

AZ ELEKTRONIKUS KERESKEDELEM ÉS AZ ON-LINE REKLÁM SZEREPE ÉS MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐI A VÁLLALATI MŰKÖDÉSSEN¹

Kutatásunkban az internet három, a marketing szempontjából kiemelt fontosságú területén – az értékesítésben, a beszerzésben és a vállalati kommunikációban – történő alkalmazását vizsgáljuk. Az 1990-es évek végére az internet a verseny egy újabb lehetséges színterévé vált, ugyanakkor a hazai magánfelhasználók alacsony internet ellátottsága és az interneten lebonyolított üzleti tranzakciók biztonságosságával kapcsolatos felhasználói félelmek egyelőre gátat szabnak az internet szélesebb körű elterjedésének. Kutatásunkban a „kínálati oldalt”, a vállalatokat vesszük górcső alá. Egy 2000-ben végzett nagyszabású, országos reprezentatív felmérés alapján először áttekintjük, hogy a magyarországi vállalatok milyen mértékben alkalmazzák marketing tevékenységükhöz kapcsolódóan az internet adta lehetőségeket. Ezután a témakör nemzetközi szakirodalmán alapuló modellünkben bemutatjuk azokat a lényeges tényezőket, amelyek nagyrészt meghatározzák, hogy egy vállalat milyen mértékben alkalmazza az internetet beszerzési, értékesítési és reklámozási tevékenységében. Modellünket a hazai vállalatokat reprezentáló mintán empirikusan teszteltük.

A hazai és külföldi lapokban nap mint nap jelennek meg olyan cikkek, amelyek az elektronikus kereskedelem, on-line reklám, illetve az e-business témakörével foglalkoznak. A General Motors például kidolgozta on-line dealer raktárszint böngésző és „e-ár” kvóta („e-price quote”) tájékoztató rendszerét (Wall Street Journal, 2001. március 21.). A Generali-Providencia – elsőként a magyarországi biztosítók közül – internetes cascódíj-számítási lehetőséget kínál honlapján (Nép-szabadság, 2002. május 21.).

A téma iránti populáris figyelem mellett szükség van az e-business témakörének szilárd elméleti alapokon nyugvó, akadémiai igényű feltárására is. Mahajan, Wu et al. (2001) szerint míg az általános vállalati innováció témakörét a menedzsment, marketing és információtechnológia területén kiterjedten vizsgálták; az e-business – mely értelmezhető vállalati innovációként – egyelőre nem kapott még elegendő figyelmet. Egyidejűleg megfigyelhető azonban az is, hogy valami „csodavárás” lengi körül az internet világot, amelynek

stratégiai buktatóira Porter (2001) hívja fel a figyelmet.

Kutatásunk – az internet, on-line reklám és e-business nemzetközi kutatásaival lépést tartva – igyekszik áthidalni ezt a kutatási hézagot, amely a kiterjedt gyakorlati és a szerényebb mértékű akadémiai figyelem között figyelhető meg.

A KUTATÁS ELMÉLETI HÁTTERE

Kutatásunkban egyaránt támaszkodunk a témakör hazai és külföldi irodalmára. A kutatás *első részében* azt tekintjük át, hogy a hazai vállalatokra milyen mértékben jellemző az elektronikus kereskedelem és az on-line reklám alkalmazása. Itt elsősorban magyarországi referenciákra támaszkodunk. A kutatás *második, elemző részében* azokat a tényezőket azonosítjuk, amelyek az elektronikus kereskedelem és on-line reklám vállalati alkalmazásában tapasztalható különb-

ségeket okozzák. Ebben a részben főleg külföldi szakirodalmi hivatkozásokat használunk fel.

Az elmúlt években a magyarországi menedzsment irodalomban számos olyan publikáció jelent meg, amely az internet és tágabb értelemben az információtechnológia vállalati menedzsment területén betöltött szerepét vizsgálta. Bögel (2000) az elektronikus gazdaságban lezajló verseny globális feltételrendszerét és szereplőit vizsgálja. Miközben bemutatja az „új gazdaság” korszakváltó fogalmával jelzett szép új világot, nem rejti el azt a személyes meggyőződését sem, hogy a világot változatlanul a régi törvények mozgatják. Tényadatokkal támasztja alá, hogy a légkömböknek ki kell pukkadniuk, viszont Porter (2001) eszmefuttatásával konform módon érvel az információs csúcstechnológia vállalati folyamatokba történő beépülésének szükségessége mellett. Nemeslaki és Duma (2002) leírják azt az új környezetet, amelyet hálózati gazdaságnak is neveznek, és vizsgálják – a mások által vitatott létezésű – elektronikus üzleti modellek stratégiai sikertényezőit. Shapiro és Varian (2000) a digitális világ gazdaságtani alapjait foglalják össze az új információs társadalomban elvárt viselkedési szabályosságok bemutatásával. Meggyőződésünk, hogy a közgazdasági kutatásokból származó felismerések továbbra is hasznos elemzési eszközöknek bizonyulnak amennyiben párosulnak az új gazdaság üzleti folyamatainak tárgyismeretével. Bányai (2000) az internet vállalati marketing-információrendszerben betöltött szerepét és lehetőségeit vizsgálja, azonosítva azokat a tényezőket, amelyek hatással lehetnek a vállalatok internet alkalmazására. Szintén az internet szerepét vizsgálja Szirtes (1998) és Szilágyi (2001), akik egy sajátos területhez, a város-kommunikációhoz kötődően elemzik annak alkalmazási lehetőségeit. A marketing-információrendszer és az informatika kapcsolatait értékeli Halassy (1998) és Pálkás (2000) írása, akik elméleti megközelítéseket alkalmazva mutatják be e két terület összekapcsolásának lehetőségeit. Papp (2002) egy meghatározott vállalati kör, a hazai kis- és középvállalkozások (kkv-k) információtechnológiához való viszonyát mutatja be empirikus adatok elemzésén keresztül. Az információrendszerekhez, illetve informatikai alkalmazásokhoz kapcsolódóan a menedzsment irodalomban a „Versenyben a világgal” c. kutatássorozat empirikus adataira alapozva Drótos és Szabó (2001) tekinti át a magyarországi helyzetet, számos, a marketing területéhez, illetve az értékesítéshez köthető (pl.: a vállalati értékesítési funkciók „automatizáltsága”) eredményeket is felvillantva.

A témakör elemzése során két nagyobb elméleti irányzatra támaszkodunk:

- 1) *A marketing innováció elterjedésének irodalmára* („Innovation adoption literature”): A témakörben számos olyan publikáció jelent meg, amelyek az innovációk fogyasztói és vállalati elterjedését vizsgálva azonosítják a folyamatra ható tényezőket. Az irányzat jeles képviselői, Gatignon és Robertson (1989) például a laptopok vállalati elterjedését vizsgálva mutatják be azokat a faktorokat, amelyek a jelenséget magyarázzák: így a versenykörnyezetet, a szervezet és a döntéshozó sajátosságait. Több kutatás vizsgálta a szervezetek sajátosságaival összefüggő magyarázó tényezőket: Pierce és Delbecq (1977) például a vállalati formalizáltság, Thompson (1965) a centralizáció, Dewar és Dutton (1986) a technológiai tudással összefüggő erőforrások szerepét elemezte. Ez az irodalmi irányzat azért releváns felmérésünk szempontjából, mert az e-businesshez kötődő vállalati megoldások kiépítése is felfogható technológiai/szervezeti innovációként. Swanson (1994) szerint az információrendszerekhez kötődő innovációt nem lehet az általános szervezeti innovációtól eltérően kezelni, ezért modellünk kialakítása során támaszkodtunk a témakör szerzőire (pl.: Gatignon és Robertson (1989), Gatignon és Xuereb (1997), Zaltman, Duncan et al. (1973)).
- 2) *A marketing menedzsmentet támogató információs rendszerek irodalma* („Marketing Management Decision Support Systems”): A döntéstámogató rendszerek általános irodalma az 1970-es évek közepétől datálódik (Lucas, 1975), (Schultz és Slevin, 1975). A témakör irodalmában számos olyan hivatkozást találhatunk, amelyek a marketingfunkcióhoz kötődő döntéstámogató rendszerek sikeres implementálásával függenek össze. Little (1970) például olyan tényezőkre mutat rá, amelyek a marketingmodellek vállalatvezetők által történő alkalmazásba vételére vannak pozitív hatással. Lilien, Kotler et al. (1992) a felső vezetés támogatása és a felhasználók implementációs folyamatban történő részvétele, illetve a rendszerek alkalmazásának intenzitása között mutat ki pozitív kapcsolatot. Wierenga és Ophuis (1997) a marketingmenedzsmentet támogató rendszerek alkalmazására ható tényezőket csoportokba sorolja. Wierenga és Ophuis (1997) szerint a rendszer implementálásával kapcsolatos szándéokra főleg a szervezeti és a

Az internet beszerzéssel, értékesítéssel és reklámozással összefüggő vállalati alkalmazása Magyarországon

Az internet alkalmazás területe	Terjedelem	Gyakoriság							Átlag	Szórás
		1	2	3	4	5	NT /NV	Σ		
Beszerzés	1-5	254	226	49	15	5	23	572	1,70	0,81
Értékesítés	1-4	326	194	27	4	0	21	572	1,47	0,62
Reklám	1-5	224	205	70	39	6	28	572	1,89	0,92

1: egyáltalán nem alkalmazza – 5: teljes mértékben alkalmazza

környezeti tényezők hatnak; míg elsősorban a döntési környezettől, a felhasználó sajátosságaitól függ, hogy a vállalatvezetők valójában alkalmazzák-e a döntéstámogató rendszereket. Az irodalomkutatásunk szempontjából ez azért releváns, mert az e-business marketinghez kötődő alkalmazása és a marketingmenedzsmentet támogató rendszerek alkalmazása között számos hasonlóság figyelhető meg (Mahajan, Wu et al., 2001). Vizsgálatunkban arra vagyunk elsősorban kíváncsiak, milyen tényezők hatnak arra a vállalatra, amely leteszi a voksot a mellé, hogy beszerzési, értékesítési és reklámozási tevékenységében internetes megoldásokat alkalmazzon. Ezért Wierenga és Ophuis (1997) alapján modellünkben elsősorban a szervezeti és a környezeti tényezők hatását vizsgáljuk.

általában nem jellemző, hogy a beszerzés, az értékesítés vagy a reklámozás területén használják az internet lehetőségeit. A mintában szereplő vállalatok 3,5 százalékára jellemző, hogy a beszerzés, 1 százalékára, hogy az értékesítés 7,8 százalékára, hogy a reklámozás során jelentős mértékben használja a világhálót. (1. táblázat)

Az 1. táblázatból kiderül, hogy a hazai vállalatok körében a reklámozás területén a legelterjedtebb az in-

Az internet alkalmazás komplex indexének százalékos megoszlása

	A gyakoriság százalékos megoszlása														
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	NT/NV	Σ
Megnevezés															
Komplex index	26,7	18,9	12,1	18,2	8,6	5,8	1,9	1,2	0,9	0,5	0,2	0	0	5	100

MILYEN MÉRTÉKBEN ALKALMAZZÁK

A VÁLLALATOK ÉRTÉKESÍTÉSI, BESZERZÉSI ÉS REKLÁMOZÁSI TEVÉKENYSÉGÜKBEN AZ INTERNETET?

Az 1990-es évek végére a hazai vállalatok is megtették az első lépéseket az interneten való jelenlét felé. A magyarországi vállalatok informatikai alkalmazásokkal kapcsolatos helyzetét kutatásunkat megelőzően Drótos és Szabó (2002) vizsgálta a „Versenyben a világgal²” c. kutatási program keretében. Eredményeik szerint a válaszadók 58 százaléka rendelkezik internetkapcsolattal, a vállalatok 24 százaléka alapinformációkat hordozó honlapot dolgozott ki, míg mindössze 3,4 százalékuk honlapja teszi lehetővé üzleti tranzakciók lebonyolítását.

Felmérésünk, mely egy évvel később, 2000-ben zajlott le – a két kutatás mintavételi különbségei³ ellenére – hasonló eredményeket hozott, ami azt jelenti, hogy a vizsgált témakörökben meglehetősen stabil és robusztus eredmények születtek. A hazai vállalatokra

területén az internet alkalmazása, ezt követi a beszerzés majd az értékesítés, azonban mindhárom alkalmazási terület esetében a vállalati átlag a „nem alkalmazza” tartományban marad.

Míg a mintában volt olyan vállalat, amely beszerzését teljes mértékben web-es felületen bonyolítja le és nagy mértékben használja az internetet reklámozásra, nem találtunk olyat, amely teljes mértékben az interneten keresztül értékesítene.

Az internet alkalmazásának komplex vállalati megítéléséhez a három mutató egyszerű számtani összegzéséből egy „komplex indexet” képeztünk, amelyet a 2. táblázatban tüntettünk fel.

Ennek alapján megállapítható, hogy a lehetséges 3–15 terjedelmű értéktartományból a legfelső két érték (14, 15) egyetlen vállalatnál sem merült fel. Az ötös körüli átlag azt jelzi, hogy nagyon alacsony szintű a komplex mutató értéke. Érdeemes viszont megvizsgálni azt is, hogy milyen kölcsönhatás érvényesül az egyes internet alkalmazási területek között. (3. táblázat)

3. táblázat

Az internet értékesítés, beszerzés és reklámozás területén történő alkalmazásának összefüggései

Változó	Internet Beszerzés	Internet Értékesítés	Internet Reklám
Internet Beszerzés	1,00		
Internet Értékesítés	,63***	1,00	
Internet Reklám	,40***	,47***	1,00

*** $p < ,001$; kétoldali Pearson-féle korreláció

A három változó korrelációját áttekintve a 3. táblázatban láthatjuk, hogy a tényezők között szignifikáns kapcsolat van. Vagyis azt mondhatjuk, hogy az internet eltérő területen történő alkalmazásai összefüggenek egymással: ha például egy vállalat beszerzési tevékenységében az internetet is alkalmazza, nagyobb valószínűséggel fogja az internetet is igénybe venni reklámozás céljára, mint egy a beszerzésben a hagyományos csatornákat preferáló vállalat. A legszorosabb a beszerzés és az értékesítés között a kapcsolat. Ez annak a következménye, hogy két olyan vállalati alapfolyamatról van szó, amelyek kialakításánál hasonló elvek játszanak szerepet. Az sem véletlen, hogy az utóbbi időszakban egyre inkább stratégiai szerepkört betöltő ellátási lánc menedzsment miatt a beszerzés és nem az értékesítés játssza a meghatározó szerepet a két részfunkció kapcsolatában. A reklám és az értékesítés területén történő internetalkalmazás szorosabban összefügg, mint a reklám és a beszerzés, ami logikailag várható összefüggés.

Az internetfelhasználás a technikai lehetőségek mellett társadalmi, kulturális beállítottságnak is függvénye, ezért célszerű nyomon követni a lakosság internetezési szokásait. Eszes és Bányai (2002) nemzetközi statisztikákkal illusztrálja, hogy mennyire alacsony (tíz százalék) volt 2000-ben Magyarországon az internetfelhasználók aránya, szemben a vezető USA 58 százalékaival.

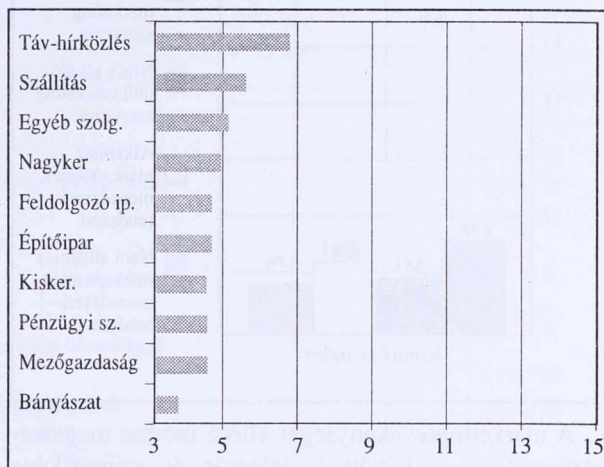
MILYEN VÁLLALATOKRA JELLEMZŐ AZ INTERNETNEK AZ ÉRTÉKESÍTÉS, BESZERZÉS, ILLETVE REKLÁMOZÁS TERÜLETÉN TÖRTÉNŐ ALKALMAZÁSA?

Eredményeink szerint az eltérő iparágakban tevékenykedő, és marketingszervezetüket különböző módon kialakító vállalatok eltérő mértékben használják a világhálót üzleti tranzakciók lebonyolítására és reklámozásra.

Iparági eltérések (1. ábra)

1. ábra

Az internet értékesítéssel, beszerzéssel és reklámozással összefüggő alkalmazásának iparági eltérései a komplex index alapján



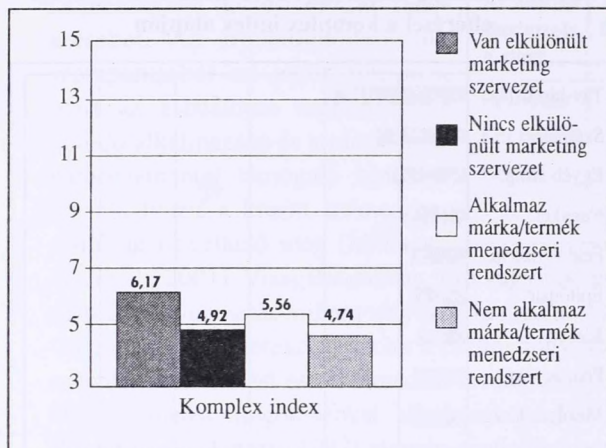
Vizsgálatunkban áttekintettük, hogy az eltérő piacokon tevékenykedő vállalatok mennyire különböznek az internet tranzakció célú használata szempontjából. Az ANOVA szórásanalízis eredményei alapján – a szórás-homogenitás feltétele mellett – statisztikailag szignifikáns ($p=0,01$) eltéréseket találtunk. A bányászat, mezőgazdaság, pénzügyi szolgáltatások, a kiskereskedelem és a feldolgozóipar területén működő vállalatok kisebb mértékben alkalmazzák az internetet (komplex index átlag < 5). A nagykereskedelemben és a szolgáltatásban tevékenykedő vállalatok átlagai kicsivel magasabbak voltak, míg a táv- és hírközlésben működő vállalatok egyértelműen kiemelkednek a mezőnyből (6,90). Meglepőnek találtuk a pénzügyi szolgáltatások gyengébb szereplését, így itt külön is megvizsgáltuk, hogy a beszerzés, értékesítés és a reklámozás esetében hol helyezkednek el a pénzügyi szolgáltatásokat végző vállalatok, azt találva, hogy ez a vállalati kör a reklámozás szempontjából a „középmezőnyben” foglal helyet.

A marketingszervezet kialakításával összefüggő eltérések

Az eltéréseket vizsgáltuk a marketingszervezet különbségeinek tükrében is. A szórásanalízis szignifikáns ($p=0,001$) különbséget mutat az elkülönült marketingszervezettel rendelkező ($N=61$; átlag=6,17); és a marketingszervezettel nem rendelkező vállalatok között ($N=503$; átlag=4,92). (2. ábra)

2. ábra

Az internet értékesítéssel, beszerzéssel és reklámozással összefüggő alkalmazásának marketingszervezet szerinti eltérései a komplex index alapján



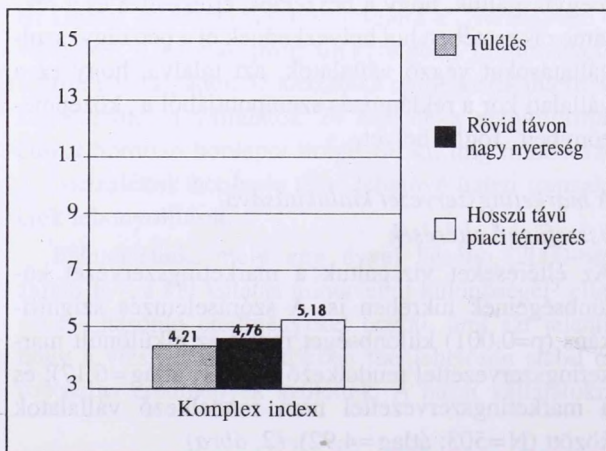
A marketingtevékenységet eltérő módon megszerző vállalatok között is jelentős és szignifikáns ($p=0.000$) különbségeket tapasztalhatunk. Azok a vállalatok ($N=123$), amelyek termék- és/vagy márkamenedzser köré szervezik marketingtevékenységüket nagyobb mértékben alkalmazzák az internetet (5,56), mint azok, amelyek eltérő módon építik fel marketingszervezetüket ($N=441$; átlag=4,74).

Stratégiai célkitűzésekkel összefüggő eltérések

Kutatásunkban vizsgáltuk az eltérő stratégiai célkitűzésekkel rendelkező vállalatok közötti, a beszerzéssel, értékesítéssel és reklámozással összefüggő eltéréseket.

3. ábra

Az internet értékesítéssel, beszerzéssel és reklámozással összefüggő alkalmazásának stratégiai célkitűzések szerinti eltérései



réseket. Eredményeink szerint az eltérő stratégiai célokat kitűző vállalatok szignifikánsan ($p=0.000$) eltérő mértékben alkalmazzák az internetet a vizsgált területeken. Azok a vállalatok, amelyek a túléléssel vannak elfoglalva, kevésbé tudnak az információs technológiával foglalkozni, így viszonylagos lemaradásuk csak tovább fokozódik. A hosszú távú piaci térnyerés célját követő cégek viszont látják, hogy a jelenben olyan tevékenységekre is áldozni kell, amelyek csak később fognak nyereséget hozni. (3. ábra)

Egyéb vizsgálati szempontok

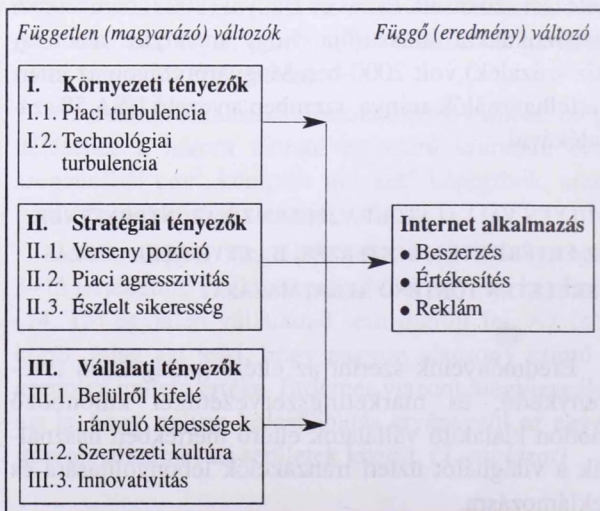
Az alkalmazottak száma, illetve a tulajdonosi szerkezet szerint is vizsgáltuk az esetleges eltéréseket, azonban nem találtunk szignifikáns különbségeket.

MILYEN TÉNYEZŐK MAGYARÁZZÁK – AZ ÉRTÉKESÍTÉSEL, BESZERZÉSESEL REKLÁMOZÁSSAL ÖSSZEFÜGGŐEN – A VÁLLALATOK KÖZÖTTI INTERNETALKALMAZÁS KÜLÖNBSEGEIT?

Az internet értékesítés, beszerzés és reklámozás területén történő felhasználására hatást gyakoroló tényezők összefüggéseit a 4. ábrán mutatjuk be. Feltételezésünk szerint az internet üzleti tranzakciók lebonyolítására és reklámozásra való felhasználására hatással vannak 1.) a vállalat működési környezetéhez, 2) a vállalat üzleti és marketingstratégiájához, 3) a vállalat menedzsment-sajátosságaihoz kötődő faktorok. A három tényező szerencsés egybeesését az iparági versenyelemzés porteri modelljeire alapozva vélelmezhetjük. Porter (2001)

4. ábra

A kutatás elméleti modellje



**Az internet értékesítéshez, beszerzéshez és reklámozáshoz kapcsolódó
alkalmazását magyarázó változók faktorélemzése**

Faktor	Magyarázóerő	Faktorsúly
I. KÖRNYEZETI TÉNYEZŐK	13%	
I. 1. Piaci turbulencia	7%	
A verseny élénk és folyamatosan változik		0,773
A vevők választási lehetősége nő		0,730
I. 2. Technológiai turbulencia		
Egyre gyorsabbak a technológiai változások		0,739
Az internet és az elektronikus kereskedelem jelentős hatással van az üzleti gyakorlatra		0,738
Új termékek folyamatosan jelennek meg a piacon		0,553
II. STRATÉGIAI TÉNYEZŐK	19%	
II. 1. Verseny pozíció	8%	
Versenylőnyünk kialakítása hosszú időbe telt és nehezen másolható		0,785
Versenytársaink számára nehéz lenne megszerezni a kompetitív előnyökkel összefüggő vezetői képességeket		0,780
Alkalmazottaink jelentik versenylőnyünk forrását, gondoskodunk megtartásukról		0,720
II. 2. Piaci agresszivitás	6%	
Célunk az egész piac megdolgozása		0,775
Versenylőnyünket szabadalmakkal és szerzői jogokkal védjük		0,562
A legfőbb hangsúlyt a piaci részesedés versenytársaktól való elhódításra helyezzük		0,511
II. 3. Észlelt sikeresség	5%	
Az utóbbi években a legfőbb stratégiai célunk a túlélés volt		-0,828
Fizetéseink versenyképesek		0,674
III. VÁLLALATI TÉNYEZŐK	28%	
III. 1. Belülről kifelé irányuló képességek	9%	
Hatékony HR menedzsment		0,874
Erős pénzügyi menedzsment		0,855
Termelésmenedzsment tapasztalatok		0,843
III. 2. Szervezeti kultúra	7%	
Szervezetünk dinamikus, a kollégák hajlandóak kockázatot vállalni		0,776
A szervezet vezetője kockázatvállaló, innovátor és vállalkozásközpontú		0,755
Szervezetünket az innováció és a sikerek iránti elkötelezettség tartja össze		0,541
III. 3. Innovativitás	12%	
Versenytársainknál innovatívabbak vagyunk új folyamatok vagy információs rendszerek kiépítésében		0,825
Versenytársainknál innovatívabbak vagyunk a célok megvalósításához vezető új módszerek kialakításában		0,824
Versenytársainknál innovatívabbak vagyunk a munkatársak munkakörének megváltoztatásában, új munkamódszerek kialakításában		0,750
Versenytársainknál innovatívabbak vagyunk a célok megvalósításához vezető módszerek kiválasztásában		0,744
Főkomponens módszer, Varimax rotáció		

explicit módon is megfogalmazza az internet és a stratégia szükségszerű kapcsolatát. A környezeti tényezők piaci technológiai változékonyságát mások mellett Jaworski és Kohli (1993) is javasolja befolyásoló tényezőként számba venni. Modellünk harmadik elemének figyelembevételét az erőforrásra épülő vállalatelmélet sugallta.

A VÁLTOZÓK MÉRÉSE

Függő változó

A függő változót, mely az internet értékesítés, beszerzés és reklámozás területén való alkalmazására vonatkozik, a korábban bemutatott komplex index segít-

ségével mértük, melyet a három változó értékének súlyozatlan összegeként képeztünk.

Független változók

A független változók kialakításához *faktorelemzést* végeztünk, melynek eredményei a 4. táblázatban láthatóak. Mivel a kutatás alapját képező adatbázis egy általánosabb célú – a magyarországi vállalatok marketingtevékenységének megközelítését, stratégiáját és teljesítményét vizsgáló – felmérés eredményeképp jött létre, a faktorelemzés során ki kellett szűrniünk a felmérés szempontjából irreleváns kérdéseket, tételeket. A szelekció irányelvét a témakör irodalma képezte, vagyis azokat a változókat tekintettük kutatásunk szempontjából relevánsnak, amelyeknek magyarázó hatásaira találtunk szakirodalmi utalásokat, illetve azokat a változókat, amelyek feltételezésünk szerint magyarázzák az internet érintett területekkel összefüggő alkalmazását.

A kutatásba bevont változók szórásának hatvan százalékát magyarázzák a modellbe bevont faktorok, a KMO mutató értéke 0,842⁴. A 4. táblázatban látható, hogy milyen változók tartoznak az egyes faktorokhoz, és mekkora az egyes változók faktorsúlya.

Az 5. táblázatban található a modellbe bevont faktorok alapstatisztikái és a Cronbach-féle Alpha megbízhatósági mérőszám értékei. A Cronbach-féle Alpha⁵ – mely a skálatételek valamennyi lehetséges kétféle osztásából adódó korrelációs koefficiensek átlaga – értékek azt jelzik, hogy az általunk alkalmazott mérési skála összességében *megbízható*, egyedül a piaci agresszivitás faktor megbízhatósága kisebb.

A modell bemutatása – a nemzetközi szakirodalom és felmérésünk eredményének összevetése

A 4. ábrán bemutatott modellünket lineáris regresszió-elemzés segítségével teszteltük. (6. táblázat) A determinációs együttható (R négyzet) értéke 0,34. Ez azt jelenti, hogy a vizsgálatba bevont független változók együttesen 34 százalékban magyarázzák a vállalatok e-business alkalmazásával (vagyis a függő változóval) kapcsolatos varianciát. A vizsgált független változók közül sorrendben a működési piac technológiai turbulenciája, a vállalat piaci agresszivitása, a vállalat versenypozíciója, a vállalat innovativitása magyarázzák leginkább azt, hogy egy vállalat milyen mértékben alkalmaz e-business megoldásokat értékesítési, beszerzési és reklámozási tevékenysége során, míg a piaci turbulencia és a belülről kifelé irányuló menedzsment képességek nem bizonyultak szignifikánsnak.

A következőkben részleteiben bemutatjuk valamennyi változót. (6. táblázat)

Környezeti tényezők

Piaci turbulencia

A piaci turbulencia faktort két változó segítségével mértük, mindkét változó a kereslet természetével függ össze – a fogyasztók választási lehetőségei egyre szélesebbek, illetve a verseny élénk és folyamatosan változik – és arra utal, hogy a keresleti oldalon a változások milyen mértékben jelentenek *nyomást, pressziót* a vállalatok számára.

5. táblázat

A magyarázó faktorok alapstatisztikái, és megbízhatósági mérőszámai

Faktorok	Tételek száma	Terjedelem	Átlag	Szórás	Cronbach Alpha
Piaci tényezők					
Piaci turbulencia	2	1-5	3,91	0,89	0,60
Technológiai turbulencia	3	1-5	3,11	1,01	0,65
Stratégiai tényezők					
Verseny pozíció	3	1-5	2,82	1,02	0,75
Piaci agresszivitás	3	1-5	2,43	1,00	0,50
Észlelt sikeresség	2	1-5	2,94	1,17	-
Vállalati tényezők					
Menedzsment képességek	3	1-6	3,75	1,32	0,86
Szervezeti kultúra	3	1-10	3,38	5,84	0,61
Innovativitás	4	1-5	3,11	0,88	0,87

a: a két változó ellentétesen kódolt, ezért a Cronbach Alpha értéket nem számítottuk ki

A regresszió-elemzés eredményei

Független változók	Regressziós együttható	Standardizált béta-koefficiens	t-érték
Konstans értéke	5,141		59,960
Piaci tényezők			
Piaci turbulencia	0,069	0,035	0,813
Technológiai turbulencia	0,651	0,325	7,585***
Stratégiai tényezők			
Verseny pozíció	0,462	0,231	5,388***
Piaci agresszivitás	0,617	0,308	7,192***
Észlelt sikeresség	0,263	0,131	3,064**
Vállalati tényezők			
Innovativitás	0,434	0,217	5,056***
Belülről kifelé irányuló képességek	0,133	0,066	1,546
Vállalati kultúra	0,235	0,117	2,736**
Teljes R négyzet = 0,34		***p<,01 **p<,05	

A választási lehetőségek bővülésén keresztül ható keresleti nyomás és a technológiai változások adaptációjának összefüggésére a témakör szakirodalmában több utalást is találhatunk. Christensen és Bower (1996) a keresleti nyomás és a szervezetek élenjáró technológiákkal kapcsolatos beruházásainak összefüggéseit vizsgálták, pozitív kapcsolatot találva. Eredményeik szerint minél szélesebb körűek a fogyasztók választási lehetőségei egy adott piacon, az ott tevékenykedő vállalatok annál kiterjedtebben investálnak új, modern technológiák megvalósításába. A témakörben született korábbi tanulmányok szintén arra utalnak, hogy a vállalati menedzsment innovációval kapcsolatos döntéseire jelentős hatást gyakorol a keresleti nyomás (Cooper és Schendel, 1976). Mahajan, Wu et al. (2001) négy információ-intenzív iparágat (telekommunikáció, hardvergyártás, félvezetőgyártás [semiconductor] és ipari termelő berendezés) felölelő kutatásának eredményei csak részben támasztják alá a korábbiakat. Mahajan, Wu et al. (2001) szerint a – fogyasztók választási lehetőségein keresztül is realizálódó – keresleti nyomás nincs hatással a külső érintettekhez kötődő (elektronikus beszerzés, e-procurement) technológiák kiépítésére. A vállalatok belüli kommunikáció azonban annál nagyobb mértékben támogatott informatikai alkalmazásokkal, minél magasabb a keresleti nyomás.

Kutatásunk eredményei Mahajan, Wu et al. (2001) megállapításaival konzisztensek. Felmérésünkben –

6. táblázat ahol az internet külső érintettekhez kötődő alkalmazásának mértékét vizsgáltuk – az derül ki, hogy a piaci turbulencia, a keresleti nyomás önmagában nem vezet magasabb e-business komponensek alkalmazáshoz.

Kohli és Jaworski (1990) szerint a piacorientált vállalatok előre tekintenek, igyekeznek proaktív módon válaszolni, sőt alakítani a piaci keresletet. A keresleti nyomásra, a piaci turbulenciára való reagálás ezzel szemben egyfajta követő, reaktív magatartást jelent, szemben a piacorientált vállalatokra jellemző proaktivitással. Így egy következő kutatásban érdekes lehet azt is megvizsgálni, hogy vajon a piacorientáció nincs-e moderáló hatással a piaci turbulencia és az e-business alkalmazásának kapcsolatára. Vajon feltételezhetjük-e, hogy azok a vállalatok, amelyek piacorientáltak, ott a kapcsolat pozitív – vagyis minél magasabb a piaci turbulencia, annál magasabb az e-business alkalmazásának mértéke – míg az alacsony piacorientációval rendelkező vállalatok esetében a kapcsolat – mint ahogyan a sokaság eszében is – nem mutat szignifikáns összefüggéseket.

Technológiai turbulencia

A vállalat működési környezetének technológiai turbulenciáját három változó – az internet hatása az üzletre, gyors technológiai változások, új termékek piaci megjelenése – segítségével vizsgáltuk.

Low és Mohr (2001) a piaci információk vállalatok belüli megosztására ható tényezőket modellezve mutatott rá a technológiai környezet szerepére. Felmérésük eredményei szerint minél technológia-intenzívebb piacon tevékenykedik egy vállalat, annál nagyobb mértékben osztják meg a piaci értesüléseket az alkalmazottakkal. March és Olsen (1976), Tolbert és Zucker (1983) és Abrahamson és Rosenkopf (1990) szerint a magas – technológiai környezettel is összefüggő – normatív nyomás esetén a vállalatok nem elsősorban innovációs potenciáljuk és a várható megtérülési ráta alapján mérlegelik fejlesztéseiket, hanem annak alapján, hogy mennyire jellemző a környezetben lévő vállalatokra az adott technológia alkalmazása (Bandwagon

theory). A „Bandwagon theory” követői szerint az a tény, hogy a vállalat környezetében lévő vállalatok alkalmaznak élenjáró technológiákat, nagyobb fegyvertény lehet egy új technológiai beruházás megvalósításában, mint a közgazdasági és pénzügyi racionalitás. Mahajan, Wu et al. (2001) szerint ez a „Bandwagon theory” segítségével leírt hatás különösen erős az internetes gazdasággal összefüggő innováció esetében.

Kutatásunk eredményei támogatják a korábban hivatkozott kutatók megállapításait. Eredményeink szerint az e-business vállalati alkalmazására *legjelentősebb hatással* a vállalat működési környezetének technológiai turbulenciája van. Vagyis, minél inkább jellemzi a vállalat működési környezetét a technológiával összefüggő újdonságok megjelenése, annál nagyobb mértékben fogja a vállalat az internetet beszerzési, értékesítési és reklámozási tevékenysége során alkalmazni.

Stratégiai tényezők

Versenypozíció

A versenypozíció faktor olyan változókat tartalmaz, amelyek mindegyike azzal van összefüggésben, hogy meghatározott területeken – az alkalmazottak megtartása, vezetői képességek, a versenylőny másolhatósága – a vállalat versenytársaihoz képest hogyan értékeli helyzetét.

Han, Kim et al. (1998) szerint az erős versenypozícióval rendelkező versenytárs-orientációjú vállalatok folyamatosan azon vannak, hogy legfőbb versenytársaikhoz képest értékeljék saját erősségeiket és gyengeségeiket. Day és Wensley (1988) rámutat arra, hogy az erős versenypozíció, illetve a versenytárs-orientáció lehetőséget teremt arra, hogy a vállalatok maguk is részt vegyenek a versenykörnyezet formálásában. Az erős versenypozíció lehetőséget ad arra is, hogy a vállalatok abban az esetben is az innováció mellett tegyék le a voksot, ha maga a piac kevésbé kompetitív, vagy ha az innováció megtérülési rátája nem kiemelkedően magas. (Gatignon és Xuereb, 1997)

Az internetes gazdasággal összefüggő investíciókra épp ez jellemző: Magyarországon egyelőre kevesen vásárolnak az interneten keresztül, kicsi – ugyanakkor dinamikus fejlődő – az on-line reklám piac mérete. A Carnation Consulting 2001-es felmérése szerint a fogyasztói elektronikus kereskedelem forgalmának volumene Magyarországon 2002-ben a

korábbi évhez képest várhatóan több, mint kétszeresére nő, hasonlóan a hazai on-line reklámpiarhoz, melynek várható forgalma a 2001-es 1380 millió forintról 2002-re 2300 millió forintra ugrik.

Vizsgálatunk eredményei alátámasztják a korábbi vizsgálatokat, és megerősítik feltételezésünket. Minél erősebb egy vállalat versenytársaihoz viszonyított piaci pozíciója, annál nagyobb mértékben támaszkodik az e-businesshez kötődő megoldásokra.

