fog megváltozni a vállalkozások működési környezete, a járvány előttihez képest?

Vállalkozói mélyinterjúinkkal a hazai vállalkozásokra leggyakrabban jellemző hatásokat és üzletpolitikai lépéseket igyekeztünk feltárni, másrészt pedig a vállalatok által megélt egyedi történeteket és reakciókat akartuk megismerni. A kutatás keretében 50 vállalkozás vezetőjével, tulajdonosával folytattunk mintegy egyórás mélyinterjút. Az interjúk során négy témakörre koncentráltunk. Az első kérdéscsoportban a cégek válság előtti tevékenységét, a másodikban a járvány működésükre gyakorolt hatásait és a kezelésükre bevezetett üzletpolitikai intézkedéseket, a harmadikban a járványnak a cégek jövőjére gyakorolt tartós hatásait, a negyedikben az általuk ismert piacokra és

1. táblázat

A válság hatásai a vállalati mélyinterjúk körébe tartozó vállalatok ágazati csoportjaira

Ágazatscsoport	Interjúk száma	Árbevétel átlagos változása 2020/2019 (index)	Foglalkoztatottak számának átlagos változása 2020/2019 (index)	KSH előzetes árbevétel-adatainak változása a vizsgált ágazatscsoportban 2020/2019
gépipar, fémipar, elektronikai ipar	4	95	99	98,0
bútoripar	2	100	100	105,3
textil-, ruházati ipar	5	87	100	95,4
élelmiszeripar, terménykereskedelem	5	152	100	107,3
vendéglátás, szálláshelyszolgáltatás	21	48	71	72,2
IT-kereskedelem és szolgáltatások	11	93	100	110,4
vállalati tanácsadás	2	93	100	103,7
Összesen	50	95	96	98,0

Forrás: mélyinterjúk adatai, valamint a KSH által adott, az ÁFA-körbe tartozó vállalkozások bevallásai alapján, saját szerkesztés

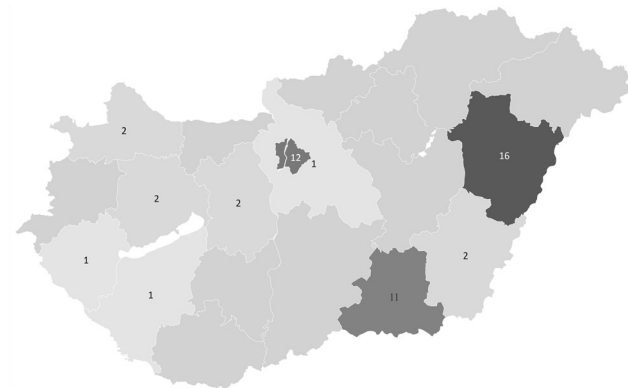
a gazdaság egészére vonatkozó tartós hatásokról alkotott véleményüket próbáltuk megismerni.

Az előkészítés során arra törekedtünk, hogy interjúalanyaink a járvány lefutása szempontjából néhány tipikusnak tekinthető tevékenységcsoportba koncentrálódjanak. Az értékelés megmutatta, hogy bár a cégek között ágazatokon belül akadtak nagy eltérések, a csoportonként kellő számú interjú lehetőséget nyújtott arra, hogy a válság hatásaira vonatkozóan ágazati és átfogó megállapításokat is tegyünk. Mélyinterjúink alapján az általunk alkotott ágazatcsoportok válság általi érintettségét, valamint a KSH előzetes adatai alapján, az érintett ágazatcsoportok becsült árbevétel-változásait az 1. táblázat foglalja össze.

Interjúalanyaink 2020. évi átlagos árbevétel-változása nagyobb visszaesést mutat az országos átlagnál, ami részben turisztikai interjúalanyaink nagy súlyának, részben a mintánk lefelé való torzításának tudható be. 50 interjúalanyunk közül 30-an vélekedtek úgy, hogy rosszabb állapotban jöttek ki a válságból, mint az ágazatukba tartozó más cégek.

Az interjúk földrajzi megoszlása tekintetében is az volt célunk, hogy a megkeresett vállalkozások a főváros mellett elsősorban néhány tipikus régióra koncentrálódjanak. Ez lehetőséget teremtett a regionális hatások elkülönítésére (1. térkép).

1. térkép
A mélyinterjúkat adó vállalkozások székhelyeinek földrajzi megoszlása (db)



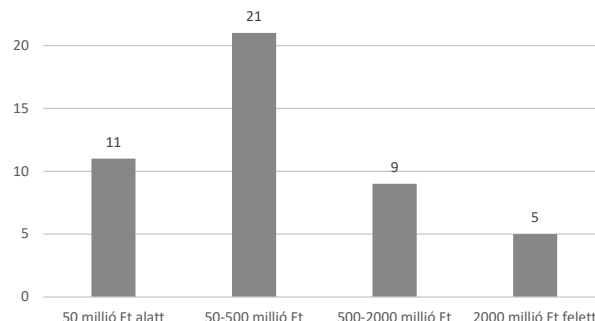
Forrás: mélyinterjúk adatai alapján, saját szerkesztés

A részt vevő vállalkozások további paraméterek szerinti megoszlását az 1., 2. és 3. grafikonok mutatják be. (A grafikonok adatai között csak azok a vállalkozások szerepelnek, amelyek vonatkozó adatát megismerhettük.)

Interjúink által alkotott minta sem ágazati, sem földrajzi, sem különböző teljesítménymutatók tekintetében nem tekinthető reprezentatívnak. Tartalmaz ugyanakkor a válság által kiemelten érintett (turizmus, IT-szolgáltatások), kismértékben érintett (textil-, ruházati ipar, élelmiszeripar), és alig érintett (gépipar, bútortipar, vállalati tanácsadás) tevékenységcsoportokat, továbbá földrajzi csoportokat, különböző méretkategóriákat és eltérő vállalati életciklusokat is. A mintánkban szereplő vállalatokból képezhető tevékenységcsoportokra és földrajzi különbségekre vonatkozóan a lefolytatott interjúk alapján

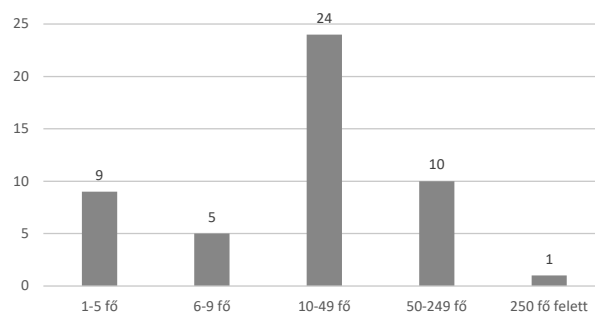
is levonhatók releváns, óvatos következtetések, amelyek alkalmasak a COVID-járvány sokszínű hatásainak érzékelésére.

1. grafikon
A mélyinterjúkat adó vállalkozások 2020. évi árbevétel-szerinti megoszlása



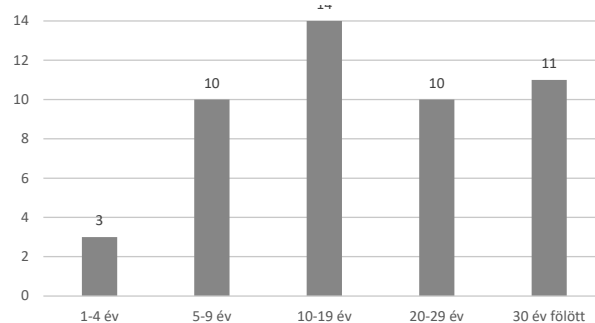
Forrás: mélyinterjúk adatai alapján, saját szerkesztés

2. grafikon
A mélyinterjúkat adó vállalkozások alkalmazottainak száma 2020. év végén



Forrás: mélyinterjúk adatai alapján, saját szerkesztés

3. grafikon
A mélyinterjúkat adó vállalkozások működési éveinek száma (jogelődőkkel együtt)



Forrás: mélyinterjúk adatai alapján, saját szerkesztés

Kutatási eredmények

Nyertesek és vesztesek

Az interjúinkból kirajzolódó történetek szerint elsősorban a járvány keresletre gyakorolt hatásán múlt, ki járt jobban vagy ki veszített sokat a koronavírus miatt. Hasonló következtetések az MNB és a GVI felméréseiből is kiolvashatók.

hatók (Fekete & Nyitrai, 2020; MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, 2021). A megkérdezett szakértők véleménye és a megkérdezett vállalkozók beszámolói azt mutatják, hogy a járvány vállalkozások keresletére és működésre gyakorolt hatását a legnagyobb mértékben az ágazati hovatartozás határozta meg. Interjúalanyaink egyedi élethelyzeti és a menedzsmentek üzletpolitikai válaszai el tudták ugyan téríteni a vállalat foglalkoztatásának, árbevételének és eredményének alakulását a tevékenységi átlagtól, de attól teljesen eltérő, ellentétes pályára ritkán voltak képesek állítani.

A szakértők véleményei és a kérdőíves felmérések között egyetértés van abban, hogy az utazáshoz, a szórakozáshoz, kultúrához és sporthoz kapcsolódó tevékenységek, illetve a személyes kontaktusra épülő szolgáltatások váltak a járvány fő veszteséivé. Ugyancsak konszenzus mutatkozik abban, hogy a koronavírus idején azok a cégek tudtak dinamikusabban növekedni, amelyek tevékenysége az informatikához, a házhozzállításhoz kapcsolódik, vagy az egészségügyet szolgálja ki. A KSH-nak a kutatással megosztott, ÁFA-bevallókra vonatkozó adatai szerint, a vesztesként ismert tevékenységek mellett, még a gépjármű-kereskedelem és -javítás, illetve az elektronikai fókuszú gyártás árbevétele csökkent jelentősen. A közvélemény által növekedőnek ítélt területeken kívül pedig a mezőgazdaság, az élelmiszer, a bútorgyártás, a pénzügyi közvetítés, illetve a papír- és a vegyipar tudta jelentősebben növelni eladásait 2020-ban. Az ÁFA-bevallások alapján, az előző évi árbevételhez 2020-ban legalább 20 százalékkal elmaradó ágazatokba mintegy 30 ezer KKV tartozhat. Ezek túlnyomó többsége a szálláshely, vendéglátás nemzetgazdasági ágakhoz köthető.

A mélyinterjúinkban vizsgált feldolgozóipari cégek közül a textil-, ruházati iparba tartozókat viselte meg legjobban a válság. A boltbezárások a ruhaüzleteket minden alkalommal érintették, a személyes találkozásokat kerülő emberek pedig többnyire elhalasztották ruhavásárlásukat. Textil- és ruházati ipari interjúalanyaink mindegyike arról számolt be, hogy a válság kitörését követően megrendeléseik legalább 40-50 százalékkal visszaestek – és ez az állapot többnyire 2020 végéig fennmaradt. 2021 első hónapjaiban az élénkülés először a prémium termékek területén indult el.

„A COVID miatt nem tudtunk megfelelő kaliberű dolgokat készíteni az év első felében, mióta a COVID bejött. Tehát nem mindegy, hogy maszkot gyártunk vagy kabátot. Olasz, francia, belga, német, osztrák piacokra dolgozunk. Két évvel ezelőtt nagyon sok megrendelésünk volt, de a COVID óta ez nagyon lecsökkent, 40%-kal kevesebb.” (Ruházati ipari gyártó)

Az élelmiszeriparhoz tartozó interjúalanyok esetében a járvány hatása elsősorban a kereslet szerkezetének átalakulásában jelentkezett. Többen beszámoltak a járvány első hullámának idején bekövetkezett irracionális keresletnövekedésről, felvásárlási lázról. Az alapélelmiszerek forgalma később is jól alakult, az éttermeket, gasztropiacokat célzó termékek viszont jelentős visszaesést könyvel-

hettek el. A széles termékportfólióval rendelkező gyártók ugyanakkor mindezt a piacok szokásos fluktuációjaként voltak képesek kezelni.

„2020 márciusában aggasztó volt a helyzet. Mert amikor ez kirobbant, mindenki hirtelen be akart spájzolni, mindenki töméntelenül kezdte felvásárolni a termékeinket. Az embereknek ez volt az első reakciója a járványra. Utána volt egy enyhülés, és az ellenkezőjére fordult a dolog. Aztán belekezdünk a házhozzállításba.” (Húsiipari gyártó)

A nemzetközi és hazai irodalomban a járvány turizmusra gyakorolt hatásairól írottakkal összhangban, az általunk megismert vállalkozások között is a turizmusban működő vállalkozások bizonyultak a válság legnagyobb áldozatainak. Interjúalanyaink példája ugyanakkor arra is felhívta a figyelmet, hogy a szektorban működő KKV-k üzleti partnereikkel (bérbeadók, élelmiszerkereskedelem, hitelintézetek) szembeni piaci ereje is nagyon gyenge, sőt gyakran az alkalmazottak felé is kiszolgáltatottabb a helyzetük, mint a más ágazatokban működőknek. Miközben a válság tőlük követelte meg a legerőteljesebb alkalmazkodást, az ő területükön mutatkozott a legkisebbnek az üzleti partnerek felőli szolidaritás.

A vendéglátás területén működő interjúalanyaink forgalma Budapesten a felével, vidéken majdnem harmaddal volt kevesebb 2020-ban, mint a járvány előtti évben.

„A vendéglátó szektor érezte meg először és fog utoljára kilábalni a válságból.” (Budapesti étteremlánc tulajdonosa)

A budapesti vendéglátóipari vállalkozásokat a nemzetközi turizmus leállása miatti bevételkiesés mellett az is kedvezőtlenül érintette, hogy az éttermek többsége bérletben működik, ezért az állandó költségeik is magasabbak. Interjúalanyaink beszámolói alapján a budapesti vendéglátás és szálláshely-szolgáltatás olyan nehéz gazdasági helyzetbe került, hogy a piaci alapú finanszírozók magukra hagyták őket, sőt a kereskedelmi kapcsolataikban is nagyon meggyengült a piaci erejük.

A szálláshely-szolgáltatás és a vendéglátás helyreállása több bizonytalansággal terhelt, nehéz megmondani, hogyan fog lezajlani. Interjúalanyaink a járvány visszaszorulása után a turizmus újraindulására számítanak. A helyreállást ugyanakkor lassítja, hogy a kereslet felépítése fokozatos lesz. A vendéglátásban működő vállalkozások attól is tartanak, hogy hosszabb távon az emberek kevesebbet fogják látogatni a vendéglátóhelyeket, mint a járvány előtti időszakban.

„Arra számítok, hogy hosszú távon sem térnek vissza vendégek a helyi fogyasztáshoz. Én a vírus alatt is sokat találkoztam a barátaimmal, de szórakozóhelyre már nem vágyom, és szerintem a vendégeim sem. Leszoktam a szórakozóhelyekről, pedig imádtam a tömeget és a szórakozást, de most még rosszul is vagyok tőle. Pedig be vagyok oltva.” (Vidéki étterem tulajdonosa)

A jövedelmezőséget viszont erősítheti, hogy kevesebb lesz a túlélő vállalkozás. Kérdés ugyanakkor, hogy a válság idején nyitva tartók, az ideiglenesen bezárók vagy az új piacra lépők lesznek-e a jövő nyertesei.

„A válság minket nagyon megtépázott, erőforrásainkat elégette, növekedési terveinket lenullázta. Sokkal kisebb erejű cég lettünk. Akik most lépnek a piacra, azok kihagyták ezt a nehéz időszakot, tehát előnyben vannak.” (Budapesti étteremlánc tulajdonosa)

Sokan attól tartanak, hogy a turizmus a munkaerőpiacra is tartósan teret veszíthet, sok pályaválasztónak fenntartása lesz azzal szemben, hogy egy ilyen változó, instabil szakma mellett döntsön. A turisztikai ágazatok az átlagnál kiszolgáltatottabbak a kereslet ingadozásainak, ezen a területen az is gyakori, hogy a valós és az adminisztrált munkaviszony, illetve a bér eltér egymástól.

„Kétségbe vagyok esve, hogy mennyire brutális módon nincs munkaerő jelenleg. A konyha stabil, de nincs kiszolgáló személyzet. Ha enyhül a járvány, valószínűleg lesz kereslet, a kérdés csak az, ki fog dolgozni. Átrendeződött a munkaerő, átszakosodtak az emberek.” (Vidéki étterem tulajdonosa)

A szálláshely-szolgáltató és a vendéglátó vállalkozói kör jelentős része olyan mértékű piaci sokkot szenvedett el a 2020. évben, ami mind az egyes cégeket, mind a szektorra jellemző üzleti modelleket megrengeti. A jelentős kínálat- és választékszűkülés, valamint áremelkedés akkor kerülhető el, ha komoly reorganizációs lépések történnek, az ágazat újjászervezését vállaló magánszereplők helyi/országos közösségi áldozatvállalása következik be.

A korábban alig látható tevékenységként működő logisztika működőképesség szempontjából létfontosságú szerepe a válság körülményei között több esetben nyilvánvalóvá vált. A tengeri szállítási akadózása, a határokon leállított kamionok és vasúti konténerek, a házhoz szállítást teljesítő futárcégek jelentőségének növekedése felhívták a figyelmet a logisztika jelentőségére.

A vesztes és a nyertes ágazatok tovagyrúzó hatása is tetten érhető a vállalati várakozásokban. Az élelmiszeripari cégek azzal számolnak, hogy az éttermek bezárása miatt a gasztrocikkek iránti kereslet tartósabban visszaesik. A bútortermelő cégek abban bíznak, hogy az építőipar kibontakozó konjunktúrája számukra is keresletnövekedést hozhat 2021-ben.

Az ágazati jellemzők mellett két tényező érdemel külön említést a vállalkozások adottságait illetően: az értékláncok és a mikro- és kisvállalkozások vezetőinek családi pozíciója. Egyes esetekben (például az autógyártásban) a felhasznált nyersanyagok és szolgáltatások, részegységek ellátásának körülményei a meghatározóak. Más területeken a kereslet oldali sokkok viselhetik meg jobban az értékláncba ágyazódó cégeket.

Az eleje volt a legnehezebb

A járvány első hónapjai jártak a legnagyobb gazdasági visszaesséssel, a legtöbb vállalkozás számára ez az időszak jelentette a legnagyobb próbatételt. (Hasonló következtetés vonható le az irodalmak között említett ír jegybanki felmérés és a belga gazella vállalatok között folytatott kutatások eredményeiből is (O'Toole et al., 2021; Schepers et al., 2021).) Mélyinterjúinkban szereplő feldolgozóipari vállalkozások jelentős részének működésében a 2020. tavaszi határlezárások és üzemleállások több hónapos fennakadást okoztak, ami gyakran az üzleti kapcsolatok elbizonytalanodásával járt és üzleti terveik felülvizsgálatára kényszerítette az érintetteket. Interjúink szerint a 2020. márciusi lezárásokat mindenki sokként élte meg, senki nem volt rá felkészülve. Az övintézkedéseket minden vállalkozás komolyan vette, egyes termelőüzemek néhány hétre bezártak. A határozatok és üzembezárások egymást erősítő negatív hatásai jelentős szakadásokat hoztak létre az ellátási láncokban.

„A legnehezebb az első hullám volt, mert akkor mindenki túl óvatos volt.” (Élelmiszeripari gyártó)

„Utólag most azt látom, hogy amennyire az elején megijedtünk, nem kellett volna.” (Gépipari gyártó)

A kezdeti megrázkódtatás fázisán minden általunk megkérdezett interjúalany keresztülment, azok is, akiket a válság későbbi negatív hatásai már nem érintettek. A járvány első hullámának tapasztalatai és intézkedései következtében a második és a harmadik hullám a termelő üzemek működésében és az ellátási láncokban már alig okozott fennakadást, hiába volt akkor sokkal magasabb a megbetegedések száma.

„Nyár óta már jönnek a megrendelt alapanyagok, de az árak szinte naponta emelkednek, és a szállítások határideje pedig a korábbi 3-4 hét helyett 3-4 hónapra növekedett.” (Gépipari gyártó)

Miközben az első hullámban maguk a megbetegedések nem okoztak gondot, a járvány miatti munkaerő-kiesés a későbbi időszakokban okozott kisebb problémákat a működésben.

A második és a harmadik hullám járványvédelmi intézkedései a termelő szektorokat már alig érintették. Erre az időszakra már a legnehezebb helyzetben lévő vendéglátás és szálláshely-szolgáltatás járványüzemléti szerinti működése is hatékonyabbá vált.

A vállalkozások veszteségei

A COVID-járvány számos vállalkozásnál komoly anyagi veszteséget okozott. Interjúalanyaink elmondása alapján gyakori, hogy nemcsak az árbevétel csökkent, hanem a termelés költségei is jelentősen nőttek, ezért sokan súlyos veszteségekkel zárták a 2020-as évet.

Interjúink tapasztalatai szerint a vállalkozások jövedelmezőségének csökkenése a következő okokra vezethető vissza:

- a kieső árbevétel következtében megnövekedtek az árbevétel-arányos működési költségek, ami profitcsökkenést eredményezett,
- az input alapanyagok és szolgáltatások drágulásának, valamint a szállítási költségek emelésének eredményeként a költségek sok helyen megnövekedtek,
- az akadozó ellátási láncok és kereslet-kínálati sürölődások következtében alapanyag- és késztermék tartalékolási igény lépett fel, amely a készletek növeléséhez vezetett,
- számos vállalkozásnál veszteséget okozott a késéssel befolyó és/vagy a kieső árbevétel,
- több cég az olyan típusú, kényszerből bevezetett diverzifikáció eredményeként termelt nettó veszteséget, amely nem működött profitábilisan (pl. maszkgyártás, ételkiszállítás),
- veszteséget jelentett több helyen is, hogy az üzleti partnerek új, vagy a korábbinál előnytelenebb feltételeket és költségeket vezettek be (pl. előre fizetés, készpénzes fizetés),
- a járvány elleni egészségügyi védekezés is plusz költségekkel járt (kéztisztítók, maszkok biztosítása, tesztelési költségei, érintkezések korlátozása, szociális támogatás stb.),
- a hosszú távú tartalékképzés és a biztonsági hitelket fenntartás költségeivel járt,
- a hosszú távú, diverzifikáltabb üzleti kapcsolatokkal való működés is jelenthetett esetleges költségeket,
- az elhalasztott beruházások és a kihasználatlan növekedési lehetőségek elmaradt haszna veszteséggént jelent meg.

Hasonló, jövedelmezőséget csökkentő tényezőket mutat ki az MNB és a GVI vizsgálatai is. Felméréseik szerint a magyarországi vállalkozások több mint fele került nehéz helyzetbe a járvány első néhány hónapja után, amikor a tartalékaik elfogytak. A legtöbb vállalkozás saját tartalékaiból, állami támogatásból, hitelből vagy magántőkéből igyekezett finanszírozni a túlélését (Fekete & Nyitrai, 2020; MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, 2021).

A legtöbb interjúalanyunk számára a munkájukhoz szükséges áruk, szolgáltatások ára megemelkedett (pld. alapanyagok, félkésztermékek, gépek, IT-berendezések, informatikai, építőipari és közműszolgáltatások árai).

„2020-ban még nem éreztem, hogy elszaladtak volna az alapanyagárak. Ez most következett be 2021-ben.” (Gépipari gyártó)

„Az élelmiszer alapanyagárak horror, az elmúlt fél évben a termékek 80 százaléka 30 százalékkal emelkedett. Volt emelésünk, de ezt nem tudtuk lekövetni.” (Vidéki étterem tulajdonosa)

Az input áremelkedések hatása már az első három járványhullám idején jóval meghaladta a járvány elleni védekezés költségeit. Ez utóbbi tételket (védőruházat, fertőtlenítő szerek, tesztelés, online működésre való átállás)

szinte minden vállalkozó említette, azonban a hozzájuk kapcsolódó költségeket nem nevezték jelentősnek, ráadásul nagy részükre remélhetően nem sokáig lesz szükség.

A biztonsági tartalékok kialakítása szintén a járványhoz kapcsolódó súlyos költségtétel. Ez egyrészt több pénzügyi tartalékot, másrészt nagyobb készleteket jelent. Az akadozó ellátási láncok következtében minden vizsgált iparágban gyakorivá vált, hogy a gördülékeny működés érdekében több havi készletet kell tartalékolni és finanszírozni.

Interjúink tapasztalatai szerint a járványból származó többletköltségeket csak az IT-szektor vállalkozásai voltak képesek tovább hárítani, a többiek részlegesen vagy teljes mértékben „lenyelték” azokat.

„Valamiben emeltem, valamiben nem. Ár-érték arányban. Az én előállítási költségeim sokkal magasabbak lettek. De nagyon sokkal nem emelhettem.” (Ruházati ipari gyártó)

A járvány miatt megnövekedett költségek egy része be fog épülni az árakba. Ez eleinte még nem a gazdaság általános árszintnövekedéséből következő infláció, hanem az új biztonsági szempontok miatti drágább működésből következő strukturális áremelkedés. A költségnövekedés másik részét a vállalkozásoknak kell kitermelniük, ennek következtében megmarad a korábban a béremelkedésekből következő költségcsökkentési és termelékenységi nyomás a vállalkozásokon.

Válság és finanszírozás

Mélyinterjúink szerint pótlólagos külső finanszírozásra elsősorban a visszaeséssel sújtott területeknek: a vendéglátásnak, a szálláshely-szolgáltatásnak, valamint a textiliparnak volt szüksége. Ezeknek a szektoroknak a jövedelmezősége annyira lecsökkent, hogy a bankok érzékelhetően visszafogták a hitelezésüket irányukban. A hitelezéstől való teljes elzárkózással csak a budapesti szálláshely és vendéglátás vonatkozásában találkoztunk. Négy ide sorolható interjúalanyunk is jelezte, hogy cége megtérülő módon finanszírozható lenne, de a banki üzletpolitika elzárkózik ettől. A szálláshely és vendéglátásban a válság átvészelésének alapvető forrásává a cég tartalékainak mozgósítása, vagy a tulajdonosok tőkéjének bevonása vált.

Az MNB különböző jelentései (MNB, 2021a, 2021b, 2021c, 2021d) szerint a vállalkozások körében komoly sikere volt a 2020. március 19-én bevezetett hitelmoratóriumnak. A moratóriumot több interjúalanyunk is pozitívan említette, egy fővárosi étteremlánc bevallása szerint ennek köszönheti a talpon maradását.

„A bank szigorú volt, de hála égnek, jött a moratórium.” (Textilipari gyártó)

A támogatott hiteleket a megkérdezett vállalatok mintegy egyharmada vette igénybe, a legtöbben a Növekedési Hitelprogramot és a Széchenyi Kártya Programot említették.

A válságkezelés fő eszközei

A vállalkozásoknak három nagy feladatot adott a járvány:

- (1) A működés biztosítása a beszerzések és a munkaszervezés átalakításával. Ebben a körbe tartozóan említették interjúalanyaink az otthoni munkavégzés bevezetését, a munkaidő csökkentését és a munkaidő elbocsátását.
- (2) A kieső kereslet pótlása új értékesítési csatornák, termelési fókuszok feltárásával. Ide sorolhatóan említették a vizsgált vállalatok az új értékesítési módszerek vagy csatornák elindítását, valamint az új termékek vagy szolgáltatások bevezetését.
- (3) A finanszírozhatóság megteremtése a költségek csökkentésével, külső források bevonásával. Ebben a körben említették a költségsökkentést, hitelfelvételt és a saját vagy családi források bevonását.

Interjúink rámutattak arra, hogy a válságkezelés fő eszközei ágazatonként jelentősen eltérőek voltak. A legerőteljesebb alkalmazkodásra a vendéglátás-szálláshely tevékenységcsoportba tartozók kényszerültek. A vizsgált, ide tartozó cégek az összes felsorolt válságkezelő eszközt megemlítették. A 21 turizmusba sorolható interjúalany közül 11 kényszerült családi vagy saját forrást bevonni a finanszírozásába, hatuknak pedig pótlólagos banki hitelt is sikerült felvenniük. Körükben volt a leggyakoribb munkaidő elbocsátása (tíz esetben) és a munkaidő-csökkentés (öt esetben).

Szintén sokféle válságkezelési eszközről számoltak be élelmiszeripari interjúalanyaink, akik között a munkaidő-csökkentésen kívül mindenre akadt példa. A válságkezelő eszközök sokszínűségi skálájának másik végén az IT-szektor és a tanácsadás áll, ahol az otthoni munkavégzésre való átálláson kívül nem történt más rendkívüli intézkedés.

A külső források bevonása a kereslet-visszaeséssel leginkább sújtott szálláshely-szolgáltatásban működő vállalkozások körében volt a leggyakoribb. Az új termék vagy szolgáltatás bevezetése a textilipari, a gép-, fém- és elektronikai ipari, élelmiszeripari cégek körében fordult elő a legtöbbször.

A válságkezelés eszközei különféle stratégiai intézkedéscsoportokká álltak össze a kutatás során megismert menedzsmentstratégiákban. Ezeket a stratégiai intézkedéscsoportokat az alábbiak szerint különböztettük meg:

1. a kiadások csökkentése, belső tartalékok mozgósítása (munkaidő rövidítése, elbocsátások, beruházások elhalasztása),
2. rugalmas partneri viszonyok kihasználása a munkavállalók, vevők, szállítók vonatkozásában (alkalmazási feltételek, fizetési, teljesítési határidők módosítása),
3. széles körű tájékoztató, tapasztalatok összegyűjtése,
4. járványügyi, egészségügyi intézkedések bevezetése (kézfertőtlenítés, maszk biztosítása, védőtávolság megszervezése),
5. a működés feltételeinek biztosítása (munkaszervezés, home-office, alapanyagok rendelkezésre állásának biztosítása),

6. új értékesítési formák bevezetése (online rendelés, házhoz szállítás), ezekhez kapcsolódó reklám-, hirdetési tevékenység,
7. állami támogatási programok, kedvezményes hitelek megismerése, esetleges igénybevétele; ha ezek nem elérhetők, piaci feltételű külső finanszírozás igénybevétele,
8. üzleti modellnek, esetleg a tevékenység fókuszának módosítása (üzletágak, tevékenységek leépítése vagy újak felvétele),
9. hosszú távú, válságállóbb működés feltételeinek kialakítása (magasabb tartalékszint, diverzifikáltabb működés, tudatos kapcsolatmenedzsment).

Fejlesztések a járvány idején

A kutatásunk során megismert kis- és középvállalkozások a következő négy fejlesztési stratégia valamelyikét követték, mindegyiket nagyjából ugyanolyan arányban. Egy részük egyszerűen nem foglalkozik fejlesztésekkel. Másik részük ugyanúgy megvalósította fejlesztési elképzeléseit, mintha nem is lett volna járvány. Harmadik részük fejlesztési tevékenységét a járványhoz igazította: vagy a leállás során újította fel ingatlanát, vagy a megváltozott körülményekhez való alkalmazkodásra fókuszált. Negyedik csoportjuk pedig a járvány miatt elhalasztotta vagy leállította fejlesztéseit.

A megkérdezett ötven interjúalany körülbelül fele végzett nagyobb fejlesztést a válság hónapjaiban, a legtöbb beruházást a feldolgozóipari cégek hajtották végre. Leggyakrabban új gépeket szereztek be, ingatlant bővítettek vagy vettek – azaz a tevékenységük bővítésére, korszerűsítésére törekedtek. Valamivel ritkább esetben állt a fejlesztés fókuszában új termék vagy tevékenység kialakítása, vagy a járványhoz kapcsolódó felújítás, bővítés.

A nagyobb méretű fejlesztések (14 eset) felénél voltak be állami vagy európai uniós támogatást. Többen említették, hogy ha nincs a pályázat teremtette lehetőség (vagy ha már előbb nyertek, kényszer), elhalasztották volna a fejlesztést, de utólag örülnek, hogy nem így történt. Az MNB 2020. szeptemberi felmérésében (Fekete & Nyitrai, 2020) részt vevő vállalkozások 40 százaléka nyilatkozta, hogy még az év során beruházást tervez.

A járvány miatt sok fejlesztés elmaradt, várható, hogy ezek egy részét később pótolják a cégek a piaci kényszer, a pályázati lehetőségek és a beruházásfinanszírozási feltételek függvényében.

A jövő nagy kérdése, hogy hogyan hatott a járvány a fejlesztésekkel kapcsolatos fő motivációkra. Valószínű, hogy a többség a jövőben is arra fog törekedni, hogy kisebb költséggel, jobb minőségben tudják fogyasztóikat, integrátoraikat kiszolgálni az adott tevékenységük és piaci pozíciójuk kijelölte pályán. Arra is utalnak jelek, hogy a járvány okozta sokk hatására, többen fognak a helyzetet elfogadó, alkalmazkodó stratégia helyett arra fókuszálni, hogy képesek legyenek helyzetüket maguk alakítani: új termékekkel jelenjenek meg a piacon, új partnereket, értékesítési és beszerzési csatornákat építsenek ki, működésüket új tevékenységekkel tegyék többoldalúvá.

Digitalizáció

A járvány három területen gyorsította fel a digitalizációt: (1) jobban járt, akinek több köze volt az informatikához, (2) a fogyasztói és partnerkapcsolatok online térbe helyezése felgyorsult, (3) elterjedt az otthoni munkavégzés.

A járványhoz azok a cégek alkalmazkodtak legkönnyebben, akik már a virtuális világban működtek, vagy tevékenységüket gyorsan és könnyen oda tudták telepíteni. Interjúalanyaink között ezek voltak az IT-szolgáltatásokkal és a vállalati tanácsadással, képzéssel foglalkozó cégek. A beszállók szerint az átállás mind a munkavállalók, mind az üzleti partnerek részéről problémamentesen zajlott.

A válság a termelő, valamint a szálláshely-vendéglátással foglalkozó vállalkozásoknál is teljes körűvé tette az online megjelenést és értékesítési csatornák bevezetését. Az elektronikus értékesítési felületek működtetésére, az online fizetési lehetőség és a kiszállítási rendszer bevezetésére elsősorban a vendéglátásban, a kiskereskedelemben és a kulturális szolgáltatásokban került sor.

Úgy tűnik, könnyebben alkalmazkodtak a fogyasztók eltűnéséhez azok a cégek, amelyek már a járvány előtt kiépítették az internetes értékesítést. Nekik nem kellett hirtelen beletanulniuk az új értékesítési csatorna rejtelmeibe, rendelkeztek bevezetett megrendelői körrel. Így a meglévő alapokon tudták intenzívebbé tenni, választékában bővíteni a személyes találkozás nélküli értékesítést.

Ugyancsak általánossá vált a home-office azokon a területeken, ahol a technológia nem követeli meg a fizikai jelenlétet. A cégvezetők úgy látják, zökkenőmentesen, gördülékenyen ment végbe az átállás.

„A tanácsadás, képzés üzletágban az online működés nagy arányban belép a működésbe a jövőben. Az utazások online meetingekkel való kiváltása fennmarad, amivel főleg az országon belüli utazásokat lehet megspórolni.” (Budapesti tanácsadó cég)

A termelési folyamatok, a vállalati működés digitalizálása ugyanakkor nem gyorsult fel a járvány hatására. A veszélyhelyzet idején nem igazán maradt energia a gyorsreagáláson túlmutató, hatékonyságnövelő informatikai újításokra. Ezeket azonban a jövőben felgyorsíthatja, hogy (1) a vállalkozók a járvány során sikerként élték meg az új informatikai megoldások bevezetését, (2) a válság tovább erősítette a termelékenységnövelés jelentőségét, ami felértékelte az ehhez hozzájáruló digitális megoldásokat.

„Van egy szoftverünk, amivel a sablonokat készítjük. Ezt szeretném fejleszteni. Mert ez minden évben változik. De csak ennek a költsége tízenpármillióba kerül. A szabászatot szeretném automatizálni. Ez is százmilliós tétel. Viszont nem tudok miből beruházni ezekre a fejlesztésekre, mert most már hitelből él a cég.” (Textilipari gyártó)

Két tényező eredőjeként vonhatjuk meg a járvány digitalizációs mérlegét. Egyrészt a szakértők szerint a magyar KKV-k internetes jelenléte és digitális felkészültsége

gyenge, ami relatív hátrányt jelenthetett a válság során. Másrészt a járvány adhatja meg azt a lökést sok vállalkozásnak, hogy erősítse cége digitalizáltságát.

Járvány és foglalkoztatás

A cégek számára komoly feladat volt a termelésben dolgozók munkavédelmének megerősítése, a biztonságos munkakörülmények kialakítása a járvány körülményei között. Ez egyrészt költségeket jelentett (tesztek, fertőtlenítők, távolságtartás biztosítása stb.), másrészt intenzívebb kommunikációra és együttműködésre volt szükség a dolgozókkal. A megbetegedések miatti hiányzások egyik cégnél sem jelentettek komoly fennakadást, a járvány okozta bizonytalanság miatti lelki problémák kezelésének fontosságát viszont többen említették.

Kutatásunk interjúalanyai a home-office-t az irodai munkakörben dolgozók részére a legtöbb cégnél, ágazattól függetlenül bevezették. Az otthoni munkavégzés teljesítményével a menedzserek általában elégedettek voltak. Tapasztalatuk szerint a munkatársak így még többet is dolgoznak, mintha az irodában lennének. Az interjúalanyaink általános véleménye azonban az, hogy az otthoni munkavégzés a jelenléti munkavégzéssel kombináltan ideális. Széles körű alkalmazása átmeneti jelenségnek látszik, tartós térfoglalása a tudásintenzív, teljesítményalapú pozíciókban következhet be.

„A munkatársak egyre kevésbé látják problémának, hogy ne legyen állandó asztaluk, csak időnként menjenek be az irodába, ezért csökkenthető a bérelt irodaterület.” (Budapesti tanácsadó cég)

A járvány első hullámának idején elvégzett néhány magyarországi elemzés (Köllő & Reizer, 2021; Czirfusz, 2021) megállapításaival szemben, eredményeink azt mutatják, hogy az elmúlt években a munkaerő komoly értékkel jelent meg a hazai üzleti gondolkodásban. Interjúalanyaink többsége kiemelte, hogy a válság miatt bekövetkezett kockázatokat igyekszik nem tovább hárítani a foglalkoztatottjaira, mert számít rájuk a gazdaság újraindulásakor.

„Nem szerettem volna senkit sem elküldeni, mert a szakképzett munkaerő hiánya komoly probléma számunkra, nem akartunk senkit elengedni. Mert ha elküldök bárkit is, nem tudtunk volna senkit közülük visszaszerezni a cégbe.” (Gépipari gyártó)

Biztosan jóval nagyobb elbocsátási hullámra került volna sor, ha a munkaerő értéke nem kerül ilyen kiemelt helyzetbe az elmúlt években.

Gazdaságpolitika vállalkozói szemszögből

Munkánk a vállalkozások helyzetének, működésének vizsgálatára fókuszált, ezért a járványkezelés állami eszközeinek átfogó és alapos értékeléséhez csak néhány adalékkal szolgálhatunk.

A Kormány válságkezelő programjai közül a legtöbben a hitelmoratóriumot vették igénybe, amely „osztatlan sikert aratott” a vállalkozók körében. Biztonságot nyújtott azoknak a cégeknek is, amelyek egyáltalán nem, vagy csak rövid ideig vették igénybe. Sok vállalkozás pedig azt gondolja, hogy ez az a lépés, ami 2009-ben is megmenthette volna sok, időlegesen bajba kerülő, de életképes cég életét.

A második leggyakrabban említett állami segítség a munkahelymegtartó támogatás és az ágazati bértámogatási program volt. Ezek megítélésében már megoszlottak a vélemények. Voltak vállalkozások, amelyek bonyolultnak találták az eljárási szabályokat és alacsonynak a támogatási mértéket, ezért nem is kezdeményezték a felvételét. Mások szerettek volna élni vele, de elutasították őket. Az a vállalkozói kör viszont, amely igénybe vette a bértámogatásokat, általában fontos segítségként nevezte meg a fennmaradásért vívott küzdelmében.

„Éltünk a csökkentett munkaidő pályázati lehetőséggel, amit pont a nehéz hónapokra időzítettünk. Így sikerült minimálisra szorítani az elbocsátást. Ha a program nem lett volna, akkor még 10 százalékot el kellett volna bocsátanunk.” (Vidéki étteremtulajdonos)

A támogatott beruházási programok, kedvezményes hitelkonstrukciók komoly ösztönzők voltak a korszerűsítést, termelékenység-növekedést szolgáló vállalati beruházások folytatásához, ami alapul szolgálhat a válságot követő időszak növekedéséhez. Többen túlzottan szigorúnak minősítették a vállalkozásoknak nyújtott válságtámogatások feltételeit, és úgy érezték, a válságkezelő programok feltételeinek megállapításában olykor a piaci viszonyok átrendezésében érdekelt befektetői szempontok érvényesülhettek. A budapesti nem szállodai formában működő szálláshely-szolgáltatók (airbnb-szolgáltatók, hostelek) arról panaszkodtak, hogy ők vélhetően a szállodák védelme miatt kaptak kevesebb segítséget a túléléshez, pedig nem is versenytársai, hanem kiegészítői a szállodai szolgáltatásoknak.

Többen pozitívan említették az állami adminisztrációs előírások rugalmasabbá válását, a személyes kontaktus nélküli ügyintézési lehetőségek körének bővülését.

Bizakodó vállalkozói attitűd

A vállalkozók többsége a szakmai tudást, a magas minőséget és a rugalmasságot tartja cége erősségének. Többen is úgy fogalmaztak, hogy az áraik, a méretük és a rugalmasságuk olyan kombinációt alkotnak, amivel válságmentes időben akár külföldi cégekkel szemben is versenyképesek tudnak maradni. Több kisvállalkozó előnyként hangsúlyozta a személyességet és a gyors reagálóképességet is.

A nyilatkozó vállalkozások a válság hatására sokkal nagyobb figyelmet fordítanak a költségtakarékos működésre és a hatékonyság növelésére, és várhatóan így lesz ez a jövőben is. A válság körülményeinek kezelése nyomán sokan szervezettebbnek és „ütésállóbbnak” tartják magukat, mint bármikor korábban.

„A válság előtt is viszonylag költségtakarékosan működünk, de a válság során kiderült, hogy ez is túl költséges volt.” (Budapesti szálláshely-szolgáltató)

„Azt érzem, hogy most mindenre jobban odafigyelünk. A kiszállításnál is útvonalakat terveztünk.” (Vidéki éttermi szolgáltató)

Ritkának bizonyult ugyanakkor, hogy interjúalanyaink a válság kezeléséhez és a válság utáni sikeres működéshez a kreativitást, a változásra való képességet és a nyitottságot hangsúlyozták volna. Mindez azt erősíti meg, hogy a magyar KKV-k többsége az iparos, a gazda, a szakember hagyományaira épít: a környezetet adottságként elfogadó, alkalmazkodó attitűddel működik. A tipikus vállalkozói működésben kevésbé erős a kapitalista jelleg, kulturális vagy intézményi okokból nem gyakori a forrásokat és kapacitásokat a legmagasabb megtérüléssel kecsegtető helyre irányító vállalkozói szemlélet.

Arra a kérdésünkre, hogy mit tettek volna másképp, ha előre látják az eseményeket, válaszadóink 90 százaléka állította, hogy az adott körülmények között a leghelyesebben járt el. Függetlenül attól, hogy ugyanabban a gazdálkodási környezetben némelyikük „hibernálta” a vállalkozását, mások pedig a működés folytatására törekedtek, vagy esetleg előre menekültek. Két – valószínűleg egyaránt érvényes – magyarázata lehet mindennek. Az egyik opció, hogy a járvány kitérésekor a cégek számára adott volt a mozgástér: termékeik, piacaik, technológiájuk, tartalékaik, munkaerő-állományuk, szerveztségük, kapcsolataik, vezetői filozófiájuk nagyrészt kijelölte a stratégiai lehetőségeiket. A másik opció, hogy vállalkozóink magabiztosak, önbizalmuk az elmúlt évek sikerei utáni csapások sem tépázták meg.

Az előbbi magyarázatból az következik, hogy a cégek stratégiai mozgástere szűk, egy vállalkozás adottságai meghatározzák, mekkora kihívást jelent nekik a járvány és ezekkel a nehézségekkel hogyan is tudnak megbirkózni. Ez egyrészt tanulság: a bajra a jó időben lehet, és kell felkészülni. Másrészt a manőverezési lehetőségek korlátossága fontos és elgondolkodtató jellemzője a magyar vállalkozásoknak: érdemes mélyebben feltárni, miért erősebb az alkalmazkodás parancsa, mint saját helyzetük alakításának motivációja. Az pedig bizakodásra ad okot, hogy az interjúk a járvány veszteségei közepette is büszke, magabiztos vállalkozói hangulatot közvetítettek felénk. Jó hír, hogy a cégek vezetői nem akarják feladni, megvannak a mentális alapjaik a járvány utáni újrakezdésnek.

A járvány utáni vállalkozói stratégia alapelvei

A járvány következtében hangsúlyosabb lesz a stratégiai gondolkodás a vállalkozók körében. Ezt támasztják alá a GVI kutatási eredményei is, amelyek 2020-ban kiadás-csökkentés mögött a likviditás javítását mutatták a második legfontosabb célnak, 2021-ben ugyanakkor már a piaci pozíciók stabilizálása, javítása, átalakítása volt a második legfontosabb vállalati tennivaló (MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, 2021).

A megkérdezett vállalkozók és szakértők véleményei alapján hét pontban foglalhatjuk össze, a járvány utáni stratégiai vállalatvezetői gondolkodás fókuszpontjait.

1. Alkalmazkodás – Az újra indulás nagy piaci turbulenciákkal járhat. Átalakulhatnak a fogyasztói szokások. A járványra adott nagyvállalati válaszok, értéklánc-átalakítási stratégiák lassan, de alaposan átrendezhetik a viszonyokat. Nem egyértelmű, hogyan hat a járvány a makroökonómiai körülményekre, hogyan rendezi át az állami szabályozás hazai és uniós játékszabályait. Nem tudni, teljesen vége-e a járványnak, és mi lesz a következő előre nem látható hasonló csapás. Rengeteg a bizonytalansági faktor, amire fel kell készülni. A járvány megmutatta, hogy a hosszú távú sikerhez a válságállóság ugyanolyan fontos, mint az, ki milyen lehetőségeket tud kihasználni a prosperitás időszakában. Interjúalanyaink túlnyomó többsége (42 db) úgy vélte, a válság miatt valamit változtatni a működésén.
2. Diverzifikáció – A potenciális veszélyhelyzetek ellen leginkább az véd, ha egy cég több lábon áll. Erősebb lesz a motiváció a beszerzési irányok és az értékesítési piacok diverzifikálására, illetve több, szinergikusan kapcsolódó, de különböző logika szerint működő tevékenység egy cégbe szervezésére. 13 interjúalanyunk tartja fontosnak új termékek, piacok bevezetését, az eladások javítását.
3. Tartalékképzés – Felértékelődnek a folyamatokban, pénzügyi háttérben, raktárkészletben testet öltő tartalékok. Stratégiai célá válik majd sok cégnél a biztonságos működés feltételeinek megteremtése. A termelészervezés képes legyen a hirtelen változó körülmények között is fenntartani a cég működését; képes legyen a vállalkozás a bevételek hirtelen drasztikus esése esetén is megtartani likviditását, ne okozzon megoldhatatlan gondot egy nagy vevő vagy szállító kiesése. Ezeket a szempontokat a jövőre vonatkozóan 9 cégvezető hangsúlyozta.
4. Partneri viszonyok tudatos építése – A járvány rávilágított: egy üzleti kapcsolat akkor jó, ha nem érzi meg az ember, ha vége, vagy ha tudja, számíthat a másikra. Ez egyaránt vonatkozik a munkavállalókkal való viszonyra, valamint az értékesítési, beszerzési és finanszírozási csatornákra. A járvány idején sok alkalmazottat azért tartottak meg, mert tudták, jön még olyan idő, amikor nehéz lesz megfelelő embert találni. Több vállalkozó számolt be arról, hogy a túlélését nagyban segítette a nagyvonalú fizetési határidő, átmeneti engedmény vagy rugalmasság. A jövőben fontos lesz ilyen, szolidaritásra épülő viszonyok fejlesztése, illetve a kevésbé rugalmas kapcsolatokban az egyoldalú függőség kockázatainak csökkentése. Ezek jelentőségét öt interjúalanyunk említette.
5. Költségtudatosság erősítése – A járvány tovább nem terhelhető költségei tovább erősítik azt a régi vállalkozói alaptételt, hogy aki nem tudja csökkenteni a költségeit, az kiárazódik. Valószínű, hogy ez a vastörvény lesz a vállalkozói fejlesztések egyik fő

mozgatója, legyen szó technológia- vagy szervezetfejlesztésről, digitalizációról, vagy a munkaerő képzéséről. A költségtudatos és hatékony működés erősítését tíz cégvezető emelte ki.

6. Felkészülés az esetleges válsághelyzetekre – Több vállalkozó tervezi, hogy válsághelyzetekre dolgozzon ki az esetleges jövőbeli vészhelyzetekre, olyan fejlesztéseket indítson, ami komoly segítség lehet a baj esetén. Felértékelődnek a szervezeti és infrastrukturális biztonsági megoldások, mint a jó időben csak nullszaldót hozó internetes értékesítés, vagy a home-office-ra való átállást pillanatok alatt lehetővé tévő informatika. A válságokra való intézményes felkészülést interjúalanyaink ritkán említették, ezekre inkább a válságkezelő intézkedéseikből következtethetünk.
7. Kezdeményezési képesség erősítése – A járvány több esetben megmutatta, hogy az adott körülményekhez való alkalmazkodásnak megvannak a maga határai. A siker kulcsa gyakran az, hogy valaki képes-e olyan dologba belekezdni, amihez megvannak az adottságai, de nincsenek meg a tapasztalatai. Ezt mutatja interjúalanyaink között az új platformot építő informatikus, az ipari gépgyártásba átlépő autópipari beszállító, az ingatlanfejlesztést előkészítő gyár, a prémium pizzát házhoz szállító kávézó példája. A jövőben felértékelődik azok a vállalkozásműködtetési, cégvezetői tulajdonságok, amelyek lehetővé teszik a továbblépésnek ezt a formáját. Különböző ismérvek alapján, mintánkból legalább 13 olyan cégvezetőt találtunk, akik a válság körülményei között is az aktív előre menekülés stratégiáját választották.

Összegzés

A 2021. február és május között zajlott, vállalati mélyinterjúkon és szakértői megkereséseken alapuló kutatásunk a COVID-válság magyarországi kis- és középvállalkozásokra gyakorolt hatásait vizsgálta. A válaszok elemzése azt mutatja, elsősorban a járvány keresletre gyakorolt hatásán múlt, ki veszített sokat a koronavírus miatt, a keresleti hatásokat pedig elsősorban az adott cég ágazati hovatartozása határozta meg. Interjúalanyaink beszámolóit szerint egyedi élethelyzetek és a menedzsmentek üzletpolitikai válaszai el tudták ugyan téríteni a vállalat foglalkoztatásának, árbevételének és eredményének alakulását a tevékenységi átlagtól, de attól teljesen eltérő, ellentétes pályára ritkán voltak képesek állítani. A legvesztesébb ágazatnak az általunk vizsgált tevékenységek közül a vendéglátás és szálláshely-szolgáltatás bizonyult.

A gazdaság számára a járvány első hulláma jelentette a legnagyobb terhet. A kezdeti megrázkódtatás fázisán még azok az interjúalanyok is keresztülmentek, akiket a válság későbbi negatív hatásai már alig érintettek. A vállalati jövedelmezőség csökkenésének legfontosabb okává a csökkenő árbevétellel szemben megnövekedő egységköltségek váltak. Emellett komoly problémákat eredményeztek még az input alapanyagok és szolgáltatások drágulásai, az aka-

dozó ellátási láncok, a kereslet-kínálat súrlódásai, az árbevételek késleltetett beérkezése, a kényszerből bevezetett, gyakran veszteségtermelő diverzifikáció, a partnerek által kikényszerített előnytelenebb feltételek és a járvány elleni védekezés költségei is.

Az vállalati alkalmazkodás alapjainak a rugalmasság, költségcsökkentés és az óvatosság bizonyultak. A cégek majdnem felének voltak likviditási problémái a járvány miatt, aminek kezelésére a saját tartalékokat és a hitelmoratóriumot használták a leggyakrabban. A járvány alatt a vállalkozások fejlesztései a korábban elkezdett beruházások befejezésére, a leállás alatt megvalósítható felújítások megvalósításra, vagy a kialakult helyzethez való alkalmazkodásra fókuszáltak. A járvány és a válságkezelés felgyorsította a digitalizációt a kapcsolattartás és a munkavégzés területén, de általában nem tudott hatást gyakorolni a főtevékenységek működésének digitalizációjára. A megbízható munkaerő megtartásának motivációja miatt a vállalkozások nem az elbocsátásokra, hanem alkalmazottjaik megtartására törekedtek. Az elmúlt években a jó munkaerő komoly értékévé vált a hazai üzleti gondolkodásban.

A vállalatok a járvány idején az államból elsősorban a hitelmoratóriumot, a munkahelymegtartó támogatásokat, a fejlesztési támogatásokat, a támogatott hiteleket, a járványügyi korlátozásokat és a kontaktusmentes ügyintézt látták.

Az általunk megismert vállalkozók saját magukról azt állítják, hogy jól kezelték a járványt, ütésállóbbak lettek a válság hatására. Interjúalanyaink körében a járvány hatására valószínűleg erősödik a stratégiai gondolkodás, melynek fontos elemei a válságállóság és a kezdeményezési képesség megerősítése.