Piaci agresszivitás

A versenysztratégia területén az egyik legismertebb stratégia-tipológia Porter (1993) nevéhez fűződik. Porter tipológiájának egyik pillére, hogy a vállalat mennyire törekszik a teljes iparág, illetve piac „megdolgozására”, vagy csak meghatározott szegmensekben kíván-e szerepet vállalni. Azok a vállalatok, amelyek csak egy szegmensben kívánnak versenyezni, Porter (1993) szerint „összpontosító” stratégiát folytatnak. Azok a vállalatok amelyek a teljes iparág lefedésére törekednek és megkülönböztető versenylőnyük legfőbb forrása a vásárló által észlelt különlegesség „megkülönböztető”; míg azok a vállalatok, amelyek szintén a teljes piacon részt kívánnak venni, de az alacsony költségpozíció alapján kívánják magukat versenytársaiktól megkülönböztetni Porter (1993) szerint „átfogó költségvető” stratégiát folytatnak.

Porter (1993) tipológiájából is kitűnik, hogy a teljes piac kiszolgálására, illetve a részpiacok lefedésére törekvő vállalatokat alapvetően eltérő stratégiai prioritások vezérlik. Nyilvánvalóan az egész piacot kiszolgálni kívánó vállalatokat sem tekinthetjük homogén sokaságnak, hiszen a vállalatok eltérő mértékben hajlandóak áldozatokat hozni annak érdekében, hogy versenytársaiktól piacot hódítsanak. Vizsgálatunkban arra voltunk kíváncsiak, hogy ez a piaci agresszivitás hatással van-e arra, hogy egy szervezet belekezdjen az e-business-hez kötődő megoldások kiépítésébe. Az e-business megoldások megvalósításának kérdése stratégiai szempontból azért releváns, mert az e-business piac felfogható egy olyan részpiacként, szegmenseként, amely feltehetően egyre fontosabb helyszíne lesz a vállalatok versengésének.

Azok a vállalatok, amelyek stratégiai célkitűzései között jelentős szerepet játszik az egész piac megdolgozása, a piaci részesedés versenytársaktól való elhódítása, feltételezésünk szerint hajlandóak többet investálni az e-businesssel összefüggő innovációkba.

Jóllehet a piac egyelőre kicsi, mégis a jövőben – amikor a piac mérete számottevő lesz – újabb lehetséges piacon szerezhetnek előnyöket, és hódíthatnak teret versenytársaiktól.

Kutatásunk megerősíti ezt a feltételezést: minél agresszívabb piaci stratégiát folytat egy vállalat, annál nagyobb mértékben alkalmazza az internetet értékesítési, beszerzési és reklám tevékenységében.

Észlelt sikeresség

A vállalat teljesítményének értékelése a legtöbb marketing kutatásban úgy merül fel, hogy vajon a piacorientációnak, a piaci információk vezetői felhasználásának milyen hatása van a vállalat sikerességére.

Jaworski és Kohli (1993) a piacorientáció kérdéskörét vizsgálva kísérletet tett annak megértésére, hogy a piacorientáció hogyan járul hozzá a vállalat teljesítményéhez, sikerességéhez. Jaworski és Kohli (1993) szerint a piacorientáció hozzájárul ugyan a vállalat sikeres piaci szerepléséhez, azonban a kutatásban a piacorientáció és a vállalat piaci részesedése között a kutatóknak nem sikerült kapcsolatot kimutatniuk. A vállalat piaci teljesítményének szubjektívebb megítélése – vagyis az észlelt sikeresség – és a piacorientáció között pozitív kapcsolatot találtak.

Mahajan, Wu et al. (2001) az e-business alkalmazás hatásait vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy az elektronikus üzlet hozzájárul a vállalat észlelt – szubjektív mérőszámok segítségével mért – sikerességéhez, teljesítményéhez.

Kutatásunkban megfordítottuk a kérdést, és – a korábbi vizsgálatokkal ellentétben – arra voltunk kíváncsiak, hogy a vállalat észlelt sikeressége mennyiben járul hozzá az internet beszerzés, értékesítés és reklámozás területén történő felhasználásához.

Feltételezésünk szerint minél sikeresebb egy vállalat, annál nagyobb mértékben investál e-business megoldásokba. Feltételezésünket arra alapoztuk, hogy az e-businessbe történő investíció kifizetődése – a piac újszerűségéből következően – nehezen becsülhető meg pontosan, így a beruházások az anyagi ráfordítások mellett egyfajta piaci optimizmust is feltételeznek.

Vizsgálatunk eredménye megerősítette feltételezésünket, vagyis minél sikeresebbnek értékelik a vezetők a vállalatot, annál nagyobb mértékben investálnak az e-business-hez kötődő üzleti megoldások kialakításába.

Vállalati tényezők

Belülről kifelé irányuló képességek

A belülről kifelé irányuló képességek faktorába olyan, a menedzsmenthez kötött változók kerültek, amelyek a vállalat felső vezetésének – versenytársaéhoz viszonyított – rátermettségével függenek össze. Felmérésünkben a belülről kifelé irányuló menedzsment képességeket a HR, a pénzügy, illetve a termelés területén vizsgáltuk.

Kohli és Jaworski (1990) szerint a felső vezetés központi szerepet játszik a szervezet stratégiájának kialakításában, így azt feltételeztük, hogy az e-business melletti voks letételében – mely stratégiai fontosságú tényezőnek tekinthető – megkérdőjelezhetetlen a felső vezetés jelentősége. Az e-business vállalati adoptálása egyéb – a vállalatban belüli erőviszonyokat is érintő – változásokat is maga után vonhat. Dess és Origer (1987) szerint a felső vezetés megfelelő eszközökkel és hatalommal rendelkezik ahhoz, hogy ezeket a szervezetben belüli konfliktusokat enyhítse, és segítse az e-business kialakításához kötődő folyamat átalakítását.

Felmérésünkben nem találtunk a HR, a pénzügyi és termelés-menedzsment belülről kifelé irányuló menedzsment képességek és az e-business alkalmazásának mértéke között szignifikáns kapcsolatot. A belülről kifelé irányuló menedzsment képességek és az internet üzleti célú alkalmazásának kapcsolata további vizsgálatokat igényel. Mahajan, Wu et al. (2001) például nem a menedzsment képességek, hanem a top menedzsment e-businesssel összefüggő támogatása között mutatott ki erős és szignifikáns kapcsolatot. Felmérésük eredménye szerint a felső vezetés támogatása az egyik legfontosabb tényező, mely hozzájárul ahhoz, hogy egy vállalat bele vág-e az internet üzleti tranzakciókhoz kötődő alkalmazásába. A korábban említett versenyképesség-kutatás felmérései szerint a vezetői képesség megítélésében szerepet játszó információs technológiai tudás mind 1996-ban, mind 1999-ben messze az utolsó helyre került a rangsorban, jelezve, hogy Magyarországon még nem tipikus az internet tudása sem. Ez magyarázza azt, hogy a vállalat funkcionális tevékenységeit lefedő menedzsment képességek és az internet alkalmazás között nem találtunk egyelőre szignifikáns kapcsolatot.

Szervezeti kultúra

Vizsgálatunkban a Deshpandé és Webster (1989) által bevezetett, és a marketing kutatásokban leggyak-

rabban alkalmazott szervezeti kultúra tipológiát alkalmaztuk. Deshpandé és Webster (1989) négy kultúra sajátosságát azonosított. A négy kultúraelem egymás mellett létezhet, tehát a bemutatott kategóriák „ideáltípusok”; a vizsgálatok során a kutatók azt veszik górcső alá, hogy a négy komponens milyen arányban jellemző a szervezetre. (7. táblázat)

piaci információk felhasználására ható tényezők közül azonban a szervezeti kultúra a többi – szervezeti attribútumokat leíró – faktorhoz képest kevesebb figyelmet kapott (Keszey, 2002).

Vizsgálatunk eredményei szerint az „adhokrácia”-kultúra meglétének mértéke összefügg azzal, hogy egy vállalat milyen mértékben alkalmaz e-business eleme-

7. táblázat

Deshpandé-Webster szervezeti kultúra tipológiája

	Klán	Adhokrácia	Hierarchia	Piac
A szervezet típusa	<ul style="list-style-type: none"> emberközeli nagy családra emlékeztet az emberek sok mindent megosztanak egymással 	<ul style="list-style-type: none"> dinamikus és vállalkozás-központú a kollégák hajlandóak kockázatot vállalni 	<ul style="list-style-type: none"> formalizált és strukturált eljárások szabályozzák az emberek munkáját 	<ul style="list-style-type: none"> termelésorientált a kollégák személyes érintettség nélkül végzik munkájukat
A szervezet vezetője	<ul style="list-style-type: none"> tanácsadó szülő-típus 	<ul style="list-style-type: none"> vállalkozó innovátor kockázatvállaló 	<ul style="list-style-type: none"> koordinátor szervező adminisztrátor 	<ul style="list-style-type: none"> termelés, illetve technikai beállítottságú
Mi tartja össze a vállalatot?	<ul style="list-style-type: none"> hűség tradíció a céggel szembeni elkötelezettség 	<ul style="list-style-type: none"> innováció elsőség megszerzéséért történő küzdelem 	<ul style="list-style-type: none"> formális szabályok vállalati policy fontos a súrlódásmentes működés 	<ul style="list-style-type: none"> elvégzendő feladatok elérendő célok termelésorientáció
Mi fontos a vállalat számára?	<ul style="list-style-type: none"> emberi erőforrás összetartás morál 	<ul style="list-style-type: none"> növekedés új erőforrások megszerzése új kihívásoknak való megfelelés 	<ul style="list-style-type: none"> állandóság stabilitás hatékony és gördülékeny működés 	<ul style="list-style-type: none"> versenyképes tevékenység eredmények számokban kifejezhető és mérhető célok

Forrás: (Deshpandé & Webster 1989)

A szervezeti kultúra és a vállalatok informatikához, e-business-hez kötődő innovációs tevékenységének kapcsolatát a korábbi kutatások nem vizsgálták, így ez az első olyan kutatás, amely kísérletet tesz a két tényező összerendelésére.

A marketing-információrendszer és a szervezeti kultúra kapcsolatát vizsgálva Moorman (1995) arra a következtetésre jutott, hogy a „klán” típusú kultúra vállalaton belüli megléte hatással van arra, hogy a vállalatok milyen mértékben támaszkodnak a piaci információkra. Kutatásának eredménye szerint minél inkább egy „nagy családra” emlékeztet a vállalat, annál nagyobb mértékben osztják meg a szervezet tagjai egymás között piaci értesüléseiket, és annál nagyobb mértékben veszik figyelembe ezeket a megfigyeléseket a marketingmenedzsment tevékenységben. A szervezeti kultúra vállalati információrendszerre gyakorolt hatása ugyanakkor ellentmondásokkal terhelt A

ket tevékenysége során. Minél jellemzőbb egy vállalatra az „adhokrácia” típusú vállalati kultúra, annál nagyobb mértékben használják a vállalatok értékesítési, beszerzési és reklámozási tevékenységük támogatására az internetet.

Innovativitás

Az internet beszerzés, értékesítés és reklámozás területén való alkalmazása felfogható szervezeti/technológiai innovációként is. Swanson (1994) szerint az információ rendszerekkel összefüggő innováció nem választható szét a szervezeti innováció általános irodalmától. Ennek megfelelően – és konszenzusban a marketinginnováció irodalmával (Gatignon és Robertson, 1989), (Zaltman, Duncan et al., 1973) – azt feltételeztük, hogy a vállalat általános innovációs képessége összefügg azzal, hogy a vállalat alkalmazza-e az internetet beszerzési, értékesítési és reklámtevékenységében.

Vizsgálatunk eredményei szerint a vállalat innovációs képessége lényeges szerepet játszik abban, hogy a vállalat alkalmaz-e e-business megoldásokat: minél innovatívabb egy szervezet, annál nagyobb mértékben támaszkodik az internetre értékesítési, beszerzési és reklám tevékenysége során.

A VIZSGÁLAT MÓDSZERTANA

A mérőeszköz kialakítása, tesztelése

Jelen felmérésünk egy nagyszabású, az OTKA támogatásával készült, a magyarországi vállalatok marketing megközelítését, stratégiáját és teljesítményét felmérő vizsgálat adatbázisán alapul. A felmérésben külföldi és hazai mérési skálákat egyaránt használtunk.

A mérőeszközt a nagyszabású felmérést megelőzően – Churchill (1979) iránymutatásait figyelembe véve – tesztelésnek vetettük alá, hogy az esetlegesen előforduló hibákat kiszűrjük. Az egyik hibaforrás a kérdések értelmezésében rejlik, illetve a kérdések megfogalmazásában, a másik a kérdések relevanciájában, ugyanis a tervezés során ügyelnünk kellett arra, hogy az összes vállalat esetében megválaszolható, releváns kérdésekkel dolgozzunk.

A tesztelés során személyes interjú keretében húsz vállalatvezetőt kérdeztünk meg. Az egész kérdőív kérdéseinek közös értelmezése mellett, megkértük őket, hogy fejtsék ki azokat a témákat, amelyek véleményük szerint egy adott témakörben hiányoznak, fölöslegsek, illetve félreérthetőek.

Adatgyűjtés

A kutatás alapsokaságát a Magyarországon működő gazdasági vállalkozások alkották, társasági formától, tulajdontól függetlenül. A minta kiválasztásakor azonban az Infoselect céges adatbázisára támaszkodtunk, amely a KSH által nyilvántartott cégek 70%-át tartalmazta.

Vizsgálatunkban a húsz főnél nagyobb vállalatokat vettük figyelembe. Tervezett mintánk – mely három ezer vállalatot tartalmazott – az alkalmazottak száma és az ágazati besorolás szempontjából reprezentálta a KSH által közölt hazai vállalati arányokat.

Összesen 572 vállalatvezető töltötte ki kérdőívünket (ez 19 százalékos visszaérkezési arányt jelent), melyet postai úton küldtünk ki számukra, három, egyenként ezer kérdőívet tartalmazó hullámban 2000

szeptemberében. Két alkalommal telefonon történő felhívással ösztönöztük a válaszolásra a késlekedőket.

A tervezett és a kapott minta értékei között jelentősebb mértékű eltérések az építőipar, a feldolgozóipar és az egyéb kategória esetében figyelhető meg, azonban azt mondhatjuk, hogy a minta egésze megközelíti a tervezett arányokat. A vállalati méret szerinti megoszlást illetően ennél nagyobb eltéréseket találunk, amelynek az oka abban rejlik, hogy a kisebb vállalatok rovására, a nagyobb létszámú vállalatok magasabb arányban szerepelnek a mintában, mint azt az alapsokaság alapján statisztikailag elvárnánk. Ennek oka az is, hogy a válaszadási arány a nagyobb vállalatoknál magasabb volt. A statisztikailag értékelhető részminta-elemszám elérése érdekében azonban tudatosan terveztük ezt a torzítást.

Adatbevitel, adatelemzés

Az adatbevitel az SPSS statisztikai programcsomag segítségével történt, amely során elvégeztük az adattisztítást is, vagyis az adatok bármilyen eredetű hibaforrásainak kiszűrését. A visszaellenőrzés során minden tizedik (10%) kérdőívet újra egyeztetünk az adatbázisban szereplő adatokkal, amely nem tárt fel szisztematikus hibát. Az adatok elemzését az SPSS statisztikai programcsomag segítségével végeztük.

Összegzés

- Magyarországon, jóllehet a vállalatok megtették az első lépéseket az internet széles körű alkalmazása felé, egyelőre kevés vállalat alkalmazza értékesítési, beszerzési és reklámozási tevékenységének támogatására azt.
- Az iparági besorolás, a marketingfunkció szervezeti kialakítása és a stratégiai célkitűzések szerint megvizsgálva vállalatainkat, jelentős különbségeket találtunk az internet értékesítés, beszerzés és reklámozás területén való alkalmazásában.
- Azok a vállalatok, amelyek az értékesítés, beszerzés, illetve reklámozás közül egy területen kiterjedt mértékben alkalmazzák az internetet, nagyobb valószínűséggel fogják más területeken is használni az elektronikus kereskedelemhez, illetve az on-line reklámhoz kötődő megoldásokat.
- A vállalat működési piacának sajátosságai, a vállalat stratégiai/üzleti célkitűzései, illetve a vállalat sajátosságai az internet értékesítés, beszerzés és rek-

lámozás területén történő felhasználásának különbségeinek egyharmadát magyarázzák.

- Az internet alkalmazásához legnagyobb mértékben a működési piac technológiai turbulenciája járul hozzá. Ez egyben támogatja az ún. „Bandwagon theory” képviselőit, akik azt az álláspontot képviselik, hogy a versenytársak technológiához kötődő lépéselőnyeinek leküzdése érdekében a vállalatok sokszor olyan beruházásokba is belevágnak, amelyet egyébként az investíciók megtérülésének mérlegelésével nem tennének meg.
- Felmérésünk eredményei szerint önmagában az a tény, hogy a vevők választási lehetőségei bővülnek, a piac élénk és a tendenciák gyorsan változnak, még nem fogják a vállalatokat arra sarkallni, hogy az e-businesshez kötődő megoldások kialakításába fogjanak. Ez az eredményünk összhangban van egy közelmúltban, az Egyesült Államokban készült kutatás Mahajan, Wu et al. (2001) ténymegállapításaival.
- Az internet értékesítés, beszerzés és reklámozás területén való felhasználását nagymértékben magyarázza még a vállalat piaci agresszivitása, versenypozíciója, innovativitással összefüggő képessége, észlelt sikeressége és a vállalat kultúrája.

A felmérés korlátai, további kutatási irányok

- Vizsgálatunkban az e-business alkalmazását vettük górcső alá az értékesítés, beszerzés és reklámozás területén. Az e-business alkalmazásának, elterjedésének mérésére egyelőre a témakör nemzetközi szakirodalmában sem áll rendelkezésre alkalmazott, megbízható és érvényes mérőeszköz (Mahajan, Wu et al., 2001). Vizsgálati eredményeink érvényességét csökkentik, hogy az internet alkalmazását az érintett három területen mindössze egy-egy tétel segítségével mértük. A reklám esetében például csak azt kérdeztük meg, hogy alkalmaz-e internetet reklámozási tevékenysége során a vállalat, azonban ennek kibontása, operacionalizálása nem történt meg.
- Felmérésünk másik korlátja, hogy az adatbázis nem kifejezetten az e-business vizsgálatát célozta. Ezért bizonyos – a jelenség szempontjából fontos – tényezők mérésére nem volt lehetőségünk. Jóllehet a témakör irodalma egyértelmű utalásokat tartalmaz arra vonatkozóan, hogy például a felső vezetők e-business melletti elkötelezettsége vagy egy a vállalatban belüli „projekt bajnok” (project champion), akinek az e-business hatásainak megismertetése a feladata –

jelentős mértékben hozzájárulhat az e-businesshez kötődő informatikai alkalmazások sikeres kialakításához.

- Feltételezhetjük, hogy 2002-ben eredményeink még időszerűek annak ellenére, hogy a felmérés 2000-ben készült. (Ezt támasztja alá az is, hogy a „Versenyben a világgal” kutatássorozat 1999-es, legutóbbi lekérdezése és vizsgálatunk eredményei konzisztensek voltak a két megkérdezés között eltelt egy év ellenére). Ennek ellenére érdemes a felmérést egy későbbi időpontban is megismételni, különös tekintettel a vizsgálat középpontjában álló jelenség gyors térnyerésére, dinamikus fejlődésére. (Carnation Consulting, 2001)
- Érdekes lehet a modell illeszkedését, jóságát részmintákon is tesztelni. Wierenga és Ophuis (1997) – a marketingmenedzsment tevékenységet elemző informatikai eszközöket vizsgálva – vetette fel, hogy feltételezhető, hogy a jelenségre a különböző ágazatokban eltérő módon hatnak a magyarázó változók.
- Tanulmányunkban nem vizsgáltuk, hogyan járul hozzá a vállalat teljesítményéhez az internet értékesítés, beszerzés és reklámozás területén történő alkalmazása. Részleges eredményeink vannak arról, hogy a reklámozás területén való alkalmazás elsősorban a sikeres vállalatokra jellemző. A teljes hatásmechanizmus modellszerű feltérképezése egy következő kutatás tárgyát képezheti.

Felhasznált irodalom

- Abrahamson, E. – L. Rosenkopf (1990): When Do Bandwagon Diffusions Roll? How Far Do They Go? And When Do They Roll Backwards: A Computer Simulation. Academy of Management Best Paper Proceedings
- Bányai, E. (2000): „Internet a vállalati marketingben.” Marketing&Menedzsment 34(1): 24-30.
- Berács, J. – T. Keszó – L. Sajtos (2001): A magyarországi vállalatok marketing megközelítése, stratégiája és teljesítménye 2000-ben. Budapest, BKÁE Marketing Tanszék: 178.
- Bögel, Gy. (2000): Verseny az elektronikus üzletben. Budapest, Műszaki Könyvkiadó
- Carnation Consulting (2001): Internet gazdaság – Magyarország 2000-ben, <http://www.carnation.hu/internet2000.pdf>
- Chikán, A. – E. Czakó, et al. (2002): National Competitiveness in Global Economy – The Case of Hungary. Bp., Akadémiai Kiadó
- Christensen, C. M. – J. L. Bower (1996): „Customer Power, Strategic Investment and the Failure of Leading Firms.” Strategic Management Journal 17(3): 197-218.
- Churchill, G., Jr. (1979): „A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Concepts.” Journal of Marketing Research 26(February): 64-73.
- Cooper, A. – D. Schendel (1976): „Strategic Responses to Technological Threats.” Business Horizons 19 (February): 61-69.

- Day, G. S. – R. Wensley (1988): „Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority.” *Journal of Marketing* 52(2): 1-20.
- Deshpandé, R. – F. E. Webster (1989): „Organisational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda.” *Journal of Marketing* 53(January): 3-15.
- Dess, G. G. – N. Origer (1987): „Environment, Structure and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration.” *Academy of Management Review* 12: 313-330.
- Dewar, R. D. – J. E. Dutton (1986): „The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Incremental Analysis.” *Management Science* 32(November): 1422-1433.
- Drótos, G. – Z. Szabó (2001): „Vállalati informatika Magyarországon az ezredfordulón – Mítosz és valóság.” *Vezetéstudomány* 32(2): 17-24.
- Drótos, G. – Z. Szabó (2002): *Corporate Information Technology at the Millennium: Myth and Reality. National Competitiveness in Global Economy.* A. Chikán, E. Czákó and Z. Zoltay-Paprika. Budapest, Aula Könyvkiadó. vol.4.: 248-264.
- Eszes, I. – E. Bányai (2002): *Online marketing.* Budapest, Műszaki Könyvkiadó.
- Gatignon, H. – T. S. Robertson (1989). „Technology Diffusion: An Empirical Test of Competitive Effects.” *Journal of Marketing* 53(1): 35-49.
- Gatignon, H. – J. M. Xuereb (1997): „Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance.” *Journal of Marketing Research* 53(January): 35-49.
- Halassy, B. (1998): „Információ menedzselés, IV. befejező rész: a szemléletről.” *Marketing & Menedzsment* 32.(1): 24-30.
- Han, J. K. – N. Kim, et al. (1998): „Market Orientation and Organisational Performance: Is Innovation a Missing Link?” *Journal of Marketing* 62 (October): 30-45.
- Jaworski, B. J. – A. K. Kohli (1993): „Market Orientation: Antecedents and Consequences.” *Journal of Marketing* (July): 53-70.
- Keszey, T. (2002): *A piackutatásból származó információk vezetői felhasználása és az arra ható tényezők vizsgálata.* Bp., BKÁE Gazdálkodástudományi szakosítási PhD program: 78.
- Kohli, A. K. – B. J. Jaworski (1990): „Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications.” *Journal of Marketing* 54(2): 1-18.
- Lilien, G. L. – P. Kotler, et al. (1992): *Marketing Models.* New York.
- Little, J. D. C. (1970): „Models and Managers: The Concept of Decision Calculus.” *Management Science* 16: B466-B485.
- Low, G. S. – J. J. Mohr (2001): „Factors Affecting the Use of Information in the Evaluation of Marketing Communications Productivity.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 29(Winter): 70-88.
- Lucas, H. C. J. (1975): *Why Information Systems Fail?* New York
- Mahajan, V., F. Wu, et al. (2001): *Bringing the „e-” to Corporate America: An Analysis of e-Business Adoption and its Impact on Firm Performance.* Austin, TX., University of Texas at Austin: 1-41.
- Malhotra, N. K. (2001): *Marketingkutató.* Műszaki Könyvkiadó
- March, J. G. – J. P. Olsen (1976): *Ambiguity and Choice in Organisations.* Bergen, Norway, Universitetsforlaget.
- Moorman, C. (1995): „Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes.” *Journal of Marketing Research* 32(August): 318-335.
- Nemeslaki, A. – L. Duma (2002): „E-business modellek: Stratégiai sikertényezők.” *Harvard Business Manager* 4(2): 63-77.
- Pálinkás, J. (2000): „Az információs technológiák hatása marketingre.” *Marketing & Menedzsment* 34(6): 45-51.
- Papp, J. (2002): „Kisvállalkozások informatikai infrastruktúrája.” *Vezetéstudomány* 33.(1.): 43-48.
- Pierce, J. L. – A. L. Delbecq (1977): „Organisational Structure, Individual Attitudes and Innovation.” *Academy of Management Review*(2): 26-37.
- Porter, M. E. (1993): *Versenystatégia.* Bp., Akadémiai Kiadó.
- Porter, M. E. (2001): „Strategy and the Internet.” *Harvard Business Review*(March): 63-78.
- Schultz, R. L. – D. P. Slevin (1975): *Implementation and Organisational Validity: An Empirical Investigation. Implementing Organisation Research.* R. L. Schultz and D. P. Slevin. New York, American Elsevier: 153-181.
- Shapiro, C. – H. R. Varian (2000): *Az információ uralma, A digitális világ gazdaságtana.* Budapest, Geomédia Szakkönyvek.
- Swanson, E. B. (1994): „Information Systems Innovation Among Organisations.” *Management Science* 40: 1069-1091.
- Szilágyi, J. (2001): „Internet és város-kommunikáció.” *Marketing & Menedzsment* 35(3): 7-11.
- Szirtes, L. (1998): „Marketing az Interneten.” *Marketing & Menedzsment* 32(1): 30-34.
- Thompson, V. A. (1965): „Bureaucracy and Innovation.” *Administrative Science Quarterly*(10): 1-20.
- Tolbert, P. S. – L. G. Zucker (1983): „Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organisations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935.” *Administrative Science Quarterly* 28: 22-39.
- Wierenga, B. – P. A. M. Ophuis (1997): „Marketing Decision Support Systems: Adoption, Use and Satisfaction.” *International Journal of Research in Marketing* 14: 275-290.
- Zaltman, G. – R. Duncan, et al. (1973): *Innovation in Organisations.* New York.

Megjegyzések

- 1 Felmérésünk az OTKA T 030028 számú, „A marketingorientáció elméleti megalapozása a magyarországi marketinghelyzet alapján” c. kutatás eredményein alapulnak (Berács, Keszey, Sajtos 2001).
- 2 A „Versenysben a világgal” c. kutatási program Dr. Chikán Attila vezetésével a BKE Vállalatgazdaságtani Tanszékének koordinálásában, 1995-ben kezdődött. A magyar vállalatok nemzetközi versenyképességét széleskörű empirikus vizsgálatokra támaszkodva elemezte. Több kutatási tanulmány született elméleti elemzések, ágazati összefüggések és vállalati esettanulmányok formájában. 1996-ban és 1999-ben 325, ill. 302 vállalat körében, egy közel 100 oldalas kérdőív kitöltésére került sor. Egy-egy vállalatnál 4 személy (felsővezető, pénzügyi-, termelési- és marketing/kereskedelmi vezető) vett részt a vizsgálatban. Az empirikus kutatás legátfontosabb eredményeit (Chikán, Czákó et al. 2002) mutatja be.
- 3 Két mintavételi eltérésre hívjuk fel a figyelmet, amikor az OTKA keretében végzett kutatásunkkal való összehasonlításra kerül sor. Egyrészt a versenyképesség kutatás az 50 főnél több alkalmazottat foglalkoztató vállalati kört célozta meg, míg mi a 20 főnél húztuk meg a határt. Másrészt a versenyképesség kutatás 72 százalékban feldolgozóipari vállalatokat kérdezett meg 1999-ben, az 1996-os felmérés 44 százalékával szemben; míg mi országos ágazati reprezentativitásra törekedve a megkérdezett vállalatok 25 százalékát soroltuk a feldolgozóipari ágazatba.
- 4 A Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) teszt értéke 0,8-0,9 érték között jónak tekinthető; magas értékei azt jelzik, hogy a faktorelemzés megfelelő módszer (Malhotra 2001)
- 5 A Cronbach-féle Alpha értéke 0 és 1 közé eshet, 0,6-nél kisebb érték azt mutatja, alacsony a belső konzisztencián alapuló megbízhatóság. (Malhotra 2001)

FARKAS Ferenc - KURUCZ Zsuzsanna - RAPPAL Gábor*

A VEZETÉS SZEREPE A TUDÁSMENEDZSMENTBEN

(Németországi és magyarországi professzionális szervezetek példája)

A Rostocki Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara, valamint a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara oktatóiból alakult kutatócsoport, a DAAD/Magyar Ösztöndíj Bizottság (Eötvös József Közalapítvány) anyagi támogatásával 1998 óta vizsgálja a gazdaság fejlesztéséhez szükséges szervezeti kompetenciák alakulását a két országban. A közös kutatás harmadik fázisa a 2001–2002-es években a professzionális szolgáltató szervezetek tudásmenedzselésének sajátosságait elemzi vállalati mintákon, és mélyinterjúk módszerével készített esettanulmányok segítségével. A kutatás fő célja: a vezetés szerepének vizsgálata a professzionális szolgáltató szervezetek tudásmenedzselésében és a külső-belső tudástranszferben. A kutatás egyben jó lehetőséget biztosított az ágazati és szakmai sajátosságok mellett, a német-magyar szervezeti sajátosságok megfigyelésére és elemzésére – úgy a tudásmenedzsmenben, mint a szervezetek vezetésében.

A tudásmenedzsmen az utóbbi években egyik legdivatosabb témája a menedzsmen szakirodalomnak. Kutatások és publikációk tömege bizonyítja az immateriális javak, a tudásvagyon felértékelődését és az ezek hatékony menedzselésében rejlő hatalmas lehetőségeket. A gyakorlati projektet támogató elméleti alapvetésben kifejtettük, hogy a tudás mint erőforrás növekvő jelentősége három, egymást kölcsönösen feltelező tényezőre vezethető vissza:

- a strukturális átalakulásra,
- a gazdasági tevékenységek globalizációjára,
- az információs és globalizációs technológiák fejlődésére.

A munka- és tőkeintenzív tevékenységek felől a tudásintenzív tevékenységek irányába lezajló strukturális változás azt jelenti, hogy a vállalatok növekvő mértékben értékesítenek tudásalapú termékeket és szolgáltatásokat. Ez a strukturális változás módosítja a

szervezeti formákat, és a vállalatoknál a vezetők és munkatársak szerepének új értelmezéséhez vezet. A gazdaság globalizációja megváltoztatja a nemzetközi munkamegosztást: a fejlett iparral rendelkező nemzetek tudásalapú nemzetivé válnak. Az információs és kommunikációs technológiák lehetővé teszik az információ gyors és világméretű transzparenciáját. Ennek pedig gyors piaci változások és nagyobb innovációs sebesség lesz az eredménye.

A projekt keretében elsősorban a strukturális változásokra koncentráltunk.

Probst (1997) tudásnak tekinti azon ismeretek, képességek és készségek összességét, amelyeket a személyek a problémák megoldására felhasználnak. A tudás adatokra és információkra támaszkodik, utóbbiakkal ellentétben azonban mindig személyekhez kötött. A tudás individuális folyamatként, speciális kontextusban jön létre és cselekvésben manifesztálódik.

North (1999) viszont három dimenzió felhasználásával definiálja a tudás fogalmát, melyek a következők:

* A kutatás további magyar közreműködői: Sümeiginé dr. Dobrai Katalin, Mezei Katalin, Vajkai András, Lányi Beatrix. A team német tagjai: Ágnes Kühnel dr., Stephan Kühnel, Petra Maier dr., Hans Eidinger dr., Rosina Neumann dr.

- a tudás „természetének” dimenziója, tehát az, hogy mit tekintünk tudásnak (valamely tárgyat, eredményt vagy individuális folyamatot),
- a tudás feletti „rendelkezés” lehetőségének dimenziója, tehát egyéni vagy kollektív tudás,
- a tudás „értékének” dimenziója, a tudás, mint tőke.

A hagyományos racionalizálási lehetőségeket rendszerint teljes mértékben kihasználják. A tudásmenedzselés azonban új lehetőségeket nyit arra, hogy a jövő elvárásainak rugalmasság és innovációs-, illetve versenyképesség tekintetében megfelelhessünk. A tudásmenedzsmet nem öncélú tevékenység, hanem a vállalati célok megvalósítását szolgálja. A tudásorientált vállalatvezetés célja az, hogy az információkból tudást generáljunk, és ezt a tudást olyan tartós versenyelőnyökké alakítsuk át, amelyek üzleti sikerként mérhetővé válnak.

A tudásszervezésben és tudástranszferben, különösen az individuális tudás kollektív tudássá történő átalakításában különösen jelentős szerepet játszanak a csoportstruktúrák. A csoportok a legkisebb szervezeti egységek. A csoportokat munkatársak formális vagy informális szövetségének tekinthetjük. A csoportalapú szervezeti struktúrák sikerességében nem a csoport tagjainak problémamegoldó képessége játszik fontos szerepet, hanem a csoportok közötti tudástranszfer. A csoportalapú tevékenység lehet időben korlátozott, tartalmazhat ad-hoc problémamegoldó csoportokat is (work-out programok).

A tudásorientált vállalatoknál a munkatársakkal szembeni követelményeket, elvárásokat, ezen csoportok feladatait és szerepét messzemenőkéig a szervezeti koncepciók határozzák meg. A tudásteremtés szemszögéből Nonaka és Takeuchi (1995) top-down és bottom-up elméleteket elemeztek, és arra következtetésre jutottak, hogy egy harmadik út, a middle-up-down elmélet alkalmasabb a vállalati tudásteremtés elősegítésére. Ebben az elméletben a felsőbb vezetők egy víziót, míg a középső vezetési réteg konkrét koncepciókat fejleszt ki, amelyeket a frontemberek, a szakképzett munkatársak megértenek és alkalmaznak. A vezető középréteg egyfajta közvetítő, metaforákat, szlogeneket talál, amelyeket a szakképzett munkatársak vagy a vevők megértenek, és lelkesen vállalkoznak a feladat elvégzésére. A vezetői középréteg tudásmérnökként dolgozik, közvetítő a között ami van, s a között aminek lennie kellene.

Bármilyen sokrétűek is az elméletek és az egyes vállalatok módszerei, mindegyik tudatosan vagy önkéntelenül a tudásorientált vállalatvezetés elveire igazodik. Ez az alapmodell bemutatja, hogyan lehet tudatos beavatkozással, tehát a szervezeti tudásbázis alakításával, irányításával, fejlesztésével a vállalati cé-

lok megvalósítását elősegíteni. Az ilyen beavatkozások a tudástranszfer ösztönző rendszerét javíthatják, mint pl. képzési intézkedések, más vállalattal létrehozott szövetség stb. Ezekkel a beavatkozásokkal részesítettek érhetők el, melyek a vállalati tevékenység pénzügyi és nem pénzügyi eredményeihez vezetnek.

A professzionális szolgáltató szervezetek

Az „Új stratégiai koncepciók (1998, 2000) és a vidéki térség fejlesztése” címmel korábban megvalósított német-magyar DAAD-projekt keretében, számos német és magyar vállalat esetében kimutattuk a kompetenciák kialakításának folyamatát. Hiányzott azonban a vállalatoknál dolgozó valamennyi munkatárs célirányos és átfogó bevonása a vállalati folyamatokba, ami a tudásmenedzsmet egyik kulcseleme lenne.

A projekt keretében igyekeztünk megtalálni azokat a tényezőket, amelyek a vezetési rendszerek számára lehetővé teszik, hogy valamennyi munkatárs individuális tudását kollektív tudássá transzformálják, s azt vállalkozó módon – tehát a vállalati siker érdekében – felhasználják. Az eddigi tapasztalatok (Szűcs, 1999) kimondják, hogy a tudásmenedzsmet a gyakorlatban azért sikertelen, mert a vállalatban belüli tudástranszfert nem a megfelelő eszközökkel valósítják meg. Ennek a projektnek célja az is, hogy megfelelő módszereket találjon, mivel a megfelelő eszközökkel megvalósított tudásfelhasználás elsőrangú vezetési feladat.

A vizsgálat tárgyát olyan vállalatok képezik, amelyek esetében a tudásfejlesztés egzisztenciális jelentőségű, nevezetesen professzionális szolgáltató vállalatok: vállalati tanácsadó, tervező és könyvvizsgáló cégek. A közös projekt ennek megfelelően három részből áll, amelyeken belül a vállalati tudásfejlesztés kérdéseinek szakmára vonatkoztatott összehasonlítását végeztük el.

A professzionális szolgáltató szervezetek fenti három típusában a tudástranszfer sajátosságait egy közbülső tanulmányban mutattuk be. (Farkas – Kühnel, 2002)

A vizsgálati minta

A kutatási cél megvalósításához szükséges adatbázis összegyűjtése mindkét országban az alapsokaság összeírásával kezdődött. Németországban a szakmai kiadványok, illetve szakmai telefonkönyvek alapján. Magyarországon a szakmai tömörülések (Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége, Magyar Könyvvizsgálók Országos Kamarája stb.) alapján sikerült összeállítani egy jó közelítésben teljes névsort a potenciálisan lekérdezendő cégekről.

A minta végül is nem reprezentatív, de a megkérdezett szervezetek nagyságrendje (országoként és ágazatonként ötven-ötven kiküldött kérdőív) megbízható elemzések és következtetések elvégzésére ad alkalmat. A kérdőív eredetileg német nyelven készült, Magyarországon ennek a tükörfordítását használtuk.

Az elemzett minta (a visszaérkezett és feldolgozott kérdőívek) jellemzésére e tanulmányban két táblázatot teszünk közzé. Az adatfelvétel Németországban 2001 őszén, Magyarországon 2002 tavaszán történt.

1. táblázat

A mintába került cégek megoszlása nemzeti, illetve ágazati hovatartozás szerint (db)

Ágazat	Ország		
	Magyarország	Németország	Összesen
Tanácsadó	37	21	58
Könyvvizsgáló	27	23	50
Ügynökség*	18	31	49
Összesen	82	75	157

* Az ügynökség megnevezés nem pontosan fedi a 3. ágazatba sorolt szervezeteket. Ebbe olyan, projekteket menedzselő, vagy végző szervezetek tartoznak, amelyeknek fő feladata a tudás és más erőforrások közvetítése. A német nyelvű kérdőíven mérnöki iroda megnevezés szerepelt.