Felhasznált irodalom

- Adger, W.N. (2000). Social and ecological resilience: Are they related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347–364.
<https://doi.org/10.1191/030913200701540465>
- Antalóczy, K. & Sass, M. (2021). Körkérdés: minden bizonytalan, de nincs visszatérés. *Külgazdaság*, 65(1-2), 4-8.
<https://doi.org/10.47630/KULG.2021.65.1-2.4>
- Boros, L. & Kovalcsik, T. (2021). A COVID-19-járvány hatása a budapesti airbnb-piacra. *Területi Statisztika*, 61(3), 380–402.
<https://doi.org/10.15196/TS610306>
- Bonanno, G.A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *The American Psychologist*, 59(1), 20-28.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>
- Brouder, P. (2020). Reset redux: possible evolutionary pathways towards the transformation of tourism in a COVID-19 world. *Tourism Geographies*, 22(3), 484-490.
<https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1760928>
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW) (2020). *KMU im Fokus 2020*. Wien: BMDW. <https://www.bmaw.gv.at/Services/Publikationen/KMU-im-Fokus-2020.html>
- Castro, M. P. & Zermeño, M. G. G. (2021). Being an entrepreneur post-COVID-19—resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 721-746.
<https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0246>
- Czirfusz, M. (2021). A COVID-19-válság és a térbeli munkamegosztás változásai Magyarországon. *Területi Statisztika*, 61(3), 320–336.
<https://doi.org/10.15196/TS610303>
- Clauss, T. & Breier, M. (2020). *Umgang Von Familienunternehmen Mit Der COVID-19-Krise*. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen. <https://www.wifu.de/bibliothek/auswirkungen-der-covid-19-krise-auf-familienunternehmen/#>
- Cros, M., Epaulard, A., & Martin, P. (2021). Will Schumpeter Catch COVID-19? *COVID Economics*, 2(70), 49-69. <https://cepr.org/voxeu/columns/will-schumpeter-catch-covid-19-evidence-france>
- Digiméter Konzorcium (2021). *Hazai digitalizáció 2021. Kutatás a kis- és középvállalkozások körében*. https://digimeter.hu/wp-content/uploads/2021/10/Digimeter_2021_osz_osszefoglalo.pdf
- Dube, K., Nhamo, G. & Chikodzi D. (2021). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 24(11), 1487-1490.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1773416>
- Eurostat (2022). *European Statistical Recovery Dashboard*. <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/recovery-dashboard/>
- Fekete, Á. & Nyitrai, T. (2020). *A hazai vállalati szektor tapasztalatai a járvány második hullámának kezdetén*. <https://www.mnb.hu/letoltes/fekete-adam-nyitrai-tamas-a-vallalati-szektor-tapasztalatai-a-jarvany-masodik-hullamanak-kezdeten.pdf>
- Gittins, T., Freész, G. & Huszák, L. (2022). The response of Hungarian SMEs to the COVID 19 pandemic: Resilience Adaption Modell. Challenges of Management in the COVID-19 Reality. *Journal of East European Management Studies*, (1), 49-69.
<https://doi.org/10.5771/9783957103987-49>
- Gourinchas, P. O., Kalemli-Özcan, Ş., Penciakova, V., & Sander, N. (2020). *COVID-19 and SME failures. Working Paper 27877*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. https://www.econ.europa.eu/pub/conferences/shared/pdf/20211011_mon_pol_conf/Kalemli-OzcanSME_Failures.pdf
- Gourinchas, P. O., Kalemli-Özcan, Ş., Penciakova, V., & Sander, N. (2021). *COVID-19 and SMEs: A 2021 "Time Bomb"? Working Paper 28418*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28418/w28418.pdf
- Hassan, T. A., Hollander, S., Van Lent, L., Schwedeler, M., & Tahoun, A. (2020). *Firm-level exposure to epidemic diseases: COVID-19, SARS, and H1N1. Working Paper 26971*. Cambridge, MA: National Bureau of

- Economic Research. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26971/w26971.pdf
- Hillmann, J. & Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, (23), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Ignat, R. & Constantin, M. (2020). Multidimensional Facets of Entrepreneurial Resilience during the COVID-19 Crisis through the Lens of the Wealthiest Romanian Counties. *Sustainability*, (12). <https://doi.org/10.3390/su122310220>
- Juhász, P. & Szabó Á. (2021). A koronavírus-járvány okozta válság vállalati kockázati térképe az első hullám hazai tapasztalatai alapján. *Közgazdasági Szemle*, 68(Különszám), 126–153. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2021.k.126>
- Korber, S. & McNaughton, R. B. (2017). Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1129–1154. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-10-2016-0356>
- Köllő, J. & Reizer, B. (2021). A koronavírus-járvány első hullámának hatása a foglalkoztatásra és a vállalatok árbevételére. *Közgazdasági Szemle*, 68(4), 345–374. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2021.4.345>
- KSH (2022a). 21.2.1.5. A bruttó hazai termék (GDP) termelése 2015. évi átlagáron nemzetgazdasági áganként, negyedévente. https://www.ksh.hu/stadat_files/gdp/hu/gdp0089.html
- KSH (2022b). Magyarország, 2021. I–III. negyedév. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mone/20213/index.html#bvfoglalkoztatasmellettcskentamunkanlkisg>
- Lumpkin, G., Dess, G. G. (1996): Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Manfield, R.C. & Newey, L.R. (2018). Resilience as an entrepreneurial capability: integrating insights from a cross-disciplinary comparison. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1155–1180. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2016-0368>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process Author(s). *The Academy of Management Review*, 3(3), 546–562. <https://doi.org/10.2307/257544>
- MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (2020). Rövidtávú munkaerőpiaci prognózis – 2021. Budapest: MKIK GVI. https://gvi.hu/files/researches/629/prognosis_2020_tanulmany_201215_.pdf
- MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (2021). A GVI 2021. áprilisi negyedéves konjunktúrafelvételének eredményei. Budapest: MKIK GVI. https://gvi.hu/files/researches/637/konj_211_elemzes_210512_.pdf
- MNB (2022). *Felügyeleti statisztikák, vállalkozások hitelállománya*. <https://statisztika.mnb.hu/publikacios-temak/felugyeleti-statisztikak>
- MNB (2021a). *Pénzügyi stabilitási jelentés 2021. június*. <https://www.mnb.hu/letoltes/penzugyi-stabilitasi-jelentes-2021-junius.pdf>
- MNB (2021b). *Pénzügyi stabilitási jelentés 2021. december*. <https://www.mnb.hu/letoltes/penzugyi-stabilitasi-jelentes-2021-december.pdf>
- MNB (2021c). *Hitelezési folyamatok 2021. március*. <https://www.mnb.hu/letoltes/hitelezesi-folyamatok-2021-marcus-hu.pdf>
- MNB (2021d). *Hitelezési folyamatok 2021. szeptember*. <https://www.mnb.hu/letoltes/hitelezesi-folyamatok-2021-szeptember-hu.pdf>
- Nyikos, Gy., Soha, B. & Béres, A. (2021). Entrepreneurial resilience and firm performance during the COVID-19 crisis – Evidence from Hungary. *Regional Statistics*, 11(3), 29–59. <https://doi.org/10.15196/RS110307>
- Olasz, N. (2022). Agilitás a kis magyar informatikai vállalkozásokban a COVID-19 idején. *Vezetéstudomány*, 52(2), 55–67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.02.05>
- Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) (2020a). *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: how can public policies make it happen?* Paris: OECD. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>
- Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) (2020b). *Financing SMEs And Entrepreneurs: An Oecd Scoreboard. Special Edition: The Impact Of COVID-19*. Paris: OECD. <https://www.knowledge4all.com/admin/Temp/Files/90ff83ad-3311-4742-9562-e4d915feb9f8.pdf>
- Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) (2021). *Global Value Chains: Efficiency and Risks in the Context of COVID-19*. Paris: OECD. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/global-value-chains-efficiency-and-risks-in-the-context-of-covid-19-67c75fdc/>
- O'Toole, C., McCann, F., Lawless, M., Kren, J. & McQuinn, J. (2021). New Survey Evidence on COVID-19 and Irish SMEs: Measuring the Impact and Policy Response. *The Economic and Social Review*, 52(2), 107–138. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/237969/1/WP698.pdf>
- Pirohov-Tóth, B. (2022). Munkapiaci trendek a koronavírus-járvány idején. *Vezetéstudomány*, 52(1), 29–43. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.01.03>
- Poór, J., Balogh, G., Dajnoki, K., Karoliny, M., Kun, A. I., & Szabó, Sz. (2020). *Koronavírus-válság – kihívások és HR-válaszok. Kutatási jelentés*. Budapest, Magyarország: Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ. https://mkik.hu/ckfinder/files/KoronaHR_kutata%CC%81si-jelente%CC%81s.pdf

- Ratten, V. (2020). Coronavirus (COVID-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 747-761. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2020-0163>
- Schepers, J., Vandekerckhof, P. & Dillen, Y. (2021). The Impact of the COVID-19 Crisis on Growth-Oriented SMEs: Building Entrepreneurial Resilience. *Sustainability*, (13), 9296. <https://doi.org/10.3390/su13169296>
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Vasiljeva, M., Neskorodieva, I., Ponkratov, V., Kuznetsov, N., Ivlev, V., Ivleva, M., Maramygin, M., & Zekiy, A. (2020). A predictive model for assessing the impact of the COVID-19 pandemic on the economies of some Eastern European countries. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc6030092>
- Wieczorek-Kosmala, M., Błach, J., & Dos, A. (2021). COVID-19 Interruptions and SMEs Heterogeneity: Evidence from Poland. *Risks*, 9(161). <https://doi.org/10.3390/risks9090161>

A SZÉN-DIOXID-KIBOCSÁTÁSOK ÁRAZÁSA – AZ ELMÉLETI ALAPOKTÓL A VÁLLALATI GYAKORLATIG

PRICING CARBON EMISSIONS – FROM THEORETICAL FOUNDATIONS TO CORPORATE PRACTICE

A klímaváltozás problémája az utóbbi években mind a döntéshozók, mind a vállalati szféra részéről növekvő figyelmet kap, ugyanakkor a jelenlegi erőfeszítések továbbra sem elegendőek a folyamat megállításához. A klímaközgazdászokat régebb óta foglalkoztatja a karbonkibocsátások árának megállapítása, amely egyrészt megfelelő alapot adhat a klímapolitikai döntések meghozatalához, másrészt a gyakorlatban alkalmazva hatékonyan ösztönözheti az emissziók csökkentését. Napjainkban egyre több országban kell adó vagy kvótavásárlás formájában fizetni a szén-dioxid-kibocsátásért, a nagyvállalatok környezeti menedzsment eszköztárában pedig megjelent és gyorsan terjed a kibocsátások úgynevezett belső árazása (internal carbon pricing). A cikk célja, hogy áttekintést adjon a karbonárazás elméletéről és gyakorlatáról, különböző alkalmazási területeiről, illetve az árak alakulásáról. A hatósági árak ugyanis a klímapolitika szigorodásával várhatóan közelítenek a közgazdaságilag „helyes” értékek felé, a vállalati karbonárazás fő célja pedig, hogy a cégeket felkészítse ezekre a változásokra – a cikkben a szerzők bemutatják, hogy jelenleg hol tart ez a folyamat.

Kulcsszavak: klímapolitika, a szén-dioxid ára, árnyékár, vállalati karbonárazás

Climate economists have long been concerned with setting the price of carbon emissions, which can provide a good basis for making climate policy decisions and be an effective incentive to reduce emissions. Nowadays, more and more countries have to pay for carbon emissions in the form of taxes or quota purchases, and the so-called internal carbon pricing of emissions has appeared and is spreading rapidly in the environmental management tools of large companies. This article provides an overview of the theory and practice of carbon pricing, its different applications and price developments. Official prices are expected to move closer to economically ‘correct’ values as climate policy tightens, and the main goal of corporate carbon pricing is to prepare companies for these changes. This article shows where this process is currently taking place.

Keywords: climate policy, the price of carbon dioxide, internal price, corporate carbon pricing

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:

Nemes Zsófia^a (zsafia.nemes@uni-corvinus.hu) egyetemi tanársegéd; Dr. Széchy Anna^a (anna.szechy@uni-corvinus.hu) egyetemi docens

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 05. 03-án, javítva: 2022. 07. 28-án, elfogadva: 2022. 09. 01-jén.

The article was received: 03. 05. 2022, revised: 28. 07. 2022, accepted: 01. 09. 2022.

Az elmúlt évtizedek egyik fontos trendje a fenntarthatóság témakörére irányuló figyelem megnövekedése. A környezetvédelmi szabályozás szigorodása, illetve a fogyasztók és újabban a befektetők fokozódó érdeklődése a fenntarthatósági kérdések iránt arra sarkallja a vállalatokat, hogy egyre tudatosabban kezeljék működésük ezen aspektusait. Különösen igaz ez a klímaváltozás prob-

lémájára, amely napjainkban a vállalatok fenntarthatósági prioritásainak élén áll (BSR-Globescan, 2019). Ezen a területen a világ vezető vállalatai által alkalmazott menedzsmenteszköztár folyamatos, látványos bővülése és fejlődése figyelhető meg. Az üvegházhatású gázok kibocsátásának mérését és nyilvánosságra hozatalát követően mindinkább általánossá válik, hogy a nagyvállalatok ön-

ként számszerű kibocsátáscsökkentési célokat tűznek ki maguk elé. A leginkább élenjáró vállalatok ezeket a célokat nem „ötletszerűen” határozzák meg, hanem a globális klímacélokból vezetik le („science-based targets”), és nem ritkák a karbonsemlegesség (nettó 0 kibocsátás) elérésére vonatkozó célok sem (SBTI, 2020). Az is megfigyelhető, hogy a vállalatok mind nagyobb része vállal felelősséget a szervezeti határokon túl, az ellátási láncban vagy a termék életciklusának későbbi fázisaiban megjelenő kibocsátásokért is, vagy legalábbis igyekszik felmérni ezeket (ezt jelenti a vállalati karbon-lábnym számítása, lásd Harangozó et al., 2016).

A klímaváltozás amellett, hogy felveti az üvegházhatású gázokat kibocsátó vállalatok erkölcsi felelősségét, kedvezőtlen hatásokkal, kockázatokkal is járhat számukra akár direkt módon (pl. a szélsőséges időjárási körülmények szaporodása vagy a mezőgazdasági termelés feltételeinek romlása miatt), akár a klímaváltozás megfékezésére irányuló, a vállalati működést befolyásoló hatósági intézkedések (pl. karbonadók, műszaki követelmények) formájában. (A szakirodalom ezeket fizikai, illetve átállási kockázatoknak nevezi (Gyura, 2020).) A klímaváltozással kapcsolatos kockázatok felmérése, explicitté tétele szintén mindinkább megjelenik a vállalatok fenntarthatósági jelentéseiben (KPMG, 2020).

A nagyvállalatok klímaváltozással kapcsolatos menedzsmenteszköztárának egyik újabb, szintén egyre népszerűbb eleme a karbonkibocsátások belső árazása (internal carbon pricing). Ez azt jelenti, hogy a vállalat saját maga számára megállapítja a szén-dioxid-kibocsátások „árát”, melyet elemzési, döntés-előkészítési céllal felhasznál, vagy akár (ritkább esetben) a vállalat alegységeitől egyfajta belső adó formájában be is szed. E belső árak használatának fő célja, hogy felkészítse a vállalatot a szabályozási környezet szigorodására, a hatóságok által kiszabott, ténylegesen fizetendő karbonárak megjelenésére vagy emelkedésére (Bento & Gianfrate, 2020). A szén-dioxid-kibocsátások árazása ugyanis a világ egyre nagyobb részén jelen van a hatóságok klímavédelmi intézkedéseiben is. A káros kibocsátások karbonadók vagy kvótakereskedelmi rendszerek formájában való beárazását, a szennyezőkkel való megfizettetését a közgazdászok régóta javasolják, mint olyan környezetpolitikai eszközt, amely képes lehet a kibocsátások csökkentését hatékonyan, egyszersmind rugalmasan, a szennyezéscsökkentés ösztönzői költséget minimalizálva megvalósítani (Széchy, 2020).

A karbonárazással kapcsolatban – legyen szó hatósági vagy vállalati árákról – a fő kérdés az ár nagyságának megállapítása, azaz mekkora összeget számítunk fel egy tonna szén-dioxid kibocsátásáért. (Más üvegházhatású gázokat szén-dioxid-egyenértékre átszámítva szokás beárazni.) Ezzel a kérdéssel behatóan foglalkozik a klíma-közgazdaságtan, komoly elméleti és empirikus eszköztárat állítva a „helyes” érték megállapításának szolgálatába. A ténylegesen alkalmazott karbonárak megállapításánál ugyanakkor természetesen számos gyakorlati megfontolás lép be, amelyek jelentősen eltéríthetik az árakat az – egyébként sem egységes – elméleti ajánlásoktól.

Jelen cikk célja, hogy áttekintést adjon a szén-dioxid-kibocsátások árazásának elméletéről és gyakorlatáról. Az áttekintés során a szén-dioxid-ár négy alapvető típusát különböztetjük meg:

1. a klímaközgazdászok által ajánlott elméleti értékek (van den Bergh & Botzen, 2015),
2. egyes országok által a döntés-előkészítésben (pl. jogszabályalkotás, állami beruházások költség-hason elemzése) használt hivatalos értékek (Smith & Braaten, 2015),
3. a különböző hatósági szabályozóeszközök (adók vagy kvótakereskedelmi rendszerek) keretében a gazdasági szereplők által ténylegesen fizetendő árak (Világbank, 2021),
4. egyes vállalatok által önkéntes környezetirányítási eszközként alkalmazott belső szén-dioxid-árak (Harpankar, 2019).

A cikkben bemutatjuk ezek alapjait, és megvizsgáljuk a különböző típusoknál alkalmazott egységtételek egymáshoz való viszonyát. Mivel a klímapolitikák szigorodása várhatóan a hatósági áraknak az elméleti értékekhez való fokozatos közeledését eredményezi, a vállalatok belső árazási gyakorlatának fő célja pedig, hogy felkészüljenek ezekre a változásokra, érdemes a belső árakat az elméleti értékekkel is összevetni. A kockázatkezelési dimenzió túl egy ilyen összehasonlítás azt is megmutatja, hogy vajon a jelenleg alkalmazott belső árak megfelelő hozzájárulást jelentenek-e a vállalati szféra részéről a klímaváltozás elleni küzdelemhez.

A szén-dioxid-ár különböző típusainak bemutatásakor elsődleges célunk maguknak az áraknak az összevetése volt, a feldolgozott irodalmakat tehát úgy választottuk ki, hogy képet kaphassunk az értékek eloszlásáról, továbbá megismerhetővé váljanak az eltérések hátterében álló okok. Az elméleti ajánlások túlnyomó többsége néhány fő modell becslésein alapszik, ezek készítőinek írásait vesszük tehát alapul, áttekintjük a modellparaméterek kiválasztásával kapcsolatos vitákat, és néhány, az értékek teljes tartományát bemutató metaelemzést. A döntés-előkészítésben alkalmazott hivatalos értékek az adott országok módszertani anyagaiból ismerhetők meg (az ilyen értékeket alkalmazó országok száma viszonylag csekély, és a feldolgozást nyelvi akadályok is nehezítik, így az USA, Nagy-Britannia, Németország és Franciaország gyakorlatát volt módunk bemutatni). Míg a döntés-előkészítésben használt értékekről a szerzők tudomása szerint mindeddig nem készült összefoglaló kiadvány, a ténylegesen fizetendő karbonárakról a Világbank minden évben közread egy jelentést, mely a világban létező valamennyi ilyen rendszer árait tartalmazza. A vállalati karbonárak esetében a Carbon Disclosure Project (CDP) adatbázisa jelenti a legteljesebb adatforrást, itt azonban a számok elemzése mellett fontosnak tartottuk a vállalati gyakorlat működésének, motivációinak bemutatását is.

A cikk a következőképpen épül fel: először bemutatjuk a szén-dioxid árának megállapítása körüli elméleti vitákat és a különböző megközelítésekből és modellparaméterekből származó értéktartományokat. Másodszor, ismertetjük

az egyes országok által a közpolitikai döntéshozatalban használt hivatalos értékeket, majd pedig beszámolunk a világ szén-dioxid-árzási rendszereiben aktuálisan alkalmazott árakról. Ezt követi a vállalati belső karbonárzási szakirodalmának és jelenlegi gyakorlatának bemutatása. Végül ismertetjük a különböző értékek összehasonlítása alapján levont következtetéseinket.

A szén-dioxid-árzás elméleti megközelítései

Elméleti szempontból két alapvető megközelítés létezik a szén-dioxid árának meghatározására (Hartje et al., 2015). Az első az éghajlatváltozás által okozott jövőbeli károk becslése alapján vezeti le a jelenben kibocsátott egységni CO₂ határköltségét, amelyet a szén társadalmi költségének (social cost of carbon, SCC) neveznek. A kibocsátásokat addig érdemes csökkenteni, ameddig a csökkentés határköltsége nem haladja meg az ezáltal elkerülhető kárt, vagyis az SCC-t. A másik lehetőség az, hogy előre meghatározunk egy, az éghajlatváltozás mérséklésére irányuló célt, amelyet mindenképpen el akarunk érni, és kiszámítjuk a cél eléréséhez szükséges kibocsátáscsökkentés egységköltségét – ezt a szén árnyékárának (shadow price of carbon, SPC) nevezik.

E kettő közül az SCC-megközelítés tekinthető elméletileg megalapozottabbnak, mivel összhangban áll a környezet-gazdaságtan azon alapelveivel, hogy a szennyezés okozta externális károk számszerűsítésével és internalizálásával érhető el a szennyezéscsökkentés optimális szintje. (Ez a fajta optimalizálás feltételezi, hogy a környezeti és gazdasági javak teljes mértékben helyettesíthetők, ami nem általánosan elfogadott (Neumayer, 1999).) Azonban, ahogy az alábbiakban látni fogjuk, az éghajlatváltozás esetében a károk számszerűsítése számos módszertani nehézséggel, valamint etikai dilemmával jár, amelyek miatt egyes nemzetközi szereplők (köztük az IPCC) felhagytak az SCC becslésével, és a szén-dioxid-árakat az árnyékár (SPC) alapján számítják ki. Az SPC, bár szintén a lehetséges becslések széles tartományát eredményezheti, mégis lényegesen csökkenti az SCC megállapításával kapcsolatos bizonytalanságot. A következőkben ennek a két megközelítésnek az alapjait mutatjuk be, valamint néhány konkrét, klímaközgazdászok által javasolt értékbecslést.

A szén társadalmi költsége

Az SCC kiszámítása sok lépésből áll, és a természeti (éghajlati és ökológiai), valamint a gazdasági és technológiai folyamatok komplex modellezését igényli (van den Bergh & Botzen, 2015).

Először is, a várható gazdasági és technológiai fejlődés modellezésével meg kell jósolni, hogy az üvegházhatású gázok globális kibocsátása hogyan alakul a jövőben.

A második kérdés az, hogy e kibocsátások hatására hogyan változik a hőmérséklet. A kérdés megválaszolása korántsem egyszerű, mivel számításba kell venni számos természeti folyamatot (beleértve az olyan visszacsatolásokat, mint például az olvadó jég miatt változó albedó, vagy a megnövekedett párolgás, valamint a természetes

szénelnyelők, pl. az óceánok és a bioszféra kapacitásának változásait), amelyek jelentősen befolyásolják a globális felmelegedés mértékét, és jelenleg igen korlátozott a képességünk e folyamatok modellezésére. E bizonytalanság miatt az éghajlati modellek általában többféle becslést adnak a várható hőmérséklet-emelkedésre, ahol meg kell jegyezni, hogy különösen a becsült tartomány felső határát – vagyis a legrosszabb klímaforgatókönyvet – nagyon nehéz meghatározni. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy kicsi, de nem elhanyagolható (körülbelül 5-10%) a valószínűsége, hogy a jövőbeni hőmérséklet-emelkedés és az ebből eredő károk jelentősen nagyobbak lesznek az általánosan vártnál. További nehezen megbecsülhető, de az éghajlatváltozás okozta károkra jelentős hatást gyakorló tényező a hőmérséklet-emelkedés sebessége, illetve az ebből eredő regionális szintű változás (Hartje et al., 2015).

A modellezés következő lépése a várható éghajlati változásokból adódó gazdasági hatások becslése, amelyeket általában külön kárfüggvények formájában írnak le a különböző gazdasági ágazatokra vonatkozóan. A jelenlegi modellek leginkább a piaci hatások (például a fűtési és hűtési költségek változásai, a mezőgazdasági termelés kiesés vagy a szélsőséges időjárási események okozta károk) és néhány nem piaci hatás (például az egészségkárosodás) becslésére összpontosítanak. Ugyanakkor az egyéb fontos hatásokat, mint például a biodiverzitás csökkenését, az óceánok elsavasodását vagy az olyan közvetett hatásokat, mint a konfliktusok és a migráció, nem veszik figyelembe, azok pénzbeli értékelésének nehézsége miatt. További probléma, hogy empirikus adatok csak viszonylag kis hőmérséklet-tartományra állnak rendelkezésre, amely felett a kárfüggvények érvényessége nem tesztelhető (Hartje et al., 2015).

Végül az ilyen károkat összegezni kell és jelenértékekre kell átszámítani. Ehhez olyan döntések meghozatalára van szükség, amelyek alapvetően etikai természetűek, vagyis a bizonytalanság a fentiekkel ellentétben nem csökkenthető a tudományos ismeretek és a módszertan fejlesztésével. Az első földrajzi súlyozás kérdése, amely a világ különböző részein előforduló károk összegzésekor merül fel. A szegény országokban ugyanis ugyanaz a káresemény (pl. egy épület összeomlása vagy a termés csökkenése) pénzben kifejezve kisebb értéket vesz fel, mint a fejlett világban, de az alacsonyabb fogyasztási szint és a fogyasztás csökkenő határhaszna miatt mégis nagyobb jóléti veszteséggel járhat. Ezért egyes közgazdászok azt javasolják, hogy ahelyett, hogy előfordulási helytől függetlenül egyszerűen összeadnánk a becsült károkat, a fejlődő országokban bekövetkező károkat nagyobb súllyal kell számításba venni. Mivel a legtöbb kár pontosan ezekben a szegény országokban várható, az effajta „méltányossági súlyozás” (equity weighting) alkalmazása nagymértékben növelheti a teljes becsült kárt, és ezáltal az SCC-t (Fankhauser et al., 1997).

Végül, a jövőbeni károk jelenértékre váltásakor diszkontálás szükséges, és az itt alkalmazandó diszkontráta megválasztása talán a legnagyobb vita forrása a klímaközgazdászok között. Mivel a klímaváltozásból adódó károk várhatóan messzire nyúlnak a jövőben, a diszkont-

rátá megválasztása döntően befolyásolja a kárbecslések jelenértékét és az SCC értékét, és ezáltal az elemzésből fakadó szakpolitikai ajánlásokat. A vita egyik oldalán álló közgazdászok (köztük a legismertebb, W. A. Nordhaus), azzal érvelnek, hogy az éghajlatváltozás mérséklését célzó beruházásokat ugyanolyan módon kell értékelni, mint bármely más jövedelmet növelő beruházást – így az alkalmazott diszkontrátának a valós piaci megtérülési rátáknak (körülbelül 4-5%) kell megfelelniük (Nordhaus, 2007). Mások szerint a jövő nemzedékek érdekeinek ilyen leértékelése etikailag elfogadhatatlan, és az éghajlatváltozás kontextusában alacsonyabb társadalmi diszkontrátát alkalmazását javasolják. Ez azzal indokolható, hogy a piaci ráták nem tükrözik az externális hatásokat, és rendkívül érzékenyek a gazdaság pillanatnyi helyzetére – miközben maga a klímaváltozás is olyan negatív hatással lehet a jövőbeli növekedési rátákra, hogy a jelenlegi gazdasági növekedést alapul vevő becslések nem alkalmazhatók. Ennek az álláspontnak a legismertebb támogatója Nicholas Stern, aki 1,4%-os általános diszkontrátát alkalmazott az éghajlatváltozás gazdasági hatásairól szóló közismert jelentésében (Stern, 2008).

A mai napig számos olyan modell készült, amelyek a fent leírt összetett folyamatot végrehajtják, és becsléseket adnak az SCC-re, valamint felhasználhatók különféle feltételezések és modellparaméterek az SCC értékre gyakorolt hatásainak tesztelésére. Az ilyen úgynevezett integrált értékelési modellek (integrated assesment models, IAM) közül a legszélesebb körben használt a DICE (Dynamic Integrated Climate-Economy Model), amelyet Nordhaus fejlesztett ki (aki munkájáért 2018-ban közgazdasági Nobel-díjat kapott); a FUND (Climate Framework for Uncertainty, Negotiation and Distribution), amelyet Anthoff és Tol készített, valamint a C. Hope által megalkotott PAGE (Policy Analysis of the Greenhouse Effect) nevű modell, amelyet a Stern-jelentés számításai során is használtak.

A modellek SCC-re vonatkozó központi becslései (amelyeket készítők szolgáltatnak) a következők:

- DICE: 9,5 USD/t 2005-re (Nordhaus, 2007) és 37,3 USD/t 2020-ra (Nordhaus, 2017),
- PAGE: 100 USD/t 2009-re (Hope, 2011),
- FUND: 6,6 USD/t 2010-re (1995-ös USD értéken) (Waldhoff et al., 2014).

Mint fentebb látható, az értékek az eltérő bázisok miatt nem közvetlenül összehasonlíthatók. Fontos megjegyezni, hogy az SCC minden modellben idővel növekszik (az infláció feletti mértékben), mivel feltételezhető, hogy az éghajlatváltozás előrehaladtával a további egységnyi ÜHG kibocsátásával járó kár is növekedni fog. Ennek ellenére jól látható, hogy a modellek eredményei között jelentős különbségek vannak. A Nordhaus által közzétett viszonylag alacsony értékek fő oka a magas diszkontrátá (a 2007-es becslésben 5,5%, 2017-ben 4,25%). Nordhaus az általa javasolt érték mellett más diszkontráták alkalmazásával is közzétette a DICE (Dynamic Integrated Climate-Economy) modell eredményeit: 3%-kal számolva 87 USD/t-s szén-dioxid-árat eredményez a kalkuláció, míg a Stern jelentésben alkalmazott diszkontálási módszerrel a 2020-as

évre elérte a 266,5 USD-t (Nordhaus, 2017) – mindez jól szemlélteti a diszkontrátá megválasztásának jelentőségét. A PAGE és a FUND modell egyaránt a Nordhaus és a Stern által javasolt két „szélsőség” közötti diszkontrátát alkalmaz. A PAGE modell magas értékei elsősorban a méltányossági súlyozás alkalmazásából adódnak, míg a FUND modell által előállított alacsony érték a „szén-dioxid-trágyázásra” (carbon fertilisation; a magasabb CO₂-koncentráció pozitív hatása a növények növekedésére) vonatkozó optimista feltételezésekkel, valamint az éghajlatváltozás okozta károk csökkentése érdekében globálisan végrehajtott klímadaptációs beruházások feltételezett szintjével magyarázható (Ackerman & Munitz, 2016).