2. táblázat

A mintába került cégek forgalom szerinti megoszlása (%)

Forgalom	Ország		
	Magyarország	Németország	Összesen
Mikro	28,0	13,3	21,0
Kis	25,6	36,0	30,6
Közép	13,4	14,7	14,0
Nagy	4,9	14,7	9,6
Óriás	28,0	5,3	17,2
Mega	-	16,0	7,6
Összesen	100,0	100,0	100,0

* A vizsgálatban használt DEM és HUF értékek alapján

A kérdőíves felmérésből nyert információkat mély-interjúkkal készített esettanulmányok (húsz-húsz oldal terjedelemben) gazdagítják. Az esettanulmányok száma összesen hat, három-három német és magyar, ágazatonként egy-egy. Az esettanulmányokhoz módszertani útmutató készült, és mindegyik ágazati tanulmány a vezetés egy kulcsterületére koncentrál. Így:

- a tanácsadók esetében a kommunikáció,
- a könyvvizsgálóknál a visszacsatolás és kontroll,
- az ügynökségeknél a szervezeti struktúra alakítása volt a fő elemzési szempont.

Fontosabb megállapítások

A kérdőívekkel felkeresett és az esettanulmányokkal leírt professzionális szolgáltató szervezetek (PSO) számos olyan tudásmenedzselési tulajdonsággal rendelkeznek, amelyek e szervezetek vezetését érdemben befolyásolják. Mivel a hatékony vezetés minden esetben szituatív, azaz a helyzetre illesztett (szabott), ezért kiindulásként célszerű összefoglalni a PSO-k általunk tapasztalt sajátosságait – elsősorban a tudásmenedzsment jellemzőire koncentráltan.

A vizsgált tanácsadó szervezetek (21 németországi, 37 magyarországi visszaérkezett kérdőív, országonként egy-egy esettanulmány):

- Ezek a szervezetek „mások” akarnak lenni, igyekeznek megkülönböztetni magukat más tanácsadó szervezetektől. Saját módszertant, szoftvereket, informatikai rendszereket, beszámoló és prezentációs rendszert dolgoznak ki, önálló szervezeti kultúra kialakítására és annak kommunikálására törekednek.
- Metodológiájuk a kodifikált alapelvek mellett ügyfélre szabott, termékeik nem tekinthetők tömegtermékeknek, a szolgáltatás nem tömeggyártás.
- Versenysztratégiájuk többnyire versenyző típusú, amely az elsőségre törekszik. Az információ gyors beszerzése, hasznosítása jellemzi őket. Ehhez szervezetet, technológiát (tudás-platformokat), erőforrásokat rendelnek.
- A begyűjtött információkat gyorsan továbbítják az alkalmazottaknak.

A tudásmegosztás a vállalati politika része.

- A tudásmegosztás- és transzfer legfontosabb formája a képzés és a mentorálás.

A vizsgált könyvvizsgáló cégek (23 németországi, 27 magyarországi visszaérkezett kérdőív, országonként egy-egy esettanulmány):

- Az ágazatba tartozó szervezetek környezeti (elsősorban jogszabályi) meghatározottsága erős, bár a jogszabályok – főként Magyarországon – gyakran változnak. Az EU-s jogszabályok alkalmazására való felkészülés nagy feladat.
- A változó szabályok egyrészt tanulási kényszert jelentenek, másrészt erős érdekvédelmi (biztosítási) tevékenységet kívánnak meg az ágazatban.
- Az ágazat nagyvállalataiban nemzetközi (globalizált) tudás halmozódott fel. Ez a tudás Magyarországon még kevésbé képes hasznosulni, Németországban pedig nagyobb az igény a kreativitásra.

- A kodifikált tudás externalizációját az üzleti titoktartási kötelezettség – amely az ágazatnak alapvető jellemzője – gátolja.
- Az ágazatban a munkavégzés (így a szükséges tudás) gyakran összekapcsolódik a tanácsadással. Ezért annak kettős jellegéről is beszélhetünk.
- A projektekben a tudás hordozója a team, és kevésbé a személy. A tudásmenedzselés egyfajta belső szolgáltatás, amely nem generál újabb tudást.

A vizsgált mérnöki irodák, ügynökségek (31 németországi, 18 magyarországi szervezettől visszaérkezett kérdőív, és országonként egy-egy esettanulmány tapasztalatai alapján):

- Az ágazat szervezetei mindkét országban átalakulóban vannak: a lineáris-funkcionális struktúrákat felváltja a projekt-team szervezet.
- A közreműködő szakember többnyire csak a projektet ismeri és az ahhoz szükséges tudás birtokában van. A komplex projektek megvalósításához teamekre és sokszor alvállalkozókra van szükség. Irányítani az alvállalkozók munkáját is kell.
- A felhasznált tudásban kötelező tudáselemek vannak, amelyeket a megrendelő ügyfél megvásárol a professzionális szolgáltató szervezettől. Az ügyfél nem ismeri a jogszabályokat és előírásokat.
- Az ágazatban alapvető képességet jelent a projektmenedzsment tudás.
- Az ágazatban a kapcsolati tőke a legfontosabb egyéni és szervezeti tudáselem.
- A tudásmenedzselés folyamán arra kell törekedni, hogy a projektből szerzett tudás váljék szervezeti tudássá. Ez a folyamat a tudáselemek dokumentálását igényli.
- Az ágazat jellemzője elsősorban Magyarországon, a pályázatok (EU-s pályázatok) írásához és menedzseléséhez szükséges tudás iránti igény. Ehhez személyi és szervezeti feltételeket szükséges biztosítani, ellenkező esetben az ágazat vállalatai tudásvesztéssel számolhatnak.

Az ágazati jellemzők összefoglalása után, a kutatás végső megállapításai a vezetés feladataira nézve, az alábbi pontokban fogalmazhatók meg.

(1) Professzionális szakmai szervezetek vezetése – tudásteremtő közösségek vezetése

A szakmai közösségek, egymás tudásának kiegészítésére képes munkatársak önállóan szerveződött csoportja. Ezek az önszerveződő csoportok általában

olyan alkalmazottak kezdeményezésére jönnek létre, akik a közös munkamódszerek, érdekek és célok megosztása végett folyamatosan kommunikálnak egymással. Bár a professzionális szolgáltató szervezetek is rendelkeznek hierarchikus struktúrával, a projektszerű működés valamennyiüknek jellemző sajátossága. A projekt-struktúra különösen erős a tanácsadó cégeknél és a mérnöki szervezeteknél. Esettanulmányaink részletesen leírják a projekt-struktúrák létrejöttét és azok működését. A projekt sok esetben ráépül a hierarchikus szervezetre, és így létrejön a jól ismert duális szervezet.

Az öntanuló szakmai közösség a vezetés munkája révén válik a spontán szerveződésből struktúraalkotó tényezővé és tudásteremtő közösséggé. Megfigyeléseink szerint ezek a közösségek nem akkor alakulnak ki, amikor a projektekben az első tudástranszferek megtörténnek, hanem amikor a tagjaik insiderökké válnak. Az insider státusz nem zárja ki az ügyfél-szervezet tagjaival való együttműködést. Sőt, az egyik esettanulmány tanúsága szerint a tanácsadó projektet külső személy (harmadik fél) is képes volt eredményesen vezetni.

A vezetőknek e szakmai közösségeket vállalati tőkeként kell kezelniük, keresve megőrzésük útjait-módjait. Az új projektekkel folyamatosan formálódó struktúrában ennek megvalósítása akadályokba ütközik. A megkérdezésekből ismert, hogy egy-egy vállalatnál az induló projektek összetétele eltér a korábbiakétól, ritka a fix összetételű team, amely különböző projekteken azonos összetételben dolgozik. Ezen sajátos helyzetben van különösen fontos szerepe a szervezeten belüli tudás-brókereknek, vagy tudás-vezetőknek. Az egyik könyvvizsgáló cégnél készített esettanulmány részletesen leírja a Chief Knowledge Offices (CKO) szerepét.

(2) A projektvezetők kiemelt szerepe a tudástranszferben

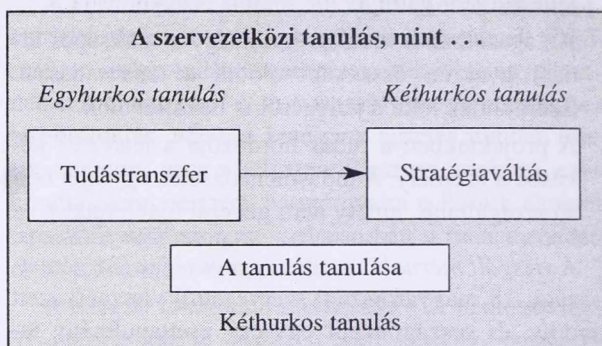
A professzionális szolgáltató szervezetekben a tudástranszfer két aspektusból értelmezhető.

Az egyik: a szervezet hogyan közvetíti a tudást a partnerek (ügyfelek) irányába (externális tudástranszfer).

A másik: a szervezeten belül hogyan működik a meglévő, megszerzett tudás átadása (belső tudástranszfer).

A vizsgálatok mindkét típusra nézve számos példával szolgáltak. A kérdőívek és az esettanulmányok egyaránt megerősítették azt a feltételezést, hogy a tudástranszferben a projektvezetőknek kiemelt szerepük van.

A szervezeten belüli tanulás variánsai



A stratégiaaváltás a professzionális szolgáltató szervezetek vezetőitől tudásmenedzselési stratégiák kidolgozását kívánja. Nézzük ezt részletesen a kutatási minta vállalatainak esetében!

(4) A tudásmenedzselési stratégiák sajátosságai azonosíthatóak

Általában elmondható, hogy a tudásmenedzsmint, mint tudatos gyakorlati vezetési koncepció annyira fiatal, hogy a szervezetek vezetői nem támaszkodhatnak útmutatóként használható, sikeres modellekre. Ezért érdemes az egyes vállalatok tudásmenedzsmintgyakorlatát vizsgálni.

A minta három vállalati típusát tanulmányozva, először is megállapítható, hogy – mivel a tanácsadó és a könyvvizsgáló cégek legfőbb vagyona a tudás, érthető, hogy a vizsgált vállalatok közül ők fordítják a legtöbb figyelmet a tudásmenedzsmintre. Ez érvényes a stratégiaalkotásra is.

A PWC (PriceWaterhouseCoopers)-nél a két országban készített esettanulmány egyértelműen bizonyítja a stratégiaalkotás relatív (más mintavállalathoz viszonyított) erősségét.

A kötet korábbi tanulmányaiban szakirodalmi forrásokra hivatkozva bemutattuk, hogy a tanácsadók és könyvvizsgálók két, egymástól lényegesen különböző tudásmenedzsmint stratégiát követhetnek, úgy mint a kodifikációs és a perszonalizációs stratégiát. A vizsgált professzionális szervezetek többségének stratégiája a perszonalizációs jellegű áll közelebb. Érdemes megjegyezni azonban azt a tény, hogy a magyar vállalatok jobban igénylik a külső szervezetektől jött támogatást. (Ennek fontossága a magyar vállalatoknál közel kétszerese a németekének.) A perszonalizáció erősségét mutatja az a tény is, miszerint a válaszadóknál a munka-

A megkérdezett vállalatoknál a projektvezetők vezetési tapasztalata jelentősnek mondható. Az 54 német projektvezető vezetői gyakorlatának átlaga 7,15 év (6,67 éves szórással), a 79 magyar válaszadó még több, 9,44 éves tapasztalattal bír (7,81 éves szórással). A szervezetek tipikusan fiatal életkora mellett a vezetői gyakorlat kellően hosszúnak minősíthető.

A feldolgozott kérdőívek tapasztalatai szerint a projektvezetők legfontosabb feladatai a tudástranszferben az alábbiak:

- a projekt adatbank létrehozása és használata,
- az explicit tudás átadásának formalizálása,
- az explicit tudás átadásának ösztönzése,
- a tudástranszferhez való hozzáállás figyelembe vétele a projekt tagok kiválasztása során.

A felsorolt vezetői feladatok azonosítása az esettanulmányokban elvégezhető volt. A projektvezetők eltérő intenzitással törekednek a külső és belső tudástranszfer működtetésére.

(3) A szervezeten belüli tanulás időleges kooperációban valósul meg

A vizsgálat tárgyát képező szervezetek mindhárom típusára jellemző, hogy az ügyfelek számára a tudás átadása időleges (szerződéses) kooperációban valósul meg. Ez a kooperációnak sajátos formáját jelenti. A kapcsolat jellege piaci. Az alapvető koordinációs eszköz az ár: a tanácsadónak, a könyvvizsgálónak vagy a projektet lebonyolító szervezetnek megfizetett vállalási díj. Ennek a díjnak a mértéke a két országban természetesen eltérő nagyságú, de a bevétel évenkénti növekedése Magyarországon is emelkedő díjtételeket bizonyít. Tapasztalataink szerint azonban a szervezeten belüli együttműködésben az ár mint koordinációs eszköz, korántsem tökéletes forma. Például: a piaci koordináció erősíthető lenne a professzionális szolgáltató szervezetek és a megrendelő-ügyfelek közötti licensz- és franchise-szerződések kötésével. Ilyenre egyik országban sem találtunk példát. Ezt részben helyettesíti az ismétlődő megbízások rendszere.

A jó minőséggel elvégzett szolgáltatás újabb megbízást jelent az ügyfélnek. Az ismétlődő megbízás önmagában is erősíti a koordinációt: csökkennek az előkészületi idők, erősödik a bizalom, összecsiszolódnak a személyes együttműködési formák.

A szervezeten belüli tanulás a kooperáció magasabb fokát igényelné az együttműködő partnerektől. A szervezeten belüli tanulás stratégiaaváltást jelentene és igényelne, az alábbi ábra szerinti variánsokban. (1. ábra)

társak tudása és képessége az erőforrások fontosságának felsorolásakor első helyen szerepel, minden ágazatban és mindkét országban. A tudásvagyonban az immateriális javak (mint a sw, a know-how) szerepe a magyar válaszadónál erősebb. Ez a sajátosság a kodifikált tudás hiányosságainak pótlására való szándékot mutatja a tudásmenedzsment stratégiában.

A stratégiaválasztás számos következménnyel jár a vezetés gyakorlatára nézve. Másképp történik a karrier-menedzselés, a belső teamek létrehozása, más a projektvezető szerepe. Az elkészült esettanulmányok tapasztalatai szerint a perszonalizációs stratégia alkalmazása a munkaerő-felvételnél kezdődik. A tanácsadó és a könyvvizsgáló cégek egyaránt nagy jelentőséget tulajdonítanak a megfelelő munkatársak kiválasztásának. (A meghirdetett álláshelyekre a túljelentkezés akár több százszoros is lehet bármelyik vizsgált cégnél.) De amíg a könyvvizsgálók főként a tudást alkalmazni képes fiatal munkaerőket részesítik előnyben a kiválasztásnál, addig a tanácsadók inkább a tudásgenerálókat keresik. A kiválasztást végzők akár hatnyolc fordulót is lebonyolítanak, amíg megtalálják a munkahely betöltőjét. A kiválasztott alkalmazott mentorálása is elfogadott gyakorlat valamennyi tanulmányozott vállalatnál. Tapasztalataink szerint a csoportképzés a vezetés tudatos tevékenységének eredménye.

Az egyik esettanulmányban bemutatott Belbin-féle szerepek azonosítása azért volt lehetséges, mert a tanácsadó cég perszonalizációs stratégiája szerint, a tanácsadási projekten dolgozó team kellő nagyságú és kellően vegyes összetételű volt. A kérdőíves felmérés szerint egyébként a projekt-teamek nagysága átlagosan öt-hat fő mindkét országban, bár a német mintában a szórás közel kétszerese a magyarénak (11,37-5,64 fő). A projektek nagysága ráfordított órában kifejezve a német vállalatoknál sokszorososa (átlagosan nyolcszorososa) a magyar projekteknek. A csoportképzés mint vezetési feladat így a statisztikai adatokkal is kellőképpen alátámasztott.

A perszonalizációs stratégia alkalmazása a team vezetőjét valóságos vezetői feladatokkal ruházta fel. Ez a sajátosság a harmadik szervezettípusban, a projekt-szervezeteknél is markánsan megfigyelhető.

(5) A projektet megvalósító team vezetése elsősorban koordinációs feladat

Az ismert koordinációs eszközök közül a technokratikus koordináció a tervezést, az ütemezést, az erőforrások allokálását (személyek hozzárendelése a rész-

feladatokhoz), valamint az információk szétosztását jelenti. A kérdőívek tanúsága szerint a szakemberek helyszínén tartózkodásának aránya a projekt teljes időtartama alatt, mintegy hatvan százalékos. Gyakori jelenség (a projekt-mérnöki szervezeteknél különösen, a könyvvizsgáló cégeknél kevésbé), hogy a projektek megvalósításába előre nem tervezett munkatársakat vonnak be. Mindez jelentős tervezési-ütemezési feladatot ró a projekt vezetőjére. A személyorientált koordinációs eszközöket (mint: konfliktuskezelés, képzés, szervezeti kulturális elemek) csupán a szervezetek egy részénél alkalmazzák, ennek nincs domináns szerepe.

A strukturális koordinációt a szinte mindenütt előforduló teamek, projektek és a multinacionális cégeknél alkalmazott mátrix jellegű megoldások segítik. Ezeket a koordinációs módszereket a professzionális szolgáltató szervezetekre jellemző sajátosságokkal alkalmazzák. Így közös jellemzőjük a rugalmasság és a szervezeti jelleg (specialitás) hangsúlyozottsága.

A szervezetre jellemző közös cselekvési minták figyelhetők meg a koordinációban is. Ilyennek gondoljuk a szervezetre jellemző költségvetési eljárások alkalmazását, a projekt tervek és ajánlatok formáját, a riportok, beszámolók formalizálását.

Ezek a technokratikus elemek egyben a tudás kodifikációját is megkönnyítik. Minél több a jól kidolgozott technokratikus elem, annál sikeresebb lehet a szervezeti tudás egységesítése és transzferálása. A projektek sokszínűen eltérő jellege miatt a standardizálás csak korlátozottan valósítható meg.

Felhasznált irodalom

- DAAD Kutatócsoport (1988, 2000): Neue strategische Konzepte und die Entwicklung des ländlichen Raumes. DAAD Projekt, Universität Rostock
- Farkas, F. – Kühnel, St. (1.január, 2002): Knowledge Transfer within a Professional Service Firm. Organizacija Letnik 35, ötevieka.pp 43-48. (Slovenia)
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995): The Knowledge Creating Company. Oxford University Press
- North, K. (1999): Wissensorientierte Unternehmensführung. Gabler
- Probst, G.J.B. – Feussen, A. (1997): Wissensziele als neue Management-Instrumente: Gablers Magazin, 8S 6-9.
- Szűcs, Pál (1999): Tudásmenedzsment – a hosszú távú siker megalapozója. In: Gazdaság–Vállalkozás–Vezetés 3. kötet, 17-23.

TAKÁCS Sándor

A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI GYAKORLAT KAPCSOLATA

I. rész

A szerző dolgozatában a szervezeti kultúra és a teljesítményértékelés összefüggéseivel és problémáival foglalkozik. A teljesítményértékelés gyakorlata gyakran ütközik a szervezet vagy annak egy csoportjának értékeivel, érdekeivel. A témához kapcsolódó szakirodalom áttekintése után azt a hipotézist vizsgálja, hogy a teljesítménymenedzsment tényleges gyakorlata a szervezeti kultúrától függően vagy a fejlesztői, vagy az ösztönzői mintához közelít-e.

Egy-egy új teljesítményértékelési rendszer bevezetésekor gyakran felvetődik a középszintű vezetés részéről az az igény, hogy ha a felső vezetés (vagy a tulajdonos) valóban azt szeretné, hogy működjön az új rendszer, akkor vonjanak be teljesítményelvű ösztönzésre fordítható többletforrásokat. A nehezen kétségbe vonható érvrendszer a következő: csak jelentős ösztönzőkkel érhető el áttörés a teljesítmény szokásos szintjében, hiszen csak a szokványosnál nagyobb mértékű jutalmak esetén éri meg a vezetőknek felvállalni a differenciálással járó konfliktusokat. Ilyenkor a megjutalmazott csoporttag magatartása pozitívabb színben tűnethető fel a többi csoporttag előtt, azok nem kezdik el „büntetni”; hiszen az eredeti várakozásokhoz képest senki sem „veszített”. A példa azonban lehet, hogy másokat is komolyabb erőfeszítésekre fog ösztönözni.

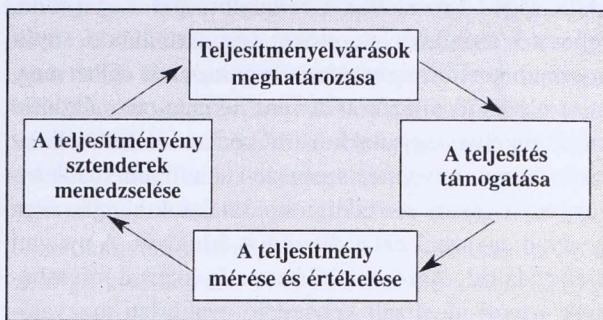
Néha azonban még ez sem feltétlenül jelent megoldást. Ahol nagyon erős az együttműködési kényszer és a csoportban erős közösségi értékrend alakult ki, ott a vezető maximum addig mehet el a differenciálásban, hogy kialakítja a jutalmazás időbeli sorrendjét. Azaz ha valaki egyszer jutalmat kap, például egy kiemelkedő fizetésemelés formájában, akkor jó pár évig kell várnia arra, hogy ismét komolyabb anyagi elismerésben részesülhessen. Ilyen csoportnormák mellett a vezetőnek más eszközökhöz kell folyamodnia, ha növelni szeretné csoportja teljesítményét.

Korábbi teljesítményértékeléssel kapcsolatos írásom (Takács, 2001) az értékelés résztvevőinek céljával foglalkozott. A bemutatott nyolc szervezetre kiterjedő kutatás az értékeléssel kapcsolatos célok vizsgálatán túl rákérdezett a teljesítményértékelési beszélgetés során észlelt magatartás jellemzőire, továbbá az értékeléssel kapcsolatos alkalmazotti elégedettség különböző összetevőinek alakulására is. A kérdőív másik része a szervezeti kultúra dimenzióit vizsgálta.

A bemutatott kognitív modell szerint a teljesítményértékelés egy kommunikációs és társas folyamat, melyben a csoportdinamikai jellemzők és a szervezeti kultúra alapvető fontosságú szerepet játszanak. A teljesítményértékelési rendszer célkitűzései gyakran ütköznek a szervezet egyes csoportjai vagy az egész kultúra értékeivel, az értékelés során használt módszerek és technikák pedig gyakran – nyíltan vagy burkoltan – olyan feltételek meglétére épülnek, illetve olyan feltételekkel élnek, amelyek ellentétesek lehetnek egy-egy szervezet kultúrájának mélyrétegeit jelentő alapvető előfeltevésekkel.

A motiváció két folyamatelméleti modellje, a megerősítés-elmélet és a méltányosság-elmélet alapján kétféle motivációs stratégia képzelhető el, melyeket fejlesztő, illetve ösztönző értékelésnek nevezünk. Az eddig bemutatásra került eredményekből kiderült, hogy az értékeléssel kapcsolatos elvárások szintjén

A teljesítménymenedzsment mint tanulási folyamat



mindkét motivációs stratégia egyformán fontos a vezetőknél és beosztottjaiknak egyaránt. A fenti, a vezetőtől egymással ellentétes magatartásformákat megkövetelő célok egyidejű kielégítése tehát lényeges gyakorlati dilemmának számít. Korábbi cikkem végén arra vállalkoztam, hogy a rendelkezésemre álló empirikus adatok alapján megvizsgálom a szervezeti kultúra szerepét az értékelési magatartásminták alakulásában.

A fenti kutatásba bevont szervezetek értékelési rendszereiben közös elem volt, hogy bevezetésük során a teljesítménymenedzsment-rendszerekre jellemző célokat fogalmaztak meg. Ennek lényege, hogy a fejlesztő és az ösztönző magatartásminták elvileg egyidejűleg, párhuzamosan működnek. A kognitív modell alapján azt a hipotézist állítottam fel, hogy a vizsgálatba bevont cégeknél a bevezetést követő időszak során a teljesítménymenedzsment tényleges gyakorlata a szervezeti kultúrától függően vagy a fejlesztői, vagy az ösztönzői mintához fog közelíteni. Mielőtt azonban a fenti hipotézis vizsgálatához látnék, röviden összefoglalom a teljesítménymenedzsment és a szervezeti kultúra témánk szempontjából releváns szakirodalmát, illetve a kettő kapcsolatáról szóló nyugati kutatásokat.

A teljesítménymenedzsment-rendszer meghatározása és kritikái

A teljesítménymenedzsment-rendszerek legfontosabb megkülönböztető jegyeit Armstrong és Baron (1998) az alábbiakban foglalják össze:

- Rendszeresen új egyéni és szervezeti egység szintű célkitűzéseket határoznak meg, amelyeket a szervezet egészére megfogalmazott célkitűzésekből vezetnek le.
- Minden alkalmazott számára közvetítik a kitűzött célokat.
- A célkitűzések vagy fejlődési célok mérhetőek.
- A rendszer formális értékelő megbeszéléseket foglal magában, amelyeken felméri a célok irányába történő fejlődést.
- Az értékelés magában foglalja a fejlesztési és képzési igények beazonosítását és a jutalmazást.
- A felső vezetők esetében a fizetésük egy részét az egyéni és szervezeti szintű teljesítményhez kapcsolják.
- Magát az értékelési folyamatot is értékeli és szükség esetén módosítják.

A teljesítménymenedzsment egy folyamatos tanulási kört foglal magába, melynek elemeit az 1. ábra mutatja be.

A teljesítménymenedzsment-rendszer arra törekszik, hogy a szervezet tagjai közös értelmezést alakítsanak ki az elérendő célokra vonatkozóan, továbbá mind az egyéneket, mind pedig a szervezetet képessé tegyék a célok elérésére azáltal, hogy megadják a célok megvalósításához szükséges támogatást. A rendszer tulajdonképpen két alapvető feltevése nyugszik:

1. Ha az emberek tudják és értik, hogy mit várnak el tőlük, továbbá részt vettek ezeknek a céloknak a kialakításában, akkor minden tőlük telhetően megtesznek a célok elérése érdekében.
2. A célok elérése az egyének és csoportok által elért képességektől, a vezető támogatásától és a szervezeti folyamatok, erőforrások és rendszerek minőségétől függ.

A teljesítménymenedzsment legfontosabb céljait Armstrong és Baron (1998) alapján az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- a szervezeti teljesítmény folyamatos fejlesztése,
- szervezeti változások indukálása egy teljesítményorientáltabb szervezeti kultúra megteremtése irányába,
- az alkalmazotti motiváció és elkötelezettség növelése,
- az egyéni képességek kiteljesedésének lehetővé tétele, ezáltal a munkából fakadó elégedettség növelése mind az egyén, mind pedig a szervezet számára,
- a csoportműködés fejlesztése és a csoportteljesítmény javítása,
- nyílt és konstruktív kapcsolat kialakítása folyamatos dialógus keretében az alkalmazottak és vezetők között,
- lehetőség nyújtása az egyéneknek arra, hogy a munkájukkal kapcsolatos elvárásait és jövőbeli terveiket kifejezhessék.

A fenti célokból láthatjuk, hogy a teljesítmény-menedzsment érett, felelősséget vállalni képes és fejlődni vágyó beosztottakat és felelősséget átadni tudó, fejlesztő szándékú vezetőket, együttműködő, nyílt kommunikációra építő szervezeti kultúrát céloz meg, mint elérendő állapotot. A fent bemutatott működési mechanizmus ugyanakkor működési előfeltételként tekint a fenti egyéni és szervezeti szintű jellemzők bizonyos szintjére. Az eddigi tapasztalatok alapján nem is olyan egyszerű ezt a dilemmát feloldani. A nyugati szakirodalmi összefoglalókban sok kritikát olvashatunk a fenti idealizált koncepció gyakorlati megvalósulásairól.

A kritikák egy része nem kérdőjelezi meg magának az értékelésnek a létjogosultságát, a problémát az értékelési magatartás hiányosságaira vezeti vissza. Furnham (1996) szerint a problémák arra vezethetők vissza, hogy a vezetők:

- idegenkednek attól a helyzettől, hogy negatív/javító szándékú visszacsatolást adjanak,
- általában nem kapnak megfelelő felkészítést és képzést,
- azzal érvelnek, hogy a napi munkájuk során e nélkül is rendszeresen adnak visszacsatolást,
- a szervezet felső vezetése sem veszi komolyan a folyamatot.

A kritikák másik része a teljesítményértékelés alapjaihoz és előfeltevéseihez nyúl vissza. Barlow (1989) szerint az értékelés látens funkciója éppen a hatalmi viszonyok fenntartása, bár a retorika szintjén ennek az ellenkezőjét állítja magáról. Bowles és Coates (1993) petrolkémiai iparágban végzett felmérései megerősítették, hogy az értékelés a vezetők számára továbbra is egy bürokratikus rituálénak bizonyult, a rendszer „pozitív hozzáállást várt a résztvevőktől, de csak a korábbi kényszerítő, hatalmi viszonyokat tükrözte vissza”. Townley (1993) szintén erre az aspektusra helyezi a hangsúlyt, amennyiben szerinte a teljesítményértékelés „felerősíti a hatalmi viszonyokat és a függőséget”, illetve „a hierarchiát kombinálja az egyirányú megfigyeléssel. A folyamatos felügyeletben a vezetés ellenőrző (monitoring) szerepe jut kifejezésre”.

Carlton és Sloman (1992) kereskedelmi bankoknál végzett felmérése alapján arra a következtetésre jutnak, hogy az értékelésnek a fizetési döntéssel való kapcsolata jelenti a legfőbb problémát. A vizsgálatban szereplő vezetők általában jelentős ambivalenciát mutattak ebben a kérdésben: Ha a két döntés nem volt összekapcsolva, az azt jelentette számukra, hogy az

értékelésnek gyakorlatilag „nincs tétje”, ezért sem ők, sem beosztottjaik nem vették azt komolyan. Ha viszont összekapcsolták, az általában azt eredményezte, hogy felfelé torzítottak (inflálódtak) az értékelések. A vizsgált szervezeteknél az az értékelési gyakorlat alakult ki, hogy a vezetők először saját szempontjaik alapján előre eldöntötték, hogy milyen számszerű értékelést fognak adni, majd ha ezt a rendszer megkövetelte, „kitaláltak néhány érvet ennek alátámasztására”.

Newton és Findlay (1996) szerint a problémát az ún. „neo-Human Relations” szerzők (mint például Herzberg vagy McGregor) által javallott egységes receptek okozzák, mivel az általuk vallott humanisztikus értékek jegyében létrehozott teljesítményértékelési rendszerek érzéketlenek a szervezeti kontextusra és a résztvevők lehetséges céljaira. A kritika szerint emiatt adódhatnak olyan helyzetek, ahol mind az értékelők, mind pedig az értékeltek elutasítják a rendszert.

Grint (1993) tanulmánya kevés kivételtől eltekintve szintén általános elégedetlenségről számol be, melynek fő oka, hogy a „munkavégzés társas közege helyett az értékelés során egyén-egyen közötti interakciókról van szó, tehát az értékelés további látens célja, hogy csökkentse a munka kollektív természetéből fakadó tényezők hatását, és végső soron hozzájáruljon a munkaviszony individualizálásához”. További kritikai elemként említi még:

- a szubjektív összetevők szerepét,
- azt a tényt, hogy a jutalmak egyetlen személy (a munkahelyi felettes) kezében vannak, és
- az értékelt változók komplexitását.

Ez utóbbi tényezőhöz kapcsolódóan a már idézett Bowles és Coates (1993) a vezetők értékelésével kapcsolatban azt említik fő problémaként, hogy általában csak a pénzügyi eredmények alapján ítélik meg a teljesítményüket, pedig erre nagyon sok rajtuk kívül álló tényező is hatással van. Ez a rendszerszemléletű kritika jelenti azt a pontot, ahol a TQM (Total Quality Management, magyarul: Teljeskörű Minőségbiztosítás) filozófiáját vallók (elsősorban legismertebb képviselőjük Deming) általában támadnak. Deming híressé vált 14 pontjából a 12. pontban az éves teljesítményértékelés eltörlését követeli, máshol a teljesítményértékelést mint a vezetés egyik „halálos bűnént” említi. Ennek a szemléletnek a legfontosabb feltevései az alábbiakban foglalhatók össze:

- a teljesítménybeli különbségeket a rendszerek okozzák,
- az egyéni célkitűzések rontják az ügyfélorientált csapatmunkát,

- a „puha” (magatartási jellegű) célokat újra lehet tárgyalni,
- a formális értékelés leszoktatja a vezetőket a beosztottak folyamatos támogatásáról.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a teljesítményértékeléssel kapcsolatos kritikák vagy arra vezetnek vissza a problémákat, hogy hiányoznak a rendszer működtetéséhez szükséges vezetői készségek, vagy pedig az érintettek részéről hiányzik a megfelelő hozzáállás. Az attitűdökre irányuló magyarázatok mögött általában két eltérő magyarázat áll. Az egyik szerint az érintettek úgy érzik, hogy a rendszer nem az ő céljait tükrözi, tehát a bevezetés során valószínűleg nem kaptak megfelelő befolyásolási lehetőséget. A másik magyarázat arra vezeti vissza az elégedetlenséget, hogy valamilyen szervezeti vagy iparági kulturális előfeltevéssel, vagy normával kerültek összeütközésbe a teljesítményértékelési rendszer elemei.

Általában az értékelési rendszerek bevezetése és működtetése nem korlátozódik egyszeri alkalmakra, hanem egy hosszabb folyamat eredménye. Ezt fejezi ki a teljesítmény „menedzsment” kifejezés is, utalva arra, hogy egy folyamatos vezetői tevékenységről van szó, a rendszer folyamatosan idomul hozzá, a szervezet különböző érintettjeinek céljaihoz, és ezáltal kerül elfogadásra. A teljesítménymenedzsment számára tehát a szervezeti kultúra jelöli ki azokat a kereteket, amelyek között az értékelés zajlik, de a rendszernek hosszú távon ezeknek a kereteknek a folyamatos alakítása is célját képezi.

Ha azt a kérdést szeretnénk megvizsgálni, hogy mi várható egy-egy ilyen rendszer bevezetésekor, milyen célokat tűzhetünk ki az induláskor és milyen nehézségekre érdemes felkészülnünk, akkor a szervezeti kultúra tanulmányozásából érdemes kiindulnunk. Az előző részben bemutatott, hogy az értékelési rendszer megoldásai különféle feltevésekre építenek és önmagukban sem érték-semlegesek, a különféle megoldások előnyben részesíthetnek bizonyos célokat más célok rovására. A szervezeti kultúrával foglalkozó szakirodalom áttekintésének fő célja az, hogy megvizsgáljuk, milyen szerepe van a teljesítményértékelési rendszer bevezetésekor a szervezeti kultúrának.

A szervezeti kultúra meghatározása

A fentiekben bemutatott kérdések vizsgálatához a Martin (1993) által bemutatott hármas szervezeti kultúra tipológia¹ integrációs megközelítését tekintem

irányadónak. Az ebbe a megközelítésbe sorolható kutatásoknak és modelleknek közös jellemzőjük, hogy a szervezeti kultúra integratív (összetartó) funkcióját emelik ki. A kultúra ebben a megközelítésben a szervezeten belüli konzisztencia forrása, amely megalapozza az egész szervezetre kiterjedő konszenzust a szervezet belső jellemzőinek és külső környezetének értelmezésében, ezáltal a közös megértés, az azonosulás, az egyértelmű és kiszámítható cselekvés elősegítője.

Az integrációs nézőpont követői szerint az ún. erős kultúrák kívánatosak, amely kultúrákra a konzisztencia, a szervezetet átfogó konszenzus és egyértelműség jellemző. Klasszikus példái ennek Peters és Watermann (1982) vagy Deal és Kennedy (1983) sikeres vállalatokat bemutató bestsellerei. A konzisztencia nézeteik szerint abban nyilvánul meg, hogy a vallott értékek egybecsengenek a formális eljárásokkal, azok pedig konzisztensek az informális normákkal. A kultúra különböző megjelenési formái egymást kölcsönösen megerősítve hozzák létre a szervezetet átfogó konszenzust, ami az erős kultúra integrációs hatását biztosítja.

Példaképpen tekintsünk át néhány ebbe a megközelítésbe sorolható kultúra definíciót: Schwartz és Davis (1981) szerint a „szervezeti kultúra különböző meggyőződéseknek és várakozásoknak a mintázata, melyeket a szervezeti tagok közösen vallanak. Ezek a meggyőződések és várakozások normákat hoznak létre, amelyek erőteljes befolyást gyakorolnak a szervezeti tagok magatartására”. Louis (1981) definíciójában a „kultúra emberek egy meghatározott csoportja által közösen használt értelmezések (understandings) és jelentések (meanings) rendszere. A jelentések nagyrészt *hallgatólagos vagy személyes* (tacit) természetűek, a csoport tagjai számára relevánsak és a csoportot más csoportoktól *megkülönböztetik*.” Sathe (1985) szintén a „közösség tagjai által osztott, lényeges (gyakran ki sem mondott) értelmezésekre” helyezi a hangsúlyt. Siehl és Martin (1984) felfogásában a kultúra „ragasztó, amely összetartja a szervezeteket a közös jelentésmintázatokon (patterns of meaning) keresztül.”

Az integratív megközelítésen belül talán a legszélesebb körben elfogadott Edgar Schein (1985) definíciója. Schein a szervezeti kultúrát „alapvető feltevések rendszereként” határozza meg, „amelyeket egy adott csoport talál ki, fedez fel vagy fejleszt ki a külső adaptáció és a belső integráció problémáinak megoldása során. Azokat az alapvető feltevéseket, amelyek elég jól működnek ahhoz, hogy érvényesnek fogadják el őket, a szervezetbe újonnan belépő tagoknak el kell

sajátítaniuk, mint a szóban forgó problémákkal kapcsolatosan egyedül helyes észlelési, gondolkodási és érzelmi mintázatokat.” Ez a felfogás tehát a kultúra kialakulását egy kollektív tapasztalati tanulási folyamat végeredményének tekinti.

Schein szerint a kultúra előfeltevései jelentik a szervezeti kultúra legmélyebb szintjét. Hatásuk azért tekinthető meghatározónak, mert sikeres működés után kikerülnek a tudatos figyelem látóköréből, megkérdőjelezhetetlenekké, maguktól értetődőekké válnak. Ezeket az előfeltevéseket a kultúra következő szintjén a már kifejezésre juttatott, artikulált elemek: az értékek, normák és erkölcsi/etikai szabályok stabilizálják és támogatják. Végül a kultúra legfelső szintjét a látható és megfigyelhető kulturális képződmények és szimbólumok (artefacts) képezik: ide sorolható a szervezeti tagok viselkedése, a rítusok és rituálék, a szervezetre jellemző sajátos nyelv és zsargon, az öltözködés, a szervezet fizikai megjelenése (például az irodák, üzemek, közös helyiségek, parkolóhelyek) és logója stb.