Fontos megjegyezni, hogy az eddig tárgyalt értékek csak a három fő IAM alkalmazásából adódó központi becslések. Tol (2009) metaanalízise szerint a becslések felső határa jóval magasabb, meghaladja az 1500 USD/t értéket. E nagyfokú bizonytalanság láttán több közgazdász arra a következtetésre jut, hogy az SCC-értékek nem képesek hasznos módon támogatni az éghajlat-politikai döntéseket (van de Bergh & Botzen, 2015), és az ilyen számítások helyett olyan klímacélok kitűzésére kell összpontosítani, amelyek társadalmilag elfogadható szintre csökkentik a katasztrofális kimenetek bekövetkezésének kockázatát (Weitzman, 2007; Heal & Milner, 2014). Ez utóbbi utat követve az a feladatunk, hogy a kitűzött klímacélok elérését biztosító kibocsátáscsökkentést a lehető legalacsonyabb költséggel hajtsuk végre – ami el is vezet minket az SPC-megközelítéshez, amelyről a következőkben lesz szó.

A szén árnyékára

Az SPC becslésének első lépése egy éghajlati cél kitűzése. Általában ez a cél a globális átlaghőmérséklet-növekedés 1,5-2°C-ra való korlátozása, ahogy azt a Párizsi Megállapodás is rögzíti, de természetesen lehet bármilyen más (pl. nemzeti) cél is. (A klímacél előzetes rögzítésével a károk becslésével kapcsolatos módszertani és etikai kérdéseket lényegében kikerüljük.) A következő lépés a cél eléréséhez szükséges kibocsátáscsökkentés mennyiségének meghatározása. Ez úgy történik, hogy az „ölbetett kéz” (business-as-usual) kibocsátási forgatókönyvet veszik alapul, és összehasonlítják az éghajlati céllal összhangban lévő kibocsátási pályával. (Az SPC megközelítésben az alapforgatókönyv becslése a bizonytalanság talán legnagyobb forrása (Sathaye & Shukla, 2013).) Az SPC-t a szükséges csökkentés mértéke és a kibocsátáscsökkentési intézkedések határköltsége határozza meg (amely a csökkentés mértékével együtt növekszik). Az SPC az a szén-dioxid-ár, amelyet, ha ténylegesen valamennyi gazdasági szereplőre kivetnének, akkor azok együttesen épp az éghajlatváltozási cél eléréséhez szükséges mértékben csökkentenék kibocsátásaikat (a gazdasági szereplők ekkor minden olyan csökkentési intézkedést végrehajtanak, amelynek egységköltsége az SPC alatt van). Az SCC-hez hasonlóan az SPC-re is igaz, hogy az idő előrehaladtával növekszik. Itt a növekedés annak tudható be, hogy a gazdasági szereplők először a legolcsóbb kibocsátáscsökkentési intézkedéseket hajtják végre, de ezeknek a lehetőségeknek a kimerítése

után egyre drágább eljárásokat kénytelenek alkalmazni a klímacél teljesítése érdekében.

Talán a legszélesebb körben ismert kísérlet az IPCC által bemutatott 2°C-os éghajlati forgatókönyvnek megfelelő SPC kiszámítására a McKinsey tanulmánya, amely a különböző ágazatokban elérhető kibocsátáscsökkentési technológiák potenciáljának és költségeinek számbavételével megbecsüli az ÜHG-csökkentés határköltséggörbéjét. A lehetséges csökkentési opciók széles körének elemzése után arra a következtetésre jutottak, hogy 2030-ra mintegy 60-100 euró/tonna szén-dioxid-ár lenne szükséges ahhoz, hogy a világgazdaság a 2°C-os klímacéllal összhangban lévő kibocsátási pályára álljon (McKinsey, 2009). Kuik és munkatársai metaanalízisükben 2025-re 129 euróban, 2050-re 225 euróban (2005-ös áron) határozták meg a 2°C-os céllal konzisztens SPC-t (Kuik et al., 2009).

Legutóbbi jelentésében az IPCC (2018) SPC becsléseket is közzétett 1,5 és 2°C-os éghajlati forgatókönyveire, amelyek szintén egy több tanulmányt magában foglaló metaanalízis eredményei. A jelentés szerint egy olyan forgatókönyvre vonatkozóan, amelyben a globális felmelegedés 66%-os valószínűséggel nem haladja meg a 2°C-ot, 140 USD/t az SPC medián értéke 2030-ra. A legambiciózusabb forgatókönyv szerint, amelynél minden túllépés nélkül tartható a maximum 1,5 C-os felmelegedés, a medián SPC közel 1000 USD/t lenne 2030-ra. A Világbank szén-dioxid-árakkal foglalkozó bizottsága (High-Level Commission on Carbon Prices) arra a következtetésre jutott, hogy 2020-ban minimum 40-80 USD/tonna, 2050-ben pedig 50-100 USD/tonna szén-dioxid-árra lenne szükség ahhoz, hogy a felmelegedés ne haladja meg a 2°C-ot, de megjegyzi, hogy ezek az árak csak akkor elegendők, ha egy ambiciózus klímapolitikai intézkedéscsomag részét képezik – a 1,5°C-os cél tartása pedig nyilván még magasabb árakat tenne szükségessé (Stiglitz et al., 2017).

Az állami döntéshozatalban alkalmazott szén-dioxid-árak

Az, hogy minden módszertani nehézség és bizonytalanság ellenére a közgazdászok ilyen jelentős erőfeszítéseket tesznek a szén-dioxid-ár becslésére, alighanem annak köszönhető, hogy erre jelentős döntéshozói igény mutatkozik. A hatósági döntések jobb megalapozása, a várható hatások (akár számszerű költség-haszon elemzés formájában testet öltő) előzetes felmérése számos országban általános közpolitikai törekvés, és ennek része a klímaváltozásra gyakorolt hatások értékelése is, hiszen a szűkebb értelemben vett klímapolitikán túl is alig létezik olyan szakpolitikai vagy beruházási döntés, amely ne lenne hatással a kibocsátásokra (vagy éppen a szén-dioxid elnyelésében szerepet játszó ökoszisztémákra). Az eseti elemzéseken túl néhány országban már megállapításra kerültek olyan „hivatalos” szén-dioxid-árak, melyeket ugyan nem vetnek ki a gazdasági szereplőkre, döntés-előkészítési célokra ugyanakkor felhasználják (Smith & Braaten, 2015). Ezek mind az előző fejezetben bemutatott megközelítések valamelyikén alapulnak – de a fentebb látott becslések széles

skáláját tekintve a nemzeti szakértőknek még mindig jelentős mozgásterük van a konkrét értékek meghatározásánál.

Az Egyesült Államokban a hivatalos karbonárakkal kapcsolatos fejlemények követték az országos politika változásait. 2010-ben az Obama-kormány létrehozott egy úgynevezett ügynökségközi munkacsoportot azzal a céllal, hogy meghatározzák a kormányzati szervek által a hatásvizsgálatok elvégzése során alkalmazandó szén-dioxid-árakat (Interagency Working Group on the Social Cost of Greenhouse Gases). Ahogy a neve is mutatja, a munkacsoport az SCC-megközelítést alkalmazta, a három fő IAM becsléseit kombinálva. A központi becsléshez 3%-os diszkontrátát alkalmaztak, de végeztek érzékenységvizsgálatot 2,5, illetve 5%-os rátával is, továbbá közreadtak egy pesszimista klímaforgatókönyvhöz tartozó, magas SCC-értéket (IWG-SCGG, 2016). 2017-ben a Trump-kormányzat feloszlatta a munkacsoportot, és a hatásvizsgálatokra vonatkozó irányelveket úgy módosította, hogy az ilyen értékeléseknek elsősorban az Egyesült Államok területén jelentkező hatásokra kell összpontosítaniuk, ami a globális klímahatások jelenős részének figyelmen kívül hagyását és az értékek nagyságrendi csökkenését eredményezte (US-EPA, 2019). 2021-ben, az újabb kormányváltást követően azonban az USA visszaállította a korábbi módszertant, mely alapján a 2020-ra vonatkozó központi becslés 51 USD/tonna CO₂, ami 2030-ra 62 USD/t-ra emelkedik (IWG-SCGG, 2021).

Az Egyesült Királyságban az Energiaügyi és Éghajlatváltozási Minisztérium (Department for Energy and Climate Change, DECC) által megállapított hivatalos szén-dioxid-árakat eredetileg SCC-módszerrel számították ki, de 2009-ben a rendszert – a módszertan bizonytalansága miatt – teljesen átdolgozták, és mára az az SPC-n alapul. A jelenlegi rendszer eltérő árakat használ az EU ETS (Emissions Trading System) hatálya alá tartozó ágazatokban (ezek az EU ETS kvóták futures-árain alapulnak) és a gazdaság többi szektorában, ahol az árakat az Egyesült Királyság saját klímacéljai és a csökkentés becsült költségei alapján határozzák meg. A két érték folyamatosan közeledik egymáshoz, és a tervek szerint 2030 után az utóbbi megközelítés alapján egyesül. A becsléseket rendszeresen frissítik, a legutóbbi érték 14 GBP/t az ETS alá tartozó és 69 GBP/t a nem ETS-szektorok esetében, ami 2030-re 81 GBP/t-ra nőhet (2018-as GBP értéken). A DECC megjegyzi, hogy a jövőben ezek az értékek – sőt, az egész módszertan – változhatnak a Brexit következtében, de a cikk véglegesítésének időpontjáig ilyen átdolgozásra nem került sor (DECC, 2019).

2019 óta Franciaország is új, SPC-típusú hivatalos szén-dioxid-árakat állapít meg, összhangban az ország nemrégiben elfogadott, a klímasemlegesség 2050-ig történő elérését célzó politikájával. (Korábban Franciaország is használt SCC-értékeket, de ezeket nem a saját modellszámításai, hanem a szakirodalom és a más országokban alkalmazott értékek alapján állapították meg.) A 2020-ra vonatkozó érték 87 EUR/t, amely 2030-ra 250 EUR/t-ra, majd 2060-ra 1203 EUR/t-ra nőne (2018-as értéken). Ezt követően további növekedéssel nem számolnak, mivel ed-

digre a tervek szerint az ország szén-dioxid-kibocsátása nullára csökken (Quinet, 2019).

Az Egyesült Királysággal és Franciaországgal ellentétben Németország pontosan az ellenkező irányba mozdult el a hivatalos szén-dioxid-értékek meghatározásakor. 2012-ben a Szövetségi Környezetvédelmi Ügynökség (Umweltbundesamt, UBA) elsősorban az SPC-n alapuló szén-dioxid-árakra vonatkozó ajánlásokat tett közzé, amelyeket „rövid távon” 80 EUR/t-ban határoztak meg, „középtávon” pedig 145 EUR/t-ban (2010-es EUR értékben) (UBA, 2012). A legutóbbi, felülvizsgált ajánlásaiban azonban az UBA azzal érvel, hogy az éghajlatváltozás okozta károk becslésének módszertana az elmúlt években kellőképpen fejlődött ahhoz, hogy az értékeket az SCC-megközelítésre alapozza, amelyet elméletileg megalapozottabbnak tart. A számításokat a FUND modell segítségével végezték, amely, mint fentebb láttuk, azonos paraméterek mellett a három IAM közül a legalacsonyabb SCC-értékeket adja; azonban az UBA által használt alacsony diszkontrátának és méltányossági súlyoknak köszönhetően a kapott SCC meglehetősen magas – 2016-ban 180 EUR/t, amely 2030-ban 205-re, 2050-ben pedig 240-re nő (2016-os EUR értékben) (UBA, 2019). (A becslésekhez használt diszkontráta 2% – érdekes módon a módszertani háttérdokumentum (UBA, 2018) etikai megfontolásból még ennél is alacsonyabb, 1%-os diszkontráta mellett érvel, de valószínűleg figyelembe vették, hogy az így kapott 640 EUR/t-s SCC 2016-ra túl magas ahhoz, hogy a gyakorlatban alkalmazható legyen.) A német gyakorlat másik érdekessége a méltányossági súlyozásnál alkalmazott módszer – ugyancsak etikai alapon, minden klímakárt úgy értékelnek, mintha Nyugat-Európában történne. Ez nagymértékben növeli a kárbecslést, nemcsak a súlyozás nélküli forgatókönyvhöz képest, hanem ahhoz képest is, ahol a súlyozás alapja a világ átlagjövedelme.

A fent idézett értékek közvetlen összehasonlítása a pénznemek és a bázisévek eltérései miatt nehézkes – az 1. táblázatban a 2020-as évre (vagy az ahhoz legközelebbi elérhető évre) vonatkozóan, USD/t-ban kifejezve adunk összesítést.

1. táblázat
Egyes országok 2020-ra vonatkozó hivatalos karbon
árak (USD/t, 2020-ra vonatkozóan)

USA	Egyesült Királyság	Franciaország	Németország
45	90 (a nem ETS- ágazatokra)	100,5	215 (2016-os érték)

Forrás: saját szerkesztés

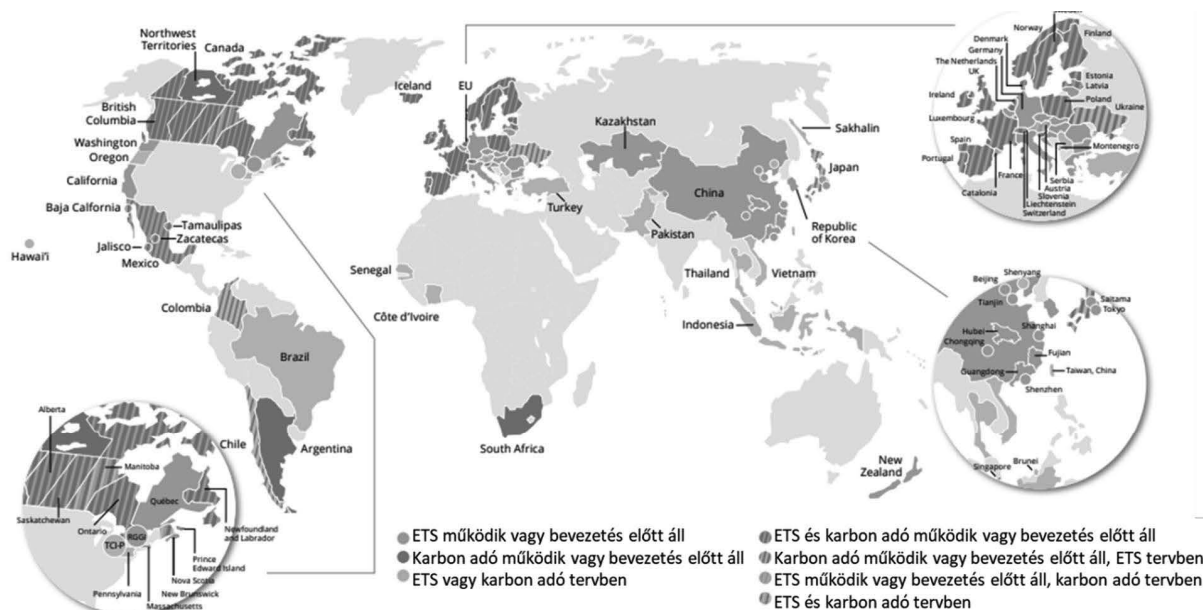
Láthattuk tehát, hogy a döntés-előkészítési céllal alkalmazott hivatalos CO₂-árak közvetlenül az előző fejezetben bemutatott közgazdaságtani modelleken alapulnak, ugyanakkor tükrözik a döntéshozók klímapolitikai és etikai preferenciáit is. A vizsgált országok által alkalmazott értékek korántsem egységesek, mégis már szűkebb tartományban mozognak, mint a szélsőséges forgatókönyveket is felvonultató elméleti szakirodalom.

A gazdasági szereplők által ténylegesen fizetendő szén-dioxid-árak

Az elmúlt években világszerte egyre több ország, illetve régió vezetett be szén-dioxid-árazási rendszert, és továbbiak vannak előkészítés alatt. Ezeknek két alapvető formája lehet: adók vagy kibocsátáskereskedelmi rendszerek. Míg az adóknál a kibocsátások árát közvetlenül a hatóságok határozzák meg, kibocsátáskereskedelem (emissions trading system, ETS) esetén az árak a piacon alakulnak ki a kibocsátási jogok kínálatának és keresletének függ-

1. ábra

Karbonárazási rendszerek a világban



Forrás: Világbank (2021) alapján saját fordítás

vényében (előbbi a jogokat kibocsátó hatóságok határozzák meg, utóbbi az érintett gazdasági szereplők eredeti kibocsátásától és a számukra elérhető kibocsátáscsökkentési lehetőségek költségétől függ). A szén-dioxid-árazási rendszerek ritkán univerzálisak, többnyire az adott területen jelentkező összes szén-dioxid-kibocsátásának csak egy bizonyos részére vonatkoznak: a szén-dioxid-adót jellemzően a közlekedési üzemanyagokra vagy az összes fosszilis energiaforrásra vetik ki, míg az ETS-rendszerek általában a nagy szén-dioxid-kibocsátó létesítményekre, például erőművekre és/vagy energiatenzív iparágakra vonatkoznak.

A Világbank rendszeresen tesz közzé jelentést a világ szén-dioxid-árazási rendszereiről. A legfrissebb, 2021-es jelentés szerint 64 ilyen rendszer működik és további 3 áll bevezetés előtt (1. ábra). Jelenleg a világ üvegházhatású gáz kibocsátásának 21,5%-át fedik le ezek a rendszerek, ami jelentős növekedés a 2020-as 15,1%-hoz képest (Világbank, 2021). A növekedés fő oka, hogy hosszas előkészítés (regionális pilot programok) és többszöri halasztás után 2021-ben megkezdte működését a kínai nemzeti emissziókereskedelmi rendszer. A kínai rendszer csupán az erőművi szektorra terjed ki, ám így is a világ legnagyobb ilyen rendszere, megelőzve az EU ETS-t, mely 2005-ben indult és az erőművek mellett a jelentős kibocsátással rendelkező ipari létesítményekre, illetve a légitársaságokra is vonatkozik.

A 2. ábra a különböző rendszerekben érvényes árakat mutatja. Látható, hogy néhány európai ország kivételével az árak meglehetősen alacsonyak, jóval elmaradnak a párizsi klímacélok eléréséhez szükségesnek tartott mértékektől. Az ETS-rendszerek esetében természetesen az árak jelentős piaci ingadozásnak vannak kitéve – az ábra a 2021. április 1-jei állapotot tükrözi. (Így nem tartalmazza a júliusban indult kínai országos rendszert – ebben a kvó-

taár 8,52 USD/t áron zárta a 2021-es évet.) Az EU ETS hatékonyságát fennállásának nagy részében a kibocsátási jogok túlkínálatából adódó nagyon alacsony árak rontották, de az utóbbi években az árak a piacon lévő kvóták számát szabályozó stabilitási tartalék mechanizmus bevezetésének köszönhetően jelentős emelkedésnek indultak. 2021 végére a kvótaár jóval meghaladta a 2. ábrán látható értéket is, és 80 EUR/t környékén ingadozott (EMBER, 2021). Ez nagyrészt az EU minden eddiginél ambiciózusabb klímacéljainak, és az ETS ezzel együtt járó szigorításának tudható be. (Emellett ráadásul a Bizottság kezdeményezte egy külön, a fűtésre és a közúti közlekedésre vonatkozó ETS-rendszer bevezetését is, de ezzel kapcsolatban még nem született döntés.)

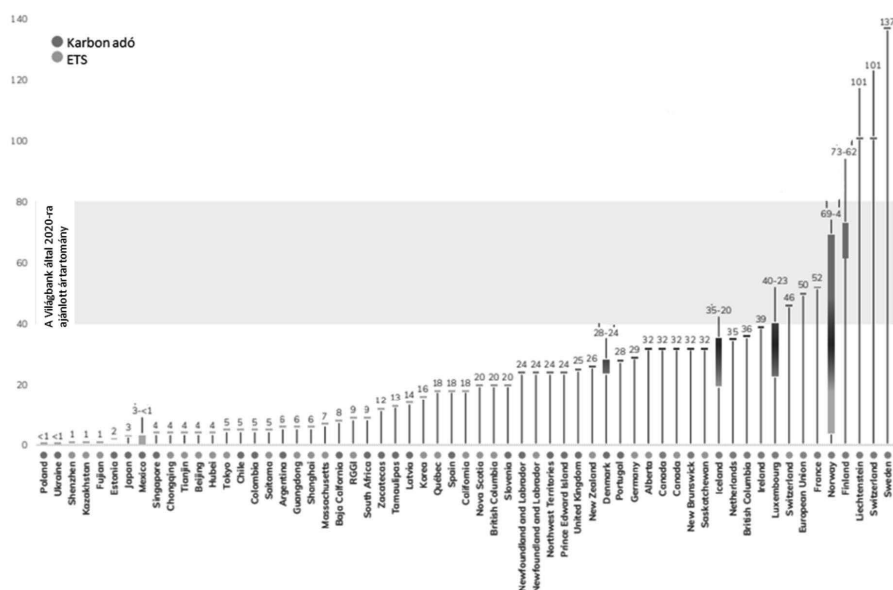
Megjegyzendő, hogy a Világbank jelentése csak az explicit szén-dioxid-árazási rendszerekre terjed ki – vagyis azokra a rendszerekre, ahol a fizetés alapja kizárólag a CO₂-kibocsátás. A világ fosszilis tüzelőanyag-fogyasztásának jóval nagyobb hányadát terhelik különféle energiaadók, amelyek szintén növelik azok felhasználási költségeit, de sok esetben az alkalmazott adókulcsok nem arányosak az energiahordozók széntartalmával, ezért ezek nem tekinthetők valódi karbonárnak.

A vállalatok által alkalmazott belső szén-dioxid-árak

A karbonárazás a közelmúltban az elméleti viták, illetve a szakpolitikák területén túl megjelent a nagyvállalatok környezeti menedzsment eszköztárában is. A vállalatok esetében a környezeti menedzsment fejlesztése, az üvegházhatású gázok kibocsátásával kapcsolatos proaktív szemlélet nem csupán különböző külső, pl. kormányzati vagy szabályozási kényszerek eredménye lehet, hanem napjainkban egyre inkább a sikeres és versenyképes üzleti

2. ábra

A különböző karbonárazási rendszerek árai (2021. április 1-jén)



Forrás: Világbank (2021) alapján saját fordítás

stratégia elengedhetetlen része. A belső karbonárak alkalmazása nagyon jól beilleszthető ebbe a logikába és folyamatba, egyúttal a többi menedzsmenteszközzel együtt szolgál olyan stratégiai célokat, mint a fenntartható ellátási lánc megteremtése, az alacsonyabb károsanyag-kibocsátás, az új piacok és termékek/szolgáltatások felfedezése, vagy épp a vállalati reputáció növelése, az imázsépítés és a befektetők megszólítása (Harpankar, 2019).

A belső karbonár megjelenése nem előzmény nélküli, logikus folytatása az elmúlt néhány évtized fejlődésének, melynek során a klímaváltozás a nagyvállalatok környezetvédelmi erőfeszítéseinek kiemelt területévé lépett elő, amelyet egyre kifinomultabb eszközök segítségével igyekeznek kezelni. Ennek a fejlődésnek az első lépcsőfoka a szén-dioxid-kibocsátások mérése, nyilvántartása volt, mely aztán megteremtette a lehetőséget a számszerű csökkentési célok kitűzésére, illetve az ezzel kapcsolatos eredmények kommunikálására is. Mivel a vállalatok tevékenységéhez kapcsolódó kibocsátások jelentős része nem magánál a vállalatnál, hanem közvetett módon, az ellátási lánc, illetve a termékéletrajz különböző szakaszaiban jelentkezik, a szén-dioxid-kibocsátások kérdésköre beépült az ugyancsak gyorsan fejlődő zöld (illetve tágabb értelemben vett fenntartható) ellátási lánc-menedzsment gyakorlataiba is (Harangozó et al., 2019).

A kibocsátások megbízható nyilvántartására természetesen azok árázásához is szükség van. Jelenleg erre a legelterjedtebb módszertan a Fenntartható Fejlődés Üzleti Világtanácsa (World Business Council for Sustainable Development) és a World Resources Institute által kidolgozott Üvegházhatású Gáz Protokoll (WBSCD/WRI 2004, 2011), mely három kategóriába (úgynevezett Scope-ba) sorolja a vállalat tevékenységéhez kapcsolódó kibocsátásokat. A Scope 1 körébe a közvetlen kibocsátások tartoznak (pl. a vállalat tulajdonában lévő kazánok és gépjárművek kibocsátásai). A Scope 2 a vállalat által vásárolt energia (pl. áram, távhő) előállításához kapcsolódó kibocsátásokat fedi le, míg a Scope 3 tartalmazza az összes többi közvetett kibocsátást, az alapanyagok kitermelésétől a termékek használatáig és a hulladék feldolgozásáig. Nagyságrendjüket tekintve általában a Scope 3 kibocsátások a legjelentősebbek, ugyanakkor ezek számszerűsítése jelenti a legnagyobb kihívást, mivel összetett módszereket és sok külső adatot igényel. Az utóbbi évek során megfigyelhető, hogy a vállalatok egyre szélesebb köre törekszik a közvetett kibocsátások egyre szélesebb körének nyomon követésére, ám ezen a területen még bőven van hova fejlődni (Csutora & Harangozó, 2019).

Mindezekre a fejleményekre építve jelent meg a nagyvállalati gyakorlatban a kibocsátások belső árázása. A belső karbonár alkalmazása teljes mértékben önkéntes gyakorlat a vállalatok részéről, elméletileg semmi sem kényszeríti a cégeket erre, mégis megfigyelhető, hogy nagyon egyértelműen és dinamikusan növekszik annak népszerűsége. A belső karbonár bevezetésének számos oka, motivációja lehet, melyek közül a legfontosabb talán az éghajlatváltozással kapcsolatos kockázatok kezelése. E kockázatokra, amelyek értelemszerűen a fizikai veszélyen át a versenyképességi kockázatokig nagyon sokfélék

lehetnek, a környezetirányítási rendszerek fejlesztése, eszköztárának bővítése tűnik adekvát válasznak, ahogy az a vállalatok viselkedéséből is jól látszik (Kolk et al., 2008). A klímaváltozással kapcsolatos vállalati kockázatok között fontos megemlíteni a szabályozási környezet változását. Fentebb láttuk, hogy egyre több országban kell a vállalatoknak ténylegesen fizetniük a szén-dioxid-kibocsátásaik után, illetve a meglévő rendszerekben is jellemző az árak fokozatos emelkedése. A belső karbonár alkalmazásának legfőbb szerepe, hogy segítsen felkészíteni a vállalatot ezekre a változásokra, illetve olyan döntéseket hozni, amelyek egy szigorúbb szabályozási környezetben is megállják a helyüket (Bento & Gianfrate, 2020).

A kockázatok felmérése és kezelése mellett a karbonár az arra is alkalmas, hogy elősegítse a klímaváltozással kapcsolatos belső célok elérését, katalizálja az átmenetet egy alacsonyabb kibocsátású, fenntarthatóbb működés irányába (Ben-Amar et al., 2017). A szakirodalom további motivációként azonosítja a komparatív előny megszerzését, az innovatív üzleti és befektetési környezet megteremtését, egy új belső szervezeti struktúra kialakítását, ahol élénk diskurzus folyik a kibocsátáscsökkentés lehetőségeiről (Lucas, 2010; TCFD, 2017). A belső CO₂-árázási politika jelentős mértékben függ a különböző érintettek – a fogyasztók, a munkavállalók, illetve újabban különösen a befektetők – oldaláról érkező nyomástól is, hiszen ezek a szereplők tudni szeretnék, milyen módon tud alkalmazkodni a klímaváltozás jelentette megnövekedett kockázatokhoz és újszerű kihívásokhoz az adott vállalat.