Schein a kultúra középső szintjét képező értékeknek kritikus szerepet tulajdonít. A szervezeti értékrend alapján ugyanis előre jelezhetjük a szervezeti tagok magatartását, ha az értékek előzetes kollektív tanuláson alapulnak. Schein maga hívja fel a figyelmet arra, hogy ha ez nem teljesül, akkor Argyris és Schön (1978) fogalmával élve csak kinyilvánított értékekről (espoused values) beszélhetünk, amelyek ugyan előre jelzik azt, amit az emberek arról *mondanak*, hogy hogyan cselekednének egy adott szituációban, de nem alkalmasak arra, hogy előrejelezzék a tényleges viselkedésüket. Ha a kinyilvánított értékek nem esnek egybe a mélyebben fekvő feltevésekkel, amelyek a magatartást valójában meghatározzák, akkor vagy racionalizációval, vagy pedig a jövőre vonatkozó aspirációkkal, a kívánatos helyzetre vonatkozó elképzelésekkel van dolgunk. (Schein, 1984)

Argyris és Schön (1978) szerint különbséget tehetünk azok között az értékek és meggyőződések között, amelyeket egy szervezet kinyilvánít és azok között, amelyeket az alkalmazottak (implicit módon) nap mint nap használnak a cselekedeteik meghatározására. Ezt a különbséget a „vallott” (espoused theory) és „követett” elméletek (theories-in-use) kategóriákkal írják le. Gondolatuk lényege, hogy a szervezetek formális dokumentumai (a nyilvánosságnak szánt anyagok, éves jelentések vagy a vállalati belső kiadványok, szervezeti ábrák, munkaköri leírások és politikák) vagy akár a felsővezetők nyilvános felszólalásai a

szervezetnek egy sajátos oldalát mutatják be. Ez a kép a szervezet működésének idealizált, normatív víziója, amilyennek a szervezetnek „lennie kellene”. A teljesítménymenedzsment filozófiája, értékrendje is ilyen kinyilvánított elméletnek tekinthető.

Ezzel szemben a szervezet *követett elméletei* a gyakorlatban megnyilvánuló, hétköznapi kultúrát jelentik, úgy, ahogyan azt az alkalmazottak tapasztalják. Ennek természetesen némileg különböző egyéni „olvasatai” lehetnek, melyek folyamatosan alakulnak, soha sem egyeznek meg teljesen, de összességükben mégis kiadják a szervezetre jellemző viselkedést magyarázó elméletet, amelyet azonosíthatunk Schein alapvető feltevéseivel. „Ahhoz, hogy valóban megérthessük a kultúrát ... le kell ásnunk azokhoz a mélyen fekvő feltevésekhez, amelyek általában nem tudatosulnak, de valójában ezek határozzák meg azt, hogy a szervezeti tagok hogyan észlelik, értelmezik a valóságot és érzelmileg hogyan viszonyulnak hozzá.” (Schein, 1984. 3.o.) Argyris és Schön (1978, 15.o.) ezeknek az előfeltevéseknek a rendszerét a szervezet szintjén instrumentális cselekvés-elméletnek is nevezik. Ezek tartalmazzák mindazokat a normákat, stratégiákat és előfeltevéseket, amelyek többek között meghatározzák:

- a kommunikáció és ellenőrzés mintázatait,
- az erőforrások célokhoz történő hozzárendelésének módját,
- a szervezet önfenntartó mechanizmusait,
- az egyéni teljesítmény jutalmazásának vagy büntetésének formáit,
- a karrierutakat és a rajtuk történő előrehaladás módját,
- az újonnan belépők szocializációját stb.

A fenti problémák minden szervezetben jelen vannak, a szervezetet alkotó egyéneknek tehát minden esetben valamilyen megoldást kell találniuk ezek kezelésére. A szervezeti célelés fokát alapvetően meghatározó egyéni teljesítmények vezető általi elismerése, motiválása és fejlesztése a napi gyakorlat részeként tulajdonképpen a követett elmélet igen lényeges összetevőjét képezi.

A szervezet kinyilvánított és követett értékrendje között olykor jelentős különbségek lehetnek, bár ez nem törvényszerű. Annak felismerése, hogy ez a kétféle kultúra gyakran párhuzamosan létezik a szervezetekben, segít annak a megértésében, hogy miért van annyi működési zavar és ellentmondás azok életében. Érdekes módon nagyon sokan hajlandóak tolerálni

azoknak a szervezeteknek a kultúrájában meglévő inkonzisztenciákat, ahol nap mint nap dolgoznak. Ennek az egyik lehetséges magyarázata, hogy az emberek mentálisan összemossák az ideákat és a tényleges valóságot (vagy saját valódi érzéseiket), azaz a tudatosság szintjén nem tesznek különbséget a kettő között, vagy nem is észlelik a szervezet belső konfliktusait. Más magyarázatok szerint a szervezeti tagok felismerhetik az eltéréseket, de ezeket a szervezettel kötött pszichológiai szerződésük részeként interpretálják (Brown, 1995). Argyris és Schön (1978) ezt a jelenséget a szervezet saját környezetéhez történő alkalmazkodási folyamatait (a szervezeti tanulást) gátló egyik legfontosabb oknak tekintik.

A GLOBE szervezeti kultúra definíciója és a vizsgálati dimenziók bemutatása

A szervezeti kultúra mérésére a GLOBE kultúra definíciójának a szervezeti kultúra mérésére használt dimenzióit használom. A GLOBE a kultúrát kétféle definícióval² határozza meg (House, Wright és Aditya, 1997), melyeket normatívnak, illetve tapasztalatinak nevez. Ezek a definíciók párhuzamba állíthatók a szervezet kinyilvánított, illetve követett cselekvési elméleteinek koncepcióival, a „vallott” vagy „követett értékekkel” is.

„A normatív definíció szerint kultúra alatt:

- egy elkülöníthető normatív rendszert értünk,
- amely egy közösség tagjai által közösen osztott pszichológiai jellemzők mintázataiból áll,
- melyek kényszerítő erejű közös érzelmi, attitűdbeli és magatartási orientációkat hoznak létre,
- amelyeket generációkon keresztül átörökítenek, és
- amelyek megkülönböztetik a közösséget más közösségektől.”

Azaz, amennyiben a közösség tagjai közösen valának bizonyos alapfeltevéseket, értékeket, interpretációs sémákat és motívumokat, akkor azok közös kulturális normákat, viselkedési előírásokat és elvárásokat hoznak létre a kultúra tagjaiban. Ez a definíció tehát inkább a vallott értékeknek feleltethető meg.

A tapasztalati definíció szerint a kultúra

- egy közösség tagjainak elkülöníthető környezete,
- amelyekről a közösség tagjai közös értelmezésekkel és ezekre vonatkozó értékekkel rendelkeznek,
- ezek kényszerítő erejű közös érzelmi, attitűdbeli és magatartási orientációkat hoznak létre,

- amelyeket generációkon keresztül átörökítenek, és
- amelyek megkülönböztetik a közösséget más közösségektől.”

A tapasztalati (vagy leíró) definíció környezeti változóit a társadalmi kultúra esetében a társadalom alrendszerai (pl. gazdasági, politikai és jogrendszer stb.) a szervezeti kultúra esetében pedig a szervezet külső és belső környezetének jellemzői (pl. piac, technológia, illetve vezetési stílus, hatalmi viszonyok, a teljesítmény értékelésének módja, a tervezési és kontrolláló rendszer stb.) alkotják. Ennek megfelelően a tapasztalati definíció pszichológiai összetevői (az értékek, normák, attitűdök stb.) a külső változók következményei, nem pedig a kultúra definiáló változói, mint a normatív definíció esetében. Értelmezésem szerint a tapasztalati definíció a követett értékekkel állítható párhuzamba.

A szervezeti kultúra operacionalizált (mérési) koncepciója az érték-hiedelem elméletekre (Hofstede, 1980; Kluckhohn-Strodbeck, 1961; Triandis, 1995) és az implicit motivációs elméletre (McClelland, 1961) épül. A GLOBE cikkünkben bemutatott dimenziói (melyek szervezeti és nemzeti kultúrára egyaránt érvényesek) a következők:

Teljesítményorientáció: annak mértékét tükrözi, hogy a kultúra tagjai mennyire keresik az olyan helyzeteket, amelyek a külsődleges motivációkkal szemben a sikeres teljesítmény kínálta elégedettséggel kecsegtetnek, mennyire domináns a kiválóság, kemény munkára, kiszámított kockázatra, előre tervezésre, célkitűzésre és rendszeres visszacsatolásra épülő motiváció.

Jövőorientáció: annak mértéke, hogy egy kultúra mennyire bátorítja és jutalmazza a tervezést, a jövőbeli eseményekre való felkészülést, a jövőbe irányuló befektetéseket, illetve késlelteti a felhalmozott javak felhasználását a jövőbeli növekedés, fejlődés, jutalmak érdekében, szemben a spontaneitással, illetve a múlt felé forduló megőrző gondolkodásmódjával.

Hatalmi távolság: annak mértéke, hogy az adott kultúra kevesebb hatalommal bíró tagjai mennyire számítanak arra, hogy a hatalom egyenlőtlenül oszlik el munkavégzés alapvető terepül szolgáló szervezetekben és más intézményekben (családban, iskolában, közösségekben), és mennyire fogadják el ezt a helyzetet.

Bizonytalanságkerülés: annak mértéke, hogy a kultúra tagjai mennyire érznek fenyegetettséget bizonytalan vagy ismeretlen helyzetben. Ez az érzés az átélt

stressz szintjében és az előre jelezhetőség (írott, íratlan szabályok) iránti igény formájában jelenik meg.

Individualizmus-kollektívizmus: annak a mértéke, hogy a társadalom és annak szervezetei mennyire bátorítják és jutalmaznak az egyéni cselekvést és hozzájárulást a közös cselekvéssel és hozzájárulással szemben. Megmutatja, hogy az egyén milyen viszonyban áll a társadalom többi tagjával, mennyire integrálódik a szűkebb vagy tágabb közösségbe.

Nemi egyenjogúság: annak mértéke, hogy a kultúra mennyire erősíti vagy tompítja a nemekhez kapcsolódó szerepek közötti különbséget, munkamegosztást. A nagyobb nemek közötti egyenjogúsággal jellemezhető kultúrákban gyakoribb, s egyben elfogadottabb a hagyományosan férfias és nőies szerepek nemek közötti átjárhatósága.

Asszertivitás: a nemeknek – pontosabban a nyugati kultúrkör szerint a férfiaknak – tulajdonított értékek és jellegzetes magatartásformák szerepére kérdez rá a kultúrákban. A férfias kultúrákban előnyben részesítik a teljesítményt, a hősiességet, a rámenősséget, az anyagi sikert. A nőies kultúrák „lágyabbak”, támogatóbbak.

Humánorientáció: annak mértéke, hogy egy kultúra mennyire bátorítja és jutalmazza tagjait arra, hogy méltányosak, önzetlenek, előzékenyek, nagylelkűek és kedvesek legyenek másokhoz. Azt tükrözi, hogy az emberek mennyire pozitív beállítottságúak és tisztelettel fordulnak egymás felé.

A Triandis-féle kollektívizmus: az egyén és csoport kölcsönös meghatározottságának mértéke, a személyes és közösségi célok kapcsolatának szorossága, a személyes elkötelezettség és a szervezet/társadalom eredményeiért érzett büszkeség. Az egyén szervezethez/családhoz való lojalitása és a társas kapcsolatok fontossága (másképpen *Lojalitás/elkötelezettség*).

A magyar szervezeti kultúra: a GLOBE adatbázis eddigi elemzési eredményei

A GLOBE kutatás magyar vonatkozású eredményeit a korábbi években számos publikáció és konferenciaelőadás formájában ismertették (Bakacsi és Takács, 1997³; Mármarosi és Takács, 1998; Bakacsi és Takács, 1998), így csak a szervezeti kultúra szempontjából releváns megállapításokra térek ki röviden.

Az adatok kilenc szektorban – élelmiszeripar, pénzügyi szolgáltatások, telekommunikáció, információ-

technológia, energiaipar, gépgyártás, HR tanácsadás, könyvkiadás és gyógyszeripar – tevékenykedő 31 vállalat középvezetőitől (vállalatonként 7–50 fő közötti létszámtól) származnak. Az adatgyűjtés 1995 óta folyamatos. (1. táblázat)

1. táblázat

A szervezeti kultúra (tapasztalati definíció) leíró statisztikái az 1995–97 közötti felmérések adataira

Kultúra dimenziók	Átlag	Szórás	Min.	Max.	N
Teljesítményorientáció 1: alacsony 7: magas	4.33	0.81	2.82	5.88	17
Agresszivitás 1: férfias 7: nőies	3.86	0.53	2.5	4.72	17
Nemi szerepek differenciáltsága 1: jelentős 7: csekély	3.55	0.51	2.78	4.49	17
Jövőorientáció 1: rövid táv 7: hosszú táv	4.37	0.88	2.89	5.8	17
Humánorientáció 1: alacsony 7: magas	4.02	0.55	3.06	4.82	17
Individualizmus/ kollektívizmus 1: individualizmus 7: kollektívizmus	4.00	0.61	3.08	5.33	17
Hatalmi távolság 1: alacsony 7: magas	4.13	0.77	3.00	6.00	17
Triandis féle kollektívizmus 1: alacsony 7: magas	4.31	0.65	3.18	5.12	17
Bizonytalanság-kerülés 1: alacsony 7: magas	3.73	0.69	2.67	5.35	17

Az 1995 és 1998 között felvett adatokon a szervezeti kultúra dimenziók mentén az alábbi tendenciák bontakoztak ki. A kívánatos értékekre vonatkozó szórárs jelentősen kisebb, mint a leíró dimenziók mentén, ami a magyar középvezetők többsége által ideálisnak tartott szervezeti kultúra kép létezését erősíti meg. Ebből következően egy-egy szervezet esetében a jelenleg észlelt és a kívánatosnak tartott helyzetkép közötti eltérés alapvetően az adott szervezetnek a tapasztalati kultúradimenziók mentén ettől az ideális helyzettől való távolságát jellemezte. A különbségváltozók alapján végzett klaszteranalízis szintén alátámasztotta ezt a hipotézist, hiszen egyes szervezetek esetében a leíró és normatív dimenziók közötti különbségek elhanyagolhatók, és ezen szervezetek kulturális jellemzői a leíró dimenziók mentén igen közel állnak a normatív értékek átlagához. (2. táblázat)

Ennek az ideálisnak tekintett szervezeti kultúrának a legjellegzetesebb vonásai közé tartozik a magas

2. táblázat

A szervezeti kultúra (normatív definíció) leíró statisztikái az 1995–97 közötti felmérések adataira

Kultúra dimenziók	Átlag	Szórás	Min.	Max.	N
Teljesítményorientáció 1: alacsony 7: magas	6.13	0.25	5.78	6.56	17
Agresszivitás 1: férfias 7: nőies	4.35	0.31	3.75	4.83	17
Nemi szerepek differenciáltsága 1: jelentős 7: csekély	4.22	0.25	3.57	4.63	17
Jövőorientáció 1: rövid táv 7: hosszú táv	5.70	0.29	5.19	6.19	17
Humánorientáció 1: alacsony 7: magas	4.71	0.32	4.17	5.17	17
Individualizmus/ kollektívizmus 1: individualizmus 7: kollektívizmus	5.10	0.20	4.66	5.45	17
Hatalmi távolság 1: alacsony 7: magas	3.62	0.36	2.70	4.40	17
Triandis féle kollektívizmus 1: alacsony 7: magas	5.44	0.27	5.00	5.80	17
Bizonytalanság-kerülés 1: alacsony 7: magas	4.74	0.46	4.19	5.67	17

teljesítményorientáció és elkötelezettség, az egyenjogú nemi szerepek, az együttműködő és humanisztikus értékrend, a kollektív értékek, az alacsony hatalmi távolság és hosszú távú időorientáció. Ennek a típusnak mint a valóságban is megfigyelhető szervezeti kultúrának a létezését erősíti meg, hogy a válaszadók néhány jól körülhatárolható szervezetből kerültek ki, azaz nem egyéni jellemzők magyarázzák az eredményeket. (Bakacsi és Takács, 1997/a)

A mintában szereplő vállalatok többségénél – a fenti típusal ellentétben – általában jelentős eltérések voltak megfigyelhetőek a leíró és normatív értékrend között⁴.

1. A legmarkánsabb különbség a teljesítményorientáció tekintetében mutatkozott, a leíró dimenzió értékével szemben a normatív érték közel két skálafokozattal (különbség: 1,8) magasabb⁵. Ez az eredmény önmagában ráirányíthatja figyelmünket a magyarországi szervezetek teljesítményértékelési gyakorlatára: a normatív érték olyan munkakultúrát tükröz, amelyet a jobb teljesítményre törekvés, a kiválóság és az erre irányuló folyamatos belső készítés jellemez. Ez az értékrend azonban a gyakorlatban csorbát szenved és állandó frusztráció forrása.

- Az agresszivitás dimenzióban erőteljes a férfias értékek dominanciája, a normatív dimenzió azonban egy nőiesebb, támogatóbb kultúra vágyáról tanúskodik (különbség: 0,51).
- A nemi szerepek átlagosnál valamivel nagyobb differenciáltsága jellemző egy világos preferenciával a nagyobb egyenjogúság irányába (különbség: 0,67).
- A jövőorientáció tapasztalati szintjében inkább rövidtávú szemlélet bontakozott ki, míg ehhez képest a normatív dimenzióban erős az igény a hosszabb távra történő előregondolkodás iránt (különbség: 1,33).
- A humánorientáció tekintetében is hasonló kép bontakozott ki, bár itt kevésbé éles a kontraszt a kívánatos és leíró dimenziók között (különbség: 0,69).
- A kollektívizmus mértéke szervezeteink átlagában éppen a skála közepén helyezkedik el, ami nagyobb, mint a társadalmi szinten mért mutató (nemzetközi összehasonlításban majdnem a legindividualistább nemzet voltunk). Szervezeti szinten a közösségi értékrend elvárt értéként sokkal fontosabb, mint amit a gyakorlat követ (különbség: 1,1).
- A hatalmi távolság szervezeti szinten közepes (a társadalmi tapasztalati érték nemzetközi összehasonlításban magasabbnak számít) és jelentős szórással bír. A normatív index átlaga alapján a szervezeti működésünkben is kisebb hatalmi távolság lenne kívánatos (különbség: 0,51)
- A lojalitás/büszkeség tapasztalati szintje alacsony indexértéket vett fel, ami a szervezetek felé irányuló elkötelezettség és lojalitás alacsony szintjéről tanúskodik. A normatív szint ennél sokkal magasabb (különbség: 1,11).
- A bizonytalanság kerülés észlelt szintje (a követett értékrend) bizonytalanság tűrést jelez, a normatív mutató ezzel szemben magas bizonytalanságkezelésről árulkodik (különbség: 1,01).

Az eltérések magyarázatára korábban csak hipotézisek fogalmazódtak meg, melyek kapcsolatba hozhatók a jelen kutatás kérdésfeltevésével is. Az egyik magyarázat az „értékrendváltás tézise”, amely a normatív dimenziót a kívánatos helyzettel azonosítja, ezáltal a különbségek a jelenlegi és kívánt helyzet között vezetői kihívásként ragadhatók meg, és intenzív (egyéni és szervezeti) tanulási folyamatokkal hidalhatóak át.

A másik típusú magyarázat szerint a kiugróan nagy különbségeket az okozza, hogy a vágyott értékek erős objektív (és/vagy szubjektív) korlátokba ütköznek. Míg az első értelmezés (a különbségek *aspirációs* értelmezése) az egyéni elképzelésekből indul ki, addig

a „kulturális szakadék” tézise szerint a kívánatos értékek „külvülről” határozódnak meg, és ameddig az egyén nem képes azonosulni velük (például azért, mert nem látja őket beigazolódni a gyakorlatban), csak a magatartás *racionalizációjaként* értelmezhetjük őket. Ez az értelmezés egy passzívan alkalmazkodó, a körülményeket tudomásul vevő és a változásokkal szemben hitetlen attitűd kialakulásának a veszélyeire hívja fel a figyelmet. (Bakacsi és Takács, 1998)

Az elmúlt három év (3. táblázat) és az azt megelőző évek adatai között van néhány szembetűnő különbség, elsősorban a leíró dimenziók értékeit illetően.

A normatív dimenziók mentén általában kisebbek az eltérések, mint a tapasztalati dimenzióknál. A normatív dimenziók szórása továbbra is kisebb, mint a leíró dimenzióké, a korábbi évekhez viszonyítva azonban valamelyest nőtt a szórás. A tapasztalati dimenziók esetenként jelentős mértékben különböznek a korábbi évek eredményeitől, továbbá mindegyik dimenzió mentén kisebb a kívánatos és a jelenlegi kultúra közötti eltérés a közelmúlt adatain. A hatalmi távolság egyenesen „megfordult”: a tapasztalati dimenzió értéke alacsonyabb, mint a normatív, azonban az is szembetűnő, hogy nagyobb a leíró dimenzió szórása.

Az 1998-2000-es szervezeti kultúra leíró és normatív adatok átlag és szórás értékei

Kultúra dimenziók	Tapasztalati definíció			Normatív definíció		
	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	N
Teljesítményorientáció 1: alacsony 7: magas	4.56	0.67	17	6.06	0.44	17
Agresszivitás 1: férfias 7: nőies	4.15	0.50	17	4.45	0.55	17
Nemi szerepek differenciáltsága 1: jelentős 7: csekély	3.29	0.59	17	4.69	0.46	17
Jövőorientáció 1: rövid táv 7: hosszú táv	4.7	0.83	17	5.42	0.39	17
Humánorientáció 1: alacsony 7: magas	4.75	0.72	17	4.84	0.38	17
Individualizmus/ kollektívizmus 1: individualizmus 7: kollektívizmus	4.61	0.50	17	4.93	0.42	17
Hatalmi távolság 1: alacsony 7: magas	3.45	0.93	17	3.56	0.57	17
Triandis féle kollektívizmus 1: alacsony 7: magas	4.44	0.42	17	5.13	0.44	17
Bizonytalanság-kerülés 1: alacsony 7: magas	3.94	0.77	17	4.77	0.61	17

Mindezen eredmények a fenti hipotézisek közül inkább az optimistább „értékrendváltás tézise” mellett szólnak, a különbségek értelmezésénél azonban óvatosan kell eljárunk, mert van ugyan néhány ismételt felvétel (három szervezet esetében), a szervezetek többsége azonban nem fed át a két mintában, tehát az eltéréseket az összetétel változása, például néhány új iparágba tartozó szervezet bekapcsolódása is okozhatja.

Szervezeti kultúra klaszterek

A következőkben a szervezeti kultúra teljesítmény-értékelési magatartásra gyakorolt hatását úgy próbálom megragadni, hogy az egyes szervezeteken belül homogén (a kultúra dimenziók összességére a teljes mintánál kisebb szórással jellemezhető) szubkultúrákat különíték el klaszteranalízis segítségével, bemutatom ezek főbb jellegzetességeit, végül megkísérlem kimutatni a teljesítménymenedzsment gyakorlatában mutatkozó különbségeket.

Az alábbi elemzések a korábbiakban (Takács, 2001) bemutatott minta adatain, ugyanazon kutatás részeként készültek. A szubkultúrák meghatározása a

3. táblázat

nyolc szervezet azonos szervezeti egységeibe tartozó értékelők és értékelték összevonasával képzett egységek (összesen 45 elemzési egység) a 18 tapasztalati és normatív kultúradimenzió terében klaszteranalízis segítségével történt. Hierarchikus eljárással, Ward-módszer segítségével öt klasztert különítettem el. A következőkben tekintsük át a klaszterek jellemzőit a szervezeti kultúra dimenziók mentén. (4. táblázat) A normatív dimeziók adatai (5. táblázat) alapján a korábbi feltételzésnek megfelelően elhanyagolhatóak a különbségek a klaszterek között, ami megerősíti az egységes kívánatos értékrend létezését.

A leíró dimenziókra végzett többváltozós szórás-elemzés alapján a bizonytalanságkerülés kivételével minden dimenzió mentén szignifikánsak az eltérések a klaszterek között. A „stepwise” módszerrel elvégzett diszkriminancia analízis alapján a hatalmi távolságot, az individualizmus/kollektívizmus dimenziót, a jövő- és humánorientációt, valamint a nemi szerepek és az agresszivitás szerepét emelhetjük ki, mint az öt klaszter közötti diszkrimináló teret

A szervezeti kultúra klaszterek jellemzői a tapasztalati dimenziók mentén

Szervezeti kultúra típusok	1		2		3		4		5		Összesen	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
TAPASZTALATI DIMENZIÓK												
Hatalmi távolság	2,91	0,90	3,77	1,01	2,24	0,63	4,71	0,67	4,53	0,76	3,51	1,24
Bizonytalanság-kerülés	4,17	0,89	3,42	0,93	3,54	1,31	4,53	0,76	3,57	1,09	3,81	1,10
Individualizmus/ kollektívizmus	4,95	0,85	4,16	0,83	4,68	0,71	5,36	0,86	4,03	0,67	4,58	0,89
Agresszivitás/ rámenősség	4,20	0,75	3,47	1,12	4,83	0,98	4,12	0,69	4,11	0,91	4,21	0,97
Nemi egyenjogúság	3,00	0,64	2,98	0,72	3,53	0,80	2,44	0,57	3,78	0,77	3,28	0,83
Humánorientáció	4,88	0,78	3,88	1,00	5,64	0,64	5,09	0,78	4,18	1,43	4,74	1,17
Jövőorientáció	5,59	1,00	4,44	1,34	4,29	0,75	4,27	1,39	3,40	0,92	4,42	1,31
Lojalitás/büszkeség	4,51	0,60	4,23	0,69	4,58	0,49	3,89	0,51	4,06	0,64	4,30	0,64
Teljesítmény-orientáció	5,06	0,89	4,25	1,27	5,04	0,74	3,90	1,06	3,73	0,75	4,47	1,07

A szervezeti kultúra klaszterek jellemzői a normatív dimenziók mentén

Szervezeti kultúra típusok	1		2		3		4		5		Összesen	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
TAPASZTALATI DIMENZIÓK												
Hatalmi távolság	3,90	0,92	3,76	0,92	3,28	0,96	3,43	0,70	3,55	0,67	3,61	0,87
Bizonytalanság-kerülés	4,91	0,93	4,67	1,08	3,98	1,28	5,22	0,85	5,00	0,85	4,74	1,08
Individualizmus/ kollektívizmus	4,99	0,86	4,96	0,50	4,72	0,59	4,96	0,68	4,88	0,66	4,90	0,69
Agresszivitás/ rámenősség	4,45	0,92	3,91	1,12	4,69	1,00	4,56	1,25	4,71	0,94	4,52	1,02
Nemi egyenjogúság	4,53	0,58	4,75	0,49	4,58	0,54	4,49	0,53	4,46	0,55	4,55	0,55
Humánorientáció	4,87	0,70	4,89	0,68	5,20	0,68	4,73	0,72	4,48	0,50	4,82	0,69
Jövőorientáció	5,34	0,85	5,46	0,73	4,98	0,73	5,18	0,79	5,30	0,66	5,25	0,76
Lojalitás/büszkeség	4,86	0,85	4,68	0,74	5,02	0,52	5,12	0,55	5,04	0,47	4,95	0,66
Teljesítmény-orientáció	6,19	0,81	6,08	0,60	5,79	0,66	5,63	0,76	5,85	0,63	5,94	0,72

definiáló változókat. A teljesítményorientáció klaszterenkénti értékei az első és harmadik klaszternél egyaránt a legmagasabbak (5,06, illetve 5,04), a többi típusra viszont lépcsőzetesen csökkennek (4,25; 3,9; 3,73).

Az első kultúra típus legfontosabb jellegzetességei az *alacsony hatalmi távolság*, a nagyon hangsúlyos *közösségi értékrend* és a klaszterek közötti *leghosszabb távú időorientáció*. A teljesítményorientáció szintén itt a legmagasabb, a lojalitás a második. Valamivel az átlag felett van a bizonytalanságkerülés mértéke is. A minta összetétele szerint általában olyan szervezeti egységek kerültek ide, ahol a munkavégzés során az együttműködésnek jelentős szerepe van. A szervezeti egységek munkájában gyakran megjelenik a termékfejlesztés vagy a folyamatra irányuló innováció. Ide

került egy kifejezetten kutatás-fejlesztéssel foglalkozó team is, de előfordulnak értékesítés fejlesztési és marketing csoportok is. Az ide tartozó 43 fő között 13 értékelő és 30 értékelt van. Az értékelők átlagos életkora valamivel magasabb, mint a többi klaszter átlaga, és sokkal hosszabb ideje vannak az adott szervezetben. A férfiak aránya 73%, ami nagyobb, mint a minta egészében (56% férfi, 44% nő⁶). Ez elsősorban az értékelték körében lévő több férfi válaszdónak tudható be.

A második típus legfontosabb megkülönböztető jegei az *individualista és kiugróan rámenős, versengő értékrend*. A humánorientáció itt a legalacsonyabb. Valamivel az átlag alatt van a bizonytalanságkerülés, továbbá a lojalitás és a teljesítményorientáció mértéke is. Megjegyzendő, hogy ennél a típusnál a kívánatos

értékrendben a rámenősség/agresszivitás dimenzióban az átlag alá csökken az index értéke, ami a vallott értékek mentén is az átlagnál versengőbb kultúrát takar. Ide elsősorban termeléssel foglalkozó egységek vezetői kerültek, de találunk például pénzügyi és számviteli osztályokat is. Ebbe a klaszterba 19 fő került, ebből 5 értékelőként, 14 pedig értékeltként töltötte ki a kérdőívet. Háttérváltozók szerint majdnem teljesen visszaadja a minta egészének jellemzőit.

A harmadik típus rendelkezik a *legalacsonyabb hatalmi távolsággal* és a *leginkább nőies (együttműködő)*, továbbá *humanisztikus értékeket* követő értékrenddel. Szintén említést érdemel, hogy itt a hatalmi távolság kívánatos mértéke került valamivel a többé-kevésbé egységes kívánatos érték alá. Ez a típus teljesítményorientációban az elsővel azonos szinten van, lojalításban pedig meg is előzi azt. A mintába került szervezetező és HR szakértő teamek általában ebbe a kategóriába estek, de előfordulnak értékesítéssel, termékfejlesztéssel foglalkozó szervezeti egységek is. Az ide tartozó 33 fő közül tíz értékelői pozícióból választott a kérdőívre. A minta átlagánál kevesebb vezetői tapasztalattal bír, fiatalabb vezetők alkotják, akik között meglepetésünkre jóval több a férfi.

A negyedik szubkultúra-klaszter bír a *legmagasabb hatalmi távolsággal*, ezen túl *jelentős bizonytalanság-kerülés és kiugróan kollektivistá* értékrend jellemzi. Egyértelműen férfiak töltik be a meghatározó szervezeti szerepeket. A humánorientáció kicsivel átlag fölötti, a lojalítás itt a legalacsonyabb és a teljesítményorientáció is jelentősen elmarad az átlagtól. Az ide sorolt szervezeti egységek erősen hierarchikus és bürokratikus jellemzőkkel bírnak (pl. dokumentációs osztály, raktározás). Ennek a klaszternek a legkisebb a létszáma (öt értékelő és tíz értékeltek) és az átlagéletkora a mintában. Az értékelők relatíve kevés vezetői tapasztalattal rendelkeznek.

Végül az ötödik kultúra *nagy hatalmi távolsággal* és *kis bizonytalanság* kerüléssel jellemezhető (tipikus klán vagy hatalomkultúra). Inkább egyéni játékosok alkotják, mint csapatjátékosok (individualista) és a vezetésben a nők nagyobb szerepet kapnak, mint a többi típusok bármelyikében. Az időorientáció tekintetében ez a legrövidebb távon gondolkodó csoport és a humánorientáció is jelentősen elmarad az átlagtól. Ebben a kultúrában a legalacsonyabb a teljesítményorientáció, a lojalítás valamivel magasabb, bár az is átlag alatti. Ide általában termék vagy fogyasztói szegmensek szerint kialakított üzletági szervezeti egységek, illetve ezek belső szolgáltatói kerültek. A 43 főből

13 értékelő és 30 értékeltek. Átlagosan ők dolgoznak legrövidebb ideje jelenlegi munkáltatójuknál és itt a legmagasabb a nők aránya (77%) mind az értékelők, mind pedig az értékeltek között. Mindez a nemi szerepek egyenjogúsága dimenzióban is tükröződik.

Értékelői és értékelti célok kultúra típusonként

A homogén kultúra klaszterek elkülönítése és jellemzése után vizsgáljuk meg, hogy vajon milyen eltérések tapasztalhatók a teljesítménymenedzsment gyakorlatában. Első lépésként vizsgáljuk meg a Takács (2001) által bemutatott célok klaszterenkénti átlagainak alakulását vezetőkre és beosztottakra külön-külön. Az értékelési célok átlagait szubkultúrákenti bontásban a 6. táblázat tartalmazza.

Megállapítható, hogy az egyes célok tekintetében nincsenek jelentős különbségek a kultúra klaszterek között. Az értékelőknél az első két klaszter esetében fontosabbnak bizonyultak a fejlesztői célok, mint a harmadik és negyedik klaszternál. Az értékeltek körében éppen fordított tendencia érvényesült: az első három klaszter fejlesztési céljai alacsonyabbak voltak, mint az utolsó kettőéi. A munkaköri képzésnél hasonlóak voltak az értékelők és az értékeltek elképzelései: az ötödik klaszter tagjai számára ez fontosabb célnak tűnt, mint a harmadik esetében.

A kompenzációs céloknak majdnem minden klaszternál szignifikánsan alacsonyabb fontosságot tulajdonítottak a vezetők mint a fejlesztésnek. A beosztottnál általában kisebbek voltak az eltérések, kivéve a harmadik klasztert, amelyiknél 1,55-ös eltérés adódott (ennyivel volt kevésbé fontos számukra a fizetés, mint a fejlődés). Az értékeltek kompenzációs céljai körében az első és a harmadik klaszterek között adódott szignifikáns különbség.

A csoporton belüli konfliktusok kezelésére vonatkozó céloknál érdekes különbség mutatkozott a második és a negyedik kultúra típus között: mind az értékelőknél, mind pedig az értékelteknél a negyedik klaszterben sokkal alacsonyabbak voltak az erre irányuló várakozások, mint a másodikban. Az első faktor vezetőinek ilyen irányú céljai szignifikánsan fontosabbak voltak, mint a beosztottaknak. A kapcsolat erősítésének célja az ötödik klaszter vezetői számára volt sokkal fontosabb, mint a beosztottakénak. A magánéleti akadályok megbeszélése szintén erőteljes különbségeket mutatott a párok tagjai között az első és az utolsó klaszternál (a korábban vázolt tendenciának

Értékelők és értékelték céljainak összehasonlítása homogén szubkulturánként

Homogén szubkultúra klaszterek		95%-os konfidencia intervallumok					Értékelők		Különbség
		Értékeltek	Alsó	Felső	Alsó	Felső			
Fejlesztési célok	1	5,99	5,61	6,37	5,86	6,51	6,18	0,19	
	2	6,05	5,46	6,64	6,10	6,69	6,39	0,34	
	3	6,00	5,71	6,29	5,37	5,98	5,68	-0,32	
	4	6,04	5,61	6,47	5,40	6,10	5,75	-0,29	
	5	6,32	6,13	6,52	6,00	6,52	6,26	-0,06	
			6,09	5,93	6,25	5,94	6,22	6,08	-0,01
Kompenzációs célok	1	5,51	5,18	5,84	5,07	5,86	5,47	-0,04	
	2	5,11	4,52	5,69	4,59	5,39	4,99	-0,11	
	3	4,45	3,95	4,95	4,76	5,40	5,08	0,63	
	4	5,25	4,66	5,83	4,49	5,61	5,05	-0,19	
	5	5,28	4,89	5,68	4,61	5,62	5,12	-0,17	
		5,13	4,92	5,33	4,97	5,35	5,16	0,04	
Munkaköri képzéshez kapcsolódó célok	1	5,67	5,28	6,06	5,42	6,14	5,78	0,11	
	2	5,60	5,08	6,12	5,25	6,20	5,73	0,13	
	3	5,68	5,33	6,02	5,28	5,75	5,51	-0,17	
	4	5,69	5,15	6,23	5,39	6,05	5,72	0,03	
	5	6,01	5,76	6,25	5,82	6,20	6,01	0,00	
		5,75	5,58	5,91	5,63	5,90	5,76	0,02	
Magánéleti akadályok közlésének célja	1	2,38	1,70	3,07	3,89	5,26	4,58	2,19	
	2	3,00	2,23	3,77	2,43	3,99	3,21	0,21	
	3	3,26	2,48	4,05	3,79	4,91	4,35	1,09	
	4	3,00	1,92	4,08	3,05	4,79	3,92	0,92	
	5	2,81	2,16	3,47	4,83	5,84	5,33	2,52	
		2,86	2,54	3,19	4,09	4,71	4,40	1,54	
Csoporton belüli konfliktusok megbeszélésének célja	1	4,04	3,38	4,70	4,84	6,01	5,42	1,38	
	2	4,79	3,89	5,69	5,16	6,31	5,74	0,95	
	3	4,26	3,37	5,15	4,19	5,55	4,87	0,61	
	4	3,00	1,98	4,02	3,51	5,26	4,38	1,38	
	5	4,00	3,30	4,70	4,49	5,80	5,15	1,15	
		4,08	3,73	4,44	4,88	5,46	5,17	1,08	
Kapcsolat erősítésének célja	1	4,81	4,21	5,40	4,75	5,79	5,27	0,46	
	2	4,47	3,68	5,27	4,19	5,71	4,95	0,47	
	3	5,04	4,58	5,50	5,23	6,08	5,65	0,61	
	4	4,54	3,95	5,12	4,32	5,84	5,08	0,54	
	5	4,70	4,10	5,30	5,26	6,08	5,67	0,96	
		4,74	4,48	5,00	5,13	5,61	5,37	0,63	

megfelelően a vezetőnek lévén ez fontosabb), ugyanakkor szinte pontosan megegyezett a második klaszternál (itt egyik félnek sem volt ez célja).

A célok vizsgálata visszatükrözte, hogy a teljesítménymenedzsment-rendszerek hasonló elvárásokat ébresztenek mind a vezetőkben, mind pedig a beosz-

tottakban, szervezeti kultúrától viszonylag függetlenül. De vajon kimutathatók-e különbségek a TÉR során követett gyakorlat, azaz az értékelési alkalmak során követett magatartás észlelésében? Ennek a kérdésnek a vizsgálatához első lépésben bemutatom, hogy a kutatás során hogyan mértem azt, hogy értékelők és

értékeltek milyennek észlelték magát a beszélgetést, majd a célokhoz hasonlóan klaszterenként összehasonlítom azokat.

A teljesítményértékelés során követett magatartás észlelésének dimenziói

A TÉR beszélgetés értékelésére vonatkozó kérdések a kérdőíves felmérésben arra vonatkoztak, hogy a különböző témákkal töltött idő mennyire felelt meg az értékelés szereplői preferenciáinak. Például, amennyiben fontosak voltak számukra a kompenzációval kapcsolatos kérdések, arányaiban megfelelő volt-e az erre szánt idő. Tehát a 4-nél kisebb eredmények valamiféle frusztrációt, elégedetlenséget fejeznek ki. Tekintsük először a vezetők aggregált átlagait a 7. táblázat alapján.

Az értékelők észlelései a TÉR beszélgetésről

A TÉR beszélgetés egyes témáira fordított idő elégségessége	Átlag	Szórás
(t15) a munkaköri feladat végrehajtás értékelésére szánt idő	4,30	1,00
(t8) a magatartás értékelésére fordított idő	4,13	0,97
(t2) munkakörváltoztatási javaslatok megbeszélésére fordított idő	4,10	1,02
(t11) a munkavégzési feltételek elemzésére szánt idő	4,07	1,14
(t12) az értékelt önértékelésének fejlesztésével töltött idő	4,05	1,30
(t5) csoporton belüli konfliktusok megbeszélésére szánt idő	4,01	1,29
(t16) a munkakör jövőbeli fejlődési irányainak megbeszélésére szánt idő	4,01	1,10
(t9) a vezetőtől várt támogatás pontosítására szánt idő	4,01	1,20
(t1) képzési igények felmérésével töltött idő	3,99	1,06
(t13) a vezető magatartási visszajelzéseinek megbeszélésével töltött idő	3,97	1,16
(t10) a fejlesztési akciók tervezésére szánt idő	3,88	1,11
(t4) karrierlehetőségek vizsgálatára fordított idő	3,84	1,37
(t3) fizetésemelés indoklására fordított idő	3,83	1,58
(t17) a stratégia munkaköri következményeinek megbeszélésével töltött idő	3,83	1,30
(t18) az értékelt fejlődési célkitűzéseinek megbeszélésére szánt idő	3,79	1,14
(t14) a munkavégzés során történő fejlesztés konkretizálásával töltött idő	3,71	1,16
(t6) a fizetés megbeszélésére fordított idő	3,71	1,49
(t19) az értékelt reakcióinak, érzéseinek kezelésére fordított idő	3,60	1,09
(t7) magánéleti problémákra fordított idő	3,42	1,26
(t20) a megbeszélés értékelésére fordított idő	3,22	1,28

A táblázatból láthatjuk, hogy a vezetők értékelése szerint összességében majdnem minden témával kapcsolatban az „elegendő időt fordítottunk rá” körül szóródnak az eredmények. A két kivételt a magánéleti problémák megbeszélése és a TÉR megbeszélés értékelése jelenti. Az átlagosnál nagyobb szórása a

fizetéssel, annak emelésével kapcsolatos témák megítélésének van. Jellemző különbségeket találhatunk ennek az aggregált átlagokon alapuló rangsornak az értékeltekével történő összevetése során a 8. táblázatban.

Az egyik leginkább feltűnő különbség, hogy egy kivételével az átlagok nem érik el a 4-et, azaz általános beosztotti frusztrációról számolhatunk be a TÉR beszélgetésekkel kapcsolatban. Meglepő módon az egyetlen négy fölötti átlagú téma a magánéleti kérdések megbeszélése. A vezetőknél ez a kérdés jelent meg hátulról a másodikként, azaz ez jelentette számukra az egyik olyan témát, amiről szerintük jóval többet kellett volna beszélgetniük a beosztottjaikkal⁷. A 7. táblázatból láthatjuk, hogy a beosztottak sokkal inkább a munkavégzés során történő fejlesztés konkrét megállapításait, a karrierlehetőségek megismerését, a stratégia

7. táblázat

szájt munkájukra vonatkozó következményeinek megbeszélését hiányolták. Szintén érdemes megjegyeznünk, hogy a fizetéssel kapcsolatos kérdéseknek itt is jelentős a szórása, akárcsak a vezetőknél.

Érdeemes egy pillantást vetni a legnagyobb különbségekre is. (9. táblázat) A legjelentősebb eltérések az értékelés résztvevőinek észlelései között a munkakörhöz kapcsolódó kérdésekkel, a vezetőtől elvárt támogatás tisztázásával és az önértékelés fejlesztésével, a konkrét magatartási visszacsatolásokkal kapcsolatban vannak. A beosztottak úgy tűnik többet várnak a teljesítményértékeléstől ezekben a kérdésekben, mint amit kapnak.

A beszélgetés értékelésére vonatkozó kérdéseket is igyekeztem kevesebb vizsgálati dimenzióba sűríteni, ezért a célokhoz hasonlóan faktor- és klaszteranalízist végeztem. Ezt alapul véve meghatároztam az értékelői magatartás észlelésének di-

menzióit, melyek a célokhoz hasonlóan az értékeltek faktorain alapulnak, de a megbízhatósági mutatók szerint mindkét csoport jellemzésére alkalmasak.

A teljesítménymenedzsment szerint az egyes értékelési témakörökről szóló párbeszéd, egymás szempontjainak kölcsönös megértése, a problémák közös

Az értékelték észlelései a TÉR beszélgetésről

8. táblázat nyok megbeszélése és az ehhez kapcsolódó fejlesztési lépések, akciók megbeszélése tartozik.

A TÉR beszélgetés egyes témáira fordított idő elégségsége	Átlag	Szórás
(t7) magánéleti problémákra fordított idő	4,06	1,21
(t5) csoporton belüli helyzet, konfliktusok megbeszélése	3,81	0,96
(t2) munkakörváltoztatási javaslatok megbeszélésére fordított idő	3,66	0,86
(t11) a munkavégzési feltételek elemzésére szánt idő	3,62	0,97
(t8) a magatartás értékelésére fordított idő	3,61	1,20
(t19) az értékelt reakcióinak, érzéseinek kezelésére fordított idő	3,57	1,27
(t15) a munkaköri feladatvégrehajtás értékelésére szánt idő	3,57	1,00
(t1) képzési igények felméréssel töltött idő	3,57	1,15
(t20) a megbeszélés értékelésére fordított idő	3,50	1,15
(t9) a vezetőtől várt támogatás pontosítására szánt idő	3,48	0,98
(t10) a fejlesztési akciók tervezésére szánt idő	3,47	1,35
(t13) a vezető magatartási visszajelzéseinek megbeszélésével töltött idő	3,46	0,89
(t6) a fizetés megbeszélésére fordított idő	3,43	1,45
(t12) az értékelt önértékelésének fejlesztésével töltött idő	3,43	1,14
(t18) az értékelt fejlődési célkitűzéseinek megbeszélésére szánt idő	3,42	1,06
(t16) a munkakör jövőbeli fejlődési irányainak megbeszélésére szánt idő	3,39	1,08
(t3) fizetésemelés indoklására fordított idő	3,39	1,61
(t17) a stratégia munkaköri következményeinek megbeszélésével töltött idő	3,36	1,22
(t4) karrierlehetőségek vizsgálatára fordított idő	3,34	1,49
(t14) a munkavégzés során történő fejlesztés konkretizálásával töltött idő	3,34	0,99

A vezetők harmadik faktora első ránézésre nehezen összetartozó kérdéseket kapcsol össze: magánéleti problémák és csoporton belüli konfliktusok, a fizetés megbeszélése, képzési igények meghallgatása, az értékelésre adott reakciók és az értékelő alkalom értékelése. A faktor egy lehetséges interpretációja, hogy a teljesítményértékelés eleve nehéz személyközi szituációt jelent a vezetők számára. Ráadásul a többség nem régóta vezet teljesítményértékelő beszélgetéseket, sokszor korábbi vezetői hibáikkal vagy saját tapasztalatlanságukkal kell szembenézniük. Érthető tehát, hogy először a kapcsolati dimenzióban szeretnék rendezni a sorokat. A fenti értelmezés szerint az erősen érzelmi töltetű témák megbeszélésének a bizalomépítés, a *sztuációból fakadó konfliktusok kezelése* lehet a célja.

elemzése, majd az ezekre kötött megállapodások jelentik a teljesítményértékelés lényegét. Ha valamelyik félben ezekkel kapcsolatban kielégületlenség, frusztráció marad, az azt jelenti, hogy az adott magatartásminta nem töltötte be funkcióját, nem működött megfelelően az adott szervezetben.

Indításképpen bemutatom a vezetők TÉR beszélgetés értékeléséből kibontakozó faktorait, majd az értékelési dimenziók bemutatása kapcsán kitérek a faktoranalízisek eredményeinek legérdekesebb eltéréseire is az értékeltők és értékelték között.

A vezetők adataira végzett faktoranalízis négy faktort mutatott ki, amelyek együttesen 65%-ban magyarázzák a húsz eredeti változó szórását. A vezetők TÉR beszélgetésre vonatkozó észlelése négy látens változó köré szerveződik.

Az első a „*múlt értékelése és diagnózis*” címkét kapta, hiszen ide sorolódnak az értékelt magatartásának és feladat-végrehajtásának értékelésével, annak visszajelzésével és megbeszélésével; valamint a szűkebb munkaköri kontextus elemzésével kapcsolatos kérdések.

A következő látens változó a „*jövöbetekintés és fejlesztés*”, ahova a stratégia lebontása, a jövőbeli irá-

A negyedik faktor egyértelműen a *fizetésemelés és előléptetés* témáit foglalja magába. A harmadik és negyedik faktorok kapcsán érdemes elidőzni egy kicsit a kompenzáció kérdésénél. A harmadik faktor „fizetés-megbeszélése”, mint értékelési téma, érzésem szerint nagyon különbözik a negyedik faktor témáitól. A vezetők és beosztottak közötti fizetési különbségek még mindig nagyobbak, mint ami a társadalmi kultúra által elfogadott lenne (a társadalmi szintű GLOBE kultúra index hatalmi távolság dimenziójában van az egyik legnagyobb különbség a jelenlegi és a kívánatos szint között). Ugyanezt támasztják alá a hazai és nyugati fizetési elégedettségi vizsgálatok: bár a fizetések kapcsán tapasztalható a legnagyobb lemaradás a munkahelyi elégedettség tekintetében, a vezetők relatív elégedettségének mértéke kisebb, mint a beosztottaké. (ISR, 1999) Ugyanez tükröződött a céloknál is abban, hogy az egyetlen olyan célt, amely fontosabb volt a beosztottak számára a munkakörben bekövetkezett változások alapfizetésben történő elismertetése jelentette.

Mindez valószínűleg része a vezető „*lelkiismeret furdalásának*” is, az alapfizetés kérdésének érintése rituálisan hozzátartozik ezeknek az érzelmi frusztrációknak a felszíni kezeléséhez (az egyik vezető ezt

Értékelők és értékeltek TÉR beszélgetés értékelésének eltérései

A TÉR beszélgetés egyes témáira fordított idő elégségessége	Különbség
(t15) a munkaköri feladatvégrehajtás értékelésére szánt idő	0,73
(t12) az értékelt önértékelésének fejlesztésével töltött idő	0,62
(t16) a munkakör jövőbeli fejlődési irányainak megbeszélésére szánt idő	0,62
(t9) a vezetőtől várt támogatás pontosítására szánt idő	0,53
(t8) a magatartás értékelésére fordított idő	0,52
(t13) a vezető magatartási visszajelzéseinek megbeszélésével töltött idő	0,51
(t4) karrierlehetőségek vizsgálatára fordított idő	0,50
(t17) a stratégia munkaköri következményeinek megbeszélésével töltött idő	0,46
(t11) a munkavégzési feltételek elemzésére szánt idő	0,45
(t3) fizetésemelés indoklására fordított idő	0,44
(t2) munkakörváltoztatási javaslatok megbeszélésére fordított idő	0,44
(t1) képzési igények felmérésével töltött idő	0,42
(t10) a fejlesztési akciók tervezésére szánt idő	0,41
(t14) a munkavégzés során történő fejlesztés konkretizálásával töltött idő	0,38
(t18) az értékelt fejlődési célkitűzéseinek megbeszélésére szánt idő	0,36
(t6) a fizetés megbeszélésére fordított idő	0,28
(t5) csoporton belüli helyzet, konfliktusok megbeszélése	0,20
(t19) az értékelt reakcióinak, érzéseinek kezelésére fordított idő	0,03
(t20) a megbeszélés értékelésére fordított idő	-0,28
(t7) magánéleti problémákra fordított idő	-0,64

egyszerűen csak „lelkizés”-nek nevezte). A negyedik faktor ellenben már az „egyenrangúbbak” közötti megegyezések, a valódi kompenzációs és karrier megállapodások terepe. Valószínűleg a beosztott – a vezető észlelése szerint – korábbi teljesítménye alapján már „kiérdemelte” azt, hogy ezekre a témákra komolyan is sor kerüljön.

Az interakció észlelésére vonatkozó dimenziók

Most pedig lássuk a beosztottak faktoranalízise alapján képzett indexeket és az eltéréseket a vezetők faktoraitól.

Egyértelmű mutató, mindkét szereplőnél masszív faktor volt, ebből adódóan annak ellenére, hogy csak három változóból áll, igen magas a megbízhatósága.

10. táblázat

Az index megnevezése: Karrier és pénz

(t6) a fizetés megbeszélésére fordított idő			
(t3) fizetésemelés indoklására fordított idő			
(t4) karrierlehetőségek vizsgálatára fordított idő			
Értékelők	Értékeltek		
Átlag	Megbízhatóság	Átlag	Megbízhatóság
3,77	0,79	3,38	0,85

9. táblázat Az átlagok alapján jelentős különbséget mutat a beszélgetéseken ezzel a témával kapcsolatban érzett frusztráció szintje vezetők és beosztottak között. A faktoranalízis alapján a „fizetés megbeszélése” a beosztottaknál egyértelműen ide kapcsolódik, ebből adódik az indexük valamivel magasabb megbízhatósága is. (10. táblázat)

A következő index tartalma az adott munkakörön belüli képzés, bár a beosztottaknál a t14-es kérdés kevésbé szorosan korrelál a többivel, a faktoranalízis is különválasztotta. Tartalmát tekintve azonban kapcsolódik ide és az index megbízhatósága alacsonyabb lenne e nélkül a változó nélkül. Ez az eredmény azt jelzi, hogy bár a beszélgetésen szóba kerülhetnek a munkaköri fejlesztés kérdései, de nem szükségszerűen jutnak el a konkrét fejlesztési lépések megfogalmazásáig, aminek többféle oka lehet. A leginkább valószínűsíthető ok, hogy a vezetőknek általában

nincs erre felhatalmazásuk, nem világosak számukra sem a lehetőségek, nincs képzési költségkeretük stb. A vezetők céljainál bemutatott utolsó faktor (hozzáférés a képzésre és fejlesztésre fordítható szervezeti erőforrásokhoz) is ezt az értelmezést támasztja alá. (11. táblázat)

Az indexértékek összehasonlítása alapján nagyobb eltérés tapasztalható az értékelők és értékeltek véleménye között az adott munkakörben történő fejlesztési témákkal kapcsolatban, mint az ösztönzési kérdések kapcsán, tehát ez is jelentős frusztráció forrása a beosztottak számára, míg a vezetők átlagosan teljesen elégedettek vele.

11. táblázat

**Az index megnevezése:
Adott munkakörben történő fejlesztés**

(t15) a munkaköri feladatvégrehajtás értékelésére szánt idő			
(t14) a munkavégzés során történő fejlesztési konkretizálásával töltött idő			
(t8) a magatartás értékelésére fordított idő			
(t13) a vezető magatartási visszajelzéseinek megbeszélésével töltött idő			
(t12) az értékelt önértékelésének fejlesztésével töltött idő			
Értékelők	Értékeltek		
Átlag	Megbízhatóság	Átlag	Megbízhatóság
4,03	0,80	3,47	0,75

A következő index a hosszú távú fejlesztési lépéseket, a stratégia végrehajtásának teljesítményértékelési vonatkozásait tömöríti. A stratégiából következő hosszabb távú fejlődési irányok megismerése után az értékelt saját fejlődési célkitűzéseinek és képzési igényeinek megismerése, majd a konkrét fejlesztési akciók megtervezése következik. A beszélgetés végén az interakciót szabályozó kulturális előfeltevésekre, szabályokra és normákra történő reflexió, az ezekről történő párbeszéd (ami korábban valószínűleg tabunak számított) a szervezeti kultúra stratégiai időtávon történő változásának lehetőségét nyitja meg. (12. táblázat)

12. táblázat

Az index megnevezése: Stratégiai fejlesztés

(t17) a stratégia munkaköri következményeinek megbeszélésével töltött idő			
(t16) a munkakör jövőbeli fejlődési irányainak megbeszélésére szánt idő			
(t1) képzési igények felmérésével töltött idő			
(t18) az értékelt fejlődési célkitűzéseinek megbeszélésére szánt idő			
(t10) a fejlesztési akciók tervezésére szánt idő			
(t19) az értékelt reakcióinak, érzéseinek kezelésére fordított idő			
(t20) a megbeszélés értékelésére fordított idő			
Értékelők		Értékeltek	
Átlag	Megbízhatóság	Átlag	Megbízhatóság
3,76	0,84	3,47	0,84

Fontos észrevennünk, hogy a vezetőknél az indexben szereplő változók többsége a munkavégzés során történő fejlesztés konkrét lépéseinek megbeszélésével került egy faktorba. A beosztott szemszögéből ez úgy tűnhet, hogy a vezető hajlamos összemosni a rövid távú képzést és a hosszú távú fejlesztést, kvázi lerövidíteni a beosztott fejlesztési időtávját. A beosztott ezzel szemben szeretne tágabb perspektívában gondolkodni. A vezető viszont rövid távon felelős az eredményekért, rövid távú munkaköri célebontást végez, tehát képzésben gondolkodik a fejlesztés címszó alatt is.

Lényeges a két utolsó kérdés helye az indexben. Fontos különbség vezetők és beosztottak között, hogy a megbeszélés értékelése és az értékelt reakcióinak meghallgatása a beosztottak értelmezése szerint a hosszabb távú stratégiai fejlesztéshez kapcsolódik. A vezetőknél ugyanezek a kérdések a „szituációs konfliktusok kezelése” elnevezésű faktorban vannak. Míg a beosztott számára egy igen fontos, saját karrierdöntéseit befolyásoló kérdéstről van szó, addig a vezető talán ezt is úgy éli meg, mint a többi nehezen kezelhető személyközi és magánéleti problémát: afféle időrabló és kényelmetlen vezetői feladat, amit mégiscsak kezelni kell. A vezető értelmezésén is múlik tehát, ha a teljesítmény menedzsment a beosztottak szokásos panaszkodásának egy újabb fórumává változik.

A beosztottak faktorai között a fentiek közül csak a csoportkonfliktusok és a magánéleti problémák különültek el a többi témától. Az index megbízhatósága azért ilyen alacsony, mert csak két változó alkotja. Ezek között azonban a többi mutató változóinak átlagos korrelációs együtthatóját meghaladó erősségű sztochasztikus kapcsolat van. (13. táblázat)

13. táblázat

Az index megnevezése: Magánélet, konfliktusok

(t7) magánéleti problémákra fordított idő			
(t5) csoporton belüli helyzet, konfliktusok megbeszélése			
Értékelők		Értékeltek	
Átlag	Megbízhatóság	Átlag	Megbízhatóság
3,71	0,56	3,93	0,60

Végül a legutolsó index a munkakör változásával kapcsolatos kérdésekből jön létre. Ezek a kérdések az értékelt faktoranalízise során váltak külön a többi kérdéstől, a vezetőnél a visszatekintő értékelés és diagnózis részét képezték. Ez tükröződik az értékelt alacsonyabb megbízhatósági mutatójában, ami súrolja a még éppen elfogadható értéket. Az index-értékekben az tükröződik, hogy jelentős különbség van az értékelők és értékelték erre vonatkozó észlelései között. (14. táblázat)

14. táblázat

Az index megnevezése: Munkakör-változtatás témái

(t2) munkakör-változtatási javaslatok megbeszélésére fordított idő			
(t9) a vezetőtől várt támogatás pontosítására szánt idő			
(t11) a munkavégzési feltételek elemzésére szánt idő			
Értékelők		Értékeltek	
Átlag	Megbízhatóság	Átlag	Megbízhatóság
4,07	0,75	3,59	0,60

Összességében tehát az értékelési megbeszélésen történtek megítélésére feltett kérdések aggregált elemzéséből kibontakoztak azok a legfontosabb dimenziók, amelyek, mind az értékelők mind pedig az értékelték számára jelentéssel bírnak. Egyúttal sikerült rámutatni a szervezeti pozícióból fakadó eltérő preferenciákra és értelmezési különbségekre is.

Az interakció észlelésének összevetése szubkultúra típusonként

Miután sikerült létrehozni az interakció észlelésének közös indexeit, vizsgáljuk meg vezetők és beosztottak eltéréseit klaszterenkénti bontásban. (15. táblázat)

Az első klaszter az összes téma alapján a legnagyobb elégedettséget mutatja. Ez többek között azt is jelenti, hogy mind a fejlesztéshez, mind pedig az ösztönzéshez kapcsolódó kérdések terítékre kerültek és a beosztottak észlelése szerint az éppen megfelelő időráfordítás közelében szóródtak a válaszok. Ez alap-

ján tehát azt mondhatjuk, hogy az első típus a teljesítménymenedzsment ideáltípusát képviseli. Érdekes még, hogy a vezetők észlelése szerint néhány téma (például a stratégiai fejlesztés) kapcsán több kíváncsivalót hagyott maga után a beszélgetés, mint a beosztottak szerint.

15. táblázat

Értékelők és értékelték interakció észlelésének összehasonlítása homogén szubkulturánként

Homogén szubkultúra klaszterek		Értékelték	95%-os konfidencia intervallumok				Értékelők	Különbség
			Alsó	Felső	Alsó	Felső		
Munkaköri fejlesztés témáinak megbeszélése	1	3,81	3,60	4,02	3,76	4,21	3,98	0,18
	2	3,34	2,92	3,76	3,66	4,63	4,15	0,81
	3	3,21	2,88	3,54	3,38	3,91	3,65	0,44
	4	3,45	2,90	3,99	3,96	4,31	4,14	0,69
	5	3,52	3,26	3,78	3,79	4,78	4,28	0,76
		3,48	3,34	3,62	3,87	4,19	4,03	0,55
Stratégiai fejlesztés témáinak megbeszélése	1	3,93	3,49	4,37	3,45	3,88	3,66	-0,27
	2	3,25	2,79	3,71	3,66	4,55	4,11	0,86
	3	3,23	2,96	3,50	3,43	3,82	3,62	0,39
	4	3,25	2,99	3,52	3,57	4,01	3,79	0,54
	5	3,49	3,25	3,74	3,15	4,26	3,71	0,21
		3,47	3,31	3,63	3,60	3,92	3,76	0,29
Fizetés, karrier, pénz témáinak megbeszélése	1	3,82	3,21	4,43	3,59	4,64	4,12	0,29
	2	3,30	2,80	3,79	3,52	4,60	4,06	0,77
	3	3,57	2,93	4,20	3,52	4,39	3,96	0,39
	4	2,46	1,73	3,19	3,22	4,16	3,69	1,23
	5	3,32	2,89	3,75	2,53	3,80	3,17	-0,15
		3,39	3,13	3,64	3,56	4,04	3,80	0,41
Munkakörváltás témáinak megbeszélése	1	3,76	3,53	3,98	3,85	4,38	4,12	0,36
	2	3,74	2,99	3,96	3,77	4,79	4,28	0,81
	3	3,48	3,23	3,73	3,61	4,10	3,86	0,38
	4	3,62	3,21	4,02	3,67	4,17	3,92	0,31
	5	3,58	3,30	3,86	3,51	4,68	4,10	0,52
		3,59	3,45	3,72	3,88	4,24	4,06	0,47
Csoporton belüli konfliktusok megbeszélése	1	4,04	3,56	4,52	3,51	4,41	3,96	-0,08
	2	3,68	3,10	4,26	3,80	5,14	4,47	0,79
	3	3,78	3,56	4,01	3,30	4,13	3,71	-0,07
	4	3,85	3,36	4,33	3,02	4,36	3,69	-0,15
	5	3,69	3,32	4,07	3,42	4,83	4,13	0,43
		3,81	3,63	4,00	3,76	4,26	4,01	0,20
Magánélet, konfliktusok	1	4,21	3,69	4,73	3,32	4,06	3,69	-0,52
	2	3,84	3,44	4,24	3,39	4,51	3,95	0,11
	3	3,80	3,64	3,97	3,54	3,92	3,73	-0,08
	4	3,88	3,53	4,24	2,97	4,18	3,58	-0,31
	5	3,87	3,45	4,28	2,97	4,24	3,60	-0,26
		3,93	3,76	4,11	3,51	3,92	3,71	-0,22

A második klaszter beosztottjait sokkal nagyobb elégedetlenség jellemzi a munkaköri képzés, stratégiai fejlesztés és kompenzációs kérdések megbeszélése kapcsán, mint az elsőt. Ezzel szemben az ide tartozó vezetők mindhárom témát szignifikánsan kielégítőbbnek ítélték meg. Ugyanez a tendencia érvényesült a csoporton belüli konfliktusok megbeszélése kapcsán is. Úgy tűnik tehát, hogy ennek a klaszternek a vezetők által elképzelt mintázata a teljesítménymenedzsmentre hasonlít, a beosztottak számára ezzel ellentétben a világos minta hiánya jellemzi.

A harmadik klaszter az előzőhöz hasonló mértékben marad el az elsőtől a munkaköri képzés és a stratégiai fejlesztés vonatkozásában, a karrier és fizetés kérdésköre már kevésbé. Itt viszont nem tapasztalható a vezető és beosztott észlelése között akkora szakadék, egyedül a stratégiai fejlesztés az, amivel a vezető elégedettebb, mint a beosztottak. A magatartás észlelése a beosztott részéről nem támasztja alá a fejlesztői mintát, bár a vezetők szeretnék ezt így látni.

A negyedik klasztert majdnem ugyanaz jellemzi, mint a másodikat, ugyanúgy elszakad egymástól a beosztottak és vezetők észlelése, csupán annyi különbséggel, hogy itt a fizetés – előléptetés témakörének szignifikánsan alacsonyabb az átlaga. Ez alapján a vezető észlelése szerint egy fejlesztői minta bontakozik ki, a beosztott észlelése viszont egy, a munkaköri képzés tekintetében elfogadható, stratégiai fejlesztésben komoly hiányosságokkal bíró értékelésről szól, amiből teljesen hiányoznak az ösztönzési elemek. Azt mondhatjuk tehát, hogy itt leginkább egy jelenlegi munkakörön belüli képzési minta valósul meg.

Végül az utolsó klaszter jellemzője a hosszú távú fejlesztési kérdések közepes szintje vezető és beosztott szerint egyaránt, míg a munkaköri képzés tekintetében a vezető sokkal optimistábban ítélt, mint a beosztott. A pénz és karrier témája itt kevésbé marad el a beosztottak várakozásaitól, mint az előző klaszter esetében. Ez alapján azonban még nem állíthatjuk, hogy itt egy korlátozottan működő ösztönző értékelési minta a jellemző, de a fejlesztőit sem lehetett igazán beazonosítani.

Összefoglalás, további kutatási irányok

A fenti elemzést összefoglalva a következő tendenciák bontakoztak ki. Az első kultúra típus úgy tűnik már meghaladta azt a szintet, ami bevezetéskor a fejlesztés vagy ösztönzés dilemmájában jelentkezik. A második klaszter vezetői észlelése szerint szintén a fenti minta érvényesül, a beosztottak viszont mindezt nem érzékelik. A harmadik klaszterre az volt jellemző,

hogy csak az egyik fél (a vezetők) észlelése szerint működik a teljesítménymenedzsment, viszont az ösztönző funkcióját úgy tűnik jól betölti. A negyedik esetben a munkaköri képzésre épülő értékelés valósul meg, bár ez önmagában nem vált ki túl nagy elégedettséget a beosztottak körében. Végül az utolsó típusnál a világos minta hiánya igazolódott be.

Mit mondhatunk a fenti eredmények alapján a kognitív modell szerint alkotott azon hipotézisről, hogy a vizsgálatba bevont cégeknél a bevezetést követő időszak során a teljesítmény menedzsment tényleges gyakorlata a szervezeti kultúrától függően vagy a fejlesztői vagy pedig az ösztönzői mintához fog közelíteni? Először is meg kell jegyeznünk, hogy az eredmények kevés szignifikáns eltérést mutatnak, sokszor csak tendenciaszerű kijelentéseket tehetünk. Annyit azonban kimondhatunk, hogy az első, „ideális” értékrendhez legközelebb elhelyezkedő követett értékekkel jellemezhető csoportnál mindkét fél észlelése szerint megvalósul a teljesítménymenedzsment gyakorlata. A többi klaszter esetén megfigyelhető, hogy a vezetők és a beosztottak észlelései ritkán esnek egybe. A vezetők általában pozitívan ítélik meg a helyzetet, mint a beosztottak. A teljesítménymenedzsment ideális helyzetétől távolodva először hosszú távú, stratégiai fejlesztés, majd az ösztönzésre épülő, végül a munkaköri képzés modellje bontakozik ki. Az ideális kultúráképtől legtávolabb eső klasztert a világos minta hiánya jellemzi.

Vajon mi lehet annak az oka, hogy ez a vizsgálati módszer csak korlátozott mértékben bizonyult alkalmasnak egyértelmű következtetések levonására? Módszertani szempontból problémát jelenthet a minta mérete, ill. az eredeti változók erősen jobbra ferdülő eloszlása. Elméleti szempontból az egyik lehetséges magyarázat szerint a klasztereken belül valószínűsített megfigyelhető magatartási minta azt feltételezné, hogy a vezető ténylegesen anticipálja a jelzett beosztotti reakciókat. Másik feltétel, hogy a TÉR-rendszer elvárásai nem térítik el az egyébként saját mérlegelése szerint életképes magatartási stratégiától.

Az első kritérium (a reakciók anticipálása) egy komplex tanulási folyamat feltételez, ami valószínűleg a teljesítményértékeléssel eltöltött hosszabb időtáv alatt valósulhat csak meg. Egy-két éve működő TÉR-rendszerek mellett ennek kicsi az esélye. Magyarázatul szolgálhat az is, hogy a mintába került cégek eltérő tulajdonosi köre és a részben ebből következő eltérő elvárások nem mindig estek egybe a vezetők és beosztottak elképzeléseivel. Végül az is magyarázhatja a klasztereken belüli világos minták hiányát, hogy a beosztottak közötti egyéni különbségek nagyobb szóródást okoznak, mint a szervezeti szubkultúra jellemzői.

Többféle oka lehet tehát annak, hogy a vezető értékelés során követett magatartásintái nem mindig illeszkedtek ahhoz, amit az adott szervezeti kultúrában a beosztottak elvártak. Annyi azonban valószínűsíthető, hogy a beosztottak elégedettségére mindez befolyással volt. A kérdőívben az értékeltek interakcióra vonatkozó észlelései mellett a teljesítményértékelés különböző szempontjaival való elégedettségüket is mértük. Vajon milyen összefüggés mutatható ki e között a két változó-csoport között? Van-e valamilyen szerepe a szervezeti kultúrának abban, hogy a vezető mely magatartásformái okoznak elégedettséget a beosztott észlelése szerint? A fenti kérdéseknek a felmérés adatai alapján törő vizsgálat a cikk, második részének témáját képezi.

Hivatkozások

- Argyris C. – Schön D. A. (1996): Organizational learning II, Addison-Wesley, Mass.
- Armstrong M. – Baron A. (1998): Performance management, the new realities. Institute of Personnel and Development. London
- Bakacsi Gy. – Takács S. (1997): Organizational and Societal Culture in the Transition Period in Hungary, Presented on the 13th EGOS Colloquium, Sub-Theme 5: Changes in Organizational Cultures in Parallel with Environmental Changes, Budapest
- Bakacsi Gy. – Takács S. (1998) : Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon, *Vezetéstudomány*, 2.
- Barlow G. (1989): Deficiencies and the perpetuation of power: latent functions in performance appraisal, *Journal of Management Studies*. September 499-517.
- Bowles M. L. – Coates G (1993): Image and substance: the management of performance as rhetoric or reality? *Personnel Review*, vol. 22, 2, 3-21.
- Brown A. (1995): Organizational Culture, Pittman Publishing, London
- Carlton I., – Sloman M. (1992): Performance Appraisal in Practice, *HRM Journal*, Vol. 2., 3, Spring, 80-94.
- Deal T. E. – Kennedy A. A. (1982): Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life, Addison-Wesley, Mass.
- Furnham A. (1996): Starved of feedback *The Independent*, 5th December
- Grint K. (1993): What's wrong with performance appraisal?, *HRM Journal*, Spring, 61-77.
- Hofstede G. (1980): Motivation, Leadership and Organisation: Do American Theories Apply Abroad? *Organisational Dynamics*, Summer
- House R. J. – Wright N. S. – Aditya, R. N. (1997): Cross-cultural research on organisational leadership, A critical analysis and a proposed theory, In Early P. C., Erez M., (Eds.) *New perspectives on international industrial/organisational psychology*, The new Lexington Press, San Francisco
- ISR (1999): Employee Satisfaction in Europe, A European Perspective, International Survey Research Ltd., London

- Kluckhohn & Strodtbeck (1961): *Culture – A Critical Review*, Harvard University Press
- Mármárosi A. – Takács S. (1998): „Emic and etic” dimensions of national and organisational culture in Hungary, in: *The future in the present – changing society, new scientific issues*, Papers presented at the PhD students’ first international conference. Budapest University of Economic Sciences (Ed. by András Blahó) Budapest
- Martin J. (1992): *Cultures in Organisations: three perspectives*, Oxford University Press, New York
- McClelland, D. C. (1961): *The Achieving Society*. Van Nostrand Reinhold, Princeton, NJ.
- Newton T. – Findlay P. (1996): Playing god?: The performance appraisal, *HRM Journal*, vol. 6, 3, 42-56.
- Peters T. – Watermann R. (1982): *In search of excellence*, Harper Row, New York
- Sathe V. (1985): *Culture and related corporate identities*, Homewood, Irwin
- Schwartz H. – Davis S. M. (1981): Matching corporate culture and business strategy, *Organisational Dynamics*, 10, 30-48.
- Schein E. H. (1995): *Organisational Culture and Leadership* (2nd Ed.) Jossey-Bass, San Francisco
- Siehl C., Martin J. (1990): Organisational culture: a key to financial performance, In: Schneider B. (Ed.) *Organisational culture and climate*, Jossey-Bass, San Francisco
- Takács S. (2001): A teljesítményértékelés szereplőinek céljai, *Vezetéstudomány*, 11.
- Triandis H. C. (1995): *Individualism and Collectivism*. Westview Press. San Francisco
- Townley B. (1993): Performance appraisal and the emergence of management, *Journal of Management Studies*, vol. 30, 2, 221.238.

Lábjegyzetek

- Joanne Martin a kultúra integratív felfogásához képest két további kutatási paradigmát különböztet meg: a szervezeti kultúra differenciált és fragmentált természetét valló irányzatokat.
- A definíciók alapvetően nem tesznek különbség a szervezeti és a társadalmi szintű kultúra között, csak az operacionális szinten. Erre a GLOBE kutatás azóta már részben igazolt „strukturális izomorfizmus” feltevése ad lehetőséget.
- Ezúton is köszönet illeti a BKE Vállalatgazdaságtani és Vezetési és Szervezési tanszékei által kezdeményezett „Versenynben a világgal” c. kutatási programot a magyar adatok felvételének és statisztikai elemzésének támogatásáért.
- A társadalmi kultúrára vonatkozóan hasonló tendenciák mutatkoztak.
- A dimenzió-indexek a hét fokozatú Likert skálán mért változók matematikai átlagaként adódtak.
- Ez az arány majdnem teljesen megegyezik az értékelők és értékeltek közötti nemi arányokkal.
- Az egyértelműség kedvéért jegyzem meg, hogy az értékelő szempontjából is úgy volt megfogalmazva a kérdés, hogy a beosztott teljesítményének magánéleti akadályairól eleget beszéltek-e.

KARSAI Judit

MENNYIT FORDÍT A KOCKÁZATI TŐKE AZ INNOVÁCIÓ FINANSZÍROZÁSÁRA* ?

A kockázati tőke Európában és az Egyesült Államokban egyaránt felkarolta azokat az iparágakat, amelyek a modern gazdaság növekedésének hajtóerői lettek. Az elmúlt tíz évben különösen a telekommunikáció, a média, az üzleti szolgáltatások, a biotechnológia és a gyógyászat fejlődött jelentős mértékben a kockázati tőke-befektetések eredményeként. A cikk számba veszi a világ kockázati tőke-ágazatát, az innováció szempontjából jellemző fő mutatószámokat, s kitér ezen statisztikai adatok értelmezési és kezelési problémáira. Nemzetközi kitekintésben mutatja be a magyarországi kockázati tőke-ágazat jelentőségét, a kockázati tőke-finanszírozás területén itthon érvényesülő fő tendenciákat.

Az 1990-es évek második felére a világ kockázati tőke-ipara soha nem látott mértékben fejlődött. A világon 1995 és 2001 között évente átlagosan egyharmaddal emelkedett a kockázati tőke-befektetések volumene. Jelentősen nőtt a befektetések száma, átlagos nagysága, s maguknak a befektetési alapoknak a mérete is. A gyorsuló fejlődésbe vetett befektetői bizalmat jól mutatta, hogy az összegyűjtött és befektetésre váró alapok még a befektetéseknel is gyorsabban, több mint évi 40%-kal bővültek. Különösen így volt ez a technológiai szektort finanszírozó alapoknál, ahol az átlagos éves növekedés ennek mintegy kétszerese volt.