A belső karbonár alkalmazása többféle módon történhet – a szakirodalom általában három típust különböztet meg:

- 1) A belső díj vagy belső adó lényege, hogy egy cég a működési kiadásaihoz hozzáadja az ÜHG-kibocsátás költségeit is. Ez a megközelítés tehát tényleges pénzmozgással jár a vállalat aleggységei között – a tevékenységükkel járó kibocsátás utáni „adót” a dívízióknak a központ felé meg kell fizetni. Ezzel a cég erős ösztönzőket teremt a rövid távú kibocsátás csökkentésére és a hosszú távú innovációra. Egy cég kiszabhat szén-dioxid-díjat minden üzletágára, illetve csak néhányra. Az ÜHG-kibocsátás pénzben történő kifejezése, vagyis annak 'lefordítása' működési költségekre egy olyan módszer és eszköz, amely akár már rövid távon is jelentősen előmozdítja egy vállalat kibocsátáscsökkentési teljesítményét. Amennyiben egy cég minden működési egysége szervesen beépíti a CO₂-kibocsátásra kivetett belső díjat a saját döntéshozatali mechanizmusaiba, stratégiájába, azzal mikroszinten is átalakulhatnak az ÜHG-kibocsátással kapcsolatos attitűdök, hiszen finansziális értelemben érdekeltté válnak ezek a szereplők a CO₂-kibocsátás redukálásában. A belső adóból befolyó összeget pedig általában szintén kibocsátáscsökkentő beruházásokra, vagy offszettek vásárlására fordítják (IACE, 2016).
- 2) A másik lehetőség, hogy a belső árak tényleges megfizetésére nem kerül sor, az árázás csupán elemzési célokat szolgál (ahogyan erre a hatóságok gyakorlatában is láttunk példát). Ezt az úgynevezett árnyékárát

tehát a vállalat egyes projektjeivel, befektetéseivel kapcsolatos döntések meghozatalához használják, de támogathatja a stratégiai tervezést és a kockázatkezelést is. A vállalati árnyékár általában a vállalat működési területein alkalmazott hatósági árak alakulásával kapcsolatos várakozásokat tükrözi, hiszen célja elsősorban annak feltárása, hogy a hatósági árak emelkedése milyen hatással lenne a tervezett befektetések megtérülésére. Az árnyékár-típusú karbonáraknál a megállapított egységérték jellemzően lényegesen magasabb, mint az előző pontban ismertetett belső díjak esetében (WBSCD, 2015).

- 3) Egyfajta belső karbonárat kapunk akkor is, ha a vállalat által megvalósított kibocsátáscsökkentési beruházásokból vezetjük le az egységsúlyi kibocsátás elhárításának költségét. Ez az ún. implicit ár tehát inkább az adott cég korábbi döntéseinek lenyomata, ezért a szakirodalom egy része nem tekinti valódi belső áraknak, azonban adott esetben használható a jövőbeli beruházások értékelésére is. Az implicit árazás révén egy cég jobban fel tudja mérni a saját karbonlábnymót, valamint a megfelelési költségeket is (Ahluwalia, 2017).

Lássunk ezek után néhány konkrét példát: a karbonárazást legrégebb óta alkalmazó egyik vállalat, a Microsoft, 2012 óta alkalmazza ezt az eszközt, belső adó formájában, és a kezdetben 5, napjainkban 15 USD/t-s díjból befolyó összeget különféle vállalatok belüli, illetve kívüli kibocsátáscsökkentő projektekre fordítja (pl. energiahatékonysági beruházások, megújuló energia projektek, offszettek vásárlása). A vállalat beszámolója szerint ennek köszönhetően az első három évben 7,5 millió tonna CO₂-kibocsátást sikerült elkerülni emellett, hogy energiaköltségeik is évi tízmillió USD-vel csökkentek (DiCaprio, 2015). A kezdetben a Scope 1 és 2-es kibocsátások mellett az üzleti utakat lefedő díjat 2020-ban kiterjesztették a Scope 3-mas kibocsátások egészére, és a vállalat 2030-ra immár a karbonsemlegességen túlmenően a „karbonnegatív” működés elérését tűzte ki célul a teljes ellátási láncra vonatkozóan (Willmott, 2022). Ugyancsak egy belső adótípusú mechanizmus segített a Disney-nek, hogy 2012 és 2020 között 50%-kal csökkentse Scope 1 és 2-es kibocsátásait (CDP, 2021). Az árnyékármódszert alkalmazó vállalatok között találunk például számos olajtársaságot, akik a szabályozási környezet szigorodásával számolva fokozatosan igyekeznek portfóliójukat az alacsonyabb kibocsátású megoldások felé eltolni, és ezért új projektjeiket magasabb karbonárakkal számoló hatásvizsgálatoknak vetik alá. A Shell pl. már a 2000-es években 40-80 USD/t-s értékeket alkalmazott, ami több földgáz-, bioüzemanyag, illetve szén-dioxid-leválasztási és -tárolási projekt megvalósítását eredményezte (C2ES, 2017), a BP pedig 2020-ban drasztikusan, 40-ről 100 USD/t-ra emelte saját árnyékárát, ami már egy jelentősebb elmozdulás jele lehet (Parnell, 2020).

A fejezet további részében a belső árak számszerű alakulását vizsgáljuk. A szakirodalom, illetve az elméleti klímaközgazdászok gyakorlatilag egybehangzóan képviselik azt az álláspontot, hogy minél magasabb a belső karbonár,

annál hatékonyabban tudja egy adott cég kezelni a pénzügyi, az ellátási láncot illető és a szabályozásból adódó kockázatokat és kihívásokat, valamint a befektetői elvárásokat (TCFD, 2017). Az is jól kivehető az elmúlt évek empirikus kutatási eredményei alapján, hogy a cég mérete és a tényleges károsanyag-kibocsátás mértéke pozitívan korrelál a belső karbonár bevezetésének valószínűségével: minél nagyobb és minél jobban szennyez egy cég, annál nagyobb az esélye, hogy alkalmazni fogja ezt a környezetirányítási eszközt, sőt, várhatóan annál magasabb lesz az ár, amit bevezet (Ben-Amar et al., 2022).

A vállalati karbonárazás gyakorlatát illetően a legtöbb információt közzé tevő nemzetközi nonprofit szervezet a CDP (Carbon Disclosure Project), amely 2014 óta minden évben összegyűjti a vállalatok által megállapított és alkalmazott belső karbonárakat. Így a CDP legfrissebb, 2021-ben publikált jelentése alkalmas lehet a legújabb trendek azonosítására. A CDP 2021-ben publikált jelentése (CDP, 2021a) a megelőző, 2020-as év adatait tartalmazza, mintegy 5900 vállalat vonatkozásában. Az anyag röviden összefoglalja, melyek a legfontosabb változások, újdonságok a korábbiakhoz képest, milyen fő tendenciákat azonosíthatunk a belső karbonárak esetében.

Talán a legjelentősebb változás, hogy a 2020-as adatok alapján öt év alatt 80%-kal nőtt azoknak a vállalatoknak a száma, amelyek bevezették a belső szén-dioxid-árakat, vagy pedig már tervezik annak alkalmazását. 2020-ban 853 vállalatnál létezett belső CO₂-ár, és további 1159 nyilatkozott úgy, hogy kétévben belül be fogja azt vezetni. Így összességében nagyjából 2000 cég érintett a kérdésben, ami durván az egyharmadát teszi ki a CDP adatbázisában szereplő 5900 vállalatnak.

A CDP előző, 2017-es jelentéséhez képest duplájára nőtt azoknak a száma a világ 500 legnagyobb cégéből, amelyek már alkalmazzák vagy kétévben belül tervezik bevezetni a belső karbonárakat. A 13 vizsgált iparágból 11-nél történt növekedés, legnagyobb mértékben a pénzügyi szektorban (évente 6,2%-kal). A belső árak alkalmazása azonban az esetek túlnyomó többségében csak a közvetlen kibocsátásokra terjed ki: a vállalatok 90%-a csak a Scope 1-kibocsátásait árazza, csupán 70 olyan cég volt, amelyik a Scope 2-es és 3-mas kibocsátásokra is alkalmazta a belső árakat (CDP, 2021a).

A kapcsolódó szakirodalmak alapján (lásd pl. Harpankar, 2019; Bento & Gianfrante, 2020; Zhu et al., 2022) látható, hogy a cégek CO₂-policy-je szorosan összefügg a kibocsátáscsökkentési törekvésekkel, pozitív korreláció áll fenn a belső karbonár bevezetése és az egyéb, klímaváltozással, az arra adott válasszal összefüggő stratégiai lépések és reformok között. Fontos kiemelni, hogy az árazási módszertan tekintetében az árnyékár a meghatározó a vállalatok körében, 10-ből 5 vizsgált cég ezt a megközelítést alkalmazza. A konkrét értékeket illetően a CDP azt állapította meg, hogy 2020-ban az adatbázisukban szereplő cégek belső CO₂-árainak mediánértéke 25 USD/t volt.

Amennyiben a regionális dimenziót vizsgáljuk, megállapítható, hogy számottevő különbségek vannak az egyes földrajzi térségek között, és általánosságban Ázsiában a legaktívabbak a cégek, ami a belső karbonárak bevezetése

sét illeti. A második helyen Európa áll, Észak-Amerika pedig a harmadik. A lista végén Afrika és Óceánia található. Az ázsiai kontinens nemcsak abszolút számokban, de relatív növekedésben is élen jár, itt a legdinamikusabb a növekedés a karbonárakat alkalmazó cégek számában: 2017 óta folyamatosan és gyorsan nő az érintett vállalatok száma, különösen Kínában, ahol 2019 óta több mint negyedével több (27%) cég vezette be vagy tervez CO₂-árzást alkalmazni. Európában a belső karbonárak tekintetében az Egyesült Királyság, Franciaország, Németország, Spanyolország és Olaszország állnak az élen.

Korábban már említettük, hogy a Világbank szerint 2020-ban legalább 40-80 USD/t közötti összegű karbonár lenne szükséges ahhoz, hogy az eszköz hatékonyan járuljon hozzá a kibocsátáscsökkentés stratégiai céljához – nos, a belső árakat alkalmazó vállalatoknak csupán a kisebb része állapított meg ilyen vagy ennél magasabb értéket 2021-ig: a válaszadók mintegy 16%-a alkalmaz ebbe a tartományba eső árakat, és alig 9,8% ennél magasabbat. Az árak rendkívül széles spektrumon mozognak: 6 USD/tonnától egészen 918 USD/t-ig, az elsődleges befolyásoló tényező pedig a szektor, amelyben a cég tevékenykedik. A 2. táblázat mutatja a CDP, illetve a Világbank jelentéseiben vizsgált iparágakat, a hozzájuk tartozó medián és maximum karbonárakat, valamint a kutatáshoz használható adatot szolgáltató cégek számát. Ami a földrajzi dimenziót illeti, a kontinensek és régiók között is szignifikáns különbségeket lehet felfedezni: a legalacsonyabb mediánérték Afrikában (8 USD/t), a legmagasabb pedig Európában és Ázsiában (28 USD/t) található (lásd a 3. táblázatot). A globális medián 28 USD/tonna volt 2021-ben az árnyékár és 18 USD/t a belső adókat alkalmazó cégek esetében.

2. táblázat

**Belső karbonárak
iparág szerinti megoszlása 2021-ben**

Iparág	Medián ár (USD/t)	Max. ár (USD/t)	Adatot szolgáltató vállalatok száma
ruházat	82	760	5
biotech/egészségügy/gyógyszer	43	918	22
pénzügyi szolgáltatások	17	297	105
élelmiszeripar és mezőgazdaság	28	177	40
fosszilis energiahordozók	28	100	55
vendéglátás	16	20	4
közművek, infrastruktúra	35	383	32
feldolgozóipar	28	532	116
bányászat/nyersanyag-kitermelés	28	459	137
egyéb szolgáltatások	20	146	78
energia	23	112	77
kereskedelem	23	135	42
közlekedés	20	269	33

Forrás: CDP (2021) alapján saját szerkesztés

3. táblázat

**Belső karbonárak
régiók szerinti megoszlása 2021-ben**

Régió	Medián ár (USD/t)	Max. ár (USD/t)
Afrika	8	120
Ázsia	28	918
Európa	28	532
Latin-Amerika	8	100
Észak-Amerika	23	760
Óceánia	17	297

Forrás: CDP (2021) alapján saját szerkesztés

Láthattuk tehát, hogy a karbonkibocsátások belső árazása dinamikusan növekvő gyakorlat a nagyvállalatok körében. Az árazás alkalmazását illetően kirajzolódik néhány alapvető módszer (árnyékár, belső adó), maguk az értékek azonban rendkívül széles tartományban mozognak. Ez persze aligha meglepő, hiszen minden vállalat olyan értéket alkalmaz, ami a saját helyzetének, céljainak és várakozásainak leginkább megfelel.

Diszkusszió és következtetések

A cikkben bemutatott, hogy a szén-dioxid-kibocsátások közgazdaságtani értelemben vett „helyes” árának megállapítása nagyon nehéz feladat, amely számos bizonytalansággal és etikai dilemmával terhelt. Ennek megfelelően a becslések tartománya igen tág, négy nagyságrendet ölel fel – a 10 USD/t alattól egészen az 1000 USD/t feletti értékekig. Mindazonáltal a tanulmányok széles körét áttekintve nagyjából kirajzolódik egy közepes tartomány, amely érdekes módon hasonló a kétféle – SCC és SPC – módszertan esetében (annak ellenére, hogy a két módszer teljesen más nézőpontból közelíti meg a problémát): 2020-ra a 80-120 USD/t körüli szén-dioxid-ár tekinthető a középértéknek (mindig figyelembe kell venni, hogy az árak idővel fokozatosan emelkednie kell, amíg el nem érjük a klímasemlegességet). Ha megvizsgáljuk a szakpolitikai elemzéshez használt hivatalos szén-dioxid-értékeket (azokban az országokban, ahol léteznek ilyenek), azt láthatjuk, hogy ezek meglehetősen ambíciózusak, és nagyságrendileg összhangban vannak az elméleti ajánlások középső tartományával. Az persze más kérdés – és ez egy nagyon érdekes téma lehet a jövőbeli kutatások számára –, hogy ezek a hivatalos értékek a gyakorlatban mennyire érvényesülnek, milyen mértékben befolyásolják ezekben az országokban a hatósági döntéshozatalt.

A tényleges hatósági szén-dioxid-árakat tekintve teljesen más a kép, ezek ugyanis általában jóval alacsonyabbak, mint az elméleti ajánlások középső tartománya, illetve a döntés-előkészítésben használt értékek. Kivételt csupán néhány európai ország karbonadója, illetve újabban az EU emissziókereskedelmi rendszere képez. Ráadásul egy-egy rendszer hatálya többnyire nem terjed ki az adott joghatóság kibocsátásainak összességére, sok országban pedig egyáltalán nincs is szén-dioxid-árazási rendszer. Mindez azt jelenti, hogy jelenleg a világ szén-dioxid-kibocsátásának mindössze 3,76%-át árazzák

olyan szinten, amely a Világbank szerint összhangban van a 2°C-os éghajlati céllal (Világbank, 2021). (Ehhez hozzá kell tenni, hogy a Világbank által megadott 40-80 USD/t értéktartomány eleve alacsonyabb, mint a jelen szakirodalmi áttekintésből kirajzolódó sáv.) Az árak tendenciája ugyanakkor emelkedő – a koronavírus-járvány okozott ugyan némi csökkenést a kvótaárakban, illetve néhány országban a tervezett adóemelés elhalasztásához vezetett, e jelenségek ugyanakkor átmenetinek bizonyultak és immár világszerte folytatódik a karbonárak növekedése. A fokozódó klímapolitikai elköteleződés, amely a világ jelentős részén megfigyelhető, úgy tűnik, egyre inkább a kibocsátások csökkentésére irányuló gazdasági ösztönzők erősödéséhez vezet.

A klímaváltozás problémájának kezelése mindinkább megjelenik a vállalatok stratégiájában is, hiszen számos kockázatot hordoz az számukra, és a különböző érintettek is egyre inkább számon kérik az ezzel kapcsolatos lépéseket. A multinacionális vállalatok többsége már rendelkezik számszerű kibocsátáscsökkentési céllal, és egyre növekszik azok száma is, akik klímastratégiájuk egyik elemeként a karbonárak eszközét is bevetik. Láthattuk, hogy a vállalatok belső árai is elég széles tartományban mozognak, de átlagosan magasabbak, mint a hatóságok által adó vagy ETS formájában érvényesített árak, ami logikusnak tekinthető, hiszen a belső árazás fő funkciója, hogy felkészítse a vállalatokat a hatósági árak emelkedésére, illetve elősegítse az önkéntes klímacélok megvalósítását. A belső árazást a vállalatok többsége elemzési, döntés-előkészítési célokra használja, de egy részük „belső adó” formájában be is szedi a különböző részlegektől. Érdekes, hogy a vállalati belső árak esetében ugyanolyan irányú különbség figyelhető meg az elemzési célú és a ténylegesen kivetett árak között, mint a hatóságok esetében – utóbbiak ugyanis általában jóval alacsonyabbak. Az óvatosság és a gyakorlati szempontok tehát nemcsak a hatósági szabályozás, hanem a belső szabályozás esetében is egyértelműen viszszafojtják a megállapított értékeket.

Jelen cikkben csak általános szinten volt módunk megvizsgálni a cégek által alkalmazott belső karbonárak és a hatósági árak kapcsolatát. A jövőben ezt mindenképp érdekes lenne területi bontásban is megtenni, hogy láthatunk-e vajon magasabb hatósági árak mellett magasabb belső árakat használnak-e a vállalatok. Ezt az összehasonlítást azonban nehezíti, hogy a nagyvállalatok kibocsátásai nem feltétlenül abban az országban jelentkeznek, ahol a cég székhelye van, így annak megállapításához, hogy egy cég milyen hatósági karbonáraknak van kitéve, ismerni kellene a vállalati kibocsátások területi megoszlását is. A másik fő kutatási kérdés a belső karbonár, mint környezeti menedzsmenteszköz hatékonysága. Mivel viszonylag új jelenségről van szó, ezért eddig nem volt lehetséges nagyobb mintán vizsgálni, néhány éven belül azonban már megállapítható lehet, hogy valóban gyorsabban csökkennek-e a belső árakat alkalmazó cégek kibocsátásai, illetve a belső árak mely típusa és mely nagyságrendje szükséges a kívánt hatás elérésére. (Nem szabad azonban elfelejteni, hogy vállalati szempontból a karbonárak célja nem feltétlenül a minél erőteljesebb kibocsátáscsökkentés, ha-

nem egy olyan pálya elérése, amely segít minimalizálni a klímaváltozással kapcsolatos jelenlegi és jövőbeli költségeket.)

A karbonárak különböző típusait összevetve összességében elmondható, hogy a klímaközgazdászok ajánlásaival leginkább a hatóságok által döntés-előkészítési céllal megállapított értékek vannak összhangban (abban a néhány országban, ahol egyáltalán létezik ilyen). A legalacsonyabb értéket átlagosan a tényleges hatósági karbonárak veszik fel – a különbségnek nyilván számos oka lehet a versenyképességi aggályoktól a szociális vagy éppen politikai megfontolásokig. A vállalati karbonárak pedig valahol a kettő között helyezkednek el. Egyértelműen látszik ugyanakkor, hogy a szén-dioxid-kibocsátás ára – legyen szó elméleti vagy gyakorlati, hatósági vagy vállalati áráról – emelkedő tendenciát mutat, és ez minden bizonnyal így marad a jövőben is. Kérdés, hogy ez az emelkedés, illetve a gyakorlatban alkalmazott áraknak az elméleti ajánlásokhoz való felzárkózása elég jelentős és elég gyors-e ahhoz, hogy a karbonárak a globális klímacélok megvalósításának hatékony eszköze lehessen.

Felhasznált irodalom

- Ackerman, F., & Munitz, C. (2016). A critique of climate damage modeling: Carbon fertilization, adaptation, and the limits of FUND. *Energy Research & Social Science*, 12(Sept), 62–67.
<https://doi.org/10.1016/j.erss.2015.11.008>
- Ben-Amar, W., Gomes, M. & Marsat, S. (2022). Climate change exposure and internal carbon pricing adoption. *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 2854-2870.
<https://doi.org/10.1002/bse.3051>
- Bento, N. & Gianfrate, G. (2020). Determinants of internal carbon pricing. *Energy Policy*, 143(August), 111499, ISSN 0301-4215,
<https://doi.org/10.1016/j.enpol.2020.111499>
- BSR-Globescan (2019). *The state of sustainable business 2019 – Results of the 11th Annual Survey of Sustainable Business Leaders*. <https://www.bsr.org/reports/BSR-Globescan-State-Sustainable-Business-2019.pdf>
- C2ES (Centre for Climate and Energy Solutions) (2017). *The business of pricing carbon – how companies are pricing carbon to mitigate risks and prepare for a low-carbon future*. <https://www.c2es.org/wp-content/uploads/2017/09/business-pricing-carbon.pdf>
- CDP (2021a). *Putting a price on carbon. The state of internal carbon pricing by corporates globally*. https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/reports/documents/000/005/651/original/CDP_Global_Carbon_Price_report_2021.pdf?1618938446
- CDP (2021b). *Walt Disney Company – Climate Change 2021*. <https://impact.disney.com/app/uploads/2022/02/TWDC-CDP-Climate-Change-2021.pdf>
- Csutora, M., & Harangozó, G. (2019). Szén-dioxid-elszámolás a hálózati gazdaságban. *Vezetéstudomány*, 50(9), 26-39.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.09.04>
- DECC (UK Department of Energy and Climate

- Change) (2019). *Green Book supplementary guidance: valuation of energy use and greenhouse gas emissions for appraisal*. <https://www.gov.uk/government/publications/valuation-of-energy-use-and-greenhouse-gas-emissions-for-appraisal>
- DiCaprio, T. (2015). *Making an impact with Microsoft's carbon fee*. Microsoft Corporation. <https://download.microsoft.com/download/0/A/B/0AB2FDD7-BDD9-4E23-AF6B-9417A8691CF5/Microsoft%20Carbon%20Fee%20Impact.pdf>
- EMBER (2021). *Daily EU ETS carbon market price*. <https://ember-climate.org/data/carbon-price-viewer/>
- Fankhauser, S., Tol, R.S. & Pearce, D.W. (1997). The aggregation of climate change damages: a welfare theoretic approach. *Environmental and Resource Economics*, (10), 249–266. <https://doi.org/10.1023/A:1026420425961>
- Gyura, G. (2020). ESG és bankszabályozás: Haladni kell a korral. *Gazdaság és Pénzügy*, 7(4), 372–391. <https://doi.org/10.33926/GP.2020.4.1>
- Harangozó, G., Csutora, M., Tátrai, T., & Vörösmarty, Gy. (2019). A zöld ellátásilánc-menedzsment fejlődése – múlt, jelen és jövő. *Vezetéstudomány*, 50(12), 122–135. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.11>
- Harangozó, G., Széchy, A., & Zilahy, G. (2016). A fenntarthatósági lábnyom-megközelítések szerepe a vállalatok fenntarthatósági szempontú teljesítményértékelésében. *Vezetéstudomány*, 47(7), 2–13. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.07.01>
- Hartje, V., Wüstemann, H., & Bonn, A. (2015). *Naturkapital Deutschland – TEEB DE: Naturkapital und Klimapolitik – Synergien und Konflikte*. Technische Universität Berlin, Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung – UFZ. Berlin, Leipzig. https://www.ufz.de/export/data/global/190502_TEEB_DE_Berichtl_Klima_Langfassung.pdf
- Harpankar, K. (2019). Internal carbon pricing: rationale, promise and limitations. *Carbon Management*, 10(2), 219–225. <https://doi.org/10.1080/17583004.2019.1577178>
- Heal, G., & Millner, A. (2014). Uncertainty and decision-making in climate change economics. *Review of Environmental Economics and Policy*, 8(1), 120–137. <https://doi.org/10.1093/reep/ret023>
- Hope, C. (2011). *The social cost of CO₂ from the PAGE09 model. Working paper series 5/2011*. Cambridge, UK: Cambridge Judge Business School. <https://www.jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2020/08/wp1105.pdf>
- I4CE – Institute for Climate Economics (2016). *Internal carbon pricing – A growing corporate practice*. <https://www.i4ce.org/wp-core/wp-content/uploads/2016/09/internal-carbon-pricing-november-2016-ENG.pdf>
- Interagency Working Group on Social Cost of Greenhouse Gases, United States Government (2021). *Technical support document: social cost of carbon, methane, and nitrous oxide interim estimates under executive. Order 13990*. https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2021/02/TechnicalSupportDocument_SocialCostofCarbonMethaneNitrousOxide.pdf
- IPCC (Masson-Delmotte, V., Zhai, P., Pörtner, H. O., Roberts, D., Skea, J., Shukla, P. R., ... & Waterfield, T.) (2018). *Global Warming of 1.5°C. An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty*. Cambridge, UK; New York, NY USA: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009157940.008>
- IWG-SCGG (Interagency Working Group on Social Cost of Greenhouse Gases, United States Government) (2016). *Technical support document: technical update of the social cost of carbon for regulatory impact analysis under executive. Order 12866*. https://www.epa.gov/sites/production/files/2016-12/documents/sc_co2_tsd_august_2016.pdf
- Kolk, A., Levy, D. & Pinkse, J. (2008). Corporate responses in an emerging climate regime: the institutionalization and commensuration of carbon disclosure. *European Accounting Review*, 17(4), 719–745. <https://doi.org/10.1080/09638180802489121>
- KPMG (2020). *The time has come. The KPMG survey of sustainability reporting 2020*. https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/be/pdf/2020/12/The_Time_Has_Come_KPMG_Survey_of_Sustainability_Reporting_2020.pdf
- Kuik, O., Brander, L., & Tol, R. S. J. (2009). Marginal abatement costs of greenhouse gas emissions: A meta-analysis. *Energy Policy*, 37(4), 1395–1403. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2008.11.040>
- Lucas, M.T. (2010). Understanding environmental management practices: integrating views from strategic management and ecological economics. *Business Strategy and the Environment*, 19(8), 543–556. <https://doi.org/10.1002/bse.662>
- McKinsey & Company (2009). *Pathways to a low-carbon economy. Version 2 of the global greenhouse gas abatement cost curve*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/pathways-to-a-low-carbon-economy>
- Neumayer, E. (1999). Global warming: discounting is not the issue, but substitutability is. *Energy Policy*, 27(1), 33–43. [https://doi.org/10.1016/S0301-4215\(98\)00063-9](https://doi.org/10.1016/S0301-4215(98)00063-9)
- Nordhaus, W. D. (2007). A review of the Stern review on the economics of climate change. *Journal of Economic Literature*, 45(3), 686–702. <https://doi.org/10.1257/jel.45.3.686>
- Nordhaus, W. D. (2017). Revisiting the social cost of carbon. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(7), 1518–1523. <https://doi.org/10.1073/pnas.1609244114>
- Parnell, J. (2020). *BP adopts \$100 carbon price assumption for 2030, with big implications for clean energy*. Greentechmedia. <https://www.greentechmedia.com/articles/read/european-oil-majors-ready-to-scale-up-energy-transition-investment>