A kockázati tőkének a K+F finanszírozásban játszott növekvő szerepe, különösen az életük korai stádiumában tartó cégek és a technológiai szektorok esetében az egész világon jól érzékelhető. A befektetések életciklus szerinti vizsgálata ugyanakkor azt mutatja, hogy a klasszikus kockázati tőke kisebb szerepű az innováció kezdeti – ötletekben, találmányokban tetet öltő első szakaszában –, mivel minden országban inkább a *korai fázisú cégeket, mintsem a magvető idő-*

szakot finanszírozza. A kockázati tőke-alapok által kezelt tőkének csak igen kis százaléka jut az ún. magvető befektetésekre, amikor a finanszírozók segítségével értékelik és kidolgozzák a kezdeti üzleti elképzeléseket. A tőke zöme inkább a későbbi finanszírozási fordulóban kerül az érintett cégekhez. Még az USA-ban is, ahol az új cégek finanszírozása a leginkább elterjedt, a kockázati tőke főként az innovációs ciklus második szakaszába kapcsolódik be, vagyis akkor veszi át a főszerepet, amikor lényegében már *piacra kell vinni az innovációt.*

Miközben a kockázati tőkének az innováció finanszírozásában betöltött szerepe ma már evidencia, a kérdés tudományos *kutatottsága még elég hiányos.* Az üzleti sajtóban megjelent sok finanszírozási akció ellenére a kockázati tőke és az innováció kapcsolatát nehéz pontosan számszerűsíteni. Az egyetlen ismert kutatás, amely megkísérelte a kockázati tőke és az innováció kapcsolatát lemérni, Kortum és Lerner (2000) nevéhez fűződik. Számításai szerint az USA-ban 1983 és 1992 között a vállalati K+F kiadások 3%-ának megfelelő összegű kockázati tőke az ipari innovációk jóval nagyobb, 8%-os arányát eredményezte. E kutatás kivételével inkább csak *közvetett felmérési eredmények* állnak rendelkezésre a kapcsolat erősségéről.

* A cikk „A K+F versenyképesség nemzetközi összehasonlításban” című NKFP program és „A magántőke befektetések szerepe a gazdasági növekedés előmozdításában Magyarországon” című OTKA program támogatásával készült.

Ilyen eredményt hozott többek között az a felmérés, amelyet a Babson College és a London Business School 2001-ben 29 ország vállalkozásait felmérve végzett el. (GEM, 2001) E felmérésből kiderül, hogy azon országok rendelkeznek a legmagasabb GDP-hez viszonyított kockázati-tőke-befektetési szinttel, ahol a K+F transzfer szintje magasabb. A másik feltárt összefüggés szerint azon országokban, amelyek a magasabb kockázati-tőke-befektetési szinttel rendelkeznek, szintén nagyobb gyakorisággal fordulnak elő a gyorsan növekvő induló cégek.

Esetenként a kockázati-tőke-egyesületek megbízásából készült felmérések is szolgáltatnak adatokat a kockázati tőke és az innováció között fennálló pozitív kapcsolatra. Az Európai Kockázati Tőke Szövetség (EVCA) 1991 és 1995 közötti időszakra vonatkozó felmérése például azt mutatja, hogy a kockázati-tőke-finanszírozásban részesülő vállalkozásoknál a K+F kiadások átlagosan az árbevétel 8,6 százalékát érték el, az ötszáz legnagyobb cég 1,3 százalékos hasonló mutatójával szemben (EVCA, 1999). A felmérés szerint a kockázati befektetők aktív tulajdonosként viselkedtek a finanszírozott cégeknél, vagyis nem csupán tőkét biztosítottak a vállalkozások fejlődéséhez. A három legfontosabb terület, ahol segítették a cégek fejlődését a pénzügyi tanácsadás, a vállalati stratégia kidolgozása és az új ötletek felkarolása volt. A megkérdezett vállalatvezetők úgy vélték, hogy cégük a kockázati tőke nélkül nem is jött volna létre, vagy kevésbé gyorsan fejlődött volna.

Az Egyesült Államokban egy 1998-ban nyilvánosságra hozott, a kockázati tőkének az amerikai gazdaságra gyakorolt hatását elemző jelentés szerint, a kockázati tőke révén finanszírozott high-tech vállalatok kutatás-fejlesztési költségvetésüket évi harminc százalékkal növelték, ami nagyjából háromszor akkora volt, mint az amerikai gazdaság – elsősorban szolgáltatás-orientált – ötszáz legnagyobb vállalatánál tapasztalt arány. A tanulmányból kiderül, hogy a kockázati tőkével finanszírozott cégek sokkal nagyobb mértékben teremtenek munkahelyeket, növelik bevételeiket és finanszíroznak kutatás-fejlesztést, mint akár az ötszáz legnagyobb vállalat, akár a nem kockázati tőkével finanszírozott más cégek. (Coopers & Lybrand, 1998)

A kockázati tőke kiemelt szerepe a technológiai fejlődés előmozdításában különösen markánsan jelent meg a 90-es évtizedben, amikor a kockázati-tőke-befektetések fellendülése, magának az ágazatnak a megerősödése és világméretű kiépülése a mindennapi életet és a gazdaságot megújító hatása jól érzékel-

hetővé vált. Elsősorban a nagy növekedési potenciállal rendelkező, főként az új gazdaságba sorolható cégek óriási ütemű fejlődését tette lehetővé az ágazatba bevont új tőke. A technológiai boom lecsengésekor lelassuló gazdasági fejlődés idején, amikor átmenetileg mostohább sors vár a megújulást hordozó új technológiai vívmányok megvalósítását ígérő cégkezdeményekre, a vállalati szféra reorganizációja kapcsán kerül fontos szerepbe a kockázati tőke. Ekkor a kockázati tőke már csak a tradicionális vállalatértékelési eljárások alapján is életképesnek tartott technológiai cégek kiinduló és újabb fordulóiban történő finanszírozására vállalkozik, ezt a funkciót azonban változatlanul betölti. (Kassai és Tóth, 2001)

Az összegyűjtött és befektetett kockázati tőke értéke

A kockázati-tőke-ágazat működését többféle mutatóval szokták mérni. Az első ilyen mutatószám az adott évben kockázati-tőke-finanszírozási céllal begyűjtött tőke volumene, amely jelzi, hogy a finanszírozók körében a kockázati tőke mint vagyontekintély mennyire népszerű. Azaz a megtakarítók mennyire bíznak abban, hogy más megtakarítási módokhoz képest, tekintetbe véve az ezzel együtt járó nagyobb kockázatvállalást, számottevően nagyobb hozamokat tudnak majd elérni.

A Pricewaterhouse Coopers tanácsadó cég adatai szerint (Global Private Equity, 2001) mind 1999-ben, mind 2000-ben óriási ütemben nőtt a kockázati-tőke-finanszírozási céllal odaigért tőke. Az e célra elkülönített, azaz kockázati-tőke-alapoknak odaigért tőke volumene a világon 1999-ben közel 130 milliárd USD-t tett ki, 2000-ben pedig e finanszírozási keret nagysága már 225 milliárd USD-re emelkedett, ami az előző évhez képest 67%-os emelkedést jelentett. Az újonnan gyűjtött tőke közel 70%-át a megtakarítók észak-amerikai befektetésre szánták, közel 20%-át pedig Európában kívánták befektetni. Távol-keleti befektetésekre szolgált a 2000-ben újonnan gyűjtött tőke közel 8%-a, míg a Közel-Keleten, valamint Közép- és Dél-Amerikában a tőke 1,6–1,2%-át kívánták befektetni. Az újonnan gyűjtött tőke volumene egyaránt közel 60%-kal volt magasabb az előző évben – hasonló céllal – gyűjtött tőkénél Amerikában, Európában és a Közel-Keleten is. A Távol-Keleten a megtakarítók csak az előző évihez hasonló nagyságrendű tőkét különítették el kockázati-tőke-befektetési céllal, ugyanakkor a kö-

zép- és dél-amerikai tőkegyűjtés 125%-kal haladta meg az 1999-es szintet.

A kockázati befektetések céljára összegyűjtött tőke természetesen nem azonos az adott évi tényleges befektetéssel, hiszen a befektetések egy részét a korábbi években elkülönített tőkéből hajtják végre. A kockázati tőke-befektetések értéke 1998 és 2000 között több mint kétszeresére emelkedett. A 2000-ben kockázati tőkeként a világon befektetett 177 milliárd USD a világon megtermelt GDP 0,62%-ának megfelelő összeg volt.

A világ kockázati tőke-befektetése nagyon egyenetlenül oszlik meg az egyes kontinensek között. A kockázati tőke-finanszírozás őshazájának számító Észak-Amerika (ezen belül az USA) rendkívül erőteljes dominanciája érvényesül a vállalatfinanszírozás e viszonylag fiatal ágazatában. Észak-Amerikában került sor a kockázati tőke-befektetések több mint 70%-ára, s a második legjelentősebb régió, Európa, ennek csupán negyedét (18%) produkálta. A harmadik legjelentősebb befektetési volumennel rendelkező terület a Távol-Kelet volt 2000-ben, e terület részesedése ötszázalékosra ért el. A kontinensek közül az előző évinek négyszeresét befektető Közép- és Dél-Amerika mutatta a legnagyobb dinamikát, a finanszírozás abszolút értékét tekintve azonban csupán a világ kockázati tőke-befektetései kétszázaléka jutott e kontinensre. Hasonló aránya volt a közel-keleti befektetéseknek is, amely szinte kizárólag az igen fejlett izraeli kockázati tőke-ágazat eredményeinek köszönhető. A közép- és kelet-európai országok részesedése 2000-ben a világ befektetéseihez képest 0,2%-a volt.

A kockázati tőke-befektetések jelentőségét az egyes kontinensek számára az abszolút értékeknel jobban jelzi az, hogy a befektetések nagyságrendje hogyan viszonyult az adott kontinensen megtermelt összes GDP értékéhez. A kockázati tőke-befektetések értékeinek GDP-ben kifejezett hányadát tekintve a Közel-Kelet vezet, ahol a kockázati finanszírozás értéke a GDP 1,6%-át érte el, a második helyezett Észak-Amerikában pedig a GDP 1,2%-ára rúgtak a befektetések. A fejlett európai országokban mindössze a GDP 0,4%-át tették ki a kockázati tőke-finanszírozásra fordított kiadások, míg a kelet-ázsiai országok esetében 0,1%-ot képviselt a befektetési ágazat.

Azon negyven ország között, amelyre rendelkezésre áll a 2000-ben végrehajtott kockázati tőke-befektetések értéke, elsősorban fölényesen vezet az Egyesült Államok százmilliárd USD-t is valamivel meghaladó

befektetési volumenével. (1. táblázat) A második helyezett Egyesült Királyság nagyságrenddel kisebb, 12 milliárd USD feletti befektetési összege mindössze 12%-át éri el az amerikai befektetések összegének. A harmadik helyezett Franciaország 2000-ben 4,9 milliárd USD értékű befektetésével az előző évi ötödik helyről tornázta fel magát a harmadik helyre, míg az 1999-ben még harmadik legtöbb befektető Izrael hárommilliárd USD feletti befektetése 2000-ben csak a hatodik helyhez volt elegendő. A negyedik legnagyobb összegű – 4,9 milliárd USD értékű – befektetéssel 2000-ben Németország rendelkezett, hajszállal megelőzve a 4,3 milliárd USD értékű befektetést produkáló Kanadát.

1. táblázat

A kockázati tőke-befektetések értékének rangsora a világ negyven országában 2000-ben (millió USD)

Rangsor	Ország	Befektetési érték	Rangsor	Ország	Befektetési érték
1.	USA	102.308	21.	Finnország	353
2.	UK	12.126	22.	Dél-Afrika	320
3.	Franciaország	4.880	23.	Norvégia	272
4.	Németország	4.386	24.	Dánia	252
5.	Kanada	4.300	25.	Írország	205
6.	Izrael	3.200	26.	Lengyelország	186
7.	Olaszország	2.731	27.	Görögország	179
8.	Hong-Kong	2.200	28.	Portugália	168
9.	Svédország	2.116	29.	Ausztria	150
10.	Hollandia	1.763	30.	Izland	127
11.	Korea	1.756	31.	Csehország	112
12.	Szingapur	1.200	32.	Románia	67
13.	Taiwan	1.200	33.	Bulgária	64
14.	Japán	1.048	34.	Lettország	64
15.	Spanyolország	1.037	35.	Malajzia	60
16.	Argentína	900	36.	Magyarország	47
17.	Ausztrália	831	37.	Thaiföld	36
18.	Svájc	576	38.	Új-Zéland	26
19.	Belgium	520	39.	Észtország	25
20.	India	500	40.	Indonézia	22

Megjegyzés: A kockázati tőke-befektetés a magvető, az induló, a korai fázis és az expanzív szakasz mellett a kivásárlásra és az áthidaló finanszírozásra fordított magántőke-befektetéseket is tartalmazza.

Forrás: EVCA, NVCA, Venture Economics, AVCAL, Guide to Venture Capital in Asia, PrivateEquityOnline.com, Global Private Equity 2001

A kockázati tőke-befektetések értékének a GDP százalékában kifejezett hányada, rangsor a világ negyven országában, 2000-ben (%)

Rangsor	Ország	Százalék	Rangsor	Ország	Százalék
1.	Izrael	2,865	21.	Németország	0,234
2.	Izland	1,497	22.	Belgium	0,231
3.	Hong-Kong	1,308	23.	Csehország	0,222
4.	Szingapur	1,144	24.	Írország	0,221
5.	USA	0,971	25.	Ausztrália	0,187
6.	Svédország	0,924	26.	Spanyolország	0,186
7.	UK	0,859	27.	Norvégia	0,181
8.	Lettország	0,831	28.	Románia	0,168
9.	Kanada	0,565	29.	Dánia	0,165
10.	Bulgária	0,492	30.	Portugália	0,163
11.	Hollandia	0,480	31.	Görögország	0,162
12.	Észtország	0,455	32.	Lengyelország	0,118
13.	Franciaország	0,379	33.	Magyarország	0,103
14.	Korea	0,341	34.	India	0,101
15.	Taiwan	0,330	35.	Ausztria	0,079
16.	Argentína	0,300	36.	Litvánia	0,074
17.	Finnország	0,291	37.	Malajzia	0,062
18.	Olaszország	0,255	38.	Új-Zéland	0,046
19.	Svájc	0,240	39.	Thaiföld	0,027
20.	Dél-Afrika	0,235	40.	Japán	0,022

Megjegyzés: A kockázati tőke-befektetés a magvető, az induló, a korai fázis és az expanzív szakasz mellett a kivásárlásra és az áthidaló finanszírozásra fordított magántőke-befektetéseket is tartalmazza.

Forrás: EVCA, NVCA, Venture Economics, AVCA, SLAVCA és PricewaterhouseCoopers adatai alapján saját számítás.

össze 127 millió USD értékű befektetésre került sor, igaz ugyan, hogy ez az előző évi összeg ötszörösét jelentette. A kockázati tőke-befektetések GDP-hez mért nagyságrendjét tekintve a 3-4. helyen két távol-keleti ország, Hong-Kong és Szingapur található, s a befektetések abszolút összegét messze vezető Egyesült Államok csak az ötödik helyet szerezte meg 2000-ben a GDP közel 1%-át elérő befektetéssel. Hasonló jelentőséget ért el 2000-ben a svéd és az angol gazdaságban a kockázati tőke, ahol egyaránt a GDP 0,9%-ának feleltek meg a kockázati tőke-befektetések.

Az EVCA által 2000-ben először, kísérleti jelleggel felmért lett, bolgár és észt kockázati tőke-befektetések rendkívül jelentősnek bizonyultak. Lettországból befektetett kockázati tőke volumene a GDP több mint 8%-át tette ki, ezzel Lettország a 8. helyre került az

A kétmilliárd USD-nél nagyobb kockázati tőke-befektetési volumennel rendelkező országok között – a listavezető Egyesült Államok és Hong-Kong kivételével – kizárólag fejlett európai országokat lehet találni. Ugyanakkor a távol-keleti régió kockázati tőke-áztatának jelentős megerősödését jelzi, hogy a legtöbb befektető húsz ország között hat kelet-ázsiai található. Hong-Kong 2,2 milliárd USD-t fektetett be, Dél-Korea, Szingapúr, Taiwan és Japán kockázati tőke-befektetései 2000-ben pedig egyaránt egymilliárd USD feletti értéket értek el. 2000-ben új szereplőként jelentkezett a kockázati tőke-piacon Argentína, amely 0,9 milliárd értékű befektetésével egyből a 16. helyre került.

A volt szocialista országok kockázati tőke-befektetéseiről az első adatok 2000-ben kerültek a nemzetközi felmérésekbe. Közülük a legelőkelőbb, 26. helyezést Lengyelország produkálta, ahol a 2000. évi befektetések értéke az Európai Kockázati Tőke Egyesület (EVCA) adatai szerint 186 millió USD volt. A 31. helyre került a második legtöbb befektető Csehország, ahová 112 millió USD értékű befektetés jutott. Magyarországon az EVCA adatai szerint 2000-ben 47 millió USD értékű kockázati tőkét fektettek be, ezzel a 36. helyre került. (A Magyar Kockázati- és Magántőke Egyesület (HVCA) saját felmérése szerint 2000-ben 103 millió USD értékű befektetésre került sor Magyarországon, ezt figyelembe véve az ország a 32. helyen állna.) Az EVCA szerint a magyarnál több befektetést kaptak a román, a bolgár és a lett cégek, kevesebbet az észt, litván és szlovák vállalkozások.

A világ egyes országainak kockázati tőke-befektetési összegeit tekintve rendkívül nagy koncentráció figyelhető meg, ami ráadásul még erősödik is. A legnagyobb befektetéssel rendelkező Egyesült Államok 1999-ben egymaga az összes befektetés 59%-ból részesedett, s aránya 2000-ben tovább, 69%-ra nőtt. Az első öt legnagyobb kockázati tőke-befektetési összeggel rendelkező ország részesedése 1999-ben 82% volt, egy évre rá pedig már 84%. A világ kockázati tőke-iparának meghatározó szereplője tehát mindössze fél tucat ország.

A kockázati tőke-finanszírozásnak az egyes országok gazdaságára gyakorolt hatását az abszolút befektetési összegeknél jobban érzékelteti annak a GDP értékéhez viszonyított aránya. (2. táblázat) A kockázati tőke-befektetések a legnagyobb szerepet az izraeli gazdaságban játsszák, ahol az ilyen jellegű finanszírozás megközelíti a GDP 2,9%-át. Ugyancsak kiemelkedően magas az izlandi befektetések 1,5%-os aránya, itt azonban abszolút értékben igen alacsony, mind-

országok sorrendjében. Némileg kisebb, de még így is jelentős a kockázati tőke aránya Bulgáriában és Észtországban (0,5–0,5%). Feltűnő, hogy a fejlett európai országok közül az első tíz helyezett közé mindössze Izland, Svédország és Anglia került be.

Magyarország a kockázati tőke GDP-hez mért arányát tekintve az EVCA felmérés adatai alapján a 33. helyen áll, megelőzve az európai fejlett országok közül Ausztriát, a fejlett ázsiai országok közül Japánt, a fejlődő ázsiai országok közül pedig Malajziát, Thaiföldet, Indonéziát és a Fülöp-szigeteket. (A kockázati tőke hazai felmérési eredménye Magyarország számára a 25. helyet biztosítaná.) A volt szocialista országok közül Csehország a 23., Románia a 28., Lengyelország a 32. helyen áll, ugyanakkor a magyarnál kisebb a kockázati tőke GDP-hez viszonyított aránya Litvániában és Szlovákiában.

A vállalkozások életének korai szakaszát finanszírozó kockázati tőke

A kockázati tőkének az innováció finanszírozásában betöltött szerepe tanulmányozásához a kockázati-tőke-befektetésekre vonatkozó adatok további finomítására van szükség. Az innováció megszületését és piacra kerülését ugyanis a klasszikus kockázati-tőke-ügyletek közül is elsősorban a cégek megszületésekor, indulásakor, illetve életének nagyon korai szakaszában biztosított kockázati tőke segíti elő. Ezt az időszakot összefoglaló ún. korai szakasz befektetéseit elemezve, amelybe a magvető, az induló és a korai stádium tartozik, kiderül, hogy a teljes kockázati-tőke-ágazat befektetéseinek csupán töredéke sorolható ide.

Ugyanakkor örvendetes, hogy a világ kockázati-tőke-finanszírozásából e korai szakasz részesedése 1998 és 2000 között dinamikusan nőtt. Míg a cégek fejlődésének korai szakaszát 1998-ban az összes kockázati tőkének mindössze 11%-a – kilencmilliárd USD – finanszírozta, egy évvel később már 15%-ot – 15 milliárd USD-t – kapott e szegmens. A legnagyobb érték azonban 2000-ben került a fiatal cégekhez, amikor az adott évi befektetések értékének ötödét – 35 milliárd USD-t – tették ki az ilyen jellegű ügyletek.

A teljes kockázati-tőke-ágazatra vonatkozó nyugat-európai statisztikákból jól nyomon követhető a korai szakasz finanszírozásának fokozatos térnyerése. (3. táblázat) Az 1996-ban még csak a befektetések értékének 6,5%-át kitevő korai fázist finanszírozó akciók részaránya Európában 1999-re már közel duplájára,

2000-re pedig háromszorosára emelkedett. 2000-ben, amikor a korai fázist finanszírozó kockázati-tőke-befektetések értéke már közel hétmilliárd USD értéket tett ki – ami az adott évi összes befektetés mintegy 19%-a volt –, ezek az ügyletek adták az összes befektetési projekt közel felét.

3. táblázat

A klasszikus kockázati-tőke-finanszírozás értékének aránya az összes európai kockázati-tőke-befektetésből, 1996–2000 (%)

A finanszírozott cég életciklusa	1996	1997	1998	1999	2000
Magvető tőke	1,0	0,9	1,2	1,9	2,3
Induló tőke	5,5	6,5	10,2	11,0	16,7
Expanzív tőke	40,0	35,0	30,0	29,6	37,1
Kivásárló tőke	46,4	50,1	51,2	52,8	41,2
Helyettesítő tőke	7,1	7,6	7,5	4,7	2,7
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Klasszikus kockázati tőke (magvető, induló, expanzív) összesen:	46,5	42,4	41,4	42,5	56,1

Forrás: EVCA Yearbook 2001 alapján saját számítás.

Az USA-ban, ahol a korai szakasz finanszírozása mindig is sokkal nagyobb jelentőségű volt, a korai fázisú befektetések részaránya az összes befektetésből 2000-ben 23%-ot tett ki. Az Európán és Amerikán kívüli országok közül a korai szakasz finanszírozása különösen nagy szerephez jutott Indiában és Izraelben, ahol e szegmens 1999. évi részesedése egyaránt ötven-százalék feletti volt. (4. táblázat)

Magyarországon szintén dinamikusan nőtt a kockázati-tőke-befektetésekből a korai fázis finanszírozása. A befektetések darabszámát tekintve e szakasz részaránya 1998-ban még csak 10%-os volt, 1999-ben már 33%, 2000-ben pedig 64%, azaz majdnem az összes befektetési ügylet kétharmada kezdeti stádiumban tartó cégeket érintett. (5. táblázat) 2001-ben a projektek számának 71 százaléka, a befektetett tőke értékének pedig 34%-a került életük korai szakaszában tartó magyar vállalkozásokhoz.

A high-tech cégeket finanszírozó kockázati tőke

Az innováció kockázati tőkével történő finanszírozásához további fontos támpontot nyújt annak ismerete, hogy a kockázati-tőke-befektetések mennyire finanszírozták a legfejlettebb technikát megvalósító cégeket, amelyek nagy valószínűséggel az innovációt hordozzák. A kérdés az, hogy milyen volumenben,

4. táblázat

A kockázati tőke-befektetések értékének életciklus szerinti megoszlása néhány távol-keleti országban, Izraelben és Ausztráliában, 1999 (%)

Ország	Magvető szakasz	Induló szakasz	Expanzív szakasz	Összesen
Ausztrália	6	11	83	100
Dél-Korea	6	23	71	100
Fülöp-szigetek	2	12	86	100
Hong-Kong	3	25	72	100
India	7	47	46	100
Indonézia	1	4	95	100
Izrael	10	42	48	100
Japán	3	15	82	100
Kína	10	34	56	100
Malajzia	2	17	81	100
Szingapur	6	22	72	100
Taiwan	6	23	71	100
Thaiföld	3	19	78	100
Vietnám	0	28	72	100

Megjegyzés: Az AVCJ statisztikája szerint az expanzív szakasz egyaránt magában foglalja az expanzív, az áthidaló, a kivásárlási valamint a turnaround ügyleteket.

Forrás: AVCJ, 2000; National Science Board, 2001 (In: Mani és Bartzokas, 2002, 35. old.)

illetve arányban irányultak a kockázati befektetések a high-tech területén működő vállalkozások finanszírozására. Természetesen a legpontosabb választ az innováció finanszírozását illetően az adná, ha meg lehetne mondani, hogy a korai fázisú ügyleteken belül mekkora részarányt képviseltek a high-tech cégek, illetve fordítva, a high-tech területén megjelenő vállalkozások közül mekkora volt a korai fázisban kockázati tőkével finanszírozottak aránya. Sajnos a statisztika ezen kereszt-táblák kialakítását egyelőre nem teszi lehetővé.

A magyarországi kockázati tőke-befektetések számának és értékének megoszlása a finanszírozott cégek életciklusa szerint, 1998 – 2001 (%)

Életciklus	A befektetések száma				A befektetések értéke
	1998	1999	2000	2001	2001
Magvető és induló szakasz	10	33	64	71	34
Expanzív szakasz	90	67	36	11	13
Kivásárlási szakasz	0	0	0	18	53
Összesen	100	100	100	100	100

Forrás: HVCA adatai alapján saját számítás.

A világon befektetett kockázati tőke közel kétharmada, mintegy 113 milliárd USD értékű befektetés került 2000-ben a high-tech területén működő cégekhez, azaz azokhoz, amelyek a kommunikáció, információ technológia (IT), a számítógéppel kapcsolatos ágazatok, az elektronika, a biotechnológia, valamint a gyógyászat/egészségügy területéhez tartoztak. A high-tech erőteljes térnyerését a kockázati tőke-finanszírozásban jól érzékelteti, hogy az ide irányuló befektetések értéke az 1999. évi volumenhez képest egy év alatt 150%-kal nőtt, részaránya az összes kockázati befektetésből az 1999. évi 33%-kal szemben 2000-ben már 64%-ot ért el.

A kontinensek közül a Közel-Keleten, valamint Közép- és Dél-Amerikában a legmagasabb az ilyen jellegű ügyletek részesedése az összes kockázati tőkéből, mindkét régióban a finanszírozás több mint háromnegyedét a high-tech cégek kapták. Szintén magas – 70% feletti – e cégek aránya Amerikában. Ezzel szemben a távol-keleti régió országaiban csak az ügyletek értékének felét kapják high-tech vállalatok, Nyugat-Európában pedig még ennél is alacsonyabb, közel 30%-os e szektor részesedése.

Nyugat-Európában a high-tech cégek 31%-os részesedése a megelőző két évhez képest jelentős fejlődést mutat az 1998-as 28, illetve az 1999-es 26%-os adattal szemben. 2000-ben már minden második kockázati tőke-finanszírozási ügylet során high-tech cégek kaptak tőkét, ez ebben az évben több mint ötezer céget jelentett. (6. táblázat) A technológiai cégek befektetésekből való részesedése Amerikában az európainál jóval nagyobb, 1998-ban 76, 1999-ben pedig már 91%-os volt. Figyelembe véve, hogy az amerikai vállalkozások egy-egy kockázati tőke-finanszírozási akció során átlagosan hatszor több tőkét kapnak mint európai társaik, megállapítható, hogy a high-tech szektor egyik igen jelentős finanszírozási csatornáját képezi az USA-ban a kockázati tőke.

A high-tech cégek finanszírozásának az összes kockázati tőke-befektetésben elfoglalt arányát tekintve 1999-es adatok alapján messze az USA vezet a maga 88,5%-ával. A második helyen álló Norvégiában a befektetések értékének közel 80%-át kapják a high-tech cégek, a harmadik Kanada, ahol a befektetések háromnegyede kerül ilyen vállalkozásokhoz. A nyugat-európai országok közül kiemelkedik még Írország, ahol a high-tech finanszírozás részaránya 71%, valamint Belgium, ahol 61% volt 1999-ben. A sereghajtók e téren a 21%-os Ausztria mellett a dél-

A technológiai cégek finanszírozásának aránya az európai kockázati tőke-befektetésekből, 2000-ben (%)

A finanszírozott cég jellege	A befektetett kockázati tőke volumene (milliárd USD)	A kockázati tőke-befektetések érték szerinti megoszlása (%)	A kockázati tőkével finanszírozott cégek száma (darab)	A kockázati tőke-befektetések számának megoszlása (%)
High-tech	10,976	31,4	5.238	50,2
Hagyományos	24,010	68,6	5.202	49,8
Összes	34,986	100,0	10.440	100,0

Forrás: EVCA Yearbook 2001 alapján saját számítás.

7. táblázat

Az európai országok rangsora a high-tech cégekbe 2000-ben befektetett kockázati tőke értéke alapján (millió euró)

Sorszám	Ország	High-tech cégekbe befektetett kockázati tőke értéke (millió euró)
1.	Egyesült Királyság	2.586,6
2.	Franciaország	2.408,1
3.	Németország	2.362,2
4.	Olaszország	672,4
5.	Hollandia	511,2
6.	Svédország	492,4
7.	Belgium	399,7
8.	Spanyolország	332,4
9.	Finnország	208,2
10.	Írország	188,3
11.	Dánia	167,8
12.	Norvégia	148,5
13.	Görögország	115,9
14.	Svájc	111,5
15.	Ausztria	82,7
16.	Izland	64,9
17.	Lengyelország	47,3
18.	Portugália	38,2
19.	Csehország	35,7
20.	Magyarország	2,6
21.	Szlovákia	0,0
	Összesen	10.976,0

Forrás: EVCA Yearbook 2001 alapján saját számítás.

európai országok, Olaszország 18 és Görögország 17%-os aránnyal. A távol-keleti országok közül meszse a legnagyobb arányban (76%) a taiwani high-tech cégek részesednek a klasszikus kockázati tőke-befektetésekből, amelyek azonban a kivásárlások adatait – Nyugat-Európával ellentétben – nem tartalmazzák. Sok

távol-keleti országban ötvenszázalék körüli a high-tech szektor részaránya, kivéve Hong-Kongot (44%), Sri Lankát (41%), Thaiföldet (33%) és Kínát, ahol csupán 31%.

A high-tech szektorba befektetett kockázati tőke abszolút értékét tekintve Európában 2000-ben az Egyesült Királyság vezetett, második Franciaország, harmadik pedig Németország volt. E három ország képviselte az összes befektetés 67%-át. Ugyanis e három ország mindegyikében közel négyszer annyi befektetésre került sor, mint a negyedik helyezett Olaszországban. A sereghajtók Portugália kivételével a volt szocialista országok, Magyarország csupán Szlovákiát előzi meg a sorban. (7. táblázat)

Magyarországon a high-tech szektorba történt befektetések a HVCA adatai szerint 2000-ben az összes kockázati tőke 71%-át tették ki, ami a befektetési ügyletek számát tekintve elsöprő, 86%-os részesedésnek felel meg. (8. táblázat) 2001-ben a technológiai cégek-től való elfordulás Magyarországon is érzékelhető volt, ebben az évben az ilyen jellegű cégek finanszírozása már csak 37%-át képviselte az összes tőkének, miközben az ügyletek 61%-át adták a high-tech szakágazatokba sorolt vállalkozásoknak adott befektetések.

A kockázati tőkére vonatkozó statisztikai adatok felhasználásának problémái

A kockázati tőke-finanszírozásról tudósító statisztikai adatok felhasználását nehezíti, hogy egy viszonylag fiatal finanszírozási ágazatról van szó, azaz a számbavétel hiányosságai és eltérő metodikája sok országban erőteljesen hátráltatja a nemzetközi összehasonlítást. A kockázati tőke-finanszírozás „bizalmas” természetéből adódik, hogy közvetlenül nem mérhető, így az adatok megbízhatósága erőteljesen függ az adatszolgáltatók elérhetőségétől, közlési készségétől,

8. táblázat

A high-tech szektorokba fektetett kockázati tőke aránya az összes kockázati tőke értékéből és számából Magyarországon, 2000-2001 (%)

Szektorok	2000		2001	
	Érték	Darab	Érték	Darab
Hig-tech	71	86	37	61
Nem high-tech	29	14	63	39
Összesen	100	100	100	100

Forrás: HVCA adatai alapján saját számítás.

korrekt tájékoztatásától. Ráadásul a statisztikai felmérések során használt fogalmakat a felmérések készítői nem egységesen kezelik, s így a látszólag összehasonlítható adatok sok esetben eltérő tartalmú sokaságról informálnak. Nehezen kezelhető problémát vet fel, hogy az ágazatban a hivatásos befektető intézmények mellett igen jelentős szerepet töltenek be az informális – magánszemélyként – befektetők, akiknek számbavétele a szokásosnál is nehezebben oldható meg.

A kockázati tőke-ágazat tevékenységéről az egyes országokra vonatkozó adatokat rendszerint – az egyes kontinensek befektetőit tömörítő kockázati tőke-egyesületek megbízásából – nemzetközi tanácsadó cégek gyűjtik be. E cégek minden érintett országban kérdőívekkel közvetlenül keresik meg a professzionális befektetőket, így az adatok megbízhatósága attól függ, hogy a befektetők mekkora hányada és milyen precizitással tölti ki a kérdőíveket. Mivel a kockázati tőke-finanszírozás felmérésére esetenként más szervezetek megbízásából is sor kerül, ugyanarra a szegmensre többféle adat is forgalomban van, s ezek tartalma sokszor nagyon különböző. Különösen azon országok esetében nagyok az eltérések, amelyekben a kockázati tőke-ágazat később indult fejlődésnek, s ahol a nemzeti kockázati tőke-szövetségek megbízásából külön is készülnek felmérések, így például a Távol-Keleten és Kelet-Közép Európában, ahol nagyságrendi különbségek fedezhetők fel a különböző forrásokból származó adatok között. Ráadásul az egyes évek között is nagyon nagy eltérések tapasztalhatók a kérdőíves felmérés begyakorlottságának hiánya miatt, s így annak eredménye erősen függ a válaszadók aktuális számától, adatközlési hajlandóságától.

A kockázati tőke-ágazat tevékenységére vonatkozó adatok befektetőktől történő begyűjtése egy szemléleti problémát is felvet (Baygan és Freudenberg, 2000). A befektetők földrajzi elhelyezkedése nem feltétlenül esik egybe sem az általuk kezelt források származási

országával, sem pedig befektetéseik célországával, így a kockázati finanszírozást szolgáló tőke nemzetközi áramlásának adatai elsikkadnak a számbavétel során. (Az egyes országokban mért befektetési adatok nyilván nem feltétlenül egyeznek meg az adott országban működő finanszírozók által történt befektetések tőkeadataival.) Nem különül világosan el, hogy az adott ország befektetőinek tőkéje mekkora arányban származik hazai forrásokból, milyen arányban irányul hazai és külföldi cégekhez, illetve az adott országbeli kockázati tőkéhez jutó cégek milyen arányban kapták a finanszírozást külföldi, illetve hazai befektetőktől. A számbavétel fenti megoldása a tőkeimportőr országok esetében – mint amilyenek például a közép- és kelet-európai országok – jelentősen alábecsüli a kockázati finanszírozás jelentőségét, míg a kockázati tőkét exportáló országok – így például az USA, az Egyesült Királyság vagy Svájc – esetében növeli azt. A kétféle adat számbavételére Európában 1999-ben történt az első kísérlet, a megoldás azonban még felemás, mert a statisztika egyelőre nem tartalmazza az Európán kívülről érkező befektetéseket, csak a más európai országokból érkezőket. Az ázsiai felmérések ugyanezen problémát tükrözik, míg az amerikai statisztika csak a tagállamokban befektetett tőkét veszi számba.

A kockázati tőke-befektetésekre vonatkozó adatok összehasonlításánál sok gondot okoz, hogy a finanszírozásba beleértendő ügyletek körét a különböző kontinenseken nem egyformán határozzák meg. Jelentős eltérést okoz például, hogy nem egységesen kezelik a kockázati tőke-befektetések tartalmát. Európában, ahol e fogalmat a magántőke-finanszírozás szinonimjaként használják, ezen ügyletek közé besorolják a kivásárlási tranzakciókat is, ugyanakkor az Egyesült Államokban a kivásárlásokat már nem tekintik a kockázati tőke-ágazat részének. Így szükségképpen eleve torz lesz minden olyan összehasonlítás, amely az európai és az amerikai adatok mechanikus egybevetésén alapul. A torzítás erőssége nyilván attól függ, hogy a kivásárlások mekkora szerepet játszanak az egyes kontinensek/országok kockázati tőke-befektetéseiben. További definíciós problémát jelent az ún. *expanzív szakaszba fektetett tőke értelmezése*. A távol-keleti statisztikák például e fázisba tartozóként tartanak nyilván minden ügyletet, ami nem a kezdő, induló, illetve korai fázisban tartó vállalkozások finanszírozását szolgálja, így többek között idesorolják az expanziót szolgáló ügyletek mellett a tőzsdére jutáshoz nyújtott áthidaló finanszírozást és a kivásárlási ügyleteket. Európában viszont az expanzív szakaszt finanszírozó üg-

letek a magvető, az induló és a korai fázist finanszírozó tranzakciókkal együtt – ám a későbbi szakaszba sorolt áthidaló finanszírozás és kivásárlások nélkül – az ún. klasszikus kockázatitőke-befektetések közé sorolódna, ami Amerikában lényegében a kockázati tőkeként számbavett adatok tartalmát fedi le. Ugyancsak nem egységes a kockázati tőke által finanszírozott vállalkozások *szakágazati besorolása*, s a high-tech iparágak közé sorolt ágazatok is csak nagyjából takarják ugyanazokat a területeket.

További nehézséget jelent, hogy a befektetési adatok felbontásánál *nem állnak rendelkezésre keresztmetszeti adatok*. A jelenlegi adatgyűjtési rendszer nem teszi lehetővé a vállalkozások életciklusa és szakágazata szerinti egyidejű bontást. Így csak gyanítható, hogy a vállalkozások korai fázisába és a fejlett technológiába történő kockázatitőke-befektetés között *erős korreláció* áll fenn, amit az észak-amerikai adatok pozitív módon, a dél-európai adatok pedig negatív oldalról támasztanak alá.

A magyar kockázatitőke-ágazat az innováció szemszögéből

A nemzetközi statisztikákból *nem derül ki, hogy a 90-es évek végére Magyarországon regionális összehasonlításban fejlett kockázatitőke-ágazat jött létre*. Az adatok ugyanis nem tudósítanak sem az évtized során befektetett tőke összegéről, sem a finanszírozott vállalkozások számáról, sem a piacon jelen lévő finanszírozók kezelésében álló tőke nagyságrendjéről, sem pedig a kockázatitőke-befektetéseknek az egyes gazdaságok fejlődésére gyakorolt hatásáról. A jelenleg rendelkezésre álló *nemzetközileg összehasonlítható adatok csupán az éves befektetési volumenek régióbeli összevetését teszik lehetővé*.