- OECD (2018). *Effective Carbon Rates 2018: Pricing carbon emissions through taxes and emissions trading*. Paris, France: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/ctp/effective-carbon-rates-2018-9789264305304-en.htm>
- Quinet, A. (2019). *La valeur de l'action pour le climat. Une valeur tutélaire du carbone pour évaluer les investissements et les politiques publiques*. France Stratégie. https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2019-rapport-la-valeur-de-laction-pour-le-climat_0.pdf
- Sathaye, J., & Shukla, P. R. (2013). Methods and models for costing carbon mitigation. *Annual Review of Environment and Resources*, 38(1), 137–168. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-083111-092115>
- SBTI (2020). *Foundations for science-based net zero target setting in the corporate sector*. Science Based Targets Initiative. <https://sciencebasedtargets.org/resources/files/foundations-for-net-zero-full-paper.pdf>
- Smith, S., & Braathen, N. A. (2015). *Monetary carbon values in policy appraisal: an overview of current practice and key issues*. OECD Environment Working Papers, No. 92. Paris, France: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5jrs8st3ngvh-en>
- Stern, N. (2008). The economics of climate change. *American Economic Review*, 98(2), 1–37. <https://doi.org/10.1257/aer.98.2.1>
- Stiglitz, J. E., Stern, N., Duan, M., Edenhofer, O., Giraud, G., Heal, G. M., la Rovere, E. L., Morris, A., ...Winkler, H. (2017). *Report of the high-level commission on carbon prices*. Washington, D.C.: The World Bank. <https://academiccommons.columbia.edu/doi/10.7916/d8-w2nc-4103>
- Széchy, A. (2020). *Environmental and climate policy*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. <https://doi.org/10.14267/cb.2020k01>
- TCFD (2017). *The use of scenario analysis in disclosure of climate-related risks and opportunities*. Basel, Switzerland: TCFD. <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2020/10/FINAL-TCFD-Technical-Supplement-062917.pdf>
- The World Bank (2021). *State and Trends of Carbon Pricing 2021 (May)*. Washington, D.C: The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1728-1>
- Tol, R.S.J. (2009). The economic effects of climate change. *Journal of Economic Perspectives*, 23(2), 29–51. <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.23.2.29>
- UBA – UMWELTBUNDESAMT (2012). *Best Practice Kostensätze für Luftschadstoffe, Verkehr, Strom- und Wärmeerzeugung: Anhang B der Methodenkonvention 2.0 zur Schätzung von Umweltkosten*. Umweltbundesamt, Dessau-Rosslau. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/378/publikationen/uba_methodenkonvention_2.0_-_anhang_b_0.pdf
- UBA – UMWELTBUNDESAMT (2018). *Methodenkonvention 3.0 zur Ermittlung von Umweltkosten – Methodische Grundlagen*. Umweltbundesamt, Dessau-Rosslau. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2018-11-12_methodenkonvention-3-0_methodische-grundlagen.pdf
- UBA – UMWELTBUNDESAMT (2019). *Methodenkonvention 3.0 zur Ermittlung von Umweltkosten – Kostensätze*. Umweltbundesamt, Dessau-Rosslau. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2019-02-11_methodenkonvention-3-0_kostensaetze_korr.pdf
- US-EPA (2019). *Regulatory Impact Analysis for the Repeal of the Clean Power Plan, and the Emission Guidelines for Greenhouse Gas Emissions from Existing Electric Utility Generating Units*. https://www.epa.gov/sites/production/files/2019-06/documents/utilities_ria_final_cpp_repeal_and_ace_2019-06.pdf
- van den Bergh, J. C., & Botzen, W. J. W. (2015). Monetary valuation of the social cost of CO₂ emissions: a critical survey. *Ecological Economics*, 114(June), 33–46. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.03.015>
- Waldhoff, S., Anthoff, D., Rose, S., & Tol, R. S. J. (2014). The Marginal Damage Costs of Different Greenhouse Gases: An Application of FUND. *Economics: The Open-Access, Open Assessment E-Journal*, 8(2014-31), 1–33. <http://dx.doi.org/10.5018/economics-ejournal.ja.2014-31>
- WBCSD/WRI (2004). *The Greenhouse Gas Protocol – A Corporate Accounting and Reporting Standard*. Geneva, Switzerland: World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute. <https://crp.trb.org/acrpwebresource4/the-greenhouse-gas-protocol-a-corporate-accounting-and-reporting-standard-revised-edition/>
- WBCSD/WRI (2011). *The Greenhouse Gas Protocol – Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard. Supplement to the GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard*. Geneva, Switzerland: World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute. <https://ghgprotocol.org/standards/scope-3-standard>
- WBCSD (2015). *Emerging practices in internal carbon pricing: a practical guide*. Washington, DC: WBCSD Leadership Program. <https://www.wbcsd.org/Projects/Education/Resources/Emerging-Practices-in-Internal-Carbon-Pricing-A-Practical-Guide>
- Weitzman, M. L. (2007). A review of the Stern Review on the economics of climate change. *Journal of Economic Literature*, 45(3), 703–724. https://scholar.harvard.edu/weitzman/files/review_of_stern_review_jel.45.3.pdf
- Willmott, E. (2022). *How Microsoft is using an internal carbon fee to reach its carbon negative goal*. Microsoft Industry Blogs. <https://cloudblogs.microsoft.com/industry-blog/sustainability/2022/03/24/how-microsoft-is-using-an-internal-carbon-fee-to-reach-its-carbon-negative-goal/>
- Zhu, B., Xu, C., Ping, W. & Lin, Z. (2022). How does internal carbon pricing affect corporate environmental performance? *Journal of Business Research*, 145, 65–77. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.071>

HOGYAN PROFESSZIONALIZÁLJUK A CSALÁDI VÁLLALKOZÁSUNKAT? – EGY LONGITUDINÁLIS ESETTANULMÁNY TAPASZTALATAI

HOW SHOULD WE PROFESSIONALIZE OUR FAMILY BUSINESS? – EXPERIENCES FROM A LONGITUDINAL CASE STUDY

Egyre több publikáció hangsúlyozza a családi vállalkozások professzionalizálásának fontosságát. Jelen tanulmányban arra a kérdésre keresik a szerzők a választ, hogy milyen erőforrás- és képességváltozásokon megy vagy kell keresztül mennie egy közepes méretű családi vállalkozásnak a professzionalizálás folyamata során. A publikáció első részében bemutatják a professzionalizálódás megközelítéseit a különböző stratégiai paradigmák szemszögéből és elhelyezik az erőforrás-alapú nézet keretrendszerében. A cikk második felében az esettanulmányt mutatják be a két vizsgált időszakon keresztül. Az eredmények rámutatnak arra, hogy a professzionalizáció dimenziói összefüggenek, és az egyikben vagy másikkban történő lemaradás bizonytalansághoz vezet a vállalatban belül. Fontos eredmény, hogy a professzionalizálódás során a családi vállalatok tulajdonosainak minden dimenzióra figyelniük kell.

Kulcsszavak: családi cégek, családi vállalkozások professzionalizálódása, többdimenziós megközelítés, longitudinális esettanulmány

An emerging number of publications emphasize the importance of family business professionalization. The authors conducted a qualitative longitudinal case study with a resource-based perspective, concentrating on changes in the resources and capabilities a family firm undergoes while professionalizing the business. In the first part of the paper, they present approaches to professionalization from the perspective of different strategic paradigms. The second part outlines the findings of the potential relations between the dimensions of family business professionalization. The results reveal that the dimensions are interrelated, and a lack of progress in one or more dimensions can lead to uncertainty. The extensive discussion section emphasizes that family businesses should pay attention to all aspects of the firm's professionalization.

Keywords: family firms, family business professionalization, multidimensional approach, longitudinal case study

Finanszírozás/Funding:

A szerzők köszönetet mondanak a Horváth Péter Stiftung és a Stiftung Familienunternehmen által nyújtott támogatásért. The authors would like to thank the Péter Horváth Stiftung and the Stiftung Familienunternehmen for their support.

Szerzők/Authors:

Kárpáti Zoltán^a (zoltan.karpati@uni-corvinus.hu) tudományos segédmunkatárs, PhD-hallgató; Dr. Drótos György^a (gyorgy.drotos@uni-corvinus.hu) egyetemi docens

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 10. 17-én, javítva: 2022. 10. 30-án, elfogadva: 2022. 11. 29-én.

The article was received: 17. 10. 2022, revised: 30. 10. 2022, accepted: 29. 11. 2022.

Manapság a családi vállalkozások professzionalizálódása egyre hangsúlyosabb téma mind nemzetközileg, mind pedig haza környezetben. Számos ügyvédi iroda, multinacionális tanácsadó cég, kutató és egyetem foglalkozik a professzionalizálódás egyes kérdéseivel, különösen az utódlási, irányítási és jogi aspektusaival (Németh, 2017; Drótos & Hajdu, 2020). Mind többet olvashatunk a sajtóban arról, hogyan vál-

jon egy vállalkozás „profivá”, tanácsokkal és tippekkel látják el a családi vállalati vezetőket, hogyan menedzseljék és fejlesszék cégüket. A tudományterület közelmúltbeli fejlődését mi sem mutatja jobban, hogy a Journal of Family Business Strategy, a családi vállalkozások terén az egyik legmeghatározóbb lap, 2022-ben különszámot kíván szentelni a témakörnek (Astrachan, Waldkirch, Eddleston, Hitt & Zahra, 2021).

Jelen tanulmányunkban a családi vállalkozások professzionalizálódásáról szóló elméleti modell (Kárpáti, 2021) alapján, gyakorlati példán keresztül mutatjuk be a jelenség többdimenziós aspektusát. Fontos kérdés a kutatók körében, hogy a családi vállalkozások professzionalizálódása szignifikánsan különbözik-e a nem családi vállalatokéitól. A családi vállalatokat alapvetően más célok és faktorok motiválják, mint a nem családi cégek tulajdonosait; inkább hosszú távra tekintenek előre (Le Breton-Miller, 2006), nem tisztán profitorientáltak (Chrisman, Kellermanns, Chan & Liano, 2010) és a hatalom forrása nem a pozícióból, hanem a tulajdonból fakad (Sirmon, Arrégle, Hitt & Webb, 2008). Tanulmányunkban bemutatjuk, hogy a család és az üzlet kapcsolatának fejlesztése legalább olyan fontos, mint a professzionális külső menedzserek megléte, a tiszta felelősségi és hatáskörök, a modern IT-rendszerek, vagy a vonzó munkakörülmények és a transzparens teljesítményértékelési rendszerek. A külső, nem-családtag vezetők behozatalát számos korábbi publikáció (Klein & Bell, 2007; Zhang & Ma, 2009) azonosította olyan lényeges változásként, amely a nem-családi tulajdonban lévő cégek esetén nem merül fel.

Jelen kutatásunkban egy közepes méretű családi vállalkozást vizsgáltunk kvalitatív módon, longitudinális esettanulmányi módszert (Yin, 2003) alkalmazva. A cikk feltárja, hogy a szervezet a professzionalizálódás során milyen változásokon megy keresztül az erőforrások és képességek szempontjából, valamint, hogy a professzionalizálódás egyes dimenziói hogyan kapcsolódnak egymáshoz. Az eredmények megerősítik korábbi kutatások eredményét, miszerint az erőforrás-alapú elmélet alapján a jelenségnek egyszerre lehetnek pozitív és negatív hatásai egy vállalat életére (Songini, 2006; Lien & Li, 2013; Waldkirch, Melin & Nordqvist, 2017).

Elméleti háttér

A családi vállalkozások kutatásával foglalkozó elméletek közül az erőforrás-alapú elmélet (*resource-based view*, *RBV*) egy kevésbé alkalmazott stratégiai paradigma (Razzak, Jassem, Akter & Al Amun, 2021). Az RBV fő célja, hogy az erőforrások és képességek oldaláról – melyek a vállalatban belülről és nem az iparágból fakadnak – ragadja meg, hogy egy vállalkozás miért különbözik és miért teljesít jobban, mint versenytársai (Hamel & Prahalad, 1990; Barney, 1991; Tari, 2019). Azon kevés tanulmány, amely összekapcsolta az erőforrás-alapú elméletet a családi vállalatok kutatásával, a „*családíság*” (*familiness*) fogalommal tette ezt (Habbershon, Williams & MacMillan, 2003; Zellweger, Eddleston & Kellermanns, 2010; Németh, Ilyés & Németh, 2017; Wieszt, 2020). A *familiness* a család bevonódását jelenti a vállalat irányító menedzsmentjébe, ahol a kettő egymásra hatásából olyan erőforrások fakadhatnak, amelyek versenyelőnyt jelenthetnek a vállalat számára (Habbershon et al., 2003). Grant (1991) a versenyelőnyt és a versenytársak feletti profitszint elérését a költség (méretgazdaságosság, folyamati hatékonyság) és megkülönböztető (márka, termék know-how, marketing) előnyben látta. Hatek és szerzőtársai (2016) az innováció

hatását vizsgálták a teljesítményre, Zahra és szerzőtársai (2008) pedig hasonló elmélet mentén a vállalatok stratégiai rugalmasságát vizsgálta a gondoskodó elmélet megközelítéséből. Razzak és szerzőtársai (2021) a professzionalizálódást egy vállalat-specifikus erőforrásként definiálták, ahol azt kutatták, hogy a jelenség mint moderátor változó, hogyan hat a családíságra és a vállalati teljesítményre.

Songini (2006) két csoportra osztja az elméleteket a professzionalizálódás szempontjából, egyesek, így (1) a *megbízó-ügynök elmélet* (*agency-theory*), (2) a *vállalati növekedés elmélete* (*organizational growth theory*) mellett, míg mások (1) a *gondoskodó elmélet* (*stewardship theory*), (2) az *erőforrás-alapú elmélet* (*resource-based view*), (3) a *szervezeti kontroll elmélete* (*organizational control theory*) ellene szólnak. Természetesen további megközelítések közül is vizsgálhatjuk a professzionalizálódást (pl.: intézményi megközelítés, dinamikus képességek, kettős képesség) azonban terjedelmi korlátok miatt az általunk legfontosabbnak vélt elméleteket mutatjuk be.

A családi vállalatok professzionalizálódása mellett szóló elméletek

A megbízó-ügynök elmélet

A klasszikus megbízó-ügynök elmélet alapján egy vállalat tulajdonosi szerkezete és menedzsmentje elválik, így a vállalat felső vezetése lényegesen több információval rendelkezik a vállalat helyzetéről, mint a tulajdonosi kör, amelyet a saját előnyükre is fordíthatnak (pl.: bizonyos információk meg nem osztásával). Annak érdekében, hogy az információs aszimmetriát a tulajdonosok csökkentés, technokratikus koordinációs eszközöket, jellemzően szabályzatokat és adminisztrációs ellenőrzési mechanizmusokat alkalmaznak (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983). Az elmélet az egyik legmeghatározóbb megközelítést adja a családi vállalatok különbözőségére és gyakran alkalmazott a családi vállalati kutatók körében (Chrisman, Chua & Sharma, 2005). Habár azt gondolnánk, hogy egy családi vállalat esetében, ahol a menedzsment és a tulajdonosi kör nem feltétlenül válik szét, a megbízó-ügynök elmélet nem releváns, a kutatások azonban mégis azt mutatják, hogy a felmerülő *ügynöki költségek* (*agency costs*) még nehezebben is kezelhetők, mint a nem-családi cégek esetében (Chua, Chrisman & Bergiel, 2009). A családi vállalatok tipikus problémái az opportunizmus, a nepotizmus, az altruizmus, az entrenchment (sáncolás) (Farkas, 2018) és a családtagok reluktanciája egymás értékelésére. A családtagok közötti nem egyértelmű érdekfelelősség és feladatelosztás pedig az ügynöki költségek növekedéséhez vezethet (Songini, 2006; Chua et al., 2009; Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire & Mercken, 2013). A külső vezetők behozatala a menedzsmentbe csak tovább növelheti e költségeket, így a vállalat abba a helyzetbe kerül, hogy a felsorolt nehézségek megoldása érdekében más vonatkozásban is professzionalizálnia kell (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel, & Gutierrez, 2001; Gnan & Songini, 2009). A költségvetés-tervezés, a riportolás és az ösztönző rendszerek kiépítése segíthet az „ügynökök” opportunistá magatartásnak kezelésében, valamint a for-

mális irányítási rendszerek bevezetése csökkentheti a család altruizmusából és nepotizmusából fakadó hátrányokat (Gnan & Songini, 2003).

A vállalati növekedés elmélete

A vállalati növekedés elmélete alapján a vállalatok az idő előrehaladtával és méretük növekedésével életciklusuk során különböző szakaszokon mennek keresztül (Greiner, 1972; Normann, 1977). Ebben az esetben a professzionalizáció több okból is megvalósulhat: (1) a vállalat eléri egy kritikus méretet, ahol a korábbi vállalatirányítási mechanizmusok már nem optimálisak, így a korábbi vállalkozói megközelítés helyett egy professzionálisabbat kell magával hozniuk a tulajdonosoknak és a menedzsereknek (Deakins, Morrison & Galloway, 2002). (2) A vállalat nem csupán a kritikus méretet éri el, hanem a külső környezet komplexitásának növekedésével a belső környezetnek is változnia kell. Szükségessé válik az is, hogy a vállalat formalizált és egyértelmű felelősségköröket határozzon meg mind a felső, mind pedig a középszinteken. Ezt olyan mechanizmusok alkalmazásával tudja megtenni, mint a teljesítményértékelési, költségelszámolási rendszerek bevezetése. A stratégiai tervezés és kontroll segítségével komplexen kezelheti és összekapcsolhatja a vállalati belső és a külső környezetet, hogy egy magasabb szintű professzionizáltsági szintet érjen el (Songini, 2006). Családi vállalatok esetében érdemes megjegyezni, hogy nem csupán a vállalat, hanem a család is különböző szakaszokon megy keresztül a fejlődése során, amely erőteljes hatással van az üzletre (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997).

A családi vállalatok professzionizálódása ellen szóló elméletek

A gondoskodó elmélet

A gondoskodó elmélet az ügynökelmélet alternatívájaként alakult ki, ahol előtérbe kerülnek a jó gazdálkodást és a vállalati vagyontól való gondoskodást hangsúlyozó szempontok (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997; Farkas & Málovics, 2021). A családi vállalkozásokra alkalmazva a gondoskodó elmélet azt sugallja, hogy a családi és a vállalati értékek és célok egybeesése okán – legalábbis az első generációk között – az egyének együttműködő és altruista magatartást tanúsítanak, amelyek a vállalati célok elérésére irányulnak (Davis et al., 1997). Az egyének nem önérdékkövető magatartása feleslegessé teszi a kontrollt és a formális ellenőrzési rendszerek kialakítását (a professzionizálódást), hiszen az egyének a jó kapcsolatok kialakítására törekcszenek a vállalatban belül, így nem cselekednek önző módon. Ráadásul ezek a kontrollmechanizmusok negatív hatással lehetnek az ügynök viselkedésére. Más szerzők azt állítják, hogy akár a gondoskodó, akár a megbízó-ügynök elmélet érvényessége függ bizonyos pszichológiai és szituációs tényezőktől (Songini, 2006).

Az erőforrás-alapú elmélet

Songini (2006) az erőforrás-alapú elméletet azon elméletek közé sorolja, amelyek a professzionizáció ellen szólnak annak ellenére, hogy tanulmányában ő is rögzíti, az RBV

megközelítéséből a professzionizációnak lehetnek egyaránt pozitív és negatív hatásai is egy családi vállalkozásra. Jelen tanulmányban az erőforrás-alapú elmélet keretrendszerében arra koncentrálnak, hogy a professzionizációs folyamat során egy hazai családi közép-vállalkozás milyen erőforrásokra és képességekre tesz szert, hogy a működése modernebb, professzionálisabb legyen. A családi vállalatok professzionizálódásáról (Kárpáti, 2021) szóló modell felsorol számos olyan erőforrást és képességet, amelyek szükségesek egy vállalat profivá váláshoz. Az erőforrás-alapú elmélet azon megkülönböztető vagy alapvető képességekre koncentrálnak, amelyek versenyelőnyt biztosíthatnak a vállalkozás számára (Barney, 1991). A családi vállalatok erőforrás-alapú elméleti megközelítéséből jött létre a már említett családiság (familiness), amely azt állítja, hogy a család és az üzlet kapcsolatának kombinációjából fakadhatnak olyan képességek, amelyek előállíthatnak üzleti és nem üzleti értékeket egyaránt, és ez nagy mértékben hozzájárul a vállalat túlélési és fejlődési képességéhez (Habbershon & Williams, 1999; Chrisman, Chua & Sharma, 2003). E megközelítésből hozhatunk olyan példát, amely egyszerre szól az erőforrás-alapú elmélet alapján a professzionizálódás mellett és ellen (pl.: egy külső professzionális menedzser behozhat olyan tudást, képességeket a szervezetbe, amellyel korábban nem rendelkezett a vállalat, azonban csökkentheti a tulajdonosi kontrollt). További fontos kérdés, hogy a vállalat amellett, hogy professzionizálódni kíván, vajon képes-e rá. Empirikus kutatásunkban látni fogjuk, hogy a professzionizálódás nem az alapító-ügyvezetőn keresztül, hanem a nem-családtag vezetőkön keresztül megy végbe. Ez megerősíti a korábbi kutatásokat (Chua, Chrisman & Bergiel, 2009; Fang, Memili, Chrisman, & Welsh, 2012; Polat, 2020).

Módszertan

Kutatási design

A családi vállalati professzionizálódás összetett jelenségének megértése érdekében kvalitatív kutatási módszertant alkalmaztunk longitudinális megközelítéssel, egy esetpéldán keresztül. A hazai kutatások körében nem jellemzőek a longitudinális kutatások, pedig a családi vállalkozások változásaival kapcsolatos jelenségek megértéséhez kiválóan illeszkednek (Csákné-Filep & Radácsi, 2021).

Az esettanulmány-módszer széles körben használt és elfogadott kutatási forma a pszichológiában, a szociológiában, a politikatudományban és az üzleti tanulmányokban (Yin, 2003). A családi vállalkozásokkal foglalkozó kutatók uralkodó megközelítése a pozitivisták megközelítés és az esettanulmányos módszer (Micelotta, Glaser & Dorian, 2020), amely állhat egy- vagy több esetből. A kvalitatív esettanulmányok segítenek megérteni a szervezeten belüli változásokat és feltárhatnak olyan jelenségeket, amelyek korábban még nem voltak ismertek a szakirodalom számára és képesek komplex kutatási kérdések megválaszolására. De Massis és Kotlar (2014) szerint a *feltáró esettanulmány módszerét* akkor kell alkalmazni, ha a cél annak megértése, hogy hogyan zajlik egy adott jelenség, és *magyarázó módszertant* akkor, hogy miért így zajlik

egy jelenség. Tanulmányunkban deduktív logikát alkalmaztunk (Yin, 2003; Eisenhardt & Graebner, 2007), ahol a családi vállalatok elméleti professzionalizációs modellje (Kárpáti, 2021) szolgált a kutatás alapjául. A kutatás tárgyául választott családi cég 2017 és 2021 között szignifikáns fejlődésen ment keresztül, így kutatásunk célja kettős: (1) feltárni a szervezetben lezajlott változásokat, megérteni, hogyan valósultak meg és (2) felvázolni a kapcsolatot a teoretikus modell és a gyakorlati megvalósítás között, valóban feltárható-e azok a dimenziók egy családi vállalkozás professzionalizálódásában amelyeket az elmélet rögzít. Mindeddig kevés kutatás foglalkozott mélyrehatóan a családi vállalatok longitudinális vizsgálatával a professzionalizálódás szemszögéből (Howorth, Wright & Westhead, 2007; Howorth, Wright, Westhead & Allcock, 2016) így kutatásunkkal hozzá kívánunk járulni a tudományterület fejlődéséhez. Az elméleti modell, előfeltevéseink és a szakirodalom nyitott kérdései alapján két fő és két alkatutási kérdést fogalmaztunk meg:

1. *Kutatási kérdés:* Milyen változásokon megy keresztül – vagy kell keresztül mennie – egy családi vállalkozásnak az erőforrások és képességek terén a professzionalizálódás során?
 - 1.1 *Kutatási alkérdés:* A professzionalizálódás mely dimenzióit részesíti előnyben, melyeket sorol hátra?
2. *Kutatási kérdés:* Mi a kapcsolat a professzionalizáció egyes dimenziói között?
 - 2.1 *Kutatási alkérdés:* Egyes dimenziókban történő magasabb szintű professzionalizálódás milyen hatással van az elmaradó dimenzió(k)ra?

A kutatási terület és az elemzési egység

Kutatásunk során egy építőipari vállalat professzionalizálódási folyamatát kutattuk. Az elemzés egységei a vállalkozás professzionalizálódásának fő- és aldimenziói a vállalati folyamatokon, struktúrán és funkciókon keresztül.

Az eset kiválasztása

Az egy-esettanulmányos vizsgálati módszer alkalmazása több okból is indokolt. Yin (2003) ötöt sorol fel ezek közül, nevezetesen amikor az eset (1) kritikus, (2) szélsőséges vagy egyedi, (3) reprezentatív vagy tipikus, (4) feltáró (5) és longitudinális. A választásunk egy tipikus vállalkozásra esett, mely a középvállalkozói családi cégek leányomata. A családi vállalkozások definiálása számos módon történhet, melyek bemutatására mi most nem teszünk kísérletet, ám fontos rögzítenünk, hogy a mi esetünkben melyik értelmezés szolgált a mintaválasztás alapjául: (1) a vállalat legalább 51%-ban egy család tulajdonában van, (2) legalább egy családtag aktívan részt vesz a vállalat irányításában és nem csak a tulajdonosi jogait gyakorolja, (3) potenciális transzgenerációs szándékkal rendelkezik. Ez a kategorizálás megfelel a családi vállalati szakirodalomban használt és elfogadott Zellwegeri (2017) definíciónak.

Számos családi cég szembeül a professzionalizáció nehézségeivel az alapító közeli nyugdíjba vonulásával. Esettanulmányunk egy önkényes mintavétellel választott tipikus magyar családi vállalkozás, amely elsőgenerációs,

az 1990-es évek közelében alapították és az ügyvezető a nyugdíjkorhatár felett is aktív.

A vállalkozás bemutatása

A professzionalizáció a vállalatok fejlődésének lényeges része, és nem egyik napról a másikra történik, hanem egy folyamatos kihívás (Howorth et al., 2016). Magyarországon a kis- és középvállalkozások szektorában megközelítőleg 31000 családi vállalkozás működik, így mind a GDP, mind a foglalkoztatási hozzájárulás tekintetében a gazdaság lényeges részét képezik (Mosolygó-Kiss, Csákné-Fillep & Heidrich, 2018). A cég anonimitásának megőrzése érdekében a továbbiakban *Építőipari Vállalat* néven hivatkozunk rá, melynek főtevékenysége az építőipari kivitelezés. A céget az 1982-1988 közötti időszakban alapította egy testvérpár, amikor még csak az úgynevezett „gazdasági munkaközösségek” voltak megengedettek (Wieszt & Drótos, 2019), és a mai napig egyenlő arányban a tulajdonukban van. Az *Építőipari Vállalat* beruházási projekteket és létesítménygazdálkodási feladatokat lát el. A cégnek három fő üzletága van: (1) villamosmérnöki, (2) gépészeti és (3) általános építőipari tevékenység. A villamossági üzletág az építmények gyenge- és erősáramú, valamint épületbiztonsági vezérlő- és kamerarendszereivel foglalkozik. A gépészet üzletág gépészeti berendezések cseréjét és felújítását, szellőztetést, víz- és tűzvédelmet végez. Az általános építőipari tevékenység célja a teljes beruházási projektek lebonyolítása bontástól az újjáépítésig.

Az alapító-ügyvezető a kezdetektől fogva aktív, és habár korát tekintve már 70 év felett jár, még mindig ő a legmeghatározóbb személy a vállalat napi működésében. A testvére csak a tulajdonosi jogait gyakorolja, és nem vesz részt aktívan a cég életében. A fia is ellát különböző feladatokat a céggel kapcsolatban (például webfejlesztés), de korántsem vesz részt annyira aktívan a szervezet életében, mint az apja.

Adatgyűjtés

Az adatgyűjtés mind primer, mind pedig szekunder módon megvalósult. Szekunder módon gyűjtöttünk adatokat az internetről (a vállalat honlapjáról) és a vállalati brosrákból, valamint elemeztünk belső dokumentumokat, éves pénzügyi jelentéseket és egyéb vállalati dokumentumokat, például a jobb szervezeti működésre vonatkozó ajánlásokat. Az elsődleges adatgyűjtési technika a családtagokkal és nem családtagokkal folytatott személyes, félig strukturált mélyinterjúk voltak. 2017-ben, az első adatgyűjtési időszakban, a vállalat régi irodájában készítettük az interjúkat. A második szakaszban, amely 2021-ben, augusztustól októberig tartott, az interjúkat az új telephelyen készítettük, ahová az első adatgyűjtés után néhány évvel költöztek.

A módszertan lényeges részét képezte az interjúalanyaok változatlanlansága a kutatás során. A második fázisban ugyanazokkal a vezetőkkel tudtuk elvégezni az interjúkat, mint az elsőben (egy kivételével, aki nem kulcsembert). Összesen 15 interjút készítettünk, több mint 30 óra időtartamban. Az interjúk során minden beszélgetést rögzítettünk, amelyeket később visszahallgattunk és a helyszínen

készített jegyzetet kiegészítve szó szerinti kivonattá formáltunk (1. táblázat).

1. táblázat
Adatgyűjtés 2017-ben és 2021-ben

	Az interjúk hossza		Az interjúk átiratának hossza	
	2017	2021	2017	2021
Megkérdezett/év				
Alapító-üzgyvezető (CEO)	2 óra	1,5 óra	10 oldal	10 oldal
Operatív vezető (COO)	5 óra	2 óra	30 oldal	20 oldal
Pénzügyi igazgató (CFO)	2 óra	1,5 óra	10 oldal	15 oldal
Főkönyvelő	1 óra	-	5 oldal	-
Villamos üzletági projektmenedzser	2 óra	2 óra	10 oldal	14 oldal
Gépészeti projektmenedzser	2,5 óra	2 óra	15 oldal	13 oldal
Általános projektmenedzser (I.)	3 óra	2 óra	20 oldal	18 oldal
Általános projektmenedzser (II.)	2 óra	1 óra	10 oldal	5 oldal
Összesen	31,5 óra		205 oldal	

Forrás: saját szerkesztés

Az interjúk során a félig strukturált interjúk módszertanának megfelelően nem előre megírt kérdéslistával, hanem témakörökkel érkeztünk, amelyekről szeretnénk volna többet megtudni. Ha az interjúalanyok nyitottak voltak az interjúk során, az lehetővé tette számunkra, hogy elmélyedjünk különböző kérdésekben. Az első adatgyűjtési fázisban végig vettük a vállalat fejlődését, kitérve a stratégia megfogalmazására és olyan funkcionális témákra, mint a működés, a vállalati infrastruktúra, a pénzügyek, a projektmenedzsment, a be- és kimenő logisztika és a beszerzés. Ezután ábeszéltek a válaszadó munkaköri feladatait és a szervezeti struktúrában elfoglalt pozícióját. Közvetlen megközelítést alkalmaztunk, ahol a kutatás célját feltártuk a válaszadóknak (Malhotra & Birks, 2017), és a kutatás során több belső megbeszélésen is részt vehettünk mind az első, mind a második fázisban. A szervezeti élet megfigyelése és meg tapasztalása egy cégnél nagyon időigényes és költséges, de így a kutatók gazdag betekintést nyerhetnek a szervezet mindennapjaiba (De Massis & Kotlar, 2014).

A második interjúidőszakban a professzionalizáció változásaira összpontosítottunk a meghatározott dimenziók mentén, valamint a cég életében bekövetkezett változásokra, hogy ezek során mely professzionalizációs dimenziók vagy aldimenziók fejlődtek, vagy maradtak el. Ahogy az interjúk előrehaladtak és a beszélgetések légköre egyre barátságosabbá és biztonságosabbá vált, kérdéseket tettünk fel arra vonatkozóan, hogy miért történtek bizonyos események vagy döntések, és hogy a válaszadók mit gondolnak a cég jelenlegi helyzetéről.

Adatelemzés

A minták, alkalmi kapcsolatok és kulcsfogalmak azonosítására iteratív kvalitatív adatelemzést alkalmaztunk. Kutatásunk lehetőséget biztosított számunkra, hogy a szavakat összegyűjtsük, alcsoportokba szervezzük, szegmensekre osztjuk és elrendezzük, elemezzük és mintákat hozunk létre közöttük, ahogyan Miles és Huberman (1994) ajánlotta. Az interjúkészítés és az adatelemzés mind 2017-ben, mind 2021-ben hatlépéses módszertant követett: (1) minden interjút rögzítettünk, (2) az interjú során jegyzeteket készítettünk, (3) az interjú után meghallgattuk a felvételt, és a felvett jegyzetekkel kombinálva átiratot készítettünk, (4) ezt követően az NVIVO (QSR International 11. verzió) kvalitatív elemző szoftverrel elemeztük a kivonatokat, hogy „a mélyre ássunk” az interjúknak, és holisztikus nézőpontot kapjunk, (5) majd az NVIVO-ban nyílt kódolási technikát alkalmaztunk az átiratokon, hogy kategorizáljuk az elhangzottak legkritikusabb részeit. Végül (6) az alkalmazott kódok segítségével *szövegelemzést* végeztünk.

Kategóriakódokként a családi vállalatok professzionalizációjának dimenziói szolgálták Kárpáti (2021) alapján: (1) a menedzsment és a munkavállalók professzionalizációja, (2) a szervezeti struktúra, folyamatok és működés professzionalizációja, (3) a munkakörnyezet és a szervezeti kultúra professzionalizációja és (4) a vállalkozó család professzionalizációja. A szövegelemzés során az interjúalanyok által elmondottakat soroltuk be az egyes dimenziókba mind 2017-ben, mind pedig 2021-ben. Ennek segítségével egy *réselemzést* is végeztünk, ahol azonosítottuk a fő változásokat a cég életében.

Amennyiben egy interjúalany igényt tartott az interjú szó szerinti kivonatra, akkor azt megosztottuk vele, hogy biztosítsuk a kutatás belső érvényességét. Annak érdekében, hogy az interjúalanyok anonimitását megőrizzük, konkrét pozíció nélkül, sorszámokkal hivatkozunk rájuk.

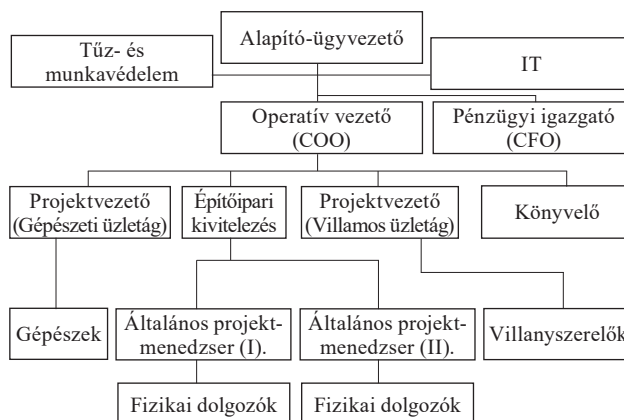
Eredmények

A vállalkozás fejlődése 2017-ig

A következő fejezetben a vállalkozás fejlődésének korai szakaszait mutatjuk be egészen 2017-ig (1. ábra).

1. ábra

A cég szervezeti felépítése 2017-ben



Forrás: saját szerkesztés

A menedzsment és a munkavállalók professzionalizációja

A nem-családtagok részvétele a menedzsmentben és a hatáskörök delegálása és centralizálása

A szakirodalom alapján egy családi vállalkozás professzionalizálásához elengedhetetlen külső vezetők alkalmazása: minél inkább fejlődik egy cég a klasszikus életciklusmodellen keresztül, annál nagyobb szükség van a professzionális menedzsmentre. Az alapító a kezdetektől fogva ezt a professzionalizálási módszert alkalmazta, és a vállalat folyamatosan keresett és toborzott külsős képzett és tapasztalt embereket a projektmenedzseri pozíciókra. A hat kulcsfontosságú vezető közül négy 2014 és 2017 között csatlakozott a vállalatához. Így a vállalat ebben a dimenzióban magasabb professzionalizáltsági szintet ért el, mint a többiben.

A hatáskörök decentralizálása és a feladatok delegálása a vállalatvezetés professzionalizálásának fontos elemei. Bár a fontos döntésekben az alapító-ügyvezető a meghatározó személyiség, a vállalat mérete miatt néhány létfontosságú feladatot decentralizálni kell, de a teljes delegálás megvalósítása az egyes feladatok szintjén kihívást jelent az ügyvezető hozzáállása miatt.

A szervezeti struktúra, folyamatok és működés professzionalizációja

Ajánlattételi eljárás

Az ajánlattételi eljárás bemutatását azért tartottuk fontosnak, mert ezen a vállalati folyamaton keresztül kiválóan bemutatatható az alapító-ügyvezető magatartása a kezdetekben és annak megváltozása az évek során.

A klasszikus projektciklus kezdete az árajánlatkérés. Tipikus vállalati folyamat, hogy a COO vagy a CFO a vállalat központi e-mail-címén keresztül kap egy megkeresést, egy ajánlatkéréssel kapcsolatosan. Ekkor döntenek arról, hogy melyik projektmenedzser felügyelje a projektet, és ki készítse el az ajánlatot a partner számára:

„Az ügyvezető építésvezetőnek hívja, de ez nem az. Építésvezető nem gyárt költségvetést, mint mi, nem szerez munkát, nem tárgyal ilyen szinten megrendelővel, mint mi, ami elvárás. Igazából menedzserek vagyunk, junior projektmenedzserek. Valami alapján kisorsoljuk a megkereséseket meg az ajánlatkéréseket, egymás között, szakterület vagy kapcsolat alapján, ki kivel van jóban melyik menedzserrel, vagy egyszerűen csak az alapján ki ér rá.” (VI. interjúalany, 2017)

Gyakorlatilag minden, ami az árajánlattal kapcsolatos, a projektmenedzser felelőssége: (1) a projekt méretének felmérése, (2) az elvégzendő munka mennyiségének becslése, (3) a műszaki megoldás megadása, (4) annak meghatározása, hogy mennyi ideig fog tartani a projekt, (5) hány szakemberre lesz szükség (6) és mennyibe fog kerülni. Így biztosított, hogy a projektmenedzserek a legkompetensebb alkalmazottak, akik foglalkoznak az ajánlatokkal, és kiszámítják, hogy mennyire lesz nyereséges egy pro-

jekt. E munkamegosztás ellenére, az alapító-ügyvezető ár szempontjából felülvizsgálja az elkészült ajánlatokat:

„Ez így nem jó, hogy én gyártok ajánlatokat azokat az ügyvezetőnek megmutogatom és akkor ő beleírogat.” (VII. interjúalany, 2017)

Egy felső vezető, aki több mint 30 éve dolgozik a vállalatnál így nyilatkozott:

„Ajánlatkészítés esetén, amikor az ügyvezető bele-nyúl, azt katasztrofálisnak nevezném.” (II. interjúalany, 2017)

A másik fő probléma az elvárások transzparens megfogalmazásának hiánya a középvezetés számára. Az alapítónak van elképzelése a hozzávetőleges nyereségelvárásokról és a projektek megvalósításáról. Mégis, erről nincs egyértelmű kommunikáció semösszvállalati, sem stratégiai üzleti egység szinten. Így a projektvezetőkön múlik, hogy mekkora profitelvárásokat fogalmaznak meg:

„Nincsen standard nyereségelvárás. Tegyük rá húsz vagy harminc százalékot. Az ügyvezető vagy a műszaki igazgató dönti el. Inkább az ügyvezető, legtöbbször. Kettejük között is voltak már viták. Nincs ennek egy kialakult sémája és ez nem jó.” (VII. interjúalany, 2017)

Ez mind az egyéni, mind a vállalati szintű teljesítményt befolyásolja. Mivel az ügyvezető csak az ár szempontjából vizsgálja az ajánlatokat – az operatív igazgató vagy a projektmenedzser a tartalom szempontjából –, és azok tele vannak olyan újdonságokkal, amelyeket a piac nem fogad el, sok ajánlatot elutasítanak. Az interjúalanyok számos olyan történetet meséltek, amikor elkészült egy költségvetés, az alapító-ügyvezető azt más, árnnövelő tételekkel töltötte meg, és a munkát nem rendelték meg.

Operatív működés és logisztika

Ez a rész magában foglalja a beszerzési, a kimenő logisztikai és a raktározási funkciókat. A szervezeti struktúrában nincs központosított beszerzés és logisztika; a projektmenedzser feladata a szükséges anyagok megrendelése és a munkaterületre történő szállítása.

„A projektmenedzsment leglényegesebb része. Milyen anyagot használunk fel, a megfelelő anyagot megtaláljuk, onnan kezdődik a dolog hol tudom beszerezni, mennyiért, projektárat lehet kérni, lehet alkudni a kereskedővel.” (VIII. interjúalany, 2017)

Kulcsszerepet játszanak az anyagok szállításában, valamint az emberek, gépek és szerszámok mozgatásában is. Mivel nincs központosított beszerzés és logisztika, a hibák leggyakrabban a projektvezetés szintjén történnek:

„Sokszor az építésvezető hibája az, ha kifelejt valamit anyagot. És akkor rájönnek, hogy valami hiányzik

és igyekszik nem nagyon propagálni dolgot, hogy bocs elfelejtettem az állványhoz deszkát viteni és ma kéne, mert ezek ott állnak. De közben a teherautó meg festékért van éppen mászol. Ezek napi gondok, folyamatosan. És annál rosszabb nincs, amikor bért kell fizetni és nincs mögötte teljesítmény.” (II. interjúalany, 2017)

Az interjúalanyok által észlelt következő probléma a raktározás, amely a szervezetben sok évre nyúlik vissza. A cégnek több kisebb raktára van Budapest környékén, azonban méretük és elhelyezkedésük okán már nem támogatják a céget alaptevékenysége ellátásában:

„Ez egy nagyon nagy probléma. Van néhány ház négyzetméteres helyünk, ahol raktározunk, de nem tudjuk, hogy ott mi van.” (III. interjúalany, 2017)

A pontos anyagnyilvántartás hiánya a beszerzésben redundanciához vezet. A korábbi projektekből megmaradt anyagok pontos ismerete nélkül minden egyes új projekt megkezdésekor új anyagokat kell beszerezni. Előnyösebb a beszállítótól megvásárolni az anyagokat, mint négy-öt különböző raktárat végigjárni a még használható anyagok után kutatva. A raktárkezelés széttagoltsága mellett a készlet- és eszköznyilvántartást is súlyosabb problémaként érzékelik a szervezet tagjai. Jelenleg nincs nyilvánosság sem a különböző raktárakban tartott felszerelésekről, sem a vállalat eszközeiről.

Teljesítményértékelés

A teljesítménymenedzsment létfontosságú egy projekt-orientált szervezetben. Mivel a cég általános pénzügyi teljesítménye a projektek jövedelmezőségén alapul, elengedhetetlen a projektek előrehaladásának szoros nyomon követése, és bármilyen probléma esetén a beavatkozás. Az idézett részben már említettük, hogy nincsenek szabványos profitelvárások; így nehéz következtetés teljesítménymenedzsment-rendszerrel beszélni. Az utókalkuláció egy módszer a projekt jövedelmezőségének nyomon követésére, amelyet a vállalat ad-hoc alkalmaz. Minden projekt végén a felelős projektmenedzser kiszámítja az összes felmerült költséget, például az anyagköltséget, a beszerzést, a logisztikát, a béreket és egyéb váratlan kiadásokat, és összehasonlítja azt a felajánlott árajánlással és az elvégzett munkával. A rendszert a projektvezetők működőképesnek tartják, de jelenleg felsővezetői ellenőrzés hiányában rendszertelenül végzik. Mivel nincs a projekt jövedelmezőségéhez kapcsolódó ösztönző, a középvezetők szintjén nincs hajlandóság:

„Utókalkuláció nincs, volt, hogy próbálkoztunk vele, de gyakorlatilag senkit nem érdekelt. Én tudtam magamnak, hogy az mennyi, de nyilván nem azért csináltam, mert utókalkuláció, hanem az ügyvezetőnek, hogy meg tudja nézni, hogy rendben volt-e a projekt vagy nem. De egyszerűen nincs rá időm sem.” (V. interjúalany, 2017)

A projektvezetők jelenleg önellenzőzést alkalmaznak, és nincs olyan rendszer, amely elszámoltatná őket a projektek jövedelmezőségéért. Ez megnehezíti a munkájuk értékelését. Az ügyfelelégeltség az egyetlen olyan mérőszám, amely visszajelzést ad az ügyvezetőnek és az operatív igazgatónak arról, hogy a fizikai megvalósítás optimális volt-e. Az ügyvezető tisztában van azzal, hogy a projektmenedzsment a cég teljesítményének alapja:

„Minden a menedzsmenten múlik, ha nem megfelelő, akkor a következő munkánál, más jellegűnél, ami nem a közvetítőtől érkezik, nem fognak hívni.” (Ügyvezető, 2017)

Humán erőforrás-menedzsment

A cég 2017-ben kedvező helyzetben volt. Képzett munkavállalókat tudtak felvenni mind középvezetői, mind fizikai dolgozók szintjén. A toborzás és kiválasztás az alapító-ügyvezető felelőssége, ám gyakran kikéri a pénzügyi igazgató és az operatív igazgató véleményét. A cég jelenleg nem használ digitális munkabérelszámolást; a fizikai dolgozók szintjén a munkaidő-nyilvántartások papíralapúak. A projektvezetők minden hónap végén igazolják a fizikai dolgozók munkaidejét, majd a pénzügyi igazgató összesíti azokat.

Sem a vállalaton belül, sem a fizikai dolgozók vagy a projektvezetők szintjén nem alkalmaznak formális, vagy informális ösztönzőrendszert. Bár a projektvezetők az interjúk során említették, hogy az ügyvezetőnek már javasolták különböző ösztönzőrendszerek bevezetését, egyiket sem vezették be.

A munkakörnyezet és a szervezeti kultúra professzionalizációja

A vállalkozás infrastruktúrája

A cég székhelye Budapest egyik előkelő kerületében található. A környezet festői, de első pillantásra nem tűnik a legmegfelelőbb helyszínnek egy építőipari cég számára. Amikor belépünk a telephelyre, egy műhellyel találkozzunk, amely melegítő- és öltözőhelyiségként, valamint raktárként szolgál mind a cég, mind az alkalmazottak számára. Továbbhaladva belépünk a szervezet irodájába, egy régi családi házba (az alapító-ügyvezető tulajdonában), amelyet nyitott irodává alakítottak át. Kérdéseinkre válaszolva a cég tagjai megerősítették, hogy a jelenlegi hely már nem alkalmas az általuk végzett alaptevékenység ellátásához:

„Ez egy garázs itt lent, amiben öltöznek, színvonalatlan a munkahelyi légkör. Régi garázs van átalakítva zuhanyzónak, öltözőnek, oké, hogy fizikai létszám, szakmunkások, de akkor is...Időutazás, ha belépsz abba a műhelybe. Műhely, raktár, öltöző, melegező, minden egyben. Ez azért van, mert az ügyvezető ragaszkodik ehhez az épülethez.” (VI. interjúalany, 2017)

Az értekezletek minden cég működésében fontosak. Az Építőipari Vállalatnál családias a légkör, ahol az

ügyvezetőnek mindig van egy perce a problémákra és a kérdésekre, és ezt a nyitott irodai jelleg is elősegíti. A hivatalos vezetői értekezletek azonban elengedhetetlenek, mivel minden érdekelt félnek azonos szintű információval kell rendelkeznie. Hivatalosan az ügyvezető, az operatív igazgató, a pénzügyi igazgató és a projektvezetők kéthetente találkoznak, hogy áttekintsék a projektportfóliót és az egyes projektek előrehaladását, valamint megvitassák a problémákat. A valóságban azonban ezek az ülések ad-hoc jellegűek, és inkább a problémákra összpontosítanak, mint a vezetői ellenőrzés fenntartására és végrehajtására.

A marketing és az értékesítés elsődleges tevékenységek a vállalat értéklánc-modelljében (Porter, 1985). A cégeknek professzionális képet kell mutatniuk, hogy vonzzák a potenciális partnereket, illetve megtartsák a jelenlegi ügyfeleket. Az Építőipari Vállalatnál az interjúalanyok által említett egyik probléma a professzionális vállalati arculat hiánya volt, (1) a cégnek nem volt megfelelő honlapja, (2) nem volt egységes munkaruha a fizikai dolgozók számára, (3) nem voltak vállalati brosrák és (4) a vállalati autók nem tükrözték a vállalati arculatot a design tekintetében.

A vállalkozó család professzionalizációja

Az Építőipari Vállalatnál a professzionalizáció egyik kevésbé fejlett dimenziója a tulajdonos család professzionalizációja. A kutatók a transzgenerációs szándék elérése érdekében hatékony irányítási mechanizmusok mellett érveltek a családi vállalkozásokban, mint például a családi tanács, a családi alkotmány és az utódlási terv (Dekker et al., 2013; Suess, 2014; Polat, 2020).

Az Építőipari Vállalat alapító-ügyvezetője jogi szempontból nyugdíjas, de a vállalat első számú vezetőjeként még mindig aktív. Családi tanácsot nem hoztak létre, illetve írásos utódlási tervet sem dolgoztak ki. Jelenleg sem a középvezetők, sem a felső vezetés nem gondolkodik azon, hogy mi lesz az ügyvezető nyugdíjba vonulása esetén:

„Ha nem csinálnám akkor halálra unnám magam. Azért teljesen nem tölti ki az időmet, amit csináljak, vagy ki kéne találni más hobbikat. Nincs korlát, mert végül is annyira nem gond ezeket csinálgatni.”
(Ügyvezető, 2017)

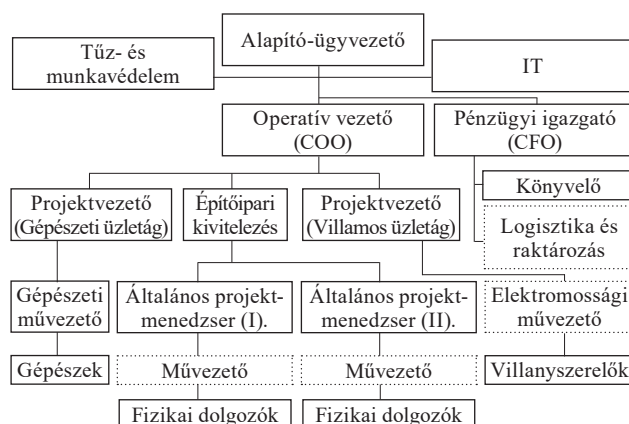
Az alapító-ügyvezető szereti a nem családtagokat közel tartani magához; rendszeresek a csapatépítő rendezvények és közös kirándulások. A nem családtagoknak a vállalati kereteken kívül is segít, legyen szó akár egy új autó lízingjéről vagy lakáshitel nyújtásáról.

A vállalkozás fejlődése 2017 és 2021 között

Az Építőipari Vállalat 2017 és 2019 között megduplázta éves forgalmát. Új strukturális szintet és formális irányítási mechanizmust vezettek be. Ez a fejezet bemutatja a cég 2017 és 2021 közötti fejlődését, hogy ennek során a professzionalizáció mely dimenziói változtak és fejlődtek, és melyek maradtak el (2. ábra).

2. ábra

A vállalat szervezeti felépítése 2021-ben



Forrás: saját szerkesztés

A menedzsment és a munkavállalók professzionalizációja

A nem-családtagok részvétele a menedzsmentben és a hatáskörök delegálása és centralizálása

A vállalat felső és középvezetése nem változott 2017 és 2021 között. A cég a COVID-19 világjárvány és a gazdasági recesszió ellenére is meg tudta tartani a legfontosabb vezetőit. A COVID-19 jelentősen megviselte Magyarország GDP-jét; 2020 második negyedévében éves szinten 13,6%-os súlyos visszaesést szenvedett el, és összességében 6,4%-os volt a csökkenés (MNB, 2020). Sok más országhoz hasonlóan Magyarország is a kereskedelmi és idegenforgalmi ágazatban megszorításokkal reagált a járványra, és a nem létfontosságú iparágakban az otthoni munkavégzést ajánlotta. Az Építőipari Vállalat a felsővezetői szinten home-office-t vezetett be, de a folyamatban lévő projekteket az alaptevékenység jellege miatt a helyszínen kellett tartani.

Ez az új helyzet és az elmúlt négy év nagy változást hozott a cég életében. *A hatáskörök delegálása és decentralizálása* új formát öltött; az alapító-ügyvezető visszalépett az egyes feladatok mikromenedzselésétől és felhatalmazta a projektvezetőket olyan döntési jogkörökkel, amelyek korábban nem léteztek. A vállalatban betöltött alapvető szerepe is megváltozott; operatív kérdések helyett a stratégiaalkotás, szerződés- és ügyfélmenedzsment felé fordult.

A szervezeti struktúra, a folyamatok és a működés professzionalizálása

Ajánlattételi eljárás

2017-ben a ügyvezető aktivitása jelentős volt az árajánlatkérési folyamatban. Greiner (1972) azonosította, hogy az autonómia válságán keresztül lehetséges növekedés a delegálás. Az alapító-ügyvezető az elmúlt 40 évben mindig is domináns figura volt az árajánlatadási funkcióban, és számára természetes volt, hogy az ajánlatokat saját ízlése szerint módosította. Mindazonáltal a cég fejlődésével párhuzamosan a belső és külső környezet is megváltozott. Felismerte, hogy nem kifizetődő az elmúlt évtizedek azo-

nos magatartását folytatni. Bár nem volt könnyű levét-közni a régi, berögzült szokásokat, sikerült tisztázni a feladat-, felelősség- és hatásköröket:

„Azt hiszem, ebben a tekintetben megváltoztatta a szemléletét. Rájött, hogy nem lehet azt csinálni, amit húsz évvel ezelőtt. Most már van egy piaci törvény vagy íratlan szabály, hogy nem lehet az egekbe emelni a költségvetést, és ő bízik a kollektív szakmaiságában.” (III. interjúalany, 2021)

Valamennyi interjúalany megerősítette, hogy az alapító-ügyvezető visszalépett az ajánlatok módosításától és magasabb szintű feladatok felé fordult, mint például a stratégiai tervezés, kockázatkezelés és szerződéskezelés. A felső vezetés standard profitelvárásokat alakított ki, hogy fenntartsa a projektek feletti ellenőrzést.

Operatív működés és logisztika

Az egyik legjelentősebb változás 2017 és 2021 között, hogy a vállalat új telephelyre költözött. 2019-ben kezdtek új helyszínt keresni, mivel az előző nem volt megfelelő a szervezet számára. A költözéssel a cég régi adósságát törlesztette, a korábbi telephely már nem támogatta az alaptevékenység végzését, 2019-re teljesen kinőtték a régi családi házat. Az épületek és egyéb létesítmények megvásárlása és egy évig tartó felújítása után 2020 telén költöztek az új székhelyre.

A költözés jelentős fejlődést és professzionalizálódást hozott a cég életében. Értékesítették az összes régi, raktárként használt helyet, és az új telephelyen központi raktárat alakítottak ki. Minden újrahaznosítható építőipari anyagot, mint például a gépeket, szerszámokat és tárgyi eszközöket szétválogattak és szakterületekre osztottak. Így minden stratégiai üzletágnak megvan a maga része a raktárban, az anyagok tárolása átláthatóbbá, egységesebbé és kiszámíthatóbbá vált:

„Lett raktáros, külön részlegek, külön raktárak, sokkal rendezettebb és átláthatóbb, mint korábban volt.” (V. interjúalany, 2021)

A raktárban lévő meglévő és egyedi eszközök nyilvántartására új irányítási ellenőrzési rendszert vezettek be. A nagyobb értékű gépeket a szakképzett dolgozók számára nyilvántartásba vették, hogy távollét, sérülés vagy egyéb baleset esetén felelősségre lehessen vonni őket. Ezek az új változtatások jobb raktár-, készlet- és számviteli irányítást eredményeznek, támogatva a projekttervezést, a megvalósítást és a kimenő logisztikát.

A funkcionális szervezeti struktúra kialakítása megkezdődött, de a *beszerzés* még mindig decentralizáltan, a projektmenedzserek szintjén történik. Továbbra is ők felelnek a bejövő és kimenő logisztika tervezéséért. A cég mégis több új teherautóba fektetett be, és új alkalmazottakat vett fel kifejezetten az új telephely és a projektterületek közötti anyagmozgatásra. Az ipari helyszínre költözés más pozitív externáliákat is eredményezett, például új partnerek és beszállítók megis-

merését. A jobb raktárkezeléssel a projekttervezés egyszerűbbé vált, és kevesebb anyag értéktelenedett el.

A helyszínen új információs technológiákat vezettek be az operatív szinten. A vállalat új biztonsági rendszereket, például kamerákat és beléptető rendszereket vásárolt a projekt helyszínein található áruk és berendezések biztonsága érdekében. A központi irodába új szervereket is telepítettek; így minden közép- és felső vezető VPN-en keresztül hozzáférhet a vállalat számítógépein tárolt adatokhoz.

Teljesítményértékelés

2017-ben nem volt teljesítménymenedzsment-rendszer sem vállalati, sem stratégiai üzleti egység szinten. A négy év alatt az *utókalkuláció* alapjait fektették le. A projektek jövedelmezősége feletti ellenőrzés fenntartása érdekében (és az árajánlatkérési folyamatból való visszalépéssel) az ügyvezető és az operatív igazgató számára létfontosságúvá vált, hogy átlássa, mennyire volt sikeres egy-egy projekt megvalósítása:

„A beszállítókon szerepel a projekt neve vagy száma, vagy bármi, amit használ. A végén pedig a munkalapokról visszaszámolhatod, hogy hány órát dolgoztak a munkások, és onnan számolhatsz. Látom, hogy bizonyos anyagokon mennyi a nyereség, és ezt viszonylag gyorsan be lehet lőni a beszállítók alapján, de a ráfordított időt csak a végén.” (VII. interjúalany, 2017)

A projektjövedelmezőség alapvető szerepet játszik az ösztönző és teljesítményértékelési rendszerben. A teljesítményértékelés alapjait már lefektették, de a projektek jövedelmezőségét még nem kapcsolták össze az ösztönzőkkel, így a magasabb hozam nem jelent magasabb teljesítménybónuszt a projektmenedzserek számára. Az ösztönzőrendszert bevezették egy kezdetleges megoldással, amely további előnyöket biztosít, de nem motiválja a projektvezetőket a lehető legmagasabb szintű jövedelmezőség elérésére.