A viszonylag fiatal magyarországi kockázatitőke-ágazat méretét érintő nyilatkozatokban és publikációkban gyakran összemosisodik az egyes években történt befektetés, a korábbi befektetések nyomán kialakult kockázatitőke-állomány, illetve az országban, továbbá a régió egészében befektetésre rendelkezésre álló tőke-állomány adata.

1995-ben a fejlődő országok kockázatitőke-befektetéseiről az IFC megbízásából készített tanulmány (Aylward, 1996) *a teljes kelet-közép-európai kockázatitőke-állományt hárommilliárd USD értékűre becsülte*. Ezen belül 1,2 milliárd USD értékkel a lengyelországi befektetések képviselték a legnagyobb arányt,

a magyar piac 400, a cseh 380 millió USD értékű, míg a román és az ukrán piac – a tanulmány szerint – 300–300 millió dolláros volt. A Magyar Kockázati- és Magántőke Egyesület (HVCA) becslése szerint 1995-ben a magyar kockázatitőke-ágazat 400 millió USD nagyságrendjéből a már befektetett tőke 250 millió USD, a befektetésre váró tőke 150 millió USD értékű volt. 1998-ra a kockázatitőke-ágazat mérete – ugyancsak az Egyesület becslése szerint – 1,2 milliárd USD-t ért el. Ezen belül a befektetések értéke közel 780 millió USD, a befektetésre váró tőke pedig mintegy 440 millió USD értékű volt 1998 végén.

Az ugyanerre az időszakra készített másik becslés, amelyet a magyar piacon is érdekelt egyik legjelentősebb nemzetközi kockázatitőke-befektetési alap, az Advent International munkatársai készítettek, a fenti kockázatitőke-ágazati méretnek mindössze a felét valószínűsíti. Eszerint 1998-ban a csak Magyarországra szakosodott alapok tőkéje háromszázmillió USD volt, míg a regionális alapok 2,4 milliárd USD értékű tőkét kezeltek. 2001-re a kizárólag Magyarországon befektetni kívánt összeg – az Advent becslése szerint – négyszázmillió USD-re nőtt úgy, hogy addigra hozzávetőleg hatszázmillió USD értékű befektetésre került sor. (9. táblázat) *A Magyar Kockázati- és Magántőke Egyesület adatai alapján a Magyarországon 2001 végéig befektetett kockázati tőke értéke összesen közel egymilliárd USD értékűre becsülhető*.

Az Advent adatai szerint a regionálisan rendelkezésre álló összeg 2001 végére már 3,8 milliárd USD-re nőtt. (Az Economist 2002. május 25-i száma ezt a tőkevolument hasonlóképpen 3,5 milliárd USD értékűre becsülte.) Így *a kelet-közép-európai befektetésekre rendelkezésre álló kockázatitőke-mennyiség 2002 első negyedévében a 20–35 milliárd USD értékűre taksált teljes európai kockázati-tőke mintegy tizedét tette ki*.

A magyarországi kockázatitőke-befektetésekről 1998 óta a Magyar Kockázati- és Magántőke Egyesület (HVCA) megbízásából évente készül felmérés, az Európai Kockázati Tőke Szövetség (EVCA) pedig 1999 óta méri a magyar adatokat. Bár mindkét felmérés a befektetők válaszait dolgozza fel, a *kétféle felmérés* a módszer különbözősége és részben ezzel összefüggésben a befektetők eltérő válaszadási hajlandósága miatt mindeddig *nagyon eltérő eredményeket mutatott*. A nemzetközi statisztikákba természetesen az európai adatgyűjtés adatai kerültek bele, amelyek a 2001-es év kivételével az itthon mértnél mindig alacsonyabb összeget tartalmaztak.

9. táblázat

A magyarországi kockázati-tőke-ágazat nagyságának alakulására vonatkozó becslések, 1995, 1998 és 2001 évekre (millió USD)

Év	1995		1998		2001	
	Adatforrás	HVCA*	HVCA*	Advent**	Advent**	Advent**
Magyarországi befektetési céllal összegyűjtött tőke értéke	150	440	300	400		
Regionális befektetési céllal összegyűjtött tőke értéke	na	na	2.400	3.800		
Magyarországon adott év végéig összesen befektetett kockázati tőke értéke	250	760	na	600		
Magyarországon rendelkezésre álló és befektetett kockázati tőke értéke	400	1.200	na	1.000		

* HVCA: Hungarian Venture Capital Association becslése.

** Advent: Advent International magyarországi irodájának munkatársainak becslése.

A 2000-es év minden tekintetben rekordot jelentett mind a tranzakciók számát, mind a befektetett tőke összegét, mind pedig a piacon aktív alapok számát tekintve. Ugyanakkor a kockázati-tőke-befektetések világméretű visszaesése 2001-ben Magyarországon is érezte hatását. Az 1999-ben 41 millió dolláros befektetési érték 2000-re 103 millió dollárra nőtt, 2001-ben viszont a Magyar Kockázati- és Magyántőke Egyesület statisztikája csupán 64 millió dolláros ügyletkötést regisztrált. A befektetési ügyletek száma is hasonló tendenciát tükrözött. Az 1999. évi 12, majd a 2000. évi 47 ügylettel szemben 2001-ben csupán 28 befektetési akcióra került sor.

A világgpiaci trendnek megfelelően 2000-ben a magyar kockázati-tőke-ágazat is az új gazdaság felé fordult. Ekkor az előző évi befektetést 150%-kal meghaladó százmillió USD értékű összes kockázati-tőke-befektetésből a tranzakciók 70%-a a telekommunikáció, a média, a szórakoztatás, az IT és az orvosi technológiák területén valósult meg. (HVCA, 2001) Az év igazi eseménye a korai szakaszban lévő cégek finanszírozásának megjelenése volt a magyar piacon. Az 1998. évi 10%-kal szemben 2000-ben 64%, 2001-ben pedig az adott évi befektetések száma alapján 71% volt a korai szakaszban lévő cégek finanszírozásának aránya. A kisebb tranzakciók térnyerését jelzi az is, hogy az egymillió USD értéket nem meghaladó tranz-

akciók részaránya a befektetések értékéből erőteljesen emelkedett, az 1998. évi 0%-ról 2000-re 55%-os, 2001-re pedig 61%-os részesedést produkálva. 2001-re már a 2,5 millió USD érték alatti befektetések tették ki az összes finanszírozás közel 80%-át Magyarországon. (8. és a 10. táblázat)

10. táblázat

A magyarországi kockázati-tőke-befektetések számának megoszlása a finanszírozási ügyletek értéke szerint, 1998–2001 (százalék)

Befektetési érték (millió USD)	1998	1999	2000	2001
0,0 – 1,0	0	33	55	61
1,1 – 2,5	50	25	15	18
2,6 – 5,0	0	25	15	11
5,1 – 10,0	30	9	15	4
10,1 felett	20	8	0	7
Összesen	100	100	100	100

Forrás: HVCA évkönyvek, 1999–2001

A korai szakasz, illetve a kisebb méretű befektetések mellett jól érzékelhető volt 2000-re a magyarországi befektetések *high-tech ágazatok* felé fordulása is. Ezen ügyletek képviselték a finanszírozás értékének több mint hetven, az ügyletek számának 86%-át. Felbukkantak a régiót és a világgpiacot célzó befektetések is, főleg olyan kezdő vállalkozások finanszírozásának formájában, amelyek az IT, az internet, a gyógyászat és biológia területén működnek (HVCA, 2001).

2000-ben Magyarországon is megjelentek a speciálisan a korai cégek finanszírozására szakosodott kockázati-tőke-alapok, ebben az évben számuk a korábbi 2–3-ról kilencre emelkedett. Mivel ezen alapok rendszerint kisebb, egymillió USD alatti befektetéseket hajtanak végre életük korai fázisában tartó vállalkozásokba, ez is az új gazdaság iparágai felé fordulást jelzi. A 2001-es évben is a high-tech ügyletek domináltak a végrehajtott tranzakciók számát tekintve, az „új gazdaság” világméretű megtorpanásával, illetve válságával összefüggésben a befektetők óvatosabbá válását azonban ekkor már jelezte, hogy a hagyományos ágazatokba fektetett tőke aránya az előző évhez képest egy-két nagy értékű kivásárlási ügylet folytán jelentősen megemelkedett.

Az expanzív szakaszban tartó cégeket fejlesztő tőke ugyancsak erőteljesen növekedett 2000-ben. Az akciók száma ugyan nem volt magas, de a befektetési

érték annál inkább. Ez a néhány jelentős – általában ötmillió USD feletti – befektetés tette ki az ágazat finanszírozásainak felét. Ugyanez a tendencia folytatódott 2001-ben is, amikor még kevesebb, ám annál nagyobb egyedi értékű ügylet adta a hazai kockázati tőkefinanszírozás több mint ötven százalékát. (5. táblázat)

Várható, hogy idén Magyarországon is – a nemzetközi trendeknek megfelelően – meg fog nyílni az út a kivásárlási ügyletek előtt, mivel mind a multinacionális vállalatok, mind a regionális befolyásra törő magyarországi nyilvános cégek profiltisztításba, tevékenység alapú reorganizációba kezdtek. További fontos szempont a Budapesti Értéktőzsde folyamatos alulértékelttsége, ami a nyilvános cégek tőzsdei kivonása révén szerephez juttathatja a kockázati tőke befektetőit.

Az eddigi magyar gyakorlat azt jelzi, hogy a kis- és középvállalati szektor kockázati tőkéhez jutásának esélyeit javító kormányzati intézkedések a kínálati oldal viszonylag egyszerű, gyors, kevés költségvetési forrással és jól reklámozható módon történő javítására helyezték a hangsúlyt. Ez kevés tényleges változást eredményezett, miközben a keresleti oldal problémáinak feltárására és kezelésére még kísérletek is alig történtek.

A kockázati tőke-ágazatot érintő közvetlen állami szerepvállalást mindeddig a piacot helyettesíteni és nem kiegészíteni akaró magatartás jellemezte. A rendkívül alacsony tőkeerő – amely részben a magántőke társfinanszírozóként történő megnyerésének sikertelenségéből fakadt –, a nem világos és egymásnak ellentmondó alapítói célok, a kezelők érdekeltségének szabályozatlansága, továbbá a befektetők alapítók általi ellenőrzésének és értékelésének hiánya lényegében kizárta az állami befektetők hatékony működését, s az állami szerepvállalás jóformán teljes kudarcát okozta. Meglehetősen sikertelen volt a magyarországi gyakorlat a kockázati tőke-kínálat növelésének közvetett megoldásait tekintve is, amelyet az 1998-as kockázati tőke-törvény teljes hatástalansága is mutat. Közvetve ugyancsak negatív hatást gyakorolt a kockázati tőke-ágazat magyarországi fejlődésére az árfolyamnyereség 2001-ben bevezetett 20%-os megadóztatása, amely a finanszírozók kiszállásának kondícióit rontva maga is hozzájárult az egyébként is leszálló ágba került tőzsdé-pangásához.

A kis- és középvállalati szektor tőkeellátásának javítását – szakítva az eddigi gyakorlattal – elsősorban az állami és a magánbefektetők társulásával történő

kockázati tőke-finanszírozással kellene elősegíteni. Megfelelő érdekeltségű professzionális kezelőkre bízva a források befektetését, nagy nyilvánosságot biztosítva a kedvezmények igénybevételei lehetőségeinek, kevés lehetőséget hagyva a politikai hatások és adminisztratív beavatkozások számára. Az induló vállalkozások és az innovációs projektek kezdeti szakaszának finanszírozását közvetett módon elsősorban az üzleti és innovációs központok jelenleginél sokkal erőteljesebb támogatása segíthetné elő, amelyek a vállalkozók felkészítése és a projektek előszűrése mellett a befektetők és a javaslatok egymásra találását könnyíté- nek meg.

Felhasznált irodalom

- Aylward, Anthony (1996): Trends in Capital Finance in Developing Countries. IFC Discussion Paper No. 36, The World Bank, Washington, 31 p.
- Baygan, Günseli – Freudenberg, Michael (2000): The Internationalisation of Venture Capital Activity in OECD Countries: Implications for Measurement and Policy. OECD, DSTI/DOC(2000)7, STI Working Papers 2000/7, 2000. dec. 19, 54 p.
- Coopers & Lybrand (1998): Eight Annual Economic Impact of Venture Capital Study, Fall 1998.
- Deloitte & Touche (1998): Survey of the Private Equity Market in Hungary. With The Hungarian Venture Capital Association, 1998 nov. 24.
- Economist (2002): Who's fairest? Financing Eastern Europe. Economist, 25 May 2002, pp. 77-78.
- EVCA (1999–2001): Yearbook. European Venture Capital Association, Zaventem
- EVCA-Phare (1996): Country Policy Paper. EVCA, HVCA, Zaventem, Budapest, 1995-1996, 63 p.
- GEM (2001): 2001 Summary Report, Global Entrepreneurship Monitor, London Business School and Babson College, London, 66 p.
- HVCA (1996–2001): Évkönyv, Magyar Kockázati- és Magántőke Egyesület, Budapest
- HVCA (2001): Private Equity Market in Hungary 2001 and 2002 Forecast. Magyar Kockázati- és Magántőke Egyesület, 2001. nov. 29. 16 p.
- Karsai Judit (1998): A kockázati tőkéről befektetőknek és vállalkozóknak. Módszertani füzetek III, Magyar Befektetési és Vagyonkezelő Rt., Budapest, 97 old.
- Karsai Judit (1999): A megfontoltan kockázatos tőkések. Kockázati tőke-befektetések Magyarországon. Közgazdasági Szemle, 1999. szept. 789-812. old.
- Karsai Judit (2000): A kockázati tőke szerepe a technológia alapú induló vállalkozások finanszírozásában. Előadás a Felzárkózás és EU-csatlakozás című VII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencián, Budapest, 2000. okt. 30-31, MTA Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottsága, Budapest, 2000. 324-330. old.

- Kassai Ákos – Tóth Zoltán* (2001): A kockázati tőke lehetőségei a jelenlegi gazdasági környezetben. Kézirat, 2001. nov. 21, 23 old.
- Kopits, Steven. R. – Szekeres László* (2000): Survey of the Hungarian Private Equity Market. The Year 1999 in Review and Forecast for the Year 2000. Mimeo, 2000. márc.13 p.
- Kortum, Samuel – Lerner, Josh* (2000): Assessing the contribution of venture capital to innovation. RAND Journal of Economics, Vol. 31, No. 4, pp. 674-692.
- KPMG (2000): 1999 Private Equity Survey. KPMG and the South African Venture Capital and Private Equity Association, 16 p.
- Mani, Sunil – Bartzokas, Anthony* (2002): Institutional Support for Investment in New Technologies: the Role of Venture Capital Institutions in Developing Countries. The United Nations University, Institute for New Technologies, No. 2002-4, Maastricht, 60 p.
- NVCA (2001): Venture Capital Investment Achieve Record Levels in 2000, Torrid Pace Relaxed in Forth Quarter. http://www.nvca.org/VEpress01_29_01.htm
- NVCA (2002): Latest Industry Statistics. <http://www.nvca.org/ffax.html>
- OECD (2001): Science, Technology and Industry Outlook: Drivers of Growth: Information Technology, Innovation and Entrepreneurship. OECD Code 922001131P1, 2001, 107 p.
- PWC (2000): Global Private Equity 2000, 3i Group plc, PricewaterhouseCoopers, 2000 oct, 16 p.
- PWC (2001): Global Private Equity 2001, 3i Group plc, PricewaterhouseCoopers, 2000 oct, 17 p.
- VCP (2001): Private Equity Market in Hungary 2000-2001 Forecast. Venture Capital Partners, 2001. jún. 12. 27 p.
- Venture Economics (2002): Asia Pacific Venture Investing Drops 61 % in 2001, Mirroring Global Trend. 2002. febr. 13. <http://www.ventureeconomics.com>.

E számunk szerzői:

Dr. BERÁCS József tanszékvezető egyetemi docens, BKÁE; **KESZEY Tamara** egyetemi tanársegéd, BKÁE; **SAJTOS László** egyetemi tanársegéd, BKÁE; **Dr. FARKAS Ferenc** egyetemi tanár, PTE; **Dr. KURUCZ Zsuzsanna** egyetemi docens, PTE; **Dr. RAPPAL Gábor** egyetemi docens, PTE; **Dr. TAKÁCS Sándor** egyetemi adjunktus, BKÁE; **Dr. KARSAI Judit** tudományos főmunkatárs, MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont; **Dr. BENEDEK Tamás** tudományos tanácsadó, Piacgazdaság Alapítvány; **RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető; **Dr. OSMAN Péter** kandidátus.

BENEDEK Tamás

MILYENEK A MAGYAR VEZETŐK?

- A felső vezetők véleménye a vezetőképzés fontosságáról Magyarországon -

A kutatás a magyarországi vállalatok felső vezetőinek a vezetőképzéshez, a munkatársak oktatásához és az önképzéshez való hozzáállását vizsgálta. A kapott eredmények azt mutatják, hogy a vállalatok irányítóinak mai gyakorlatában a képzés és oktatás szerepének erősödnie kell.

A magyar gazdaság piaciorientáltságának növekedésével és a nemzetközi munkamegosztásba történő bekapcsolódás intenzifikálódásával egyidejűleg szinte valamennyi területen megnő a versenyképesség jelentősége. Ma már sem a belső, sem az export piacokon nem lehet megkerülni a konkurencia figyelemmel kísérését, el kell végezni azokat az összehasonlításokat, amelyeknek eredményeként megállapítható a versenyképesség ténye, mértéke, színvonala. Ezek az összehasonlítások és vizsgálódások természetesen elsődlegesen magára a termékre, annak jellemzőire, illetve ha szolgáltatásról van szó, szolgáltatások jellemzőire vonatkoznak. Bonckés alá vesznek minden olyan tényezőt, amelyek elsősorban nem a gyártás vagy tudományos-technikai eredményesség szempontjából, hanem sokkal inkább a felhasználó, a fogyasztó szempontjából lényegesek. Ezeknek az összevetésével rangsorolják a saját produktumot és helyezik el azon a skálán, amely az adott piacon kapható termékek vagy szolgáltatások közül a saját terméket minősíti.

A „szokványos” versenyképességi mutatók mellett azonban egyre gyakrabban, más tényezők hasonló vizsgálatára, összehasonlítására is sort kell keríteni. Így például a működőtőke-beáramlás régiókban életre hívta azokat a versenyképességi összehasonlításokat, amelyek az egyes országok, egyes gazdaságok működőtőke-vonzási képességét vetik össze, és azt vizsgálják, hogy a régión belül egy-egy gazdaság mennyire versenyképes a működőtőke-beáramlásának ösztönzése területén.

Hasonlóképpen erőteljes összehasonlítások történnek – éppen a tőkeáramlások és bizonyos tevékeny-

ségek kiszervezése, kihelyezés miatt – azon kérdésekben is, amelyek konkrétan a *felhasználható munkaerőre* vonatkoznak. Különösen jelentős a súlya és szerepe a munkaerő minőségének, az elérhető, igénybe vehető munkaerő felkészültségének azokban az országokban, amelyek be kívánnak kapcsolódni a működőtőke áramlásába. Magyarországon, mint azt a Gazdaságkutató egyik humánberuházásokkal foglalkozó kutatása* megállapítja, a rendszerváltást követően igen jelentős mértékben javult a munkaerő képzettsége, és e javulás valamennyi külföldön megjelent publikációban hangot is kapott. Így többek között az egyik cég rangsora szerint Magyarország nyolc évvel ezelőtt 47 ország között ebben a tekintetben a 15. helyet foglalta el, míg két évvel ezelőtt már a 4. helyre tornázta fel magát.

Bár ezek a megítélések meglehetősen szubjektívek, az utóbbi években minden külföldi és hazai, munkaerővel és a munkaerő versenyképességével foglalkozó vizsgálat számottevő előrehaladást könyvelhetett el. Az elmúlt 6–8 évben a szakmunkásképzőt végzettek száma 18, a gimnáziumot végzettek száma 14, a főiskolát, egyetemet végzettek száma pedig 27%-kal növekedett, eközben a legfeljebb csak általános iskolával rendelkezők 35%-kal csökkent az újonnan foglalkoztatottak körében. Ezek a változások kifejeződnek abban is, hogy a munkaerő-piacra belépőknek – elsősorban a pályakezdekőknek – képzettségi szintje lényegesen magasabb színvonalú, mint a nyugdíjba vonulóké, a munkaerőpiacról kilépőké.

* A humánberuházások nagysága, jellege és ösztönzési lehetőségei. GKI Rt.

Így a felhasznált vagy felhasználható munkaerő egyre nagyobb jelentőséggel szerepel azokban a nemzetközi összehasonlításokban, amelyek az adott gazdaság versenyképességét kívánják meghatározni. Különösen sűrűsödnek ezek a vizsgálatok azért, mert a globalizáció előrehaladásával és az EU-hoz történő csatlakozás közeledtével egyre inkább felerősödnek azok a kutatási irányzatok, amelyek egy-egy gazdaság potenciális versenyelőnyeit kívánják meghatározni. Egyre több erőfeszítés történik annak érdekében, hogy az adott ország – és így Magyarország – gazdaságstratégiájának meghatározásakor számba lehessen venni azokat a meglévő vagy kiépíthető versenyelőnyöket, amelyek e stratégiának alapjait képezhetik. Mivel Magyarország nem rendelkezik olyan megkülönböztető jellemzőkkel, amelyek akár a természeti erőforrások, akár a piaci méretek miatt a nemzetközi versenyben bizonyos szempontból előnyöket élvezhetnek, az a felismerés, hogy Magyarország legfőbb ereje a képzett munkaerő, már elég régóta meghatározza a gazdaság stratégiájának kiépítésével foglalkozó emberek gondolkodását. Különösen érvényes ez akkor, amikor hangot kapnak azok a tervek, elképzelések, amelyek az „okos Magyarország” vagy a tudásalapú társadalom és egyéb szlogenekben öltönek testet.

A számos nemzetközi összehasonlítás ezideig egy területet viszonylag mostohán kezelt, bár meggyőződésünk, hogy a munkaerő nemzetközi összehasonlítása során ennek a tényezőnek meghatározó a szerepe. Ez pedig a *gyakorló vezetők felkészültségének, mentalitásának nemzetközi összehasonlítása* és a magyarországi vezetők nemzetközi versenyben történő helytállásának kérdése. Ebben a tekintetben természetesen szintén számos információ, híranyag és nyilatkozat látott már napvilágot. Ezek közül nem kevés emelte ki, hogy több olyan magyar vezető kapott már a nemzetközi nagyvállalatoknál külföldi megbízást, aki itthon bizonyította be először képességeit és versenyképességét. Ugyanakkor kevés vizsgálat, felmérés és híranyag jelent meg arról, hogy nemzetközi összehasonlításban milyen a tényleges minősége annak a vezetői stábnak, akik Magyarországon dolgoznak és a nemzetközi versenyben helytállni kívánó magyar cégek tevékenységét irányítják.

A következőkben részletesen szeretnénk ismertetni egy olyan felmérés eredményeit, amelynek során kétszáz magyar vezető megkérdezésével igyekeztünk választ keresni azokra a kérdésekre, hogy a jelenlegi magyar vezetők mennyire képesek helytállni a nemzetközi környezetben, mennyire képesek az általuk irányított vállalatokat bevezetni az EU-ba, illetve a nemzetközi piacokra úgy, hogy ezek a cégek a későbbiekben sikeresek legyenek.

Természetesen mindenekelőtt szeretnénk kihangsúlyozni azt a tényt, hogy egy kétszáz vezető megkérdezésével lebonyolított vizsgálat *semmi esetre sem általánosítható*, és a megállapításai elsődlegesen csak *tendenciákat tükröznek*. Ha nagyobb lett volna a megkérdezettek száma, akkor sem lehet minden kérdésben minden vezetőre általános következtetést levonni vagy kimondani. Ugyanakkor szeretnénk kihangsúlyozni, hogy a kétszáz vezető válaszaiból leszűrt konzekvenciák bizonyos *gazdasági kényszerhelyzetekre és képzettségbeli, készségbeli hiányosságokra utalnak*. Ezek természetesen fakadnak azokból a hátrányokból, lemaradásokból, amelyek nagyobb időtávra nyúlnak vissza. Nem fogadjuk el azokat a megállapításokat, gondolatokat, amelyek azt sugallják, hogy az alábbiakban közölt – magyarországi vezetőkre vonatkozó – megállapítások kivétel nélkül minden magyar vezetőre jellemzőek, de erősíteni és hangsúlyozni szeretnénk azokat a megállapításokat, amelyek arra utalnak, hogy Magyarországon bizonyos problémákat fel kell számolni annak érdekében, hogy azok a negatív tendenciák megszűnhessenek, amelyek e kétszáz vezető megkérdezése kapcsán arra utalnak, hogy a magyar vezetésben vannak bizonyos lemaradások.

A vizsgálatot a *Yanagida Marketing Consulting Tanácsadó Kft.*, illetve az *ISMR London Tanácsadó cég* közösen készítette el.

A kutatás során a kutatást végzők egy négyszázötven fős listából indultak ki, és ennek megfelelően kétszáz vezetőt sikerült megkeresniük. A kiválasztott vezetők cégei adott iparágak reprezentánsai voltak, általában olyan cégek, amelyek mind a hazai, mind a nemzetközi piacon sikeresnek mondhatóak. A megkeresett kétszáz cég közül 42 %-ot képviseltek a száz főnél kevesebbet foglalkoztató ún. kisvállalatok. Valamennyi esetben 50–60 perces interjúk készültek. Nem kérdőíves felmérésről volt szó. A kiválasztott vezetők, válaszadók általában az adott vállalkozás felsőszintű vezetéséből kerültek ki. Ezek közül nem kevés cégtulajdonos volt, tehát egyszemélyben képviselte a menedzsmentet és a tulajdonost. Ez különösen a kisvállalatoknál volt jellemző. Ezek mellett természetesen több esetben a válaszadó a vezérigazgató vagy ügyvezető igazgató helyettese, valamint egyéb gazdasági vagy humán erőforrás vezető volt. Maguk az interjúk 2001 novemberében kezdődtek meg.

Összességében hét iparág, illetve szakma megkeresésére került sor. Legnagyobb arányban a kereskedelmi cégek szerepeltek, majd ezeket követően a szolgáltató jellegű tevékenységet végző cégeket látogatták. A számítástechnikai gyártással, illetve számítástech-

nikai eszközök kereskedelmével foglalkozó cégek közül 38-at, azaz 19%-ot sikerült elérni. 8%-ban szerepelt a gépkocsiipar és a kereskedelem, 6%-ban a híradástechnika és távközlés. 4,5%-ban a bank és pénzügyi szektor, végül 1,5%-ban a vegyi és gyógyszeripari cégek.

1. számú témakör: a jólképzett vezetők tulajdonságai és fontosságuk a cég számára.

A beszélgetés első témakörében azt kívánták a kutatók felmérni, hogy a jelenlegi magyarországi felsőszintű vezetés véleménye szerint milyen a jólképzett vezető, és mennyire fontosak az adott cég számára a képzettségében meglévő előnyök. A válaszokat a következőkben összegezhetjük:

- Egy cég életében a jólképzett vezető minden válaszadó szerint rendkívül fontos. Elsősorban a híradástechnikai, a távközlési iparág képviselői számára volt fontos a jólképzett vezető, míg a kereskedelmi cégek úgy ítélték meg, hogy számukra az hogy egy vezető mennyire képzett, nem különösképpen érdekes.
- A jó vezető legfontosabb tulajdonsága a kifejtések, válaszok alapján, az ún. „megfelelő szakmai képzettség”, míg a jólképzett vezetők második helyre sorolt jó tulajdonsága a „megfelelő vezetői felkészültség” címszó alatt fogalmazható meg.
- Az „emberismeret és bánásmód” mindössze kilenc fő szerint (a kétszázból) kiemelten fontos vezetői tulajdonság. Az összes válaszadó 1/3-a (35%) csak egyetlen tulajdonságot tudott említeni arra vonatkozólag, hogy mi jelenti, melyik tulajdonság jellemzi az ún. jólképzett vezetőt. A kérdést egyébként úgy tették fel: „Megítélése szerint mi a három legfontosabb tulajdonsága egy jólképzett vezetőnek?”

Külön érdekességként kell megjegyeznünk, hogy a jólképzett vezetők cégnél való fontosságára adott válaszok aszerint is meglehetősen eltérőek voltak, hogy a megkérdezett az adott cégnél milyen pozíciót töltött be. Így pl. megdöbbentő volt, hogy az elsőszámú vezető (vezérigazgató, igazgató, ügyvezető igazgató) véleménye szerint a legkevésbé fontos a jólképzett vezető szereplése az adott cégnél. Ezzel szemben a gazdasági vezetők véleménye szerint ez a legelső helyre került. Ők a megkérdezettek közül a legfontosabbnak ítélték meg, hogy a cégnél jólképzett vezetők legyenek. A képzésért felelős szakemberek, elsősorban a humán terület vezetői is az átlagnál nagyobb súlyt adtak a jólképzett vezetők céghez való csábításának, ott történő foglalkoztatásának. Mindenképpen megállapítható, hogy a felsőszintű vezetés – és ezt ismételjük – nem

tulajdonított különösebb jelentőséget annak, hogy – természetesen az ő kivételével – a cégnél dolgozó többi vezető képzettsége milyen színvonalon áll.

Szintén érdekesnek tartottuk, hogy az ún. jó vezetőnek milyen tulajdonságokat tulajdonítottak a megkérdezettek. Érdekes módon messze az első helyen (kétszázból 71%) a „megfelelő szakmai képzettség, illetve felkészültség szerepel”. Ezt követte a megfelelő vezetői felkészültség (59%), az elkötelezettség/hűség a cég iránt (41%), a határozott céltudatos irányítás (38%), a megfelelő kommunikációs képesség és kapcsolatépítés (28%), a jó probléma felismerő és megoldó képesség (15%), végül az emberismeret és bánásmód (9%).

2. számú témakör: a vezetők kiválasztása, a kiválasztás szempontjai és a kiválasztás legfontosabb tényezői

A vizsgálat során a kutatók arra is választ kívántak kapni, hogy a jelenleg működő vezető munkatársait milyen megfontolások alapján választja ki, alkalmazza. Az erre vonatkozó válaszok általánosságban a következők voltak:

- A vezetők kiválasztásánál a legfontosabb szempont a jelölt megfelelő személyes referenciája.
- A kiválasztásnál általában a tudás, a gyakorlati rátermettség és ennek bizonyítása a legfontosabb a „papírok”, az iskolai végzettségek csak ezután következnek.
- A nagyon divatos MBA iskolai végzettség csak a vezetők 4%-a számára fontos kiválasztási tényező.
- A vegyiparban, gyógyszeriparban szinte kizárólag az iskolai végzettséget és a külföldi iskolákat részesítik előnyben, fogadják el. A híradástechnikai és távközlési vezetők döntően az emberi hozzáállást és a vezetési tudást tartják fontosnak az új vezetők kiválasztásánál.

3. számú témakör: a vezetők és a cég kulcsembereinek képzése, továbbképzése, a továbbképzés fontossága és a folyamatos képzés

Erre a kérdésre a következő összefoglalt válaszokat sikerült kapnia a kutatóknak:

- A felső vezetők csaknem háromnegyed része, azaz 72%-a csak aktuális témák esetén – tehát döntően a szakmai változásokhoz kapcsolódóan – tartja indokoltnak a folyamatos vezetői képzést. Különösen igaz ez az állítás a gyógyszer- és vegyipart reprezentáló vezetők válaszadásában.

- A megkérdezettek tíz százaléka szerint a képesítés „örök időre szól”, és ezért feleslegessé teszi a további folyamatos vezetői képzést.
- A megkérdezett vezetőknek csupán négy százaléka gondolja úgy, hogy mindenképpen szükséges képezni a vezetőket.
- A vizsgált területek közül a híradástechnikai és távközlési iparágban tartják legfontosabbnak a folyamatos képzést, míg a gépkocsiiparban a legkevésbé fontosnak.
- A kutatásban résztvevők között a felső vezetők (elnök, vezérigazgató, ügyvezető igazgató) szerint a legkevésbé fontos a folyamatos vezetőképzés.

Érdekességként kell megjegyeznünk azt is, hogy a vezetők és kulcsemberek képzésének fontossága az elsőszámú vezetők véleménye szerint a legkevésbé érdekes kérdés. Ennek legnagyobb jelentőséget természetesen a képzésért felelős szakemberek tulajdonítanak. Őket követik a gazdasági vezetők, akik szintén az átlagnál magasabb jelentőségűnek ítélik e kérdést.

Ezek után nézzük meg, hogy a folyamatos képzés fontosságáról milyen válaszok születtek. A megkérdezettek 37%-a ugyanis úgy nyilatkozott, hogy a folyamatos képzés csak akkor fontos, ha az mindig az aktuális problémákról szól. 35%-uk állította, hogy a folyamatos képzés esetenként hasznos lehet. A válaszadók 13%-a azt nyilatkozta, hogy ha megfelelő képzés van az illető vezetőknek, akkor nem szükséges folyamatos képzésben részesíteni. 12% azt mondta, hogy ez egyáltalán nem fontos és a válaszadóknak mindössze 4%-a, tehát nyolc vezető nyilatkozott úgy, hogy a folyamatos képzés mindenképpen szükséges az adott vállalatnál.

4. számú témakör: a nem-vezető munkatársak rendszeres képzésének fontossága

A magyarországi felsőszintű vezetők véleménye e kérdéskörben az alábbiakban összegezhető:

- A megkérdezett vezetők többsége szerint a vezetőknél kívül az eladás területén dolgozók képzése a legfontosabb.
- Az ügyfélszolgálati- és szervizmunkatársak képzését csupán a vezetők egy tizede tartja fontosnak.
- A tapasztalatok szerint a cégek többsége még mindig az eladásra és nem a vevők megtartására és elégedettségére koncentrál. Különösen igaz ez a bank és pénzügyi, a gépkocsi és vegyipari-gyógyszeripari szektorban.
- A nagymértékű piaci versenyben lévő híradástechnikai és a versenyben most induló távközlési

iparág vezetői az ügyfélszolgálati és szerviz munkatársak képzését meg sem említették.

5. számú témakör: a vezetők folyamatos képzésének jelenlegi magyarországi gyakorlata és a ráfordítások

A válaszok szerint:

- A megkérdezett cégek csaknem felében, azaz 44%-ában jelenleg semmilyen folyamatos vagy rendszeres vezetőképzés nincs. Ezek kizárólag ezer főnél kevesebbet foglalkoztató vállalkozások.
- A vezetők többsége évi nyolc-tíz órás, azaz kb. évi egynapos rendszeres képzést tart ideálisnak (a világ élvonalbeli cégeinek átlagos, egy dolgozóra vetített képzési aránya 85–90 óra évente!)
- A megkérdezett vezetők fele nem tudja, hogy mennyit költ cége évente a vezetők képzésére.
- Átlagosan egy kétnapos vezetőképző, fejlesztő tréning díja 150–300 000 Ft/fő. A kutatásban résztvevők közül mindössze 3% mondta azt, hogy személyenként 100 000 Ft-nál többet költ vezetők éves képzésére.
- A válaszadók egytizede úgy határozta meg a képzési költségeket, hogy a cég „nagyon keveset” fordít erre a célra.

Érdekes azt is összevetni, hogy a megkérdezettek szerint pillanatnyilag a cége mennyi időt fordít évente a kulcsemberek, vezetők képzésére és az ő véleménye szerint mennyi lenne a kívánatos ráfordítás időben és évente. Az összes megkérdezett 35%-a nyilatkozott úgy, hogy a jelenlegi gyakorlat szerint évente a cég nyolc-tíz órát fordít vezetőinek képzésére emberenként. 12%-uk szerint a cég évente 30–40 órát fordít egy-egy vezető továbbképzésére. Végül 8%-uk nyilatkozott úgy, hogy 40–60 órát is elér az egy-egy vezető képzésére fordított idő. A maradék 44% pedig, ahogy azt jeleztük, úgy nyilatkozott, hogy cége esetében semminemű folyamatos vezetőképzés nincs. Ami a kívánatos mértéket illeti, a megkérdezetteknek csaknem fele, összesen 45%-a úgy nyilatkozott, hogy cégénél évente egy-egy vezető képzésére nyolc-tíz órát kellene fordítani. 38%-uk vélte úgy, hogy az évi 30–40 óra képzés lenne megfelelő, míg mindössze 15% vélekedése volt az, hogy évente egy-egy vezető továbbképzésére 40–60 órát kellene fordítani.

Ugyancsak jellemzőnek mondható, hogy a megkérdezett felsőszintű vezetők 49%-a nem tudott arra vonatkozóan nyilatkozni, hogy cége vezetőképzésre, folyamatos továbbképzésre az árbevétel hány százalékát fordítja. Mindössze a megkérdezettek háromszá-

zaléka nyilatkozott úgy, hogy az adott cégnél személynként százezer forintnál többet fordítanak vezető továbbképzésére, a megkérdezetteknek 15%-a pedig úgy nyilatkozott, hogy a teljes árbevételük maximum egyszázaléka vagy az alatti az az összeg, amelyet vezető-továbbképzésre fordítanak.

6. számú témakör: milyen módszerű képzésre van szüksége a hazai vállalatoknak a mai magyar felsőszintű vezetés véleménye szerint?

Az erre adott válaszok az alábbi három pontban foglalhatók össze:

- A képzési módszerek közül a vezetők döntő többségben és kizárólag a hagyományos előadást részesítik előnyben. Ez különösen a nagyobb, ötszáz főnél többet foglalkoztató vállalatoknál jellemző.
- A megkérdezett vezetők csaknem azonos arányban tartják jónak a házon belüli, illetve a neves külső szakember meghívásával történő képzést.
- A gyakorlatokkal kiegészített tréning módszerű képzést a vezetők alig egytizede tartja hatásosnak, miközben a világ élvonalbeli cégeinél elsősorban ezeket a tréningeket preferálják.

Nézzük meg ezek után a válaszok összesítése szerint százalékosan, hogy a jelenlegi magyar felsőszintű vezetés véleménye szerint melyek az igazán hatékony képzési módszerek.