Humánerőforrás-menedzsment

2021-re a felső vezetés a szervezet középső és alsóbb szintjein is létrehozta a teljesítményértékelést. A projektvezetőket az egyes projektek bruttó értékének százalékos arányában jutalmazták:

„Van egy év végi bónusz, nevezzük tizenharmadik vagy tizennegyedik havi fizetésnek. Attól függ, hogy mennyi munkát kaptunk.” (V. interjúalany, 2021)

Az ösztönző azonban a projekt bruttó értékén alapul. A felső vezetés így kívánja motiválni a projektvezetőket, hogy nagyobb értékű projekteket vállaljanak. A fizikai dolgozók szintjén bevezették a minősítést, ahol a projektvezetők minden egyes alkalmazottat egy skálán értékelnek, és az elvégzett munka minőségétől függően 0, 50 vagy 100%-os fix bónuszt adnak.

2017-ben a projektmenedzsereknek a helyszíni munkavégzésen kívül számos más feladatuk volt, hogy közvetlenül ellenőrizzék a helyszíni munkásokat, költségvetést és ajánlatokat készítsenek, felmérjék a projekthez szükséges idő- és humán erőforrásokat, a beszerzést és a bejövő logisztikát. A projektmenedzserek túlterheltségének csökkentése érdekében a cég új szervezeti szintet alakított ki: művezetőket vettek fel.

A munkakörnyezet és a szervezeti kultúra professzionalizálása

A vállalkozás infrastruktúrája

A korábbi telephely nem felelt meg a vállalat alaptevékenységének, és nem biztosított megfelelő munkakörülményeket. A költözéssel sok minden megváltozott; a munkakörülmények lényegesen jobbakká lettek a fizikai dolgozók számára. A felső és középvezetés is átköltözött az új épület tetején lévő új irodába. Nyitott irodai struktúrát (open office) alakítottak ki, hogy gyorsabb és egyszerűbb legyen a kommunikáció.

Az ad-hoc, szabálytalan vezetői értekezletek struktúrája megváltozott, ami kulturális fejlődéshez vezetett. 2017-ben ezeket az üléseket szükséges, de felesleges eseményeknek tekintették. Heti rendszerességgel találkozót ütemeztek be, ahol a projektvezetők és a felső vezetés áttekintik a projektportfóliót, megvitatják az egyes előrelépéseket és megoldják az esetlegesen felmerülő problémákat. Minden keddre kétórás, napirenddel és problémamegoldásra összpontosító megbeszélést jelöltek ki.

A vállalat marketing- és értékesítési területén változások és fejlesztések történtek. A cég hivatalos arculatot tervezett, amely 2017-hez képest professzionálisabb lett; (1) új, modern honlapot alakítottak ki, (2) új, egységes munkaruházatba ruháztak be a fizikai dolgozók számára és (3) új vállalati logót és designt készítettek:

„Most már van egy weblapunk, az nem tudom, akkor megvolt-e, de most éppen lesz egy új, ami korszerűbb, logó és ami ugyebár erre a cégre, erre a telephelyre szól minden. Van egységes névjegykártyánk, nem tudom, hogy ez akkor volt-e, meg most csináltak például a srácoknak egyenpólókat is.” (III. interjúalany, 2021)

A vállalkozó család professzionalizációja

Az Építőipari Vállalatnál a legkevésbé fejlett dimenzió a vállalkozó család professzionalizálódása. 2017 és 2021 között nem történt jelentős változás a családi alkotmány, a családi tanács és az utódlás tekintetében.

„Soha nem beszél arról, hogy bármit is megváltoztatna, vagy hogy abba akarja-e hagyni. Soha nem beszél róla egyetlen mondatnál sem. Mindig tervekről beszél, mindig hosszabb távú tervekről, tehát soha nem arról van szó, hogy elege van. De nem tudom.” (III. interjúalany, 2021)

Az ügyvezető 2022-ben tölti be 73. életévét, de egyáltalán nem gondolkodik a visszavonuláson:

„Ezt a dolgot a magaménak érzem. Ezt úgy is teszem, hogy néha összekeverem azt, amit csinálok a céges dolgokkal. Máshol például biztosan nem ez a helyzet. De mivel itt senki nem mondja nekem, hogy most rosszul dolgoztál, ki vagyok rúgva, ennek megfelelően másképp kell viselkednem. Viszont próbálok magamnak egy olyan rendszert felállítani, ami nagyjából megfelelő. Nem dolgozom túl sokat; ezt nyugodtan kijelenthetem. Jelentősen csökkentettem ezeket a tevékenységeket. Nem érzem, hogy milyen öreg vagyok. Ha azonban a munka szempontjából nézzük, akkor már tíz éve a nyugdíjkorhatár felett vagyok. De itt nem jut eszembe, hogy ne jöjjenek be, ne csináljam ezt, mert ez teljesen természetes.” (Ügyvezető, 2021)

Az utódlásnak többféle formája is lehet (Suess, 2014). Lehet családon belül, egyenes ágon történő öröklés, vagy családon belül, de nem egyenes ágon, hanem egy unokatestvér által továbbított öröklés. Felmerülhet a menedzsment kiválasztásának lehetősége is, akár családon belülről, nem-családtagok által, akár harmadik fél által. További lehetőségek is vannak, mint például egy kulcsfontosságú partnerrel való egyesülés vagy egy új közös vállalkozás létrehozása. Jelenleg nincs olyan opció, amelyet az ügyvezető az utódlás szempontjából relevánsnak tartana, ami bizonytalansághoz vezet a vállalatban belül. Mivel az ügyvezető nem kommunikál a személyes terveiről, a nem-családtagok és vezetők nem tudják, mi fog történni a nem túl távoli jövőben.

Összefoglaló

A 2. táblázat foglalja össze, hogy az Építőipari Vállalat milyen változásokon ment keresztül az elmúlt négy évben, jelentős fejlődést elérve az első három dimenzióban. Olyan erőforrásokra tettek szert, amelyek a fejlődéshez elengedhetetlenek voltak, mint az új vállalati székhely, új teljesítményértékelési és ösztönzőrendszerek bevezetése, vagy az új céges honlap és arculat.

Következtetések

Jelen tanulmányban bemutattuk, hogy egy családi vállalkozás professzionalizálódása hogyan zajlik a szakirodalom alapján meghatározott dimenziókon keresztül. Több, korábbi tanulmány is felhívta a figyelmet a jelenség alaposabb és mélyebb kutatására (Dekker et al., 2013; Polat, 2020), a folyamat bemutatására (Howorth et al., 2016) és a dimenziók közötti kapcsolat és összefüggések feltárására (Kárpáti, 2021). Jelen tudásunk szerint, hazai kontextusban nem készült még ehhez hasonló longitudinális kvalitatív kutatás, ahol egy családi vállalkozás minden aspektusát a professzionalizálódás megközelítéséből vizsgálták meg.

Az Építőipari Vállalat egyes dimenziókban kiemelkedően teljesített, mint a szervezeti struktúra, folyamatok és működés professzionalizációjában, másokban pedig, mint

2. táblázat

A professzionalizálódás összehasonlítása 2017-ben és 2021-ben az Építőipari Vállalatnál

Fő dimenzió	Aldimenzió	Építőipari Vállalat	2017	2021
A menedzsment és a munkavállalók professzionalizációja	Nem-családi részvétel az irányításban	A nem-családi vezetők száma	Viszonylag magas a nem-családi vezetők száma a felső és középvezetésben egyaránt	A COVID-19 világjárvány ellenére a cég meg tudta tartani kulcsfontosságú vezetőit
	A hatáskörök átruházása és decentralizálása	Az ügyvezető mikromenedzsmentje bizonyos feladatokban	A delegálás és a hatáskörök alacsony fejlettsége, az ügyvezető elsősorban operatív feladatokkal törődik	Jelentős fejlődés, az ügyvezető visszalépett a mikromenedzsmenttől és a delegáláson keresztül autonómiát teremtett
A szervezeti struktúra, folyamatok és működés professzionalizációja	Stratégiai tervezés	Ajánlattételi eljárás	Az alapító-ügyvezető operatív feladatokkal törődik, pénzügyi szempontból módosítja az árajánlatokat	Az alapító-ügyvezető stratégiai tervezéssel, kockázatmenedzsmenttel és a szerződések kezelésével foglalkozik
		Központosított raktári funkció	Decentralizált bejövő és kimenő logisztika, szétagolt raktározás	A bejövő és kimenő logisztika továbbra is decentralizált, de a formalizálás megkezdődött, és létrejött a központi raktár funkció
	Formális szervezeti és működési struktúra	Üzemeltetés és logisztika	A megfelelő raktározás és készletnyilvántartás hiánya	Fejlett raktárkészlet és könyvelés, javult az anyagok és gépek nyomon követhetősége
		Funkcionális szervezeti struktúra	Hiányzó szervezeti szint a projektvezetők és a fizikai dolgozók között	A projektvezetők és a fizikai munkások között új vállalati szint alakult ki a projekt előrehaladásának szoros nyomon követésére a helyszínen
	Formális humánerőforrás-rendszerek	A teljesítményértékelési és irányítási rendszerek	Nincs utólagos számítás és pontos jövedelmezőségi számítás (ROI) a megvalósított projektekre vonatkozóan	Utókalkuláció alapjainak lefektetése
		Ösztönző rendszerek	Nincs ösztönző rendszer vállalati, stratégiai üzleti egység vagy operatív szinten	Új ösztönzőrendszerek kidolgozása: (1) bónusz az egyes projektek bruttó értéke után a projektmenedzsment szintjén, (2) a fizikai dolgozók operatív szintű minősítése
A munkakörnyezet és a szervezeti kultúra professzionalizálása	Üzleti kultúra	Rendszeres és ad-hoc ülések	Nincsenek rögzített, rendszeres ülések a felső vezetés és a végrehajtói szint között	Rendszeres, problémamegoldó jellegű megbeszélések a felső vezetés és a projektvezetés között
		Vállalati arculat	Vállalati honlap és céges arculat hiánya	Új weboldal Új arculat Céges brosrák és egységes munkaruházat
	Munkakörnyezet	Megfelelő székhely	A vállalat alaptevékenységének nem megfelelő helyszín, a fizikai munkások alacsony színvonalú munkakörülményei	Új székházat vásároltak és felújítottak. Javultak a munkakörülmények mind a fizikai, mind a szellemi dolgozók számára
A vállalkozó család professzionalizációja	Hatékony irányítási mechanizmusok	Családi tanács, családi alkotmány	Nincsen sem formális, sem informális családi tanács vagy családi alkotmány	Nincs sem formális, sem informális családi tanács vagy családi alkotmány
	Utódlási terv	Utódlási terv	Nincsen formális vagy informális utódlási terv	Nincsen formális vagy informális utódlási terv

Forrás: saját szerkesztés

a vállalkozó család professzionalizációja elmaradt. Ennek egy potenciális magyarázata lehet, hogy maga a professzionalizálódás folyamata nem feltétlenül az alapítókön keresztül megy végbe (Gnan & Songini, 2003), hanem a nem-családtag menedzserek is indukálhatnak olyan változásokat, amelyek a cég fejlődésével járnak. A fejlődésnek egészen 2017-ig maga az alapító is gátja volt, ami megerősít korábbi kutatásokat (Németh & Németh, 2018),

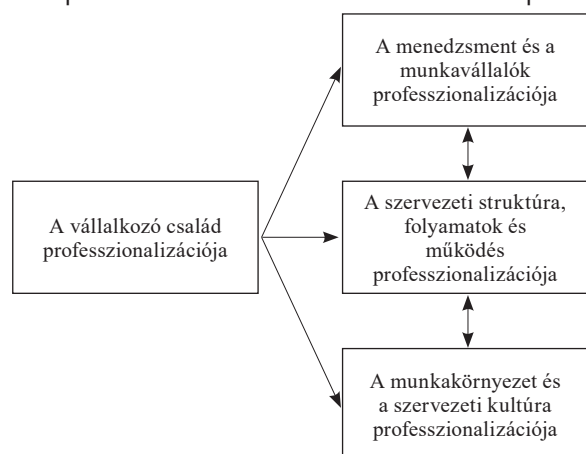
azonban változtatott a viselkedési magatartásán, amikor a vállalat egy olyan méretet ért el, amit nem szolgáltat ki az akkori irányítási és menedzsmentstruktúra. További oka lehet a változásnak és bizonyos dimenziók magasabb fejlődésének, hogy miben érzi magát „otthon” a vezető, melyek azok a dimenziók, amelyekben „könnyebb” fejlődni. Példának okáért egyes előrelépések, ahogy láttuk is, nem feltétlenül magától az alapítótól származtak; mind a többi

felső vezető, mind pedig a középvezetés megfogalmazott olyan irányelveket, amelyek nélkülözhetetlenek voltak a cég professzionalizálódásához, így ebben a szerepben az alapító csak mint végrehajtó vagy mint engedélyező vett részt (például teljesítményértékelési rendszer kidolgozása, ösztönzőrendszerek és menedzsmentkontroll-rendszerek bevezetése). Olyan dimenzióban viszont, ami közvetlenül csak hozzá kötődik és kizárólag ő tud megoldást adni rá (mint pl. a család és az üzlet kapcsolatának a fejlődése, az utód kijelölése és utódlási terv felvázolása), jelentősen elmaradt. Ez viszont kihatással van mind a vállalati kultúrára, mind pedig a többi dimenzió további fejlődésére. A középvezetők és további érintettek jelenleg egy kiegyensúlyozatlan helyzettel szembesülnek, utódlási terv hiányában a jövőjük és a vállalatban betöltött szerepük is bizonytalan. A helyzetnek több kifutása is lehet: (1) Egyes kulcsszereplők elhagyják a vállalatot. Ez súlyos erőforrás-vesztéséget jelentene a cég számára. Volt olyan interjúalany, aki egyértelművé tette, hogyha számára nem kedvezően alakul az alapító visszavonulása utáni helyzet, inkább munkahelyet vált, annak ellenére, hogy jelenleg is kulcspozíciót tölt be a vállalatban belül. (2) Kijelölt utódlási terv hiányában, mivel az érintettek céltalannak látják a további helyzetüket, így nem tesznek további erőfeszítéseket a cég fejlődése érdekében. Nem javasolnak, vagy éppen nem fogadnak el új rendszereket, ellenállnak a változásoknak passzívan vagy aktívan, nem kutatnak fel új partnereket és projekteket. Ez közvetlen hatással van a további dimenziókra, míg az első esetben a menedzsment professzionalizációja, a második esetben a vállalati kultúra és a működés professzionalizációja sérül.

A kutatás eredményei alapján a vállalkozó család professzionalizációja erőteljes hatással van a többi három dimenzióra, míg az utóbbiak között is közvetlen, egymásra ható kapcsolat fedezhető fel, melyet a 3. ábrán jelöltünk. Arra következtethetünk, hogy a család és az üzlet kapcsolatának tisztázása, új vállalatirányítási mechanizmusok bevezetése (pl.: családi tanács, családi alkotmány, utódlási terv) vagy éppen ezek hiánya, hatással van a többi dimenzióra, így a professzionális menedzsment és a formális rendszerek kialakítására.

3.ábra

A professzionalizálódás dimenziói közötti kapcsolat



Forrás: saját szerkesztés

A dimenziók közötti feltárt kapcsolatok alapján ajánlásokat is megfogalmazhatunk a gyakorló családi vállalatvezetők számára:

1. *A professzionalizációs folyamat során mind a négy dimenzióra figyelni kell.* Nem mindegy ugyanis, hogy a professzionalizáció melyik útját és módját alkalmazzák. A dimenzióknak kiegyensúlyozottnak kell lenniük, úgy, hogy jelentősen ne haladja meg az elért fejlődés egy bizonyos dimenzióban a másikat, de nyilván ne is maradjon el a többitől. Ugyanis a nem-professzionalizálódás lehet tudatos is, hogyha a család megkívánja őrizni azokat az értékeket, amelyek megléte háttérbe szorulhat a profibbá válás útján. A felvázolt modell alapján elsődlegesen arra következtetünk, hogy a családi vállalatok első és legfontosabb feladata a professzionalizálódás során annak az értékrendnek a meghatározása, ami mentén ezt megkívánják tenni, azaz rögzítsék a család céljait, az üzlet és a közük lévő kapcsolat mikéntjét. Azaz a családiságból fakadó erőforrások és képességek csak akkor jelenhetnek meg, ha az üzlet és a család kapcsolata tisztázott, a cég (és a család) rendelkezik világos szervezeti jövőképpel a vállalat életéről az alapító után is. Eredményeink alapján a következő előfeltevéseket határozhatjuk meg: (1) A professzionalizálódás első lépése, hogy a család lefedtesse azokat az alapvető értékeket, amik mentén működni kíván, ez vezethet majd később olyan professzionális mechanizmusokhoz, mint a családi tanács vagy a családi alkotmány (Suess, 2014; Kárpáti, 2021). (2) Az egyes dimenziókban külön-külön történő professzionalizálódás elképzelhető, de a fő típusok alapvetően nem maradhatnak el egymástól jelentősen, illetve nem fejlődhetnek egymás kárára, mert az konfliktusokat szülhet a vállalatban belül.
2. *A professzionalizálódás pozitív és negatív hatásokkal egyaránt járhat.* Jelen kutatás is megerősíti azon korábbi tanulmányokat, miszerint az erőforrás-alapú megközelítés alapján a professzionalizálódásnak párhuzamosan lehetnek előnyei és hátrányai is a vállalatra (Songini, 2006; Németh et al., 2017). Annak érdekében, hogy a vállalatok kihasználják az erősségeiket, érdemes rögzíteni a célokat, hogy mit kíván a család a professzionalizációval elérni, miben látják a versenyelőnyt (hatékonyabb, ezáltal alacsonyabb működési költségeket, professzionálisabb arculatot és marketinget stb.) és ahhoz igazítani a folyamatot és az elvárásokat.
3. *Utódlási terv kidolgozása.* Bár közhelyesnek tűnhet, de a cég életének megtervezése már az alapító-első számú vezető nyugdíjba vonulása előtt elengedhetetlen. Az *Építőipari Vállalat* még nem dolgozott ki utódlási tervet, és hamarosan szembesül azzal a kihívással, hogy mi történik a vállalatnál az alapító után. A tanácsadók ebben a helyzetben is segíthetnek a család számára, azonban az utódlásról mindenképpen a családnak kell döntenie, milyen értékek mentén képzelik el a vállalat tovább örökítését.

Limitációk és kutatási irányok

Habár az esetpéldán alapuló kvalitatív longitudinális kutatások elfogadott módszertannak számítanak a kutatók körében (Yin, 2003), érdemes lehet jelen kutatást megerősíteni további hazai közép- és nagyvállalkozások vizsgálatával. A longitudinális kutatások sok időt emésztene fel, ám olyan eredményekre juthatunk általuk, amelyek egyaránt hasznos tapasztalatokkal szolgálhatnak a gyakorló vállalatvezetők, mind pedig a témával elméletben foglalkozó kollégák számára is. Az általunk megfigyelt szervezet négy év alatt a professzionalizáció több szakaszán is keresztül ment, így úgy véljük, hogy az általa tapasztalt kihívások tipikus esetet jelenthetnek különösen a magyar, de akár a régió (Közép-Kelet-Európa) családi vállalkozásai számára. Kutatásunk folytatásának lehetséges módja egy nagy felméréses kvantitatív kutatás, ahol a kvalitatív vizsgálat eszközeivel vegyítve empirikus általánosítás érhető el (Reilly & Jones, 2017). A dimenziók közötti kapcsolat vizsgálata és a közöttük lévő egymásra hatások bemutatása további potenciális kutatási irány lehet. Arra bátorítjuk a kutatótársakat, hogy empirikusan teszteljék a tanulmányban bemutatott modellt, és osszák meg eredményeiket és tapasztalataikat.

Felhasznált irodalom

- Astrachan, C. B., Waldkirch, M., Eddleston, K. A., Hitt, M. A., & Zahra, S. A. (2021). Special issue on Professionalizing the family business and business-owning family: Challenging our beliefs and moving the needle. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100424. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100454>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Csákné-Filep, J., & Radácsi, L. (2021). Családívállalkozás-kutatás longitudinális megközelítésben – Egy célzott szakirodalom-kutatás eredményei. *Közgazdasági Szemle*, 68(2021 S.), 108-125. <http://doi.org/10.18414/KSZ.2021.k.108>
- Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C., & Liano, K. (2010). Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23(1), 9-26. <https://doi.org/10.1177/0894486509357920>
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Sharma, P. (2003). *Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm*. Coleman White Paper Series. Madison, WI: Coleman Foundation and US Association of Small Business and Entrepreneurship. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=18174a0d-69c7e55b143b2b24ca1e18aaa3ed776a>
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355-372. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00294.x>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. <https://doi.org/10.ckrcwn>
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- Deakins, D., Morrison, A. & Galloway, L. (2002). Evolution, financial management and learning in the small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 7-16. <https://doi.org/10.1108/14626000210419446>
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: exploratory research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99. <https://doi.org/10.1177/0894486512445614>
- Drótos, Gy., & Hajdu, T. (2020). A bizalmi vagyonkezelés szerepe a gazdasági társaságok körében, különös tekintettel a családi vállalkozásokra. In Békés, B. (szerk.), *A bizalmi vagyonkezelés kézikönyve* (pp. 275-345). Budapest, Magyarország: Wolters Kluwer.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(3), 301-325. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4357926/mod_resource/content/1/fama.pdf
- Fang, H., Memili, E., Chrisman, J. J., & Welsh, D. H. (2012). Family firm's professionalization: institutional theory and resource-based view perspectives. *Small Business Institute Journal*, 8(2), 12-34.
- Farkas, G. (2018). Az ügynökmélet és a viselkedésalapú ügynökmélet vonatkozásai a családi vállalkozások kutatásában. *TAYLOR* 10(2), 16-25.
- Farkas, G., & Málovics, É. (2021). A gondoskodó elmélet megjelenése a családi vállalkozásokban. *Vezetéstudomány*, 52(11), 45-56. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.04>
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gnan, L., & Songini, L. (2003). *The professionalization of family firms: the role of agency cost control mechanisms*. Milano, Italy: SDA Bocconi. https://www.researchgate.net/profile/Lucrezia-Songini/publication/228590523_The_Professionalization_of_Family_Firms_The_Role_of_Agency_Cost_Con

- trol_Mechanisms/links/02e7e52445a798c8fa000000/The-Professionalization-of-Family-Firms-The-Role-of-Agency-Cost-Control-Mechanisms.pdf
- Gnan, L., & Songini, L. (2009). Women, glass ceiling, and professionalization in family SMEs. a missed link. *Journal of Enterprising Culture*, 17(4) 497-525. <https://doi.org/10.1142/s0218495809000461>
- Gomez-Mejia, L. R., Nuñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95. <https://doi.org/10.2307/3069338>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(2), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organization growth. *Harvard Business Review*, 50(July-August), 37-46. <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Habbershon, T., Williams, M., & MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Hatak, I., Kautonen, T., Fink, M., & Kansikas, J. (2016). Innovativeness and family-firm performance: The moderating effect of family commitment. *Technological Forecasting & Social Change*, 102, 120-131. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.02.020>
- Howorth, C., Wright, M. & Westhead, P. (2007). Succession, professionalization and the staying power of 'familiness': a longitudinal study of management buyouts of family firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 27(14), 1-14.
- Howorth, C., Wright, M., Westhead, P., & Allcock, D. (2016). Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts. *Small Business Economics*, 47(3), 803-817. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9761-6>
- Jensen M.C., & Meckling W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kárpáti, Z. (2021). Családi vállalatok professzionizálódása: Szisztematikus szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 52(3), 53-65. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.05>
- Klein, S. B., & Bell, F.-A. (2007). Non-family executives in family businesses – a literature review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(1), 19-37.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x>
- Lien, Y.-C., & Li, S. (2013). Professionalization of family business and performance effect. *Family Business Review*, 27(4), 346-364. <https://doi.org/10.1177/0894486513482971>
- Magyar Nemzeti Bank (2020). *Infláció jelentés*. Budapest: Magyar Nemzeti Bank. <https://www.mnb.hu/letoltes/eng-ir-17.pdf>
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2017). *Marketing research: an applied approach*. Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Micelotta, E., Glaser, V. L., & Dorian, G. (2020). Qualitative research in family business: Methodological insights to leverage inspiration, avoid data asphyxiation and develop robust theory. In A. De Massis, & N. Kammerlander (Eds.), *Handbook of qualitative research methods for family business* (pp. 25-47). Cheltenham Glos, UK: Edward Elgar.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mosolygó-Kiss Á., Csákné Filep J., & Balázs, H. (2018). Do first swallows make a summer? – On the readiness and maturity of successors of FBs in Hungary. In *14th Workshop on Family firm Management Research: Entrepreneurial Families Across Generations* (pp. 17-20). Larnaca, Cyprus. https://www.researchgate.net/publication/326423067_Do_first_swallows_make_a_summer-On_the_readiness_and_maturity_of_successors_of_FBs_in_Hungary
- Németh K. (2017). *Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői* (Doktori értekezés). Regionális – és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Széchenyi István Egyetem, Győr. https://rgdi.sze.hu/images/RGDI/honlapelemei/fokozatszerzesi_anyagok/Doktori%20Nemeth_Krisztina_tezisfuzet_nyilvanos_vita_HUN.pdf
- Németh, K., Ilyés, C., & Németh, S. (2017). Intergenerational Succession (Generational Change) = Strategic Renewal? The Emergence of Familiness in the Business Life of Dudits Hotels. *Strategic Management*, 22(1), 30-43. <https://www.smjournal.rs/index.php/home/article/view/120/93>
- Németh, K., & Németh, S. (2018). Professzionizálódó családi vállalkozások Magyarországon. *Prosperitas*, 5(3), 24-47. https://doi.org/10.31570/prosp_2018_03_2
- Normann, R. (1977). *Management for Growth*. Chichester, UK: John Wiley and Sons.
- Polat, G. (2020). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 555-571. <https://doi.org/10.1108/jfbm-03-2020-0020>
- Porter, M. (1985). *The value chain and competitive advantage*. New York, NY: Free Press.

- Razzak, M. R., Jassem, S., Akter, A., & Mamun, S. A. (2021). Family commitment and performance in private family firms: moderating effect of professionalization. *Journal of Small Business Enterprise Development*, 28(5), 669-689.
<https://doi.org/10.1108/jsbed-05-2019-0165>
- Reilly, T. M., & Jones, R. I. (2017). Mixed methodology in family business research: Past accomplishments and perspectives for the future. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 185-195.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.08.003>
- Sirmon, D. G., Arrègle, J.-L., Hitt, M. A., & Webb, J. W. (2008). The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 979-998.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00267.x>
- Songini, L. (2006). The professionalization of family firms: theory and practice. In P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrniotis, & S. B. Klein (Eds.), *Handbook of Research on Family Business* (pp. 269-297). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.02.001>
- Tari, E. (2019). A stratégiai menedzsment nemzetközi fejlődése az utóbbi negyedszázadban – elméleti áramlatok és tudományos perspektívák. *Vezetéstudomány*, 50(12), 74-89.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.07>
- Waldkirch, M., Melin, L., & Nordqvist, M. (2017). When the cure turns counterproductive: parallel professionalization in family firms. *Academy of Management*, (1), 16270.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.50>
- Wieszt, A. (2020). Fontos, hogy mi családi cég vagyunk? Családi vállalkozási identitás és teljesítmény. *Vezetéstudomány*, 51(2), 60-73.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.02.05>
- Wieszt, A., & Drótos, Gy. (2019). Ungarische Familienunternehmen – Ursprung und Zukunft: Die Besonderheiten einer Region am Beispiel eines Landes. *Zeitschrift Für Familienunternehmen und Strategie*, 9(4), 120-125.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods*. London, UK: Sage Publications.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C., Neubaum, D.O., Dibrell, C. & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: the moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035-1054.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>
- Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business – Theory and Practice*. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing Limited.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Zhang, J., & Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 119-139.
<https://doi.org/10.1007/s10490-008-9099-y>