A megkérdezettek 25%-a úgy nyilatkozott, hogy neves külső szakemberrel tartott előadás megtartása a hatékony módszer. 24%-uk (csaknem ugyanennyi) úgy nyilatkozott, hogy házon belüli szakember által történő előadások tartása a hatékony módszer. 25% véleménye szerint konzultációkkal „tarkított”, kisebb csoportok előtt lebonyolított előadások a hatékonyak. 18% nyilatkozott úgy, hogy vegyesen, többféle oktatási forma – előadások, konzultációk, konkrét esetek ismertetése – a hatékony. Mindössze kilencszázalékuk szerint a tréning típusú képzés és a gyakorlatok a fontosak a képzésben. Négyszázalék jelölt meg egyéb, más, konkrétan nem ismertetett módszert.

7. számú témakör: a vezetői továbbképzés legfontosabb témakörei

A megkérdezett vezetők véleménye az alábbiakban összegezhető:

- A vezetők képzésének elsődleges témakörei közül kiemelkedő a szakmai ismeretek preferenciája. Ezt követi az új szakmai irányzatok megismertetésének fontossága.

– Igen érdekes és talán jellemzőnek mondható, hogy a megkérdezett vezetők számára a legkevésbé fontos tényező a világ vezető cégeinek és a világ legjobbainak módszereit megismerni. „Nem kívánnak tanulni a legjobbaktól.”

– Feltűnő volt, hogy a konkurensok megismerését csak a vezetők alig egyötöde tartotta szükségesnek és hasznosnak, és alig több a vevők szokásainak, elvárásainak, igényeinek megismerését kívánók aránya.

– A vezetési ismeretek témaköre csak a kutatásban résztvevő vezetők negyedének fontos a képzésekben.

– A vezetési ismereteken belül a témakörök rangsorolásában a kommunikáció, ezt követően a csapatépítés került az élre.

Mindez konkrétan és százalékosan a következő képet mutatja:

A megkérdezettek 54%-a szerint a szakmai ismeretek erősítése, míg 39%-a szerint a szakma új irányzatainak a megismerése a legfontosabb. 26% vélte úgy, hogy a vezetési ismereteket kell bővíteni és szinte azonos súllyal – 15–20% körüli értékkel – tulajdonítottak jelentőséget a vevők, partnerek szokásainak, elvárásainak megismerése, az új értékesítési, kapcsolatteremtési technikák megismerése, a konkurencia tevékenységének megismerése és az általános gazdasági, politikai ismeretek, változások megismertetése kérdésének. Végül elenyésző súllyal, néhány százalékkal szerepelt a „kitekintés a világba”, a „hogyan csinálják a legjobbak”, illetve az adott szakmán belüli, jövőre vonatkozó várható tendenciák, trendek megismerése.

8. számú témakör: a továbbképzésre vonatkozó döntések meghozatala a vállalatoknál

– A felkeresett vállalatoknak, vállalkozásoknak csupán harmadánál kapnak a vezetők teljesen szabad kezdet a képzésekkel és továbbképzésekkel kapcsolatos döntések meghozatalában.

– Ez főként a híradástechnikai és távközlési, illetve a banki és pénzügyi szektorban a jellemző.

– A cégek tizede a nemzetközi vállalati képzési programot köteles betartani Magyarországon is.

– A vállalatok további harmadánál minden esetben a tulajdonosok döntenek a képzésekről és továbbképzésekről, nem pedig a megbízott – és a munkatársakat, egyéb feltételeket jól ismerő – vezetők. A nagyvállalatoknál szinte kizárólag ez a megoldás jelenti a napi gyakorlatot.

Konkrétan és százalékosan összesítve ez az alábbi képet mutatja: a megkérdezett vezetőknek csak 34%-a nyilatkozott úgy, hogy „teljes mértékben én és vezető

társaim döntünk a képzésekkel, továbbképzésekkel kapcsolatos kérdésekben.” További 33% nyilatkozott úgy, hogy minden esetben a tulajdonosok és/vagy külföldi vezetők határozzák meg a képzések feltételeit, a továbbképzés jellemzőit. 21%-a a megkérdezetteknek úgy nyilatkozott, hogy „vagy mi választjuk ki a szükséges képzéseket, tréningeket és trénereket, vagy erről a külföldi vezetők döntenek.” Végül a megkérdezettek 11%-a azt nyilatkozta, hogy „cégünk nemzetközi vállalkozás, egységes rendszer van nálunk érvényben, és kötelesek vagyunk ezt betartani”.

9. számú témakör: a trénerek és oktatók kérdése

A trénerek megítélésénél, illetve kiválasztásánál a megkérdezett vezetők nyilatkozatai a következőkben összegezhetők:

- Az előadók, tréner kiválasztásánál a legfontosabb szempont a személyes megismerés és a vezető ennek alapján születő értékelése.
- A hazai tréner a hazai vezetők közül sokkal többen tartják jónak – és a rangsorban ez a szempont a második helyre került – mint a külföldi tréner.
- Az eredmény szempontjából a képzéseknél rendkívül fontos a tréner, illetve az oktató személye, személyisége. A vezetők döntő többségben éppen ezért szívesen dolgoznak a már megismert és jónak tartott előadókkal.
- A megkérdezett vezetők 81%-a a tréneret a cég szempontjából szakmai tanácsadói feladat elvégzésére is alkalmasnak tartja.
- A válaszadók többsége elismerte a tréner képzési tapasztalatát és felkészültségét. Csak néhányuknak voltak rossz tapasztalataik (unalmasak, nekik csak a pénz a fontos stb.).
- A vezetők fontosnak és szükségesnek tartják az előadások kiegészítését valamilyen írásos anyaggal, könyvvel vagy jegyzettel.

Meglehetősen érdekes ezek után, amikor azt a kérdést tették fel a megkérdezetteknek, hogy kik legyenek az előadók az adott cégnél folyó saját képzésnél, a válaszadók többsége azzal értett egyet, hogy „teljesen mindegy, ha megismerem, jónak tartom”. Ezt követték azok a válaszok, amelyek kivétel nélkül előnyben részesítették a hazai tréneret. Végül szinte azonos mértékben nyilatkoztak úgy, hogy mindegy milyen tréner jön, csak jó referenciái legyenek, illetve „olyan tréner jöjjön, aki hazai, de rendelkezik külföldi gyakorlattal”. Nem kevesen nyilatkoztak úgy, hogy nagyon nehéz jó oktatókat, tréneret találni ma Magyarországon.

10. számú témakör: a szakmai irodalom, a szakmai anyagok olvasása

- A vezetők szerint cégüknél a többi vezető és a kulcsemberek többsége rendszeresen olvas szakkönyveket, szakmai folyóiratokat, saját továbbképzése érdekében.
- A vezetők ötöde szerint cégüknél nem mindenki olvas, és van aki egyáltalán nem olvas szakkönyvet.
- A felső vezetők több szakmai könyv olvasását feltételezik, mint a képzésért felelős vezetők és szakemberek.
- A vezetési és kapcsolatépítési könyvek olvasását már ritkábbnak gondolják a vezetők, de még ebben is optimisták. Csupán egyhatedük véli úgy, hogy munkatársaik egyáltalán nem olvasnak ilyen könyveket. E kérdésben azonban a felső vezetők többsége önmagából indul ki, és feltételezi, hogy kollégái hasonló érdeklődésűek és hasonlóan fontosnak tartják saját szakmai és egyéb fejlődésüket.

11. számú témakör: a belső képzések, továbbképzések, tréningek eredményességének mérése az adott cégeknél

A megkérdezett vezetők a tréningek eredményességének mérését a következőképpen véleményezték:

- A vállalatok túlnyomó részénél semmilyen módon nem mérik a vezető- és továbbképzések eredményességét.
- A megkérdezett vezetőknek csaknem fele feleslegesnek tartja a képzés és továbbképzés eredményességének mérését. Szerintük csak az ezen való részvétel a fontos.
- A megkérdezett vezetőknek hatszázaléka elismerte, hogy fogalma sincs arról, hogyan is lehetne mérni egy-egy képzés vagy továbbképzés eredményességét.
- A válaszadók harmada hasznosnak érzi a képzések hatásosságának, eredményességének ellenőrzését, további egyötöd részük kifejezetten szükségesnek ítéli meg mindennek mérését.

A kutatás legáltalánosabban a következő problémákra hívja fel a figyelmet:

1. A megkérdezett vezetők – általánosíthatóan elmondható, hogy a magyarországi vezetők többsége – a vezetői tulajdonságok közül legfontosabbnak megszemenően a szakmai felkészültséget tartja. Többségük nem is nagyon ismer más vezetői tulajdonságot, mint a szakmai alkalmasságot. E tekintetben a hazai vezetők többsége, illetve e többség véleménye

nye messzemenően eltér a külföldi vezetők véleményétől, ahol a szakmai felkészültség csak mint szükséges feltétel szerepel a vezetői pozíció ellátásában. Ennél sokkal nagyobb szerepet játszanak más vezetői tulajdonságok.

2. A magyarországi vezetők többsége úgy vélekedik, hogy a vezetők kiválasztásánál a személyes referenciák a legfontosabbak, és tulajdonképpen a különböző „papíroknak” így pl. a MBA vagy más képzettségnek különösebb jelentősége nincs. Ezek a diplomák egyáltalán nem biztosítják azt, hogy a kiválasztott vezető megfelelő színvonalon lesz képes munkáját elvégezni.
3. A magyarországi vezetők ugyancsak többségének az a véleménye, hogy vállalatnál a vezetők folyamatos képzése és továbbképzése nem fontos tényező, ennek nincs különösebb jelentősége, e nélkül is versenyképesen lehet működtetni az adott céget.
4. A vezetők úgy ítélik meg, hogy a nem vezető, de kulcspozícióban levő munkatársaik esetében legfeljebb az értékesítés területén dolgozó munkatársak továbbképzésére van szükség. Az ügyfélszolgálat vagy szerviz esetében a továbbképzés elhanyagolható.
5. A vezetők többsége Magyarországon nem ismeri, hogy az egy főre jutó továbbképzési költség saját vállalatánál mekkora mértéket ér el. Ennek több oka van, de a magyar vállalatok többségénél az erre vonatkozó döntéseket nem is ők hozzák. Mindenesetre megállapítható, hogy lényeges elmaradás van az egy vezető képzésére fordított összeg magyarországi és külföldi színvonala, mértéke között.
6. A vizsgálat azt is felszínre hozta, hogy a magyarországi vezetők a vezető-továbbképzés módszerei közül a hagyományos eljárásokat tartják hatékonyak. Ezen belül a számukra az a fontos, hogy szakmai és nem vezetési kérdésekre kapjanak egy-egy hagyományos módszerrel, előadás formában megtartott továbbképzés során választ. Ezért az előadók és továbbképzésben felkért oktatók kiválasztásánál is a hazai és már bevált vagy nagyon jó névvel rendelkező oktatókat tartják a legalkalmasabbnak.
7. A magyarországi felsőszintű vezetőknek csak kevés ismerete van arról, hogy vezetőtársaik, munkatársaik milyen mértékben és milyen szakirodalmat olvasnak, tanulmányoznak. Ebben a kérdésben op-

timisták és feltételezéseik önmagukból kiindulva meghaladják a tényleges szakirodalom ismeretét. A megfelelő szakirodalmi tájékozottsághoz és különösen a vezetési kérdésekre vonatkozó szakirodalom naprakész ismeréséhez legalább egy idegen nyelv magas szintű ismeretére van szükség (angol).

8. Végül, de nem utolsó sorban kell megjegyeznünk azt is, hogy a magyarországi vezetők többsége vagy legalábbis a megkérdezettek többsége semmiféle jelentőséget nem tulajdonít az egyes vezető-továbbképző akciók, tanfolyamok eredményességének mérésének.

A vizsgálat alapján tehát megállapítható, hogy van néhány olyan problémakör, amelyben a magyarországi vezetők mentalitása, véleménye lényegesen eltér a világ fejlett országaiban működő vezetők véleményétől. Úgy ítéljük meg, hogy ennek elsődleges oka az, hogy a magyarországi vezetők többsége nem azonos feladatokkal, feladatkörrel működik, mint egy-egy külföldi vezetőtársa. Ennek több oka közül elsődlegesen a menedzsment és a tulajdonosok közötti kapcsolatra kell felhívni a figyelmet. Az itt megkérdezett vezetők többsége olyan cégnél dolgozik, amely cég valamilyen külföldi nagyvállalat magyarországi leányvállalata, és ahol a tulajdonos külföldről irányítja az itt működő leányvállalatot. Az ilyen esetekben tehát az itt működő vezetőnek elsődlegesen a végrehajtás a feladata, a kapott utasítások maradéktalan betartásán keresztül. Mindez úgy is megfogalmazható – ahogy egy teljesen más felmérés során az egyik ilyen vezető nyilatkozott –, hogy aki a tervutasításos rendszerben is dolgozott és az akkori vezetési feladatait a jelenlegi vezetési feladatokkal hasonlítja össze, az megállapíthatja, hogy a jelenlegi rendszerben sokkal szigorúbban érvényesül a végrehajtási funkció, mint az húsz-harminc évvel ezelőtt érvényesülhetett. A jelenlegi külföldi tőkével működő és külföldi tulajdonos által irányított magyarországi vállalatoknál az utasítások betartása, végrehajtása a legfontosabb feladat.

Mindez természetesen abból is fakad, hogy a mai magyarországi vállalatok vezetői közül csak kevésnek feladata a

- cég stratégiájának meghatározása,
- a termékek fejlesztése,
- a marketingstratégia kialakítása, és
- a nyereség-felhasználás kérdéseinek eldöntése.

KÖNYVISMERTETÉSEK

Frank J. Fabozzi (szerk.)

ACCESSING CAPITAL MARKETS THROUGH SECURITIZATION

(Hozzáférés a tőkepiacokhoz
értékpapírosítás segítségével)

Frank J Fabozzi Associates,
2001 (Angol nyelven)

A legutóbbi évtizedekben igen erőteljessé vált az innováció a pénz- és tőkepiacokon, és gyorsuló ütemben jelennek meg az új, innovatív termékek. Valószínűleg igen kevés más olyan terület van a gazdaságnak, ha van egyáltalán, ahol akkora sebességgel folya az innovációs fejlesztés, olyan gyakran jelennének meg új konstrukciók, eszközök, mint itt. Egy részüknek az a rendeltetése, hogy jobban illeszkedjenek a piacon finanszírozást keresők és/vagy az ott pénzt kihelyezni szándékozók igényeihez, illetve adottságaihoz és ennek köszönhetően legyenek kelendőbbek, jövedelmezőbbek más pénzügyi termékekhez képest. Más részüket azért hozzák létre, hogy a segítségével új, addig meg nem jelent keresletet ébresszenek, és ezzel természetesen rögtön meg is teremtsék e termékek felvevő piacát, azok kedvező értékesítési lehetőségeit. Az utóbbi időszak egyik ilyen, nagy gazdasági jelentőségű innovációjává a pénzügyi eszközök értékpapírosítása vált. Gazdasági rendeltetését a hozzá folyamodó cégek szempontjából a legegyszerűbben abban összegezzük, hogy a segítségével jövőbeni bevételeket lehet azonnali pénzre váltani.

E könyv részletes és jól követhető módon megismerteti az értékpapírosítás szerepével, rendeltetésével, alapelveivel, az ilyen ügyletek felépítésével, szerkezetével. Segít áttekinteni

azokat a tényezőket és szempontokat, amelyek alapján mérlegelhető, érdemes-e egy adott helyzetben az értékpapírosításhoz folyamodni, és bemutatja annak néhány speciális alkalmazását is. Természetesen önmagában nem elegendő arra, hogy belőle alaposan kitanuljuk az értékpapírosítás alkalmazásának mesterfogásait, és így megszerezzük a buktatók kivédéséhez szükséges valamennyi tudást, arra viszont kiváló, hogy lássuk, mit nyerhetünk e technikák alkalmazásával, és mit kell ehhez tanulnunk.

Az értékpapírosítás a témában kevésbé járatosak szemében új, és kissé talán misztikusnak tűnő technikája a követelések, valamint az egyéb, jövőbeni bevételek kezelésének és hasznosításának. Voltaképpen egyáltalán nem új, és még kevésbé misztikus. Gazdasági tartalma némi, a lényegét nem torzító egyszerűsítéssel úgy összegezhető, hogy nem rejt magában többet, minthogy meghatározott keretek között forgathatóvá – azaz ismételtlen is átruházhatóvá –, és ezzel végső soron eladható árucikké teszi a jövőbeni bevételekre vagy éppen követelésekre vonatkozó jogosultságokat. Természetesen az értékpapír lényegének megfelelően abban testesíti meg, és ezzel minden továbbadási ügyletben az előző birtokosától függetleníti is ezeket a jogosultságokat. Ez valójában már nagyon is régóta használatos: akkor született meg, amikor először állítottak ki váltót egy követelés forgatására. A kairói Geniza, zsidó-arab dokumentum gyűjtemény, amely egyebek közt kereskedők leveleit tartalmazza a XI. századból, tanúsítja, hogy az akkori iszlám világban meglepően összetett bank- és pénzügyi rendszer működött, s ennek részeként váltóval nagy összegeket lehetett kiegyenlíteni, amelyeket óvadékkal biztosítottak. Ezt a rendszert kereskedők és állami hivatalnokok egyaránt használták. Európában elsősorban az olasz kereskedők kezdték alkalmazni a középkorban, bár jelentek meg feltevések arra is, hogy már a rómaiak is ismerték és használták.

Értékpapírosítani elvileg bármilyen jövőbeni bevételt lehet bizonyos feltételek megvalósulása esetén. E könyvből természetesen azt is megértjük, melyek ezek a feltételek és hogyan célszerű kezelni őket. Íme néhány példa, amelyek jól rávilágítanak arra, hogy a lehetőségek milyen széles körét kínálja ez a technika. Egy-két éve a Global Finance című igen jónevű pénzügyi szaklap adott hírt arról, hogy az Egyesült Királyságban az egyik legnagyobb, kocsmákat működtető lánc egy befektetési bank közreműködésével értékpapírosította a kocsmáinak az elkövetkező, meghatározott időtartam alatt italeladásból várható bevételeit, és arra kötvényt bocsátott ki, amelyet befektetők megvásárolta. Ugyancsak a Global Finance ismertetett egy másik ügyletet, amelyben egy labdarúgó klub tulajdonosa a jövőbeni jegybevételeit értékpapírosította, hogy ennek révén jusson azonnali bevételhez. A harmadik példa sokkal nagyobb ívű, és nagyon is figyelemre méltó. A közelmúltban a Német Bankszövetség vezetője egy radikálisan új megoldás lehetőségét változtatta fel a kis- és középvállalatok hitelezésére. Ennek lényege, hogy lehetőség szerint értékpapírosítják a bankok e vállalati körhöz tartozó hitel portfólióját, és arra támaszkodva olyan kötvényeket bocsátanak ki, amelyek eleget vonzóak lesznek ahhoz, hogy a nemzetközi befektetők megvásárolják. Ennek segítségével tudják azután kedvezőbb feltételekkel refinanszírozni a további hitelezésüket. Ilyen megoldás feltehetően nálunk is igen jól jöhetne a kisebb honi vállalatok hitelhez jutásának megkönnyítésére. Már felmutatható konkrét eredmény ebben, hogy 2002 márciusában a düsseldorfi Deutsche Industriebank 3,65 milliárd euró értékben értékpapírosított ilyen hiteleket. A példák sorát jól zárja, hogy a könyv idézi a *The Economist* 1998. május 9-i számát, amely szerint „a mozijegyektől a parkolási büntetésekig csaknem mindent értékpapírosítanak”.

Értékpapírosításhoz olyan cégeknek érdemes folyamodniuk, amelyek

pénzügyi követeléseket megtestesítő vagy jövőbeni jövedelmeket biztosító eszközök viszonylag nagy portfóliójával rendelkeznek, és amelyek az ezekből befolyó jövőbeni bevételeiket azonnali bevételre akarják cserélni, akár a likviditási helyzetük javítása, akár újabb ügyleteik refinanszírozása, akár más okok miatt. Megvalósítása úgy történik, hogy nagy számú pénzügyi köztételt – hosszabb futamidejű követelést, jövőbeni jövedelmet – egy portfólióba foglalnak be, és arra alapozva értékpapírt, rendszerint kötvényt bocsátanak ki. Ennek egyszerű elve mögött a lehetséges konstrukciók és megvalósítási módok igen széles köre áll. Ez egyrészt lehetővé teszi, hogy az egyes értékpapírosítási ügyletek kivitelezését igen hatékonyan hozzá illesszék az abban résztvevők igényeihez és adottságaihoz, másrészt viszont azt is eredményezi, hogy a tényleges megoldások olykor meglehetősen bonyolultak lesznek.

A könyv részletes és jól követhető módon megismerteti az értékpapírosítás rendeltetésével, alapelveivel, az ilyen ügyletek felépítésével, szerkezetével. Tizenhat tanulmányt sorakoztat fel, ezek segítenek áttekinteni azokat a tényezőket és szempontokat, amelyek alapján mérlegelhető, érdemes-e egy adott helyzetben az értékpapírosításhoz folyamodni és bemutatják annak néhány speciális alkalmazását is, mint pl. lakossági bankolásban – ahol elsősorban a kisebb cégek hitelezésében lehet érdekes az alkalmazása –, berendezések lízingelésében, továbbá előregyártott házak értékesítésében.

Tagadhatatlan, hogy a pénz- és tőkepiac új, innovatív termékeivel szemben gyakorta megjelenik az az aggály, hogy felhasználásuk jelentős kockázattal jár. Erre a piacra tényleg fokozottan érvényes, hogy a tudásalapú pénzügyi eszközök a klasszikus Gólem legendát idézik: híven szolgálják gazdájukat, ha képes uralma alatt tartani őket, szó szerint vagyonokat hozhatnak nekik, ám ha elszabadulnak, el is pusztíthatják. Látványosan szemléltette ezt az egyik nagyevű, régóta fennálló bankház bukása, amelyet az idézett elő, hogy a cég vezetői nem tudtak az ott folytatott ügyletek természetének, a bennük rejlő

kockázatoknak megfelelő ellenőrzést gyakorolni. Azonban nagyon igaz van e könyv egyik szerzőjének, aki tanulmányában az igen kockázatosnak tartott származékos pénzügyi termékek (derivatívák) példáján mutat rá az innovatív pénzügyi termékeknek lényegében teljes körét felölelő érvénnyel arra, hogy az ezekhez kapcsolódó legnagyobb kockázat abban áll, hogy felhasználóik nem ismerik kellőképpen azok meghatározó jellemzőit, működésük módját, alkalmazásuk veszélyforrásait. És emeljük ki rögtön, hogy maradéktalanul érvényes ez az értékpapírosításra is: annak a kezében, aki kellőképpen megtanulta az alkalmazását, sajátos megoldásainak jó megválasztását és kezelését, a kockázatok csökkentését szolgálja, ám valóban komoly veszélyeket tartogat annak, aki felkészületlenül nyúl hozzá. Ez a könyv természetesen önmagában nem elegendő arra, hogy belőle alaposan kitanuljuk az értékpapírosítás alkalmazásának mesterfogásait, és így megszerezzük a buktatók kivédéséhez szükséges valamennyi tudást, arra viszont kiváló, hogy lássuk, mit nyerhetünk e technikák alkalmazásával, és mit kell ehhez tanulnunk.

Az itt felsorakoztatott ismeretek közvetlen gyakorlati alkalmazhatóságát illetően ki kell ugyanakkor emelnünk, hogy az értékpapírok kibocsátásának lehetőségét mindenütt az ott hatályos jogszabályok teremtik meg, azok határozzák meg ennek szabályait, és úgyszintén azokat a követelményeket, amelyeknek az értékpapíroknak kötelezően meg kell felelniük. Ugyancsak mindenütt az ott hatályos jogszabályok határozzák meg, hogy milyen követelményeknek kell megfelelniük azoknak a pénzügyi szervezeteknek, amelyek részt vehetnek az értékpapírok kibocsátásában, azok kereskedelmében, és milyen kötelező szabályok betartásával kell végezniük a tevékenységeiket. Az itt sorakozó tanulmányok az USA jogrendje szerint mutatják be az értékpapírosítás lényegét és alkalmazását. Annak tehát, aki az itt tanultakat más ország jogi környezetében akarja hasznosítani, minden esetben meg kell vizsgálnia, vannak-e eltérések a jogi szabályozásban, az ál-

taluk meghatározott keretekben, követelményekben, az általuk megnyitott lehetőségekben.

Végezetül egy technikai megjegyzés. A könyv talán a kelletnél gyakrabban él azzal, hogy ismétlés a tudás anyja. Ha pedig az olvasó olykor úgy érzi, hogy többszöri nekifutásra sem érti egy-egy mondat nyelvtani szerkezetét, az nem feltétlenül az ő hibája.

Osman Péter

Mészáros Tamás

A STRATÉGIA JÖVŐJE – A JÖVŐ STRATÉGIÁJA

Aula Kiadó, Budapest, 2002. 264 p.

A stratégiai gondolkodás, a vezetőik jövőformáló képessége mindig meghatározó jelentőségű volt a vezetés mindennapi gyakorlatában. A stratégiai tervezés széles körben elterjedt a fejlett piacgazdaságokban, és menedzsmenttudomány vizsgálatának közép-pontjában fontos helyet foglalt el a sikerek és a kudarcok okainak vizsgálata. Milyen stratégia, és milyen hozzá kapcsolódó vezetési megoldások vezethetnek sikerhez? – Erre a kérdésre nehezen adható egyértelmű válasz, a szerző a lehetséges válaszok, gyakorlati tapasztalatok, változatok és számításba vehető prognózisok alapján állítja össze a legelfogadhatóbb megoldásokat. Nemzetközi és hazai összefüggésben vizsgálja a fejlődés elemeit és mozgatórugóit, bemutatja a stratégiai gondolkodás legismertebb és legjobban elfogadott típusait, iskoláit. Ezek szemléltetésére előremutató gyakorlati példák sokaságát találjuk a könyvben.

Az előrelátáson alapuló stratégiai elmélet és gyakorlat fejlődéstörténeti szakaszainak áttekintése után a stratégiai tervezés folyamatát, módszereit, szintjeit és szervezeti kereteit ismerjük meg. Szó van itt – többek közt – a

pénzügyi követeléseket megtestesítő vagy jövőbeni jövedelmeket biztosító eszközök viszonylag nagy portfóliójával rendelkeznek, és amelyek az ezekből befolyó jövőbeni bevételeiket azonnali bevételre akarják cserélni, akár a likviditási helyzetük javítása, akár újabb ügyleteik refinanszírozása, akár más okok miatt. Megvalósítása úgy történik, hogy nagy számú pénzügyi köztételt – hosszabb futamidejű követelést, jövőbeni jövedelmet – egy portfólióba foglalnak be, és arra alapozva értékpapírt, rendszerint kötvényt bocsátanak ki. Ennek egyszerű elve mögött a lehetséges konstrukciók és megvalósítási módok igen széles köre áll. Ez egyrészt lehetővé teszi, hogy az egyes értékpapírosítási ügyletek kivitelezését igen hatékonyan hozzá illesszék az abban résztvevők igényeihez és adottságaihoz, másrészt viszont azt is eredményezi, hogy a tényleges megoldások olykor meglehetősen bonyolultak lesznek.

A könyv részletes és jól követhető módon megismerteti az értékpapírosítás rendeltetésével, alapelveivel, az ilyen ügyletek felépítésével, szerkezetével. Tizenhat tanulmányt sorakoztat fel, ezek segítenek áttekinteni azokat a tényezőket és szempontokat, amelyek alapján mérlegelhető, érdemes-e egy adott helyzetben az értékpapírosításhoz folyamodni és bemutatják annak néhány speciális alkalmazását is, mint pl. lakossági bankolásban – ahol elsősorban a kisebb cégek hitelezésében lehet érdekes az alkalmazása –, berendezések lízingelésében, továbbá előregyártott házak értékesítésében.

Tagadhatatlan, hogy a pénz- és tőkepiac új, innovatív termékeivel szemben gyakorta megjelenik az az aggály, hogy felhasználásuk jelentős kockázattal jár. Erre a piacra tényleg fokozottan érvényes, hogy a tudásalapú pénzügyi eszközök a klasszikus Gólem legendát idézik: híven szolgálják gazdájukat, ha képes uralma alatt tartani őket, szó szerint vagyonokat hozhatnak nekik, ám ha elszabadulnak, el is pusztíthatják. Látványosan szemléltette ezt az egyik nagynevű, régóta fennálló bankház bukása, amelyet az idézett elő, hogy a cég vezetői nem tudtak az ott folytatott ügyletek természetének, a bennük rejlő

kockázatoknak megfelelő ellenőrzést gyakorolni. Azonban nagyon igaz van e könyv egyik szerzőjének, aki tanulmányában az igen kockázatosnak tartott származékos pénzügyi termékek (derivatívák) példáján mutat rá az innovatív pénzügyi termékeknek lényegében teljes körét felölelő érvénnyel arra, hogy az ezekhez kapcsolódó legnagyobb kockázat abban áll, hogy felhasználóik nem ismerik kellőképpen azok meghatározó jellemzőit, működésük módját, alkalmazásuk veszélyforrásait. És emeljük ki rögtön, hogy maradéktalanul érvényes ez az értékpapírosításra is: annak a kezében, aki kellőképpen megtanulta az alkalmazását, sajátos megoldásainak jó megválasztását és kezelését, a kockázatok csökkentését szolgálja, ám valóban komoly veszélyeket tartogat annak, aki felkészületlenül nyúl hozzá. Ez a könyv természetesen önmagában nem elegendő arra, hogy belőle alaposan kitanuljuk az értékpapírosítás alkalmazásának mesterfogásait, és így megszerezzük a buktatók kivédéséhez szükséges valamennyi tudást, arra viszont kiváló, hogy lássuk, mit nyerhetünk e technikák alkalmazásával, és mit kell ehhez tanulnunk.

Az itt felsorakoztatott ismeretek közvetlen gyakorlati alkalmazhatóságát illetően ki kell ugyanakkor emelnünk, hogy az értékpapírok kibocsátásának lehetőségét mindenütt az ott hatályos jogszabályok teremtik meg, azok határozzák meg ennek szabályait, és úgyszintén azokat a követelményeket, amelyeknek az értékpapíroknak kötelezően meg kell felelniük. Ugyancsak mindenütt az ott hatályos jogszabályok határozzák meg, hogy milyen követelményeknek kell megfelelniük azoknak a pénzügyi szervezeteknek, amelyek részt vehetnek az értékpapírok kibocsátásában, azok kereskedelmében, és milyen kötelező szabályok betartásával kell végezniük a tevékenységeiket. Az itt sorakozó tanulmányok az USA jogrendje szerint mutatják be az értékpapírosítás lényegét és alkalmazását. Annak tehát, aki az itt tanultakat más ország jogi környezetében akarja hasznosítani, minden esetben meg kell vizsgálnia, vannak-e eltérések a jogi szabályozásban, az ál-

taluk meghatározott keretekben, követelményekben, az általuk megnyitott lehetőségekben.

Végezetül egy technikai megjegyzés. A könyv talán a kelletnél gyakrabban él azzal, hogy ismétlés a tudás anyja. Ha pedig az olvasó olykor úgy érzi, hogy többszöri nekifutásra sem érti egy-egy mondat nyelvtani szerkezetét, az nem feltétlenül az ő hibája.

Osman Péter

Mészáros Tamás

A STRATÉGIA JÖVŐJE – A JÖVŐ STRATÉGIÁJA

Aula Kiadó, Budapest, 2002. 264 p.

A stratégiai gondolkodás, a vezetőik jövőformáló képessége mindig meghatározó jelentőségű volt a vezetés mindennapi gyakorlatában. A stratégiai tervezés széles körben elterjedt a fejlett piacgazdaságokban, és menedzsmenttudomány vizsgálatainak központjában fontos helyet foglalt el a sikerek és a kudarcok okainak vizsgálata. Milyen stratégia, és milyen hozzá kapcsolódó vezetési megoldások vezethetnek sikerhez? – Erre a kérdésre nehezen adható egyértelmű válasz, a szerző a lehetséges válaszok, gyakorlati tapasztalatok, változatok és számításba vehető prognózisok alapján állítja össze a legelfogadhatóbb megoldásokat. Nemzetközi és hazai összefüggésben vizsgálja a fejlődés elemeit és mozgatórugóit, bemutatja a stratégiai gondolkodás legismertebb és legjobban elfogadott típusait, iskoláit. Ezek szemléltetésére előremutató gyakorlati példák sokaságát találjuk a könyvben.

Az előrelátáson alapuló stratégiai elmélet és gyakorlat fejlődéstörténeti szakaszainak áttekintése után a stratégiai tervezés folyamatát, módszereit, szintjeit és szervezeti kereteit ismerjük meg. Szó van itt – többek közt – a

múltban hazánkban alkalmazott tervlembontásos mechanizmusról és a tervinformációs rendszerről is. Ezek után a stratégiai menedzsment lényegének bemutatása következik. A stratégiai menedzsment olyan típusú vállalatvezetés, amely a stratégiai tervezés, a stratégiai megvalósítás és a visszacsatolás integrált egységére épül, a stratégiai tervnek fontos szerepe van a jövő fő irányainak meghatározásában, a stabil elemek rögzítésében. Megismerkedünk itt a stratégiaalkotás szervezeti folyamatával, az új modellekkel, a kiindulási pontok jelentőségével, a stratégiai megvalósításának mozzanataival. A szerző felhívja a figyelmet arra, hogy a megvalósítás alapvetően a szervezet tagjainak magatartásától és a változásokat legjobban támogató technológiák, technikák, megoldások alkalmazásától függ. Ide tartozik a vállalati kultúra kialakításának, fejlesztésének feladata is. A változásokat támogató vezetési eszközök sokfélék, ezek közül a stratégiai szövetségekkel, benchmarking jobb megoldásokat kereső, összehasonlító módszerével, az újjátervezés folyamatával ismerkedünk meg bővebben.

Mészáros Tamás könyvében hangsúlyozza, hogy a stratégiaalkotás, a stratégiai vezetés a múltban is nyitott kérdés volt, és jelenleg is az. A sikerhez nemcsak egyetlen kulcs vezet, a stratégiaalkotást különböző módszerek kipróbálása, a különböző megközelítések ismerete és alkalmazása jellemzi. A továbbiakban ezek közül mutat be egy gyakorlatorientált megoldást, majd ismerteti az irányzatok, elméletek sokszínűségét. A Balanced Scorecard, a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer a pénzügyi teljesítmény, a vevők, a működési folyamatok és a tanulási-fejlődési folyamat szempontjából vizsgálja a szervezet teljesítményét. Olyan új stratégiai vezetési rendszer, amely segítséget nyújt a jövőkép és a stratégia tisztázásában, a célok és mutatók összekapcsolásában, a tervezés és az elvárások összehangolásában, a stratégiai visszacsatolás és a tanulás elősegíté-

sében. Megismerjük folyamatának menetét, modelljének alkalmazását és lépésről-lépésre történő felépítését. A Balanced Scorecard egyensúlyt teremt a stratégiaalkotás formális és nem formális elemei, a pénzügyi és a nem pénzügyi mutatók, a lehetséges kiindulópontok, a múlt eredménymutatói és a jövőbeni teljesítményokozók, a vállalat belüli és kívüli tényezők, valamint a vállalat hosszú és rövid távú céljai között. Részletes bemutatásával a szerző azt hangsúlyozza, hogy a stratégiai menedzsment vezetési rendszerének alkalmazása úgy lehet sikeres, ha a vezetés a rendelkezésre álló elgondolásból a számára legjobb elemeket választja ki, és ezek felhasználásával alkotja meg vállalatának stratégiáját.

A továbbiakban Whittington 1993-ban kialakított négy stratégiai elméletét (klasszikus, folyamatorientált, evolucionistaelmélet és rendszerorientált felfogás) ismerjük meg, majd az 1998-ban kiadott Strategy Safari című könyvben (szerzői: Mintzberg – Ahlstrand – Lampel) leírt tíz stratégiaalkotási iskola elgondolásairól kapunk tájékoztatást ábrák és táblázatok kíséretében. A szerző a hazai rendszer-váltás előzményeinek, jellemzőinek bemutatásával ad képet a stratégiaalkotás helyzetéről a Magyarországon működő vállalkozásoknál. Rámutat, hogy a nálunk működő vállalatok jelentős része átugrotta a tervezés evolúciójának több lépcsőfokát, és a múlt század végére a stratégiai menedzsment szemlélete, eszköztára gyakorlatban is alkalmazásra került. A jövő lehetőségeit vizsgálva kiemeli, hogy az „új gazdaság” globális, tudásalapú és információgazdaságnak is tekinthető. Foglalkozik az Európai Unió gazdasági környezetével, a versenyképesség, az információ- és internetgazdaság, az új technológia hatásaival. Megállapítható – a tanulmányok, cikkek, prognózisok alapján –, hogy sikeres „új” vállalatokban sok a közös vonás a XXI. századi vállalatokra vonatkozó előrejelzésekben. Megismerjük a „különleges”, új típusú vállalatok jel-

lemzőit, a hagyományos és a posztmodern szervezetek közötti különbségeket.

Végül a szerző arra a kérdésre is megkísérel választ adni, hogy milyen lesz a XXI. században működő szervezet. Különböző táblázatokkal szemlélteti a fejlődés irányát, a második, a harmadik, a negyedik generációs vállalatok jellemzeit, valamint a XX. és a XXI. század vállalatai közötti eltéréseket. Kétségtelen, hogy az új gazdaságban a stratégiaalkotás is megváltozik, a vállalatok nemzetközivé válása új stratégiai gondolkodáshoz vezet. Megváltozik a piac, a működés terepe, maga után vonva az erőforrások mennyiségi és minőségi elemeit, megváltoznak a verseny feltételei. Kialakulnak a globális iparágak stratégiai lehetőségei, a nemzetközi stratégiák típusait (exportalapú, országközpontú) táblázat szemlélteti a könyvben. A továbbiakban megismerjük az ún. európai uniós stratégiák sajátosságait, az e-business stratégiát, amely az internettechnológia révén az információtechnológia valamennyi előző generációjánál jobb lehetőségeket biztosít a vállalatok számára stratégiájuk kialakításához. Az internet új versenyfeltételeket teremt, az e-kereskedelem átalakítja a vállalati és az iparági értékláncokat, felgyorsítja a technológiák és a szellemi termékek elterjedését. A szerző kiemeli, hogy a stratégiai tervezés, a stratégiai menedzsment továbbra is alapvetőnek tekinthető, modelljei továbbra is érvényesek, miközben új tartalommal egészülnek ki.

A könyv a stratégiaalkotás múltjának, jelenének és a jövő sokféle keretének bemutatásával választási lehetőséget nyújt a vállalkozások vezetői, menedzserei számára a modellek, eszközök között. A szerző a jövőkép felvázolásával azt a vállalatot vetíti az olvasó szeme elé, amely várhatóan tipikus és sikeres lesz az új évezred első évtizedeiben.

Rubóczky István